



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MÉXICO

Universidad Nacional Autónoma de México  
Facultad de Estudios Superiores Iztacala

Tesina

*Un Análisis Reflexivo sobre la Cultura de la Calidad en el  
Instituto Mexicano del Seguro Social:  
Calidad vs. Conciencia*

Que para obtener el título de  
*Licenciado en Psicología*

Presenta

Gabriel Sánchez Lucas

Asesor *Mtro. Samuel Bautista Peña*

Dictaminadores

*Mtra. Estela Pérez Vargas  
Lic. Jorge Montoya Avecías*

Tlalnepantla, Edo. de México  
Marzo, 2007





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.



## Agradecimientos

---

*Con Todo mi cariño y amor,  
dedico y agradezco a todos ustedes este trabajo...*

*A mis dos grandes amores,  
que son mi razón de vivir y de luchar,  
las amo mucho hijas:*

*CITLALI... Mi estrella que alumbra mi camino.*

*NAHIELY ... Mi corazón precioso.*

*A ti mi amor...  
tú eres parte de todo esto,  
sin ti no lo hubiera logrado.*

*Te amo Mucho GUILLE.*

*Madre:  
Gracias por darme la vida  
y por contar siempre contigo.*

*Te quiero mucho MAMÁ.*

*...y muy, pero muy especialmente  
a un ser muy excepcional que quiero  
y que amé con toda mi alma,  
a la cual debo mucho de lo que ahora soy.*

*Te extraño mucho MAMÁ –ABUELITA-*

*Atte.  
GABRIEL SÁNCHEZ LUCAS  
Marzo de 2007*



## Reconocimientos

---

*A mi ALMA MATER:*

*...formadora de espíritus  
y talladora de conocimientos.*

*Querida UNAM*

*Gracias*

*Al INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL*

*noble institución para la cual trabajo  
y de la cual me siento orgulloso  
de pertenecer a sus filas*

*Atte.*

**GABRIEL SÁNCHEZ LUCAS**

*Marzo de 2007*

# Índice

	Página
AGRADECIMIENTOS	II
RECONOCIMIENTOS	II
INDICE	III
RESUMEN	IV
INTRODUCCIÓN	V
CAPÍTULO I LA CULTURA DE LA CALIDAD	
1.1 Cultura	6
1.2 La Cultura Mexicana y el Individuo	16
1.3 Cultura Organizacional	24
1.3.1 Estructura y Procesos	28
1.3.1.1 Estructura	28
1.3.1.2 Procesos	31
1.4 Calidad y Cultura	32
1.4.1 Cambios Culturales	50
1.4.2 Visión Holística	55
CAPÍTULO II INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL	
2.1 Antecedentes de la Seguridad Social	57
2.2 Procesos Esenciales del IMSS	61
2.3 Estructura	64
2.4 Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social	67
2.5 El Contexto Actual del IMSS	69
2.6 La Calidad en el IMSS	77
2.6.1 Antecedentes de la Calidad en el IMSS	78
2.6.2 Escenario Actual de la Calidad en el IMSS	81
CAPÍTULO III LA CULTURA DE LA CALIDAD DEL IMSS	
3.1 Análisis y Reflexión	84
3.1.1 Calidad vs. Conciencia	85
3.1.2 Amanera de Conclusión	89
BIBLIOGRAFÍA	104

## Resumen



El presente trabajo busca acercarse a un problema que aparentemente no se puede considerar como el clásico de “tipo psicológico” pero no por ello menos importante para la psicología ya que todas las ciencias y profesiones deben de cumplir con un encargo social para la cual fueron creadas, además, nuestra ciencia tiene mucho que aportar al conocimiento que sobre las organizaciones en general deba generar y en particular sobre la seguridad social de nuestro país; para ello empleo dos de las herramientas más preciadas por el psicólogo: El Análisis y la Reflexión; mismas que adquirí y desarrolle durante mi formación profesional en mi *alma-mater*. El Capítulo I, se revisa la cultura de la Calidad en el Contexto mexicano y de las organizaciones; en el II se desarrollan las generalidades y especificaciones del Instituto Mexicano del Seguro Social desde sus antecedentes hasta la actualidad; de lo anterior, se desprende el capítulo III, una propuesta de análisis y reflexión sobre la cultura de la calidad desde el enfoque de la psicología.



## Introducción

*“La independencia nos libero de la opresión española pero no libero nuestras conciencias; nuestro ser sigue secuestrado, 500 años de conquista tatuaron nuestras almas y borraron nuestra identidad.”*

Autor

**D**e acuerdo con Emilio Ribes Inesta, quien comenta (en Urbina, J. 1993), que no existen problemas sociales en forma de problemas psicológicos, existen dimensiones psicológicas en casi todos los problemas de carácter social, y en esta medida el conocimiento psicológico es pertinente para las profesiones con un encargo social definido y frente a esos grupos de problemas pueden acometer su solución. En este sentido la psicología puede aplicarse a la solución de problemas sociales en forma interdisciplinaria.

Analizar y reflexionar la cultura de la calidad en torno a una de las instituciones más importantes de seguridad social en nuestro país que atiende a casi la mitad de la población en México es trascendente, en primera porque con ello aporta algo a la institución para la cual he trabajado desde hace 16 años y de ella soy usuario, en segundo lugar porque coincido con la necesidad que millones de mexicanos tienen: “la de tener un mejor país” y creo que una forma de lograrlo es mejorando nuestras instituciones; y por último, por que: “el saber” es ahora el recurso clave de un país como parte de su potencial económico, mismo que al tomar sus decisiones tendrá que considerar seriamente su posición competitiva en la economía mundial y el nivel de desarrollo de sus competencias en el saber; el hecho de que el saber se haya convertido en un recurso clave, significa que puede representar una alternativa para el desarrollo competitivo en una economía mundial. (Olguín y Ramírez, 2002.) y en particular para él: INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL.



Basándose en lo antes dicho esta tesina tiene por objetivo hacer un análisis reflexivo, a través de la revisión y el análisis teórico de diversos materiales bibliográficos, hemerográficos y virtuales. Para con ello buscar el entendimiento del fondo y de la forma en que la “cultura de calidad” influye en los prestadores de servicio así como en sus usuarios de los servicios que presta el IMSS.

Para poder lograr este objetivo dividido en tres capítulos mi trabajo: En el capítulo I La Cultura de la Calidad, expongo las definiciones y conceptos sobre: cultura, cultura mexicana, cultura organizacional y cultura de calidad; además trato de analizar todas las aristas sobre estos conceptos presentando diferentes puntos de vista con diversos autores. Este capítulo constituye la base teórica de mi trabajo. En el capítulo II Instituto Mexicano del Seguro Social, realizo una reseña histórica del IMSS, muestro su funcionamiento y contexto actual así como las acciones que en materia de calidad han implementado en el IMSS este capítulo es una visión global del IMSS. Por último, en el capítulo III La Cultura de la Calidad del IMSS, mediante el análisis y la reflexión que se deriva de los capítulos anteriores se integra este tercer capítulo; cuyo objetivo principal es llegar a una conclusión general del tema y que consiste en que: si bien es cierto que el ejercicio de la autoridad es muy importante y necesario para lograr un cambio, hacia el largo plazo es indispensable modificar la cultura organizacional no sólo mediante el liderazgo si no además mediante el reconocimiento de lo que debe considerarse válido y por consiguiente valioso: Sus empleados y sus Usuarios. Pero no solamente darle valor en el sentido ideático de la palabra hay que ir mas allá del discurso y comulgar con lo valioso de la institución su gente, por lo cual todas las acciones con miras a mejorar la calidad de la institución deben de pasar primeramente y necesariamente por el tamiz de la comprensión y el entendimiento de la cultura organizacional en particular del IMSS y en general de nuestro país. Lo cual nos demanda seguir conociendo y estudiar a fondo al IMSS y a nuestro país, para dejar de copiar modelos administrativos de calidad que en otras latitudes han funcionado y así “dejar de dar palos a ciegas”.

# La Cultura de la Calidad

*“Las organizaciones pueden ser entendidas como sociedades en miniatura y ser estudiadas a través del análisis cultural. Esta analogía permite apreciarlas como sistemas sociales que poseen características culturales que las diferencian; su individualidad se manifiesta a través de su cultura”*

*Silverman, 1970*

**E**l ser humano no vive aisladamente, sino en continua interacción con sus semejantes. A razón de sus limitaciones individuales los seres humanos se ven obligados a cooperar entre sí para alcanzar ciertos objetivos que la acción individual aislada no conseguiría; al hecho de juntarse dos o más individuos para alcanzar objetivos se le conoce como organización, la organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas por lo que la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización solamente existe cuando: hay personas capaces de comunicarse y que estén dispuestas a contribuir con acciones con miras a cumplir con un propósito común.

La sociedad de nuestros días se caracteriza por ser una sociedad de organizaciones (p.e. escuelas, bancos, hospitales, guarderías, industrias, etc.) El fenómeno organizacional se ha extendido a todas las formas de actividad humana; convirtiendo a la organización en la institución social dominante. La evolución de la sociedad ha situado a la organización como una parte integrante y fundamental, hasta el grado de llegar a depender de ella para su propia existencia. Las organizaciones se han transformado en el mecanismo a través del cual la sociedad crece, se mantiene y se reproduce. Esta tendencia que aparece después de la revolución industrial se encumbra como la fuerza medular de las sociedades de principio de siglo y parece enmarcar los diseños de este nuevo milenio.

Consideradas las organizaciones como la manifestación de una sociedad que cada día se vuelve más interdependiente y especializada, estas se han convertido en la forma más eficiente y racional de agrupamiento social. Por otra parte, la racionalidad, la eficiencia y la competencia se han transformado en valores fundamentales de las sociedades industrializadas. Una sociedad sólo podrá reunir estos valores en la medida en que las organizaciones que la conforman traduzcan estos principios en acciones diarias encaminadas al logro de sus objetivos.

Las organizaciones formales, consideradas como una unidad social compleja deliberadamente construida y reconstruida para la realización de objetivos específicos, crean un conjunto de relaciones sociales en donde los individuos orientan su actividad al logro de metas colectivas. Caracterizadas por el establecimiento de una estructura jerárquica de normas y reglamentos que regulan las relaciones entre sus miembros, se convierten en una institución única digna de un estudio especial

Estudiosos como Etzioni (1967) ya vislumbraron la importancia de las organizaciones, él señala lo siguiente:

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

---

La organización crea un poderoso instrumento social, a través de la coordinación de un gran número de acciones humanas. Combina personal y recursos al unir líderes, especialistas, obreros, máquinas y materias primas. Al mismo tiempo, evalúa continuamente sus realizaciones y busca adecuarse, con el fin de alcanzar sus objetivos.

Por tanto, ante las condiciones mundiales y los crecientes retos que se avecinan, la importancia social de las organizaciones no puede ser ignorada. No importa de qué tipo sean deberán ser más eficientes pero también más humanas en su búsqueda por cumplir el objetivo para el cual fueron creadas.

Las organizaciones como fenómenos complejos pueden ser entendidas de distintas formas. El fenómeno organizacional ha sido abordado a partir de diferentes perspectivas y analogías que han derivado en que la organización pueda ser considerada como una máquina, un organismo, un cerebro, un sistema político, una cárcel psíquica, un instrumento de cambio y transformación, un sistema de dominación, o como una cultura (Morgan, 1986 En: Córdova y cols, 1998)

Cada enfoque, cada perspectiva, enfatiza distintos elementos de la vida organizacional al partir de diferentes supuestos para entender el fenómeno organizacional, por lo que su estudio no sólo debe enfocarse a la investigación de la racionalidad, sino también deberá adentrarse en los aspectos simbólicos, cognitivos y culturales que permiten el diseño y la creación de nuevos modelos de organización más acordes con las exigencias del próximo milenio, sin embargo para lograr esto primero hace falta definir la cultura desde un enfoque de sistemas el cual implica que hay muchas variables y que cada una afecta al resto de ellas en una relación muy compleja. Un sistema cultural es un conjunto complejo de relaciones humanas que interactúan en muchas formas. Las interacciones posibles son tan infinitas como las estrellas del universo. Cada grupo pequeño es un subsistema dentro

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

de grupos más numerosos que, a su vez, son subsistemas de grupos aun mayores y así sucesivamente hasta incluir la población de todo el mundo. Dentro de una organización simple, el sistema cultural comprende a todas las personas de ella y también las relaciones que tienen entre sí y con el mundo exterior.

Un hecho que al parecer afecta a un individuo o departamento ejerce en realidad profundo influjo en otros niveles de la organización. Se dice que un sistema está en equilibrio social cuando existe un balance dinámico funcional entre sus partes interdependientes. Se considera funcional cuando es favorable para el sistema y disfuncional cuando sucede lo contrario. Todos los miembros de una organización contribuyen y dan forma al comportamiento organizacional y por lo mismo, influyen en la calidad conductual de la vida en las organizaciones (Newstron y Davis 1996.) También para analizarlas es necesario comprender su funcionamiento; Estas combinan ciencia y personas, tecnología y humanidad. La tecnología es bastante problemática por si sola, pero cuando se le agregan las personas, se obtiene un sistema social inmensamente más complejo que desafía virtualmente toda comprensión. No obstante, la sociedad debe entender a las organizaciones y utilizarlas de la mejor manera posible, porque son necesarias para lograr beneficios en las civilizaciones. Son necesarias para la paz mundial, para el éxito de los sistemas prioritarios de la sociedad: educación, salud, seguridad, etcétera.

Sin embargo en términos de la cultura en el entorno actual, las sociedades nacionales entendidas como las que poseen un Estado independiente tienden a ser cada vez más complejas y diversas, esta diversidad obedece a un sinnúmero de factores tales como: los contrastes geográficos y regionales, los niveles económicos y educativos, la edad, el género, la ocupación y el sitio de residencia. En conjunto, estos factores entre otros propician la formación y reproducción de grupos sociales más o menos estables y delimitados, que desarrollan elementos culturales nacionales a partir de los cuales refuerzan los vínculos internos y construyen su propia identidad colectiva, contrastante y

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

excluyente. Así, se diversifican expresiones del habla, modos de conducta, valores y símbolos, habilidades, creencias y conocimientos que conforman la cultura. Paralelamente se desarrollan diversas subculturas dentro de la cultura nacional, cuyos perfiles se van definiendo en tanto más amplios sean los aspectos de la vida social que le dan forma e identidad y que se manifiestan en una red de relaciones culturales y sociales, es decir, en una comunidad o grupo social. En suma la cultura se auto limita y reconstruye a sí misma mediante procesos de interacción entre las sociedades y la propia cultura

En pero la diversificación cultural tiene su contraparte en el conjunto de factores que actúan en favor de la uniformidad cultural; el sistema escolar, los medios masivos de comunicación y la movilidad social; así como las acciones de política gubernamental, religiosa, partidaria y organizacional, las cuales tienden a eliminar la diversidad cultural con el propósito de crear un mercado más amplio, elevar la productividad y reforzar la democracia, entre otros objetivos. Y es justamente en esta contraparte en donde se localiza aquello que Marx llamó lucha de clases o más a un es lo que hace la diferencia entre un grupo social dominante y uno dominado, en el siguiente apartado profundizaré acerca del tema de la cultura para así buscar un mayor entendimiento del mismo.

Según se puede observar, el comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigados en las personas. Por lo que no existen formulas simples y practicas para trabajar con las personas, tampoco existe una solución ideal para los problemas de la organización. Sin embargo, se entienden parcialmente dentro de los marcos de las ciencias del comportamiento, por ejemplo: la psicología, la sociología y otras disciplinas más. Dada esa diversidad -en él numero de variables que interviene en las organizaciones y en la cantidad que existen de ellas mismas-, son varios los ángulos desde donde se pueden abordar a las organizaciones, pero por las limitaciones inherentes a la presente obra resulta necesario delimitar a la misma, por ello el objetivo es analizar y reflexionar con

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

---

relación a la cultura de la calidad de la organización más importante de seguridad social que hay en nuestro país: El Instituto Mexicano Del Seguro Social.

## 1.1 Cultura

Según el Diccionario crítico etimológico castellano e hispánico de Joan Corominas (1980), el término cultura apareció, en lengua escrita, hacia 1515 como sustantivo derivado del verbo latino *cultus-us*, “acción de cultivar practicar algo”

El diccionario de la Real Academia Española (2001) expresa que cultura es *el resultado o efecto de cultivar los conocimientos humanos y de afinarse por medio del ejercicio las facultades intelectuales del hombre*; por consiguiente, y dentro de esta acepción, la cultura es un proceso por medio del cual el hombre se encuentra a sí mismo en su propio yo, en su familia, en su Estado nacional, en la humanidad, puesto que su esencia como homo sapiens es un proceso continuo de, transformar su medio y su persona, de "afirmarse" es decir, de hacerse más hombre, de encontrarse. Es en este contexto que Malraux (1976) define a la cultura como la expresión mas profunda de libertad como:

...la unión de todas las formas de arte de amor, de pensamiento que, a través del curso de los milenios, han permitido al hombre ser menos esclavo. La cultura, pues, es liberación del hombre, liberación de la ignorancia, de la mendicidad política y económica; la cultura -concluye Malraux en el mismo lugar- se nos presenta como el conocimiento de lo que ha hecho del hombre otra cosa que un accidente del universo (p. ¿? )

El Diccionario de Ciencias Sociales (1975) afirma que el concepto de cultura en su acepción científica se gestó en Alemania hacia mediados del siglo XIX, pero no quedó

---

claramente definido sino hasta 1871 en que el inglés E. B. Taylor en su principal obra titulada *Primitive Culture* comienza la exposición de la misma con una definición formal y explícita del término: *cultura es aquel todo complejo que incluye conocimiento, creencias, arte, ley, moral, costumbres y cualquier otra capacidad y hábito adquirido por el hombre como miembro de la sociedad.*

Según Duverger (citado en Bejar 1979), *La cultura es un conjunto coordinado de maneras de actuar, de pensar y de sentir, constituyendo los roles que definen los comportamientos expresados de una colectividad de personas.* Por tanto, la acción, la razón y el sentir son los elementos básicos de toda cultura, elementos que se coordinan, sistematizan y condicionan produciendo roles que delinear y determinan formas de vida; en este sentido afirma Bejar (1979) que la cultura debe concebirse, pues, como: *Un proceso, como resultado de una actividad creadora, como el modo de vida -léase de lucha- de un pueblo.* Cultura es "practicar algo", "afinarse", "adquirir", "formar" y por lo tanto sólo se obtiene por medio del esfuerzo personal y social; la cultura no se puede transmitir en forma pasiva o genética, el hombre tiene que esforzarse por adquirirla, por hacerla suya todos los hombres se hallan inmersos en una cultura puesto que no hay persona que no participe por los menos en mínima forma; según Duverger (op cit.) la cultura es la memoria de las sociedades "consciente e inconsciente".

Si se deja sentado que la cultura es un conjunto sistematizado de respuestas adaptativas que requieren de un esfuerzo social y personal, entonces la heterogeneidad -del *entorno físico*- de las condiciones ambientales, geográficas e históricas generará un sinnúmero de respuestas y éstas a su vez irán creando formas culturales similares y distintas; semejantes y opuestas. La cultura será universal en tanto proceso de des-enajenación, búsqueda de identidad; pero será también diferencial, en cuanto que cada diferencia nacerá de problemas que exigen solución concreta, a veces, única. Así, el problema de habitación -como problema universal- será resuelto por los hombres esquimales con iglúes; por los

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

hombres del trópico, con casas de paja; por los hombres del desierto, con tiendas, etc. De esta manera se irán conformando verdaderos "modos de vida" exclusivos de regiones o pueblos que por su singularidad se clasificarán de conformidad a factores predominantes: la cultura del maíz, la cultura del arroz, la cultura normanda, la cultura occidental.

Desde de su nacimiento todo individuo recibe una "herencia cultural" -*herencia cognitiva*- que asegura su formación, orientación y desarrollo como ente social. La herencia cultural no se limita a superponerse a la herencia genética, sino que se combina con ésta y determina los estímulos e inhibiciones que contribuyen a todas y cada una de las ontogénesis individuales, y modela la expresión genética en el fenotipo humano. (Morin, 1983.)

Por tanto la reproducción social del ser humano requiere para su cumplimiento de una "precondición" que resulta ajena a las condiciones operativas reconocibles en la perspectiva funcional que se le adjudica al ordenamiento de la vida puramente animal. Esta "precondición" bien podemos pensarla como *la herencia cultural de la existencia humana*. Así pues, la herencia cultural de la existencia social está presente en todo momento y es capaz de frenar o de promover procesos históricos (Espinosa y Pérez S/A.)

De acuerdo con el trabajo de Kroeber y Kluckhorn (1952, En: Córdova y otros 1998) la cultura tiene las características siguientes:

- *Se aprende*. Se adquiere por la gente al paso del tiempo a través de la pertenencia a un grupo.
- *Está interrelacionada*. Cada parte de la cultura está profundamente conectada con las demás, tal como la religión y el matrimonio, los negocios y la posición social.
- *Es compartida*. Significa que quienes tienen la cultura la extienden a otros miembros del grupo

---

Gabriel Sánchez Lucas

- *Es transgeneracional.* Se acumula y pasa de una generación a otra.
- *Influye.* En la forma en que se perciben las cosas; es conforme al comportamiento y estructura en que la persona percibe el mundo
- *Es un mecanismo de adaptación.* La cultura se basa en la capacidad de cambio o evolución del ser humano.

El estudio de la cultura es un tema ya viejo en de las ciencias sociales, en la psicología, en la sociología y en la antropología; se han desarrollado conceptos, definiciones y teorías, pero tal vez sea en la antropología donde se ha profundizado en el tema de la cultura; en este sentido, los antropólogos definen la cultura como la suma total de las actitudes, ideas y conductas compartidas y transmitidas por los miembros de una sociedad determinada, conjuntamente con los resultados materiales de esa conducta; es decir, los artículos manufacturados.

Este concepto diferencia entre cultura material, es decir, los artículos manufacturados y los aspectos no materiales de la cultura. Se reconoce, además, que estos aspectos no materiales de la cultura son tan variables que desafían incluso una descripción completa. Y así se hallará que las actitudes, ideas y conducta varían no solamente entre los individuos, sino incluso dentro de cada uno de estos según los diferentes momentos. El conjunto estructural de la cultura no material tiene un ámbito excesivamente amplio y es, por lo tanto, conveniente desmenuzarlo de varias maneras, cuando se opera sobre problemas particulares. Una de las particiones más obvias consiste en dividir su contenido en las pautas de conducta, fácilmente discernibles a través de sus expresiones manifestadas exactamente por una parte y las ideas y actitudes que motivan esas modalidades típicas de la conducta por otra (Kardiner, 1975).

Dentro de las pautas de conducta fácilmente discernibles se encuentran: las costumbres, los ritos, el culto religioso, los hábitos, entre otras. Las ideas y actitudes que motivan esas

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

conductas principalmente se desarrollan en un proceso de interacción dialéctica entre la estructura de la personalidad básica y las instituciones; entiéndase por instituciones: familia, escuela, industria o para fines prácticos organizaciones, y por estructura de la personalidad básica: es la que representa la constelación de las características personales que resultasen congruentes con la gente total de las instituciones comprendidas dentro de una cultura determinada. Se puede alcanzar el conocimiento de una cultura al explorar sus manifestaciones de tipo material y no material o también a través del examen de los elementos culturales dentro de un país, como son: la vida material, las interacciones sociales, el o los idiomas, el ideario de la estética, la religión, el orgullo y el prejuicio, la ética y las costumbres, los hábitos alimenticios, por señalar algunos de los elementos más representativos.

En los continuos sociales y culturales coexisten los individuos que integran la sociedad, que son modelados, primero, por las instituciones de la cultura para, más tarde, moldear o crear, a su vez, nuevas instituciones. Ambos continuos se encuentran en constante estado de cambio, la sociedad mediante la eliminación y sustitución de los individuos que la componen y la cultura, a través de la eliminación, sustitución y modificación de las instituciones que la integran (Kardiner 1975.). Los grandes cambios incluyen todos los ámbitos de la vida de una sociedad: sus patrones de ingreso, su educación, la forma en que trabaja, la forma en que se gobierna, etcétera.

En lo que se refiere a la participación del individuo en la cultura de acuerdo con Kardiner, primeramente es, cuestión de su colocación en la estructura social, es decir, de su estatus. En la organización formal de toda sociedad, cada estatus está asociado con una constelación de pautas de cultura. Tales pautas están organizadas y ajustadas mutuamente en tal forma que todo individuo que ocupe el estatus puede utilizar en su totalidad la constelación asociada con él. Las constelaciones que corresponden a los diferentes estatus están, análogamente, ajustadas entre sí haciendo con ello posible el funcionamiento de la

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

---

sociedad como un todo (por ejemplo medico-paciente.) Sin embargo ese todo es diferente de cada constelación asociada a los miembros que integran una sociedad determinada. Debido a esta diferenciación de estatus es un error considerar a una cultura determinada como el común denominar de las actividades, ideas, y actitudes de los miembros que la componen. Aunque en realidad esos denominadores comunes solamente pueden ser establecidos para los individuos que tienen un estatus común.

La cultura considerada como un todo es una configuración intrincadamente organizada, integrada por dichos denominadores propios de los estatus. Se puede, incluso, avanzar un paso más y sugerir que las personalidades que corresponden a los diferentes estatus son, con frecuencia, complementarias en forma muy parecida a como lo son las actividades (Kardiner, 1975.)

Pero ¿cuáles son las bases de esta conducta social humana? De acuerdo con Mann (1979) las bases de la conducta social humana están determinadas por: las influencias culturales originadas por la existencia de sociedades organizadas; las influencias sociales debidas a grupos dominantes dentro de la sociedad y las influencias ambientales mediadas por las propiedades físicas del ambiente social. En este sentido pertenecer a una sociedad dada significa, cuando menos, la exposición –sino la completa adhesión-; a sus valores culturales, a un cierto grado de conformidad con la conducta de sus miembros y a la necesidad íntima de contactos sociales satisfactorios con otras personas.

La influencia de los aspectos físicos del ambiente incluye: el aprovechamiento del territorio por el hombre, y los efectos de la superpoblación: el contacto constante, el aislamiento en la conducta humana, y el hacinamiento.

No existe una naturaleza universal humana basada solamente en los instintos, es decir no existe una conducta social humana que sea puramente respondiente, más aun, diferentes

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

sociedades desarrollan distintos patrones culturales por ejemplo: la sociedad japonesa y la sociedad mexicana; las sociedades desarrollan diversas soluciones a los mayores y más constantes problemas de la vida; por ejemplo los tipos de la vivienda de diferentes formas están en función a la zona geográfica y climática de donde se habite.

Pero ¿por qué entonces, no son iguales entre sí todos los miembros de una misma sociedad? En primer lugar, ningún individuo entra en contacto con todos los procesos significativos y eventos que compone una cultura por lo mismo cada individuo elabora y estructura sus propios procesos cognitivos. En segundo lugar, los agentes o mediadores (maestros, padres, líderes religiosos y medios masivos de comunicación, por mencionar algunos) de la conducta tienen libertad, dentro de ciertos límites, para interpretar las normas culturales, y esta cierta anatomía interpretativa del agente ofrece muchas oportunidades para diversas interpretaciones que a su vez son fundamento de variaciones en la conducta. Esto es especialmente verdadero en el caso de las grandes sociedades, más expuestas al cambio, y menos verdadero en el caso de grupos pequeños y homogéneos. Y en tercer lugar las diferencias individuales en sus características biológicas y hereditarias explican también en parte la gran variabilidad de la conducta en un mismo contexto social. La biología juega un papel importante en la conducta social del hombre y esto constituye un principio fundamental en psicología de ahí que se defina a los seres humanos como individuos biopsicosociales (Mann, 1979).

En este sentido, la cultura da identidad a los individuos y a la vez hace evidente las diferencias entre ellos. Haciendo una analogía con lo antes expuesto acerca de los tres puntos; se puede decir, que una sociedad o una organización -dependiendo del corte teórico que hagamos- en cuanto a su cultura, es como una “curva de distribución normal” ya que ofrece variaciones entre los individuos pero que se ajustan dentro de un mismo rango o parámetro; como ejemplo podemos citar a la cultura anglosajona que nos hace referencia en especial a alguna región del mundo y a diversos atributos asociados con

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

ésta, pero que no necesariamente definen en su totalidad a cada una de las sociedades, comunidades u organizaciones que la integran o que suponemos la integran. La cultura vista de esta forma hace evidente el establecimiento de acuerdos que a través de la historia los individuos han edificado donde el *entorno social* juega un papel importante, por lo tanto; resulta significativo saber cómo se han ido construyendo o estableciendo dichos acuerdos para el estudio de la cultura. Una primera aproximación que bosquejo es que a través de la negociación entre los individuos se logran acuerdos, lo que aquí se tendría que estudiar son los procesos de negociación; otra se halla a través de la imposición, en esta los temas de estudio serían los procesos de sometimiento así como el de dominio; una tercera, la concertación que sé de entre grupos dominantes para afectar a un tercero. Tal vez esta aproximación sea mas sofisticada y compleja y para su estudio se requiera de conceptos tales como, ideología, sincretismo, globalización, etc.; mismos que involucran a la religión, la política, medios de comunicación masiva, la tecnología, etc.; y todo ello convergiendo en un mismo punto: en el interés de grupo o individual, llámese interés político, económico, no importa como se llame la finalidad en este caso es la misma: el control y dominio de tal o cual sociedad, de tal o cual cultura, de tal o cual nación. Una ultima forma para la construcción o establecimiento de acuerdos podría darse través de la combinación entre cualquiera de las aproximaciones antes mencionadas.

El estudio de la cultura nos revela el común denominador de la conducta humana: las *motivaciones*; ya sean, innatas (necesidades fisiológicas o de primer orden), o aprendidas (necesidades filiales: aceptación, identidad, etc.); mismas que sólo pueden ser satisfechas en un contexto social determinado especialmente en la niñez, cuando se socializan los valores culturales básicos. Por lo que las sociedades disponen de diferentes arreglos para satisfacer las necesidades de sus miembros y estos arreglos institucionales suscitan los tipos de conducta social característicos de una sociedad, por ejemplo los tipos de patrones de crianza que existen. Este hecho nos ofrece otra pista hacia la comprensión de la cultura

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

---

como un conjunto de contextos que dan contenido y dirección al aprendizaje del individuo.

Sin embargo los psicólogos, los antropólogos y sociólogos reconocen que la cultura debe verse en su propia perspectiva como el más extenso de todos los contextos sociales, que define los límites e influencia de la conducta de modo indirecto por medio de los agentes de socialización (Mann, 1979.)

Ante la presente visión de la cultura, me surge una pregunta más ¿cómo puede influir la cultura en la *conducta*? En relación con esto, Sarpell (1976) comenta que existen varias vías de influencia, debido a que cada experiencia social está llena de indicaciones de cómo comportarse del modo culturalmente prescripto y cada vez que el individuo se ajuste a ellas recibirá confirmación de la conveniencia de su conducta (o como dirían los conductistas refuerzo social).

Los patrones de conducta prescriptos se repetirán a menudo en su experiencia social para que los imite. E instrucciones más o menos explícitas de cómo conducirse en determinadas ocasiones se le indican, a través de cuentos populares, danzas, arte, medios masivos de comunicación, actividades religiosas y otras más. El entorno cultural está plagado de agentes que en forma directa o indirecta moldean la conducta social del individuo de tal forma que la sociedad funcione como un todo perfectamente articulado; en donde cada individuo juega a la vez un rol antagónico u homónimo con otros roles; pudiendo el individuo algunas veces elegir entre un rol y otro (en función del contexto social en que se encuentre) y algunas otras veces simplemente asumir el que circunstancialmente llegue o le toque ya sea por su condición social, su condición geográfica, en fin por cualquier condición ajena al mismo; el papel que el individuo desempeñe en la sociedad está en función de múltiples situaciones pero tal vez lo interesante sea conocer el proceso de adaptación que el individuo sufre para cada rol que

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

desempeña y cómo este proceso influye en la conducta de, él y los demás, porque ello nos permitiría entender con mayor profundidad los procesos cognitivos que acompañan al individuo en cada fase de adaptación que sufre; es decir, nos permitiría conocer por ejemplo cómo los individuos adoptan diversos principios o valores sobre el trabajo que desempeñan, sobre los puestos que ocupan, sobre el lugar en donde trabajan, etc.

Una forma de ejemplificar gráficamente lo hasta aquí dicho con relación a la cultura es la siguiente:

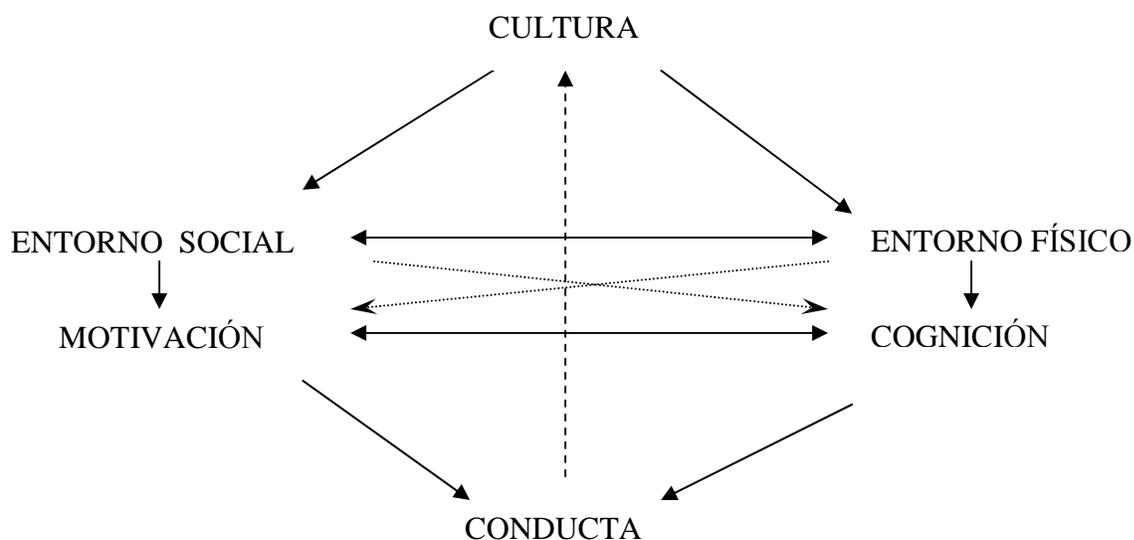


Fig. 1. Cultura. En donde la cultura es el resultado de los procesos de interacción de todos los elementos que la conforman (entorno social, entorno físico, motivación y cognición) y se manifiesta a través de la conducta. Sánchez-Lucas, 2007.

## 1.2 La Cultura Mexicana y el Individuo

Todo individuo recibe una herencia genética y una herencia cultural, en él los valores juegan un papel muy importante, siendo éstos los elementos dinámicos que definen la cultura en diferentes contextos tales como la familia, la escuela, el trabajo, la diversión, el gobierno, la religión, etc. Pero en el caso de los mexicanos ¿Cuál es el origen de los valores culturales? Podemos identificar *grosso modo* dos componentes básicos:

- **El indígena.** El cual en ciertos momentos históricos ha sido negado y repudiado, y en otros ensalzado con vehemencia, y el cual actúa como el inconsciente silencioso de nuestra personalidad social
- **El hispano.** Los misioneros, quizá, piadosos y bien intencionados, "fueron sin quererlo el instrumento definitivo de la dominación, al desarticular el equilibrio de un sistema de vida coherente, estructurado, contribuyeron más profunda y radicalmente que los conquistadores a destruir el mundo que quisieron defender" Llámese encuentro, conquista o evangelización, lo que dio como resultado fue un nuevo mexicano con un conflicto de identidad y de lealtades (Historia General de México, COLMEX, 1981.)

Los dioses de los vencidos se convirtieron en los demonios de los vencedores y así la hazaña de los europeos redundó en la destrucción de todos los valores de los naturales, situación particularmente espinosa fue la de la mujer: Al unirse al español traicionaba a su raza y a su cultura. Pero era forzada a ello. Y los hijos crecían a la sombra de la madre y lejos del padre. Y desde entonces la familia mexicana sufre de exceso de madre y falta de padre (Rodríguez y Ramírez-Buendía 1992.)

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

---

Para conocer los condicionamientos profundos que mueven al mexicano a interpretar la realidad en formas peculiares, y los resortes psíquicos que lo llevan a actuar, es necesario una investigación dedicada sólo a ello; pero no por esto se puede dejar de mencionar aspectos que supongo importantes.

Primeramente, la crisis de identidad toma las formas de disimulo y de máscaras, con las cuales el mexicano se burla de sí mismo, utiliza un lenguaje procaz, tiene desplantes de superioridad y alardes, así como rebeldía. Todos estos mecanismos psicológicos son para ocultar su debilidad, su desconcierto y su confusión, porque el mexicano experimenta inseguridad, temor, busca el anonimato, el disolverse en lo social, en él nosotros. *El mexicano siempre está lejos, lejos del mundo y de los demás; lejos también de sí mismo* (Octavio Paz, 1970.)

La religión del mexicano, pensada como un fenómeno psicológico y no como un hecho social, es resultado de una conversión masiva, forzada y acelerada que no pudo dar lugar más que a un mal sincretismo, dogmático que llevó a las masas a la obediencia y a la sumisión, donde subsiste, el ritualismo mágico, plagado de superstición, de resignación y de fatalismo.

Todos estos componentes, el indígena, el hispano, la conquista, el mestizaje, la religión, la familia, etc. crean un pueblo diferente, con valores diferentes, con peculiares y únicas formas de: relacionarse entre los individuos, de organizarse para el trabajo, de apropiarse y relacionarse con la naturaleza.

Díaz –Guerrero Rogelio y B. Szalay Lorand (1993.) En el libro “El mundo subjetivo de Mexicanos y Norteamericanos”. Analizan las tendencias perceptuales y motivacionales que emergen de las imágenes y significados dominantes de los mexicanos mismos que según ellos es producto de: antecedentes, experiencias, creencias y puntos de referencia

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

compartidos, los cuales están profundamente arraigados, colectivamente alimentados y relativamente estables. Lo que los mexicanos pueden y no pueden hacer, y lo que están dispuestos a hacer o no, en el campo económico y social, es mucho más profundo y está más intrínsecamente determinado por su sistema subjetivo de representaciones.

La cultura en México, y los valores que ésta conlleva están profundamente arraigados en el inconsciente del mexicano, son fundamentales para la cohesión social y la preservación moral, ayudan a la convivencia humana cotidiana; éstos no pueden ser dejados a la entrada de la fábrica, de la oficina, del despacho, son introducidos en estos espacios junto con las personas, de ahí la importancia de ver su impacto en la organización.

Al respecto Díaz Guerrero (1975) nos dice que lo afiliativo no es sólo más importante para el mexicano que lo económico; Si no que quizá la más poderosa forma de motivar al mexicano a trabajar; es la de saber que el mexicano no trabaja tanto por satisfacer sus necesidades individuales, e inclusive económicas, sino por satisfacer los deseos de otros seres humanos con los cuales le unen lazos de respeto, amistad, afecto o amor.

Él hecho de que "todos estén contentos y felices" parece ser un deseo consciente, semiconsciente o inconsciente de un gran número de mexicanos "Nos sentimos mal si los demás se sienten mal; estamos llenos de felicidad si los otros son felices".

En un estudio realizado con 25 familias de nivel socioeconómico bajo del Distrito Federal, se encontró que mientras se enfrentaban a la enfermedad de uno de sus hijos, se preocupaban más de que: *“como consecuencias de las preocupaciones inherentes a tal situación, se trastornara la armonía familiar, que del gasto que a sus flacos bolsillos pudiera ocasionar la enfermedad”* (Convers, 1958 en Díaz-Guerrero, 1975).

---

Gabriel Sánchez Lucas

Eva Kras (1991) divide a los fenómenos culturales -entendidos como formas y creencias sociales que afectan la manera de llevar a cabo los negocios en México- en dos: en aquellos cuya preservación es vital para la sociedad en su conjunto y por tanto para las empresas; y otros que pueden ser considerados un freno para la modernización, tanto en la sociedad como en las organizaciones.

Familia y religión -los cuales forman parte del primer bloque- provocan relaciones interpersonales peculiares y diferentes a las de otros países; ya que hacen que el mexicano se sienta motivado principalmente por el respeto personal y el reconocimiento. Esto es muy importante y trasladado a la empresa, en una situación de relación laboral obliga a prestar mucha atención al cuidado de las relaciones personales si se desea lograr la máxima eficiencia y productividad.

Eva Kras (1991) dice que las relaciones interpersonales son tan importantes en la cultura mexicana que es necesario analizarlas tomando en cuenta cuatro cosas: 1) La persona vs. La tarea; 2) la sensibilidad emocional; 3) la etiqueta; 4) el ambiente laboral.

El trabajador mexicano necesita ser reconocido como una persona con conocimiento sobre la tarea que realizará. El mexicano tiene una gran sensibilidad emocional, la cual tiene varias manifestaciones cuando se encuentra en una situación laboral, ejemplo de estas manifestaciones son sus ideas ingeniosas para resolver problemas en el proceso productivo, pero también como consecuencia de tal sensibilidad, suele tomar la crítica acerca del trabajo como una cuestión personal; la etiqueta, entendida como una expresión de cortesía y consideración hacia los demás, es enseñada por la familia a los niños, y se espera que los pequeños sepan comportarse de acuerdo a normas preestablecidas y con especial respeto y consideración hacia las personas mayores y la autoridad. El ambiente laboral que busca el trabajador mexicano es aquel que sea amistoso y no conflictivo, donde no exista confrontación, ni competencia, si no encuentra estos elementos ni

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

quiera un buen sueldo lo retendrá en la empresa. Además y recordando que la familia es uno de los valores más arraigados, el trabajador mexicano buscará un trabajo que le permita un equilibrio adecuado entre trabajo y vida familiar (Espinosa y Pérez , s/f).

Todos los valores culturales mencionados hasta ahora contribuyen a la preservación de la sociedad y de las organizaciones, pero hay otros que tienen un efecto negativo, (los que forman el segundo bloque) sobre todo en las empresas. Dentro de estos últimos se encuentra la impuntualidad que caracteriza al pueblo mexicano. Da la impresión que se tiene otro concepto del tiempo, un concepto relativo. Además de esto; en México se le otorga un gran valor al individuo, el lugar de trabajo está estructurado sobre la realización personal del individuo, todo trabajo se organiza y delega a individuos. Cada persona siente responsabilidad y lealtad hacia su jefe, pero muy poco interés lateralmente, a menos que se trate de un amigo. El concepto de trabajo en equipo casi no existe y va en contra de los valores individualistas tradicionales de confianza personal y de reconocimiento dentro de la estructura jerárquica; el intentar cambiar este valor por el de reconocimiento del grupo, desempeño del grupo, planeación en grupo, toma de decisiones en grupo, sería un cambio radical para una sociedad basada en valores individuales (Kras, 1991.)

No cabe duda que el reconocimiento de todos estos valores en la cultura mexicana nos ayudará a entender mejor la posibilidad de éxito que tienen los programas de calidad en nuestro país.

A manera de conclusión es evidente que la validez científica de las tesis presentadas por los diversos autores reseñados en este ensayo en torno al carácter del mexicano es muy limitada. Las caracterizaciones de "lo mexicano", realizadas por personas que no han seguido los requisitos científicos indispensables para llevar a cabo esta clase de trabajo son generalizaciones impresionistas en las que resalta la carencia de controles científicos,

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

---

considerados como necesarios; en sus escritos no hay método de investigación ninguna descripción -salvo excepciones- del número y tipo de personas entrevistadas, ninguna cuantificación. Se encuentran solamente conclusiones establecidas, aunque a veces se recurra a teorías psicológicas o filosóficas que, en última instancia, no son más que análisis esencialmente estrechos.

En pero, todo el material obtenido en torno a la cultura del mexicano, y que ha sido realizado por personas que son sumamente heterogéneas entre sí, tiene el valor de constituir un acervo documental considerable, que en la elaboración de un sistema de hipótesis tendría indudablemente un lugar destacado. Claro está que deben analizarse con cautela y por separado, ya que la importancia y los acercamientos al método científico son muy variables.

En síntesis la cultura mexicana, como toda cultura es suma de experiencias propias y ajenas; fusión de elementos autóctonos y extraños; mezcla de lo nacional y de lo universal. Por ello es preciso identificar elementos de análisis, para el estudio de la cultura mexicana y su influencia dentro de las organizaciones: los hechos históricos que han animado la formación de la cultura nacional; y la transformación derivada de estos en sus diferentes etapas, hasta llegar al momento presente al mundo “global”. Ejemplo claro es la política interna y el contexto global que genera mercados comunes continentales e intercontinentales de tecnología, productos y servicios. La calidad de estos últimos tiende a la homogeneización y por ende, los requerimientos en cuanto a los recursos humanos y su productividad, también. Ahora las decisiones de política interior se toman bajo otra perspectiva, en la que pesan los intereses transnacionales; Además, los países tienden a formar bloques y alianzas estratégicas para ocupar un lugar importante en la economía global, por tanto, se precisa la reunión de diferentes culturas, en estas mezclas aquellas con mayor capacidad productiva son las que dominan. Estos elementos de análisis pueden considerarse opuestos y mutuamente excluyentes: el histórico se basa en la particularidad,

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

---

condición única de cada cultura; en tanto el segundo, impulsa la globalización y la integración universal. Este trabajo no trata únicamente de reconocer ambos elementos, sino de aceptar que existen e interactúan.

Con relación a los actos históricos del gobierno, México ha sido el proyecto de una minoría. Más que ser el producto de comunidades con verdadera democracia, la Nación se conforma de unos pueblos manipulados por unos cuantos; este hecho refleja la endeble unión social y la poca veracidad de la democracia. Desde la época virreinal se inició el proceso de sincretismo cultural entre los valores españoles y los propiamente mexicanos que, andando el tiempo, en su mezcla generarían los múltiples valores mexicanos. Oficialmente, México se erigió como un país independiente en 1821, pero una situación es el aspecto constitutivo de una nación y otra las experiencias culturales que se vivieron dentro de la sociedad. En términos generales, puede decirse que la cultura mexicana es una combinación compleja resultado de la lucha entre los liberales, que buscaban resaltar las singularidades de lo mexicano característico, es decir, el rostro de la nación, y quienes se afanaban por permanecer dentro del canon europeo y, en consecuencia de la monarquía: los conservadores. La imitación de modelos extranjeros atraviesa toda la historia mexicana, siendo ésta una de las características propias de la cultura nacional.

Los valores culturales en México reflejan dependencias hacia lo gubernamental, lo divino y lo familiar; es decir: el presidencialismo, el paternalismo, el centralismo; las devociones, promesas, mandas, doctrinas, y las dependencias familiares permeadas por connotaciones matriarcales, patriarcales y de tipo clan. Se podría afirmar que en la cultura mexicana predominan la inseguridad, la baja autoestima, la tendencia a minimizar él yo para privilegiar al otro. Ante situaciones de tensión o desequilibrio, se generan ajustes y enfrentamientos pasivos, tales como tolerar, buscar protección y refugio en roles convencionales; es decir, se evita comprometerse en la resolución de conflictos. En este contexto se pueden encontrar otras características nacionales, como son: el soborno, la

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

extorsión, la llamada "grilla" o mejor dicho la tendencia a politizar todos los problemas sociales e individuales convirtiéndolos en estandarte de lucha para tomar calles o simplemente para manifestarse en contra del poder, la colusión del sector gubernamental con el patronal, muchas veces en detrimento del sector de los trabajadores, el contrabando y los fraudes al sistema fiscal por citar algunos.

La sociedad mexicana no es una unidad integrada; es una estructura diferenciada. No se ha superado la idea de las castas aunque existe un común denominador: un medio cultural mestizo. Se podría decir que México es dos naciones en una: la nación moderna, la de la minoría privilegiada que acapara ciencia, poder, y riqueza, y la de la mayoría, oprimida y marginada, lo que genera polarización de las clases sociales.

Otras connotaciones de la cultura mexicana son las que evidencian expresiones tales como "mande usted", que delatan actitudes de sumisión; las acciones de las personas están condicionadas por el pasado más que por su orientación al futuro y se adoptan actitudes de resignación y conformismo, en lugar de confrontación, superación y participación proactiva en los problemas, esto se trasciende en la vida social y laboral, en las que no se ha logrado consolidar una cultura organizacional creativa y participativa.

Se puede ver el reflejo de los aspectos mencionados anteriormente en las actividades organizacionales en México. Rasgos como la dependencia y el individualismo están presentes en muchas culturas organizacionales, lo cual puede explicar la escasa motivación para el trabajo en equipo y el excesivo deseo de obtener beneficios a través de las influencias o el compadrazgo, que generan la búsqueda de beneficios individuales y no colectivos. La cultura establece parámetros y restricciones intangibles acerca de lo que se puede realizar o no. Estas limitaciones rara vez son explícitas o escritas; sin embargo, siempre están relacionadas con el entorno cultural nacional o el local. También es cierto

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

que otras culturas nacionales ayudan a sus organizaciones a competir con mayor efectividad, mientras algunas realmente obstaculizan el desarrollo.

Así pues, antes de proponer cualquier cambio en la organización del trabajo en México, uno tiene que analizar con mucha seriedad los valores que dan cohesión a este grupo humano y permiten su reproducción como ente social, olvidarlos nos llevaría a un fracaso en los nuevos programas de organización del trabajo, en el mejor de los casos, y en el peor a iniciar un proceso de desarticulación de la sociedad en su conjunto.

### 1.3 Cultura Organizacional

Parece claro que en el futuro inmediato la economía y el desarrollo de los países latinoamericanos dependerán en gran medida de la capacidad de producir conocimientos básicos y aplicados, en los que se encontrarán los estilos gerenciales acordes con la idiosincrasia y la cultura de cada país. Por lo que “el saber” es ahora el recurso clave de un país como parte de su potencial económico, mismo que al tomar sus decisiones tendrá que considerar seriamente su posición competitiva en la economía mundial y el nivel de desarrollo de sus competencias en el saber; el hecho de que el saber se haya convertido en un recurso clave, significa que puede representar una alternativa para el desarrollo competitivo en una economía mundial. (Olguín y Ramírez, 2002).

Por lo que toca a México, en lo que se refiere a educación, el porcentaje de analfabetas permanece constante con respecto al incremento gradual de la población. Al hablar de analfabetismo es imposible hablar de una causa única, ya que es resultado de un proceso histórico, donde el ámbito político, económico y educativo se han ido relacionando de tal manera que se ha dado mayor importancia a las actividades políticas económicas quedando rezagada la educativa. Sin embargo, la educación es una tarea clave para el

*Gabriel Sánchez Lucas*

equilibrio de cualquier país. \_ La instrucción y reinstrucción a lo largo de la vida, incluida la del adulto, se han convertido en un problema apremiante como resultado de los grandes cambios sobrevenidos en las técnicas de producción (Fernández, 1985).

Los diferentes conceptos de cultura se vinculan cada vez más al estudio de las organizaciones, dando como resultado la convergencia de la teoría de la cultura y de la organización en cinco grandes vertientes: la administración comparada, la cultura corporativa, la cognición organizacional, el simbolismo organizacional y los procesos inconscientes y organización (Smircich, 1983).

En la década de los cincuenta, Jacques (En: Córdova y otros, 1989) aplica por primera vez el concepto de cultura al estudio de las organizaciones. Sin embargo el estudio de la cultura organizacional se convirtió en un tema importante cuando ésta se ligó con la rentabilidad de las inversiones, particularmente en organizaciones donde el rendimiento no podía ser imitado. La cultura organizacional, se refiere al cúmulo de temas que tratan de explicar y predecir cómo se comportan bajo distintas circunstancias las organizaciones y las personas que laboran en ellas.

La cultura organizacional se reconoce como un elemento que procede de la percepción de los individuos, ya que los empleados con trasfondos y niveles diferentes en la empresa tienden a describirla en términos similares.

Cultura organizacional se refiere a los valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización. La cultura de una empresa es su forma habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten en mayor o menor grado todos los miembros y que deben aprender sus nuevos miembros y al menos aceptar en parte, con el fin de ser aceptados en el servicio de firma. En este sentido, la cultura cubre una amplia línea de conducta: Los métodos de producción, las

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

habilidades y los conocimientos técnicos del trabajo, las actitudes hacia la disciplina y el castigo, las costumbres y los hábitos de conducta gerencial, los objetivos de la empresa, su forma de hacer negocios, los métodos de pago, los valores que se dan a diferentes tipos de trabajo, las convicciones respecto a la vida democrática y la consulta conjunta y las convicciones y tabúes menos conscientes. La cultura es parte innata para aquellos que han estado con la institución durante algún tiempo. La ignorancia de la cultura señala a los recién llegados, mientras que los miembros mal adaptados se reconocen como quienes rechazan o de alguna otra manera es incapaz de utilizar la cultura de la institución; hacer relaciones requiere asumir funciones dentro de una estructura social, la calidad de estas relaciones se rige por el grado hasta el cual los individuos interesados han absorbido la cultura de la organización para poder actuar dentro del mismo código general.

La cultura de la organización consiste en los medios o técnicas que se encuentran a disposición del individuo para manejar sus relaciones y de los cuales depende para abrirse paso entre y con los demás miembros y grupos. Los miembros de un grupo de trabajo también tienen sus normas, sus creencias y valores. En la cultura de un equipo se incluyen las tradiciones, los antecedentes y las prácticas establecidas desde tiempo atrás que se han convertido en medios acostumbrados de interrelacionarse. Estos son lineamientos y reglas que les dicen a los miembros cómo participar, y que hacer y qué no hacer cuando se presentan tareas a resolver.

La cultura es la conducta convencional de la sociedad, a pesar de que rara vez esta realidad penetra en nuestros pensamientos conscientes. No obstante la gente aprende a depender de su cultura, ésta le da estabilidad y seguridad porque le permite entender lo que está sucediendo en su entorno ya sea laboral o social y sabe cómo responder a los sucesos.

En este sentido vale la pena resaltar, dos tipos de cambio que pueden confrontar las personas en su contexto laboral, uno es él (más drástico) cambio a una nueva localidad y su cultura; y el otro, el cambio gradual de su propio ambiente. Para evitar efectos negativos, los trabajadores necesitan aprender a adaptarse a tales cambios. Dentro de las organizaciones se encuentra un factor (que favorece u obstaculiza dichos cambios) que determina el comportamiento individual y colectivo: La Cultura organizacional, a veces llamada atmósfera o ambiente organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores, y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. Por ser un concepto de sistemas dinámicos en la cultura influye casi todo lo que sucede en el seno de la organización. Con el tiempo la cultura de una organización llega a ser conocida por los empleados y público, la cultura se perpetua entonces, porque la organización tiende a atraer y conservar a individuos (Davis y Newstrom 1991)

Por tanto, resulta absolutamente necesario emprender estudios de diagnóstico de los diversos tipos de organización que existen, en tanto expresión de la cultura que representan, ya que aquí casi todo está por ser explorado, conocido e intentado. Ocuparse en preservar estructuras que en un momento de extrema competitividad pudieran llegar a ser obsoletas o disfuncionales podría significar el fracaso. Un cambio de enfoque metodológico que revalide las diferencias culturales, sería útil para la comprensión de la dinámica organizacional de los países subdesarrollados, incidiría directamente en el estilo de dirigir y comenzaríamos a darnos cuenta de que debemos concebir al ser humano inmerso en una totalidad, que le reclama responsabilidad y compromiso consigo mismo. La cultura es primordial en el análisis organizacional y es hacia esta comprensión que debemos dirigirnos en los próximos años con una mirada renovada.

### 1.3.1. Estructura y Procesos

Es necesario también comprender que la cultura organizacional es producto de la interacción de la estructura y los procesos, entre otros elementos; por lo que es un reflejo de la planificación directiva del pasado y del presente así como de las actividades de organización, liderazgo y control. Todas estas acciones e interacciones configuran una cultura en la organización que tendrá impactos –positivos y negativos–, en la eficacia de individuos y grupos. Bajo este marco, los factores básicos que determinan el comportamiento individual en las organizaciones, son las relaciones entre las tareas y la autoridad. La cultura de una organización está constituida por el patrón de supuestos básicos que los individuos y los grupos utilizan para relacionarse con ella y con su entorno; además de generar pensamientos y opiniones comunes acerca de ella. Para que una empresa sea capaz de ser flexible y adaptarse permanentemente a los cambios externos, es necesario que haga coincidir los intereses y objetivos de la organización con los de sus personas a través de estructura y procesos que faciliten la comunicación entre empleados.

#### 1.3.1.1. Estructura

Blau (1974, En Hall, 1983), define la estructura organizacional como la distribución de las personas en diferentes líneas; las posiciones que detentan las personas tienen reglas y normas que especifican, en grados diferentes, cómo deben comportarse.

Ranson, Hinings y Greenwood (1980) en cambio, conciben a la estructura como un medio complejo de control que se produce y se recrea continuamente por la interacción, pero que determina, al mismo tiempo, esa interacción: Las estructuras son constituidas y constitutivas. Esto implica que una organización no es inmóvil y que a través del tiempo

se definen sus contenidos, los cuales la modelan. Estos enfoques proporcionan una base para identificar cuáles son los elementos importantes de la estructura que influyen en el comportamiento de los individuos que las conforman.

La estructura organizacional desempeña tres funciones básicas (Hall, 1983):

- ✓ Las estructuras están para producir resultados organizacionales y alcanzar objetivos.
- ✓ Están diseñadas para minimizar la influencia de las diferencias individuales sobre la organización. Las estructuras se imponen para garantizar que los individuos se adapten a las exigencias organizacionales, no al contrario. En algunos casos todas las acciones de los individuos están dirigidas, mientras que en otros se les impulsa a utilizar la mayor libertad posible. Cuando se pone énfasis en la libertad la organización ha ejercido, por lo general, un fuerte control sobre los procesos para la selección los individuos.
- ✓ Las estructuras son el medio en el cual se ejerce el poder; éstas conforman y/o determinan qué posiciones lo tienen. También es el medio a través del cual se toman decisiones; el flujo de información que se requiere para tomar una decisión está determinado por la estructura.

La estructura afecta a los individuos; la posición que tiene un individuo en una organización moldea sus reacciones individuales con respecto a ella. De manera similar, la satisfacción del individuo en su trabajo se relaciona con su posición en la estructura organizacional (Ivancevich y Donnelly, 1991; en Ivancevich, 1994).

Las características estructurales e individuales interactúan; algunos factores que podrían aparecer como la consecuencia de acciones individuales, llegan a tener importantes

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

---

vínculos estructurales. El punto importante aquí es la interacción que se realiza entre las características de la organización y los individuos para producir los eventos organizacionales.

Las estructuras organizacionales adoptan muchas formas. Una de ellas es la burocrática de Weber, la que genera organizaciones rígidas y con un comportamiento ritual; se caracteriza por la existencia de jerarquías de autoridad, autoridad limitada, división del trabajo, reglas para los empleados y gratificaciones diferenciales. Otras formas son, (la mecánica misma que es muy cercana a la burocrática) y la orgánica misma que en vez de una autoridad jerárquica mantienen una red estructural de control; en lugar de especialización en las tareas, un ajuste y revisión continua de las mismas; en cuanto a supervisión de jerarquías presentan un sistema de comunicaciones que involucra información y consejo.

Hage (1965, En: Gibson 1996), caracteriza a la estructura a través de sus aspectos críticos: centralización, formalización y complejidad y estratificación. La complejidad adopta varias formas: diferenciación horizontal, diferenciación vertical y dispersión espacial. El grado de complejidad genera problemas de coordinación, control y comunicación. El grado de formalización también tiene consecuencias importantes para los individuos, ya que pueden reaccionar fuertemente, volverse esclavos de las reglas o luchar contra ellas simplemente por hostilizar. Un factor que se asocia a la estructura es la dimensión. Una forma de reducir el impacto del tamaño organizacional es a través de los grupos "informales"

### 1.3.1.2. Procesos

Por otro lado, el poder, el conflicto, el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación y socialización resultan de una estructura y conducen a ella. Estos procesos constituyen la dinámica de las organizaciones. Cada proceso es un componente que permite conocer la cultura organizacional. Cada relación social involucra poder, el resultado de éste es el conflicto, aunque no es el resultado inevitable del poder. El poder y el conflicto son aspectos importantes en las organizaciones, así como las actitudes y valores que intervienen en la distribución y solución de estos. El liderazgo parece ser una solución para cualquier clase de problema que afecte a la organización. El liderazgo afecta el comportamiento y las actitudes en los bajos niveles de la organización. La toma de decisiones involucra las presiones inmediatas sobre quien decide, mismas que se determinan a través de un sistema de valores. Las decisiones se ven influenciadas por el poder que tengan los individuos que las toman; tal poder es el resultado de ocupar una determinada posición. Las decisiones también se basan en tradiciones, precedentes, usos y costumbres, lo que también afecta el proceso de toma de decisiones.

Otro proceso es la socialización, a través de éste los miembros aprenden los valores culturales, normas, creencias, así como el comportamiento que les permite ser contribuyentes eficaces en la organización. Conocida también como enculturación, la socialización es el proceso por el que las personas aprenden e interiorizan, en el transcurso de su vida, los elementos socioculturales de su medio, los integra a la estructura de su personalidad bajo la influencia de experiencias y de agentes sociales significativos y se adapta así, al entorno social en cuyo seno debe vivir (Rocher, 1976; En: Robbins, 1996)

De igual forma, para las organizaciones el proceso de comunicación, es un aspecto fundamental para los procesos de poder, liderazgo y toma de decisiones. Las comunicaciones emplean un conjunto de medios a través de los cuales se difunden las creencias y los valores organizacionales. Los estudiosos de la teoría organizacional han sugerido que para comprender el fenómeno cultural en la organización es necesario analizar la práctica de la comunicación.

#### **1.4. Calidad Y Cultura**

Se podría decir que, en cierta forma desde sus orígenes el hombre se ha preocupado por la calidad, claro no con la connotación teórica que hoy le damos. Por ejemplo al comienzo la calidad consistía en seleccionar los alimentos y vestido que le beneficiaran, no había procesos de manufactura. Posteriormente el surgimiento de comunidades humanas trajo como consecuencia la creación del mercado, con la consiguiente separación entre "el hacedor" y el usuario, lo que dio como resultado un estado primitivo de lo que ahora conocemos como manufactura. El usuario y el productor se conocían perfectamente y negociaban cara a cara; no había especificaciones, ni garantías, y cada usuario se "protegía" a través de un estrecho contacto con el productor.

Al empezar a crearse las primeras ciudades, se crea un mercado relativamente estable para bienes y servicios, lo que permitió el desarrollo inicial de especificaciones para productos y procesos, lo que dio como resultado nuevas formas de organización, aunque esto se enfocó inicialmente a proyectos de construcción, los cuales requerían de gran cantidad de hombres y trabajos especializados. El diseño de proyectos se dejaba a ingenieros y arquitectos de probada reputación, quienes daban las especificaciones. Al mismo tiempo, se empezaban a usar algunos instrumentos de medición como la cinta, escuadra, nivel, etcétera, con lo cual surgió la actividad de inspeccionar.

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

Posteriormente, con el crecimiento y desarrollo del comercio proliferaron pequeños talleres, los comerciantes interfirieron entre el fabricante y el usuario, los productores se empezaron a mover entre ciudades. Es en este momento cuando surge la necesidad de contar con especificaciones, muestras, garantías y otros medios para proporcionar el contacto equivalente cara a cara entre fabricante y usuario.

La revolución industrial hizo posible una enorme expansión de los procesos de manufactura y de los bienes de consumo. Para satisfacer estas necesidades se empezaron a crear organizaciones, lo que resolvió algunos problemas de calidad, pero se crearon otros cuya solución aun no es del todo satisfactoria. Los problemas de calidad que se resolvieron fueron principalmente técnicos, mientras que los que aparecieron fueron administrativos y humanos. Para encontrar una solución a esta nueva situación no ha sido tarea fácil, y el proceso evolutivo ha sido largo y confuso.

De acuerdo con Bounds (1994; En: Cantu, 1997), la calidad ha evolucionado a través de cuatro eras: la de la inspección (siglo XIX) que se caracterizó por la detección y solución de los problemas generados por la falta de uniformidad del producto; la era del control estadístico del proceso -década de los treinta- enfocada al control de los procesos y la aparición de métodos estadísticos para el mismo fin y para la reducción de los niveles de inspección; la del aseguramiento de la calidad -década de los cincuenta-, que es cuando surge la necesidad de involucrar a todos los departamentos de la organización en el diseño, planeación y ejecución de políticas de calidad; y la era de la administración estratégica de la calidad -década de los noventa- donde se hace hincapié en el mercado y en las necesidades del consumidor, reconociendo el efecto estratégico de la calidad como una oportunidad de competitividad.

Estas cuatro etapas evolutivas están íntimamente ligadas al desarrollo de la misma administración, y comprenderlas requiere del entendimiento de este proceso. La primera

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

etapa, la de la inspección, es el resultado de los primeros desarrollos de la teoría de la administración, que se fundamenta en las contribuciones de Frederick W. Taylor y Henri Fayol que datan de finales del siglo XIX y principios del XX. Sin duda este proceso evolutivo tanto de la calidad como de la administración han estado ligados a un escenario y contexto específico que lamentablemente no ha correspondido al nuestro.

Conforme las actividades comerciales e industriales han evolucionado hasta compenetrarse en una globalización cada vez más completa, las organizaciones de todo el mundo que participan en esto han tenido que ir adaptando sus sistemas tecnológicos y administrativos para poder operar en forma rentable.

En pero calidad es un término difícil de definir, principalmente porque se ha mantenido en constante evolución, por lo que cada definición que se presente debe ser insertada en el contexto de la época y en los escenarios en que fue desarrollada. *En general se puede decir que calidad abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto o un servicio para ser de utilidad a quien se sirve de él. Esto es, un producto o servicio es de calidad cuando sus procesos, sus características, tangibles e intangibles, satisfacen las necesidades de sus usuarios.* Entre estas características y procesos podemos mencionar sus funciones operativas -velocidad, capacidad, etcétera-, el precio y la economía de su uso, la durabilidad, la seguridad, facilidad y adecuación de uso, que sea simple de manufacturar y de mantener en condiciones operativas, que sea fácil de desechar – ecológico-, etcétera. Todo esto es lo que le otorga a un producto o servicio lo que se llama calidad al consumidor, sin embargo, aunque ésta es la más importante, muchas veces se deben definir otros tipos de calidad relacionados con su planeación, control y mejoramiento: La calidad de *conformancia* es el conjunto de características dadas a un producto durante su proceso de elaboración, las cuales deben ajustarse a lo especificado en su diseño; La calidad de diseño constituye el conjunto de características que satisfacen

---

Gabriel Sánchez Lucas

las necesidades del consumidor potencial, y que permiten que el producto pueda tener factibilidad tecnológica de fabricación.

Otras definiciones nos las dan: La norma JIS Z 8101 define la calidad como *un sistema que permite que las características de un producto o servicio satisfagan en forma económica los requerimientos del consumidor*. La norma ANSIZI. 7-1971 dice que son *las técnicas operacionales y actividades que sustentan la calidad de un producto o servicio para satisfacer ciertas necesidades*. Las normas ISO9000 interpretan la calidad como *la integración de las características que determinan en qué grado un producto satisface las necesidades de su consumidor*; el aseguramiento de la calidad como *el conjunto de las actividades planeadas formalmente para proporcionar la debida certeza de que el resultado del proceso productivo tendrá los niveles de calidad requeridos*; y el control de calidad como *el conjunto de actividades y técnicas realizadas con la intención de crear una característica específica de calidad*.

Para el estudio de la calidad uno de los aspectos más importantes a considerar es el análisis de las afirmaciones de los autores mas reconocidos en el área aquellos que algunos han llamado los “gurús de la calidad”. Para entender el uso de sus conceptos en el desarrollo e implantación de un sistema de calidad, y del cambio cultural asociado con ello, se requiere de un conocimiento profundo de las necesidades de la organización en cuanto a los retos de competitividad que enfrenta, pues no es suficiente usar sin adaptación conceptos y técnicas creados para otros ambientes, menos aun seguir fielmente la teoría de un sólo autor. Conocer a fondo lo aportado por los principales autores en calidad servirá para que cada organización pueda crear su propia estrategia para ser competitiva, según sus necesidades, limitaciones y oportunidades.

Sin embargo el proceso de constantes cambios organizacionales empezó a tomar importancia al término de la Segunda Guerra mundial y, en forma curiosa, son los países

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

más directamente involucrados en este conflicto quienes hoy entablan una férrea lucha por dominar los mercados mundiales y han generado el conocimiento más importante del que se dispone para la administración y operación de organizaciones altamente competitivas: Estados Unidos de América como el gran triunfador de la guerra por un lado; Japón como el gran perdedor, por el otro. Es en éste último país donde por influencia estadounidense se empezó a gestar la revolución de la calidad que ahora se ha esparcido por todo el planeta.

En Estados Unidos los principales autores precursores de los modernos conceptos de calidad son Philip B. Crosby, Edwards W. Deming, Annand V. Feigenbaum, Joseph M. Juran y, más recientemente, Thomas Peters y dentro del área de la salud Donabedian. En Japón encontramos como principales autores a Kaoru Ishikawa, Shigeru Mizuno, Shigeo Shingo y Genichi Taguchi. Sé considerará también a John S. Oakland para reflejar el estado de los conceptos de calidad en Europa (Cantu, 1997).

Éstos son sólo los más importantes de una enorme cantidad de autores que han publicado material en el tema de administración de la calidad. Sin embargo, los seleccionados son los que aportan la mayoría de las ideas originales en esta área del conocimiento. Reconocemos que este tema es una idea amplia e incluso todavía indefinida y tal vez haya quien diga que algunos de los autores mencionados tiene una aportación parcial, sólo complementaria o hasta diferente al área, también e de decir que no es el propósito de este trabajo profundizar en el análisis de los postulados de cada uno de estos autores simplemente hago mención de ellos por ser estos los más representativos en materia de calidad.

Asimismo, el desarrollo de una cultura de la calidad, proporcionar educación y capacitación a los empleados, atender las necesidades del consumidor y tener control sobre los procesos, son las afirmaciones en que más hincapié hacen dichos autores, pero

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

también destacan la importancia del sistema humano y operacional, así como el mejoramiento y control de éstos sistemas, para el logro de la calidad.

Es un hecho inevitable que en esta época, casi en cualquier parte del mundo, y México no es la excepción, la clave del éxito reside en ser competitivos, entendiendo por éxito que la sociedad pueda obtener los satisfactores materiales, emocionales y de salud-integral que le permitan vivir con calidad. Los satisfactores pueden ser muchos y muy variados, así como las expectativas de cada individuo con respecto al nivel de éstos; sin embargo, en todos los casos se requiere que las organizaciones dedicadas a generar dichos satisfactores sean competitivas. Ser competitivo significa poder operar con ventajas relativas con respecto a otras organizaciones que buscan los mismos recursos y mercados en donde los consumidores demandan cada vez más calidad, precio, tiempo de respuesta y respeto a la ecología.

Las organizaciones competitivas serán la base para que la economía de un país sea fuerte y sólida. Todo se puede lograr si un país cuenta con una población competente, lo cual significa gente capaz de crear e innovar, y con las facultades necesarias para desarrollar y operar los sistemas tecnológicos y organizacionales que generen con calidad y en forma óptima los satisfactores antes mencionados. Personas de calidad pueden desarrollar y operar organizaciones de calidad, que a su vez generarán productos y servicios de calidad. Ello no significa que países como México, cuyas economías no han podido proporcionar todos los satisfactores que requiere su sociedad, no hayan contado con gente de calidad. Definitivamente que la ha habido y la sigue habiendo, pero no en la proporción que se necesita para inclinar la balanza a favor. Hace mucha falta mucha más gente de calidad en todos los ámbitos de la actividad humana. Sin embargo la calidad esta orientada de manera particular en el factor humano para desarrollar la adquisición de conocimientos que permitan incrementar las habilidades y llevar acabo la realización de tareas; Estas habilidades se dan por medio del aprendizaje aplicable al quehacer cotidiano del

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

colaborador o empleado en su área de trabajo, no obstante; Esto no es tan simple, cualquier tipo de aprendizaje en el ser humano pasa naturalmente por una resistencia al cambio sobre todo en personas adultas, mismas que de antaño poseen una cultura organizacional arraigada y por ende valores culturales en los que justifican su actual hacer; de tal forma que resulta casi imposible implementar cualquier cambio aun y cuando sea en su beneficio propio, como sucede con el trabajador mexicano que vive profundamente arraigado a su historia, a su pasado ancestral y a sus tradiciones, lo cual contrasta con la filosofía de la calidad que el mundo occidental posee; pero más aun quizá lo que haga falta es replantear el mismo concepto de calidad y resignificarlo desde nuestra propia cultura mexicana.

En general los países de Latinoamérica necesitan una mayor cantidad de personas de calidad, que desarrollen y operen organizaciones altamente competitivas que puedan incursionar exitosamente en los mercados mundiales en busca de los satisfactores que la sociedad demanda y merece. Para esto es indispensable que conozcan su situación actual y las características de sus economías, para así poder desarrollar una cultura de calidad y competitividad integrales.

Pero por si fuera poco, algo que viene a generar una amenaza aún mayor a la actual situación de los países en “vía de desarrollo”, y a complicar mas el panorama; es el proceso de la globalización que esta provocando, sin duda, efectos devastadores en todo el mundo contemporáneo, sus influencias se manifiestan en una clara tendencia hacia la uniformidad con el consiguiente riesgo que esto representa para las culturas e identidades nacionales y regionales; Algunas enfrentan la amenaza de desaparición o de sufrir transformaciones radicales. Debido a ello las organizaciones requieren implementar cambios, algunos de ellos dirigidos al factor humano, por considerarse preponderante para alcanzar niveles importantes de calidad. El factor común de los cambios administrativos, principalmente en economías donde se propicia la libre competencia, ha sido buscar

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

formas de ofrecer productos y servicios de calidad que sean atractivos para el consumidor. Considero que el enfoque de la calidad, constituye hoy día uno de los mejores medios para fomentar el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones, la calidad no sólo se concibe como un fin, sino como una cultura y una forma de vida en el trabajo que orienta la forma de pensar y actuar de los miembros de una organización; la cultura de calidad se fundamenta en la adquisición de conocimientos nuevos, donde el aprendizaje juega un papel determinante dentro de las perspectivas de cambio de cualquier organización.

En pero muchos países entre ellos México en el pasado, adoptaron como estrategia de desarrollo económico una política de fronteras cerradas a la libre competencia. Esta situación, si bien pudo haber sido necesaria para el despegue del crecimiento industrial, se prolongo demasiado y propicio que las organizaciones aprendieran a operar y a administrarse sin tener que competir por la preferencia del consumidor (las organizaciones publicas de salud siguen operando bajo este esquema proteccionista y sin competencia.) Mientras esto ocurría en México, las organizaciones tanto publicas como privadas de otros países desarrollaban tecnología administrativa orientada a incrementar la productividad y la rentabilidad en ambientes en donde se tiene que luchar por la preferencia del consumidor. Cuando se decidió la apertura de la economía, las empresas mexicanas se vieron obligadas a buscar formas rápidas de adoptar (muchas veces sin tener ni el tiempo ni la capacidad técnica para adaptar) la tecnología administrativa que había resultado exitosa en otras latitudes. Es así como súbitamente apareció en el ambiente empresarial mexicano la calidad. En este proceso, las empresas mexicanas han optado por la calidad y sus técnicas relacionadas, como estrategia para aumentar su competitividad. Esta decisión permitió concluir que la adaptación de sistemas administrativos de calidad requiere de un cambio cultural, esto es, de personas con una cultura de calidad que sean compatibles con los principios en los que se fundamentan estos sistemas.

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

A pesar de que México cuenta con una gran cantidad de mano de obra disponible y de que los salarios bajos representan una ventaja competitiva bastante importante, la falta de capacitación es un limitante muy grave para el logro de la productividad, la calidad y el desarrollo de tecnología propia. Sólo 30% de las personas que entran al mercado de trabajo cada año cuentan con algún tipo de entrenamiento profesional técnico formal. El problema comienza con la educación primaria, donde la tasa de deserción alcanza el 40%, y continúa agravándose a través del resto de las etapas escolares. El número de años de estudio promedio general es de menos de 5, y menos del 3% de la población cuenta con un grado de licenciatura, y sólo un 0.13% del total de la población cuenta con un grado de ingeniería (comparado con el 5.95% de Japón.) Todo esto aunado al hecho de que no más del 20% de los que recibieron una beca para estudiar un postgrado en el extranjero en la década de los ochenta han regresado a México.

México es un país de aproximadamente 100 millones de habitantes, 50% de ellos menores de 19 años, en el que el 50% de la población económicamente activa (PEA) trabaja en el sector servicios, 25% en la industria, y 25% en el sector primario (INEGI, 2000); es un país grande y joven con muchas necesidades insatisfechas, y por lo tanto con muchas oportunidades.

El proceso de industrialización empezó en México a finales del siglo XIX con la producción de textiles, alimentos, cerveza y tabaco. Sin embargo, no fue sino hasta 1940 que comenzó un fuerte movimiento de industrialización basado en la política de sustitución de importaciones y es precisamente en esta década que surge el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) por lo cual es importante entender el contexto económico, histórico, político, social en que nace y ha evolucionado dicha institución debido a que existe una interdependencia directa del IMSS con todas las organizaciones productivas y de servicios de nuestro país. En los próximos capítulos se analizará con mayor profundidad este tema del IMSS. Adicionalmente, según Méndez (1994; En:

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

Colunga, 1995) la política de industrialización adoptada por México desde 1940 ha generado entre otros, los siguientes problemas: a) El desarrollo de una economía que ofrece productos y servicios de baja calidad, poco competitivos en precio y calidad en los mercados internacionales; b) la sub-utilización de la capacidad instalada en las organizaciones principalmente industriales, sobre todo en lo que corresponde a la pequeña y mediana industria, que siempre se encuentra en una posición débil para afrontar problemas económicos como los ocurridos en 1976, 1982, 1986 Y 1994; e) la actividad económica se concentra principalmente en 3 áreas metropolitanas: Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey, que acumulan el 70% del valor agregado; d) México no ha sido capaz de desarrollar su propia tecnología, y depende constantemente de la importada con la consecuente baja competitividad; e) el desorden con el que la economía ha crecido propició el incremento de los niveles de contaminación observados en algunas de las ciudades más importantes, y f) no hay suficiente ahorro e inversión para renovar las instalaciones productivas y crear o mantener la infraestructura económica.

Las empresas mexicanas crecieron acostumbradas a obtener ganancias fáciles y rápidas al poder operar protegidas de la competencia internacional, lo cual aunado al control de precios ejercido en los años setenta, reforzó su desinterés y apatía por invertir en nuevas tecnologías e infraestructura. Por otro lado, conforme la economía fue progresando, la demanda de bienes intermedios y de capital se incrementó a grado tal que no pudo ser satisfecha por los proveedores nacionales, Debido a la estrategia adoptada por México y a sus consecuencias relacionadas, el país no pudo compensar con exportaciones el incremento en importaciones, lo cual trajo como consecuencia un desbalance cada vez peor en relación con el comercio de bienes manufacturados. El PIB de México creció muy rápido durante los setenta y principios de los ochenta principalmente en el sector manufacturero, Sin embargo, este crecimiento contribuyó a agravar mas el serio problema de balanza de pagos. La situación se deterioró debido a un tipo de cambio poco realista, y finalmente no pudo sostenerse en 1982 ante la presencia de factores externos como el

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

incremento mundial de las tasas de interés y la caída de los precios del petróleo. Se declaró una moratoria de pagos al exterior, y México fue forzado a aceptar medidas de ajuste estructural impuestas por el Fondo Monetario Internacional (FMI). El objetivo inicial de los ajustes del FMI fue contraer la demanda doméstica a través de políticas fiscales y monetarias.

Sin embargo, para mediados de los ochenta se introdujeron políticas de liberalización comercial con el objeto de estimular las exportaciones que impactaron fuertemente en todos los sectores económicos y productivos (públicos y privados) del país. A partir de entonces, la economía mexicana ha experimentado una significativa transformación en respuesta a la amplia gama de reformas de la política comercial, y de la búsqueda de niveles de competitividad internacional.

Las medidas incluyen la liberalización y desregulación de la economía, la privatización de empresas estatales -de más de 1100 en 1982 a solamente unas cuantas estratégicas para el gobierno en 1996-, Y la reducción de barreras arancelarias -el arancel promedio pasó de 30.5% en 1979 a 13.1 % en 1992, y es de 6% desde 1999-. Este proceso se produjo en un periodo muy corto, por lo que a pesar del incremento de productividad observado en los últimos años, está causando el deterioro de algunas de las variables macroeconómicas más importantes en relación con el bienestar de la población como son el PIB, el ingreso *per cápita* y el empleo.

Sin embargo, es importante reconocer que los cambios hacia una economía abierta recientemente comentados no pueden ser evaluados en un periodo corto, ya que necesitan de un plazo mayor para traer los beneficios esperados en términos de bienestar, debido a que otras variables no económicas como turbulencias políticas asociadas a la consolidación de la democracia, el mejoramiento en la calidad de la educación y los cambios en valores culturales (honestidad, puntualidad, disposición al trabajo y al ahorro,

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

etcétera) requieren quizá de 20 o 30 años para madurar. Lo importante es que este proceso se ha iniciado, o tal vez sería de esperarse que con la apertura de las economías, dichos cambios en los valores culturales también hayan iniciado sin embargo a más de 20 años de iniciados la resulta no es del todo favorable ya que aun las grandes discusiones sobre el tema se centran en si debemos o no aceptar dichas reformas macroeconómicas y por otro lado nos enfrentamos a una realidad social muy desalentadora de enormes contrastes y desigualdades en donde habitan el segundo hombre más rico del mundo y gente que vive en extrema pobreza.

El Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos de América y Canadá ha sentado las bases para mayores cambios estructurales en la economía en general, y pretende estimular nuevas inversiones y promover una mayor competitividad entre las organizaciones. Además de las ganancias tangibles que se esperan debido a la reducción de barreras arancelarias desde y hacia Estados Unidos y Canadá, con la idea de que las organizaciones mexicanas se beneficiarán con el TLC por la experiencia y el aprendizaje obtenido en el proceso de forzarse a competir con estándares internacionales.

Por lo que respecta a la calidad de la administración en México, ésta fue evaluada y comparada en el Reporte de Competitividad Mundial de 1991, por la organización que agrupa a los países más ricos del mundo. La iniciativa de los administradores (espíritu emprendedor, liderazgo y responsabilidad) fueron menores que la que se encuentra en la mayoría de los países considerados competidores cercanos. Otro estudio (Frucot & Shearon, 1991; En: Cantu, 1997) concluye que los administradores mexicanos tienden a ser más paternalistas y a utilizar estilos de liderazgo más autocráticos, además que la administración media y los niveles operativos están menos involucrados en la toma de decisiones y son limitados a través de reglas muy rígidas. Otra limitante importante para la competitividad en México es la Ley Federal del Trabajo (LFT) que no permite la flexibilidad que los tiempos modernos demandan, además del alto costo en prestaciones

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

sociales y en situaciones de cambio en niveles de empleo pero si bien es cierto esto, también lo es, que la solución no podría ser, que se volviera totalmente flexible la LFT y que disminuyera el costo de las prestaciones sociales esto es totalmente anacrónico; tal vez por donde haya que empezar es por hacer un planteamiento serio de la cuestión y ponerlo a discusión con los diferentes actores llámese sindicatos, universidades, industriales, estado.

Otra característica importante de la economía mexicana es el alto grado de concentración. Ya que las grandes corporaciones dominan sus respectivos mercados; la micro y pequeña empresa, que representan el 95% del total de empresas en México (las cuales por cierto son las que principalmente mantienen al IMSS), son administradas en forma muy deficiente, operan por lo general con tecnología obsoleta y difícilmente pueden competir en el ámbito internacional. A principios de los años noventa los 10 conglomerados industriales más grandes concentraban el 20% del total de la producción industrial, situación muy similar a la de 1996. Por ejemplo, *Cementos Mexicanos (CEMEX)* contribuye con el 70% de la producción nacional de cemento, y *Vitro* con el 90% de la producción de vidrio. Sólo dos compañías, ambas pertenecientes al mismo grupo, son responsables de toda la producción de negro de humo. El *Grupo DESC, CYDSA* y el *Grupo Alfa* producen el 75% de la petroquímica secundaria del país. El *Grupo Alum* contribuye con el 60% de la producción de aluminio, y el *Grupo Industrial Maseca* controla más del 70% del mercado de harina de maíz, Los mercados oligopolíticos en México son una situación relativamente común tanto en las organizaciones publicas como privadas, aunque con tendencia a reducirse; Por ejemplo en lo que se refiere a la parte publica el IMSS a tiende a la mitad de la población mexicana lo cual por si mismo representa un gran problema, aunado a los que ya de sí, su operatividad tiene.

Los cambios ocurridos en las políticas de comercio exterior de México, que fueron desde un proteccionismo total (o economía cerrada) hacia una economía totalmente abierta (o

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

neoliberalismo), han implicado un extenso y profundo cambio de paradigma. Según Bounds (1994). Un cambio de paradigma ocurre en tres etapas: normalidad, anormalidad y reemplazo. La política proteccionista era considerada como una situación normal (etapa de normalidad) consecuentemente al incremento de precios, aunado al deterioro de la calidad (etapa de anormalidad) la alternativa fue el libre flujo de bienes y servicios; precios sujetos a las fuerzas del libre mercado. Como resultado de este cambio de paradigma, el gobierno mexicano ha realizado más de 25 acuerdos internacionales en apoyo a esta nueva política, y las organizaciones (públicas y privadas) han comenzado a buscar nuevos sistemas administrativos y de dirección que les ayuden a ser más competitivos en este nuevo ambiente (etapa de reemplazo.) Las organizaciones internacionales de comercio a las que México se ha adherido son: el *GATT (OMC)* en 1986, la *OECD* en 1993, un Acuerdo de Cooperación con la *Unión Europea* en 1991, el *TLC* en 1993, la *APEC* en 1993, y otros acuerdos bilaterales o trilaterales con diversos países de Latinoamérica.

La búsqueda de nuevos paradigmas es una necesidad en el mundo competitivo de hoy en día si se desea detectar oportunidades de negocio, crecimiento, estabilidad, y continuidad (de igual forma aplica para las organizaciones públicas como privadas.) Cuando estar adelante de los competidores se vuelve un asunto de sobre vivencia, la gente se da cuenta de la importancia de desarrollar el hábito de buscar continuamente cambios favorables, cambios de fondo, cambios de cultura.

Este cambio de cultura se consolida sólo si se logra desarrollar "una organización de aprendizaje" (Senge, 1990 En Cantu 1997.) Este concepto sostiene que conforme las personas aprenden continuamente de su experiencia y transfieren este conocimiento a situaciones nuevas, la organización desarrolla la capacidad y los recursos para crear e influir en su propio futuro. Una organización de aprendizaje es posible si su administración promueve una cultura en la que se motive a su personal a buscar

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

continuamente cambios que tomen ventaja de las oportunidades que se presenten para ser más competitivos.

Las organizaciones mexicanas enfrentan actualmente los retos mencionados, y pueden afrontarlos mediante un enfoque estratégico basado en la calidad, o pueden rehuir a ellos argumentando la existencia de "un enemigo externo". La respuesta a estos retos es el desarrollo de una cultura organizacional de calidad en la que existan individuos con empuje e iniciativa, que estén dispuestos y sepan cómo trabajar en grupo, para que mediante la toma de decisiones participativa sean responsables de la calidad de su proceso y de la satisfacción del cliente interno y externo lamentablemente en el caso de las organizaciones publicas la situación es doblemente difícil por un lado vencer el corporativismo y por otro atender todos estos retos que a lo largo de este trabajo he comentado.

Pero si contamos con personas de calidad, que brinden calidad en forma natural a ellas, mismas que ostenten obviamente una cultura y que estén decididas a desecharla y buscar un estilo de vida más acorde a sus necesidades. El efecto de esta decisión se reflejaría, en primer lugar, en el grupo social al que pertenece, pero luego comenzaría a afectar la cultura del grupo. De lo anterior surge la pregunta ¿Es la cultura a la que un individuo pertenece responsable de todo su comportamiento?; es decir, ¿se está condicionado a los patrones establecidos por la cultura donde se vive? La respuesta es que no necesariamente es así, pues todo hombre sigue siendo dueño de su aprendizaje, y puede en cualquier momento reelaborar por sí mismo lo aprendido (Covey, 1991.) Esto quiere decir que en todo momento una persona que pertenece a una cultura, y que se comporta según sus reglas, puede cambiar sus patrones de comportamiento con base en una decisión personal. El concepto de la proactividad propuesto por Covey es esencial para el proceso de cambio personal. Este concepto sostiene que todo estímulo que recibe un individuo genera una reacción, la cual puede ser inconsciente o consciente, este enfoque afirma que ante cada

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

estímulo, el ser humano tiene la innegable capacidad de decidir cómo va a responder, lo cual se representa de la siguiente forma:

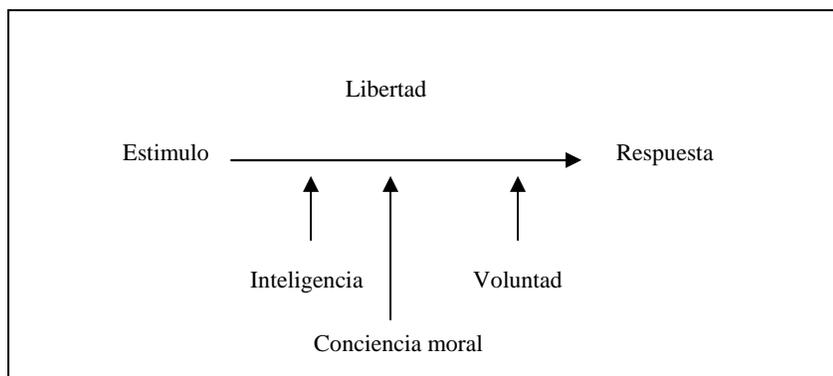


Fig. 2. La proactividad es un hábito que se puede aprender si se ejercita de forma continúa y sin interrupción; es decir, se incorpora a la forma personal de ser. Sánchez-Lucas, 2007

Pero tal parece que de acuerdo a la forma en que ha evolucionado y desarrollado nuestra historia y por ende nuestra cultura el panorama en un futuro próximo se mira turbulento porque no hemos podido aterrizar en lo esencial en el núcleo de la sociedad, en la esencia misma que le da forma a la sociedad y que construye a los individuos y que justifican la existencia de todas las ciencias del comportamiento humano: **La Familia**. Y es justamente en ella desde donde se debiera de comenzar a fomentar una cultura de la calidad pero como ya se comentaba en el apartado sobre cultura del mexicano: “el mexicano vive profundamente arraigado a su historia y a su pasado” aun cuando este pasado sea muy doloroso y su legado nos tenga metido en un mar de confusiones y sincretismo de nuestros valores, que son contrarios a la nueva era que estamos viviendo.

Considero que lo más desgarrador en esta historia es la conquista y lo que trae consigo porque se violento en forma grotesca el estado natural de las sociedades primitivas existentes que aun no habían alcanzado una madures suficiente en el aspecto bélico para hacer frente a tan cruenta situación que destruyo casi todo: Sus creencias, su ser, su espíritu, sus emociones, su familia, su sociedad, su cultura. Tres siglos de injusticias, de

*Gabriel Sánchez Lucas*

permea enormemente la historia de la sociedad mexicana y que a casi dos siglos después no hemos podido superar del todo debido a que esa historia nos llenó de inseguridades, de desconfianza, moldeó la familia enseñándole que la única forma de permanecer vivos era el sometimiento y la aceptación y que el poder solo se puede ejercer con violencia; historia que se repite y se repite en tantos hogares mexicanos donde el abuso y el maltrato son el pan de cada día; Luego entonces hablar de calidad y personas de calidad resulta una tarea difícil pero no imposible en la medida en que como pueblo nos damos cuenta que ni somos los únicos a los que nos han conquistado y que ya no nos gobiernan los conquistadores, además este evento corresponde al pasado y que es ahí donde debe de estar.

En pero ¿desde donde entrarle? ¡Esa es la cuestión! Y más aún ¿cómo podríamos hacerle?, ¿Cómo disponer del conocimiento necesario para entender y así construir a partir de la amorfa realidad que estamos viviendo (sin perder de vista que la realidad es una percepción y que esta en función de la experiencia de cada individuo) lo que como mexicanos necesitamos?; quizá lo que haga falta es que en el “mundo de las coincidencias” (la vida misma es una cuestión aleatoria) ocurra cierto acomodo que haga posible que nuestro país mejore las condiciones de vida de los ciudadanos; sin embargo es obvio que no se le puede dejar todo al azar, para que en nuestro país se mejore las condiciones de vida de la gente hace falta combatir primero la ignorancia ya que incluso existen analfabetas funcionales es decir gente que cuenta con una preparación académica pero que son ignorantes por ejemplo según la UNESCO 92.2% de la población en México está alfabetizada pero de que nos sirve este dato sino se refleja en la sociedad misma, porque estar alfabetizado en el mejor de los casos solamente es sinónimo de leer y escribir, hace falta educar al que educa ya que según la Encuesta Nacional sobre Creencias Actitudes y Valores de maestros y padres de familia de la Educación Básica en México (ENCRAVE) el 40% de ellos no creen en los valores que enseñan a sus Alumnos (Cordero 2005.) De igual forma hace falta, mejorar nuestra economía, distribuir de mejor

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

forma la riqueza de nuestro país, combatir la inequidad social, en fin la lista de rezagos puede ser muy grande y tocan muy diversos campos del conocimiento y de la política, así como; pedagógicos, económicos, administrativos, sociológicos, antropológicos, filosóficos, psicológicos etc.; Ante esta situación vale la pena mencionar lo que al respecto Emilio Ribes Inesta comenta (En Urbina, 1993), que no existen problemas sociales en forma de problemas psicológicos, existen dimensiones psicológicas en casi todos los problemas de carácter social, y en esta medida el conocimiento psicológico es pertinente para las profesiones con un encargo social definido y frente a esos grupos de problemas pueden acometer su solución. En este sentido la psicología puede aplicarse a la solución de problemas sociales en forma interdisciplinaria.

Es este el contexto en el que se desarrollo el proceso evolutivo de las organizaciones y la calidad en nuestro país, además es necesario entender como nuestro país se inserta (como ya comentábamos anteriormente en la década de los 40s') en un mundo que ya tenia ciertas características que eran producto de su propio desarrollo e historia; en cambio nosotros estábamos en plena época post-revolucionaria, tema que por si mismo ha sido motivo de múltiples análisis de historiadores, sociólogos entre otros; además de ello algo que también se hace evidente es que desde esos tiempos arrastramos algo de lo que no, nos hemos podido librar y a lo que parece estamos condenados: al hecho de importar modelos productivos, económicos, de salud, de educación, de todo tipo, que en otras latitudes habían o han funcionado; en fin México ha sido un país que todo copia; sin embargo, los resultados de estos modelos a través de nuestra historia no son del todo alentadores mas parece a veces incluso ir en retroceso en cuanto a la cobertura y a la calidad puesto que el país no ha logrado superar los grandes rezagos que nos acometen como son: la desigualdad y la marginación social, los problemas de la educación escolarizada, las enormes diferencias económico-sociales, y en lo que se refiere al IMSS es evidente que cuenta con mala imagen publica, como lo demuestran distintas

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

evaluaciones realizadas para conocer la satisfacción de los usuarios, mas adelante retomare este tema y aportare datos precisos sobre el mismo.

Ante esto vale la pena reconocer que la cultura de calidad es actualmente una necesidad imprescindible en las organizaciones. Sin embargo percibir la calidad y más aun asumirla como una necesidad es un proceso complicado que requiere de una verdadera transformación que toque fondo, que logre permear la cultura misma, que se convierta en cultura de calidad; la cual puede ser entendida como:

El conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementados con el uso de practica y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización a afrontar los retos que se le presenten en el cumplimiento de su misión (Canto Delgado 1997.)

Y tal vez para conseguir un cambio social de fondo con las únicas herramientas que contamos sea la educación y la política.

### **1.4.1. Cambios Culturales**

Fundamentalmente las organizaciones han trabajado en dos aspectos para lograr cambios culturales: El enfoque de cambio cultural mediante procesos planeados y el enfoque de liderazgo.

En el primero se le otorga gran importancia a la planeación adecuada del cambio a través de la recolección y análisis de datos, la toma de decisiones sobre el camino a efectuar, y la evaluación de este camino una vez tomado. Este proceso de cambio, que debe ser guiado por un experto en desarrollo organizacional, consta de las siguientes fases: 1. Identificación del problema, 2. Consulta con un experto en ciencias del

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

comportamiento, 3. Recolección de datos y diagnóstico preliminar, 4. Realimentación al cliente, 5. Análisis conjunto del problema, 6. Planeación conjunta de acciones, 7. Acción y 8. Recolección de datos después de la acción. (Cummins & Worley 1993, En: Cantu 1997).

Enfoque de liderazgo: El desarrollo de una cultura de calidad es influido en gran medida por el grado en que el líder de la organización pueda obtener mediante estrategias de liderazgo la cooperación de los subordinados. Ello depende no sólo de las cualidades personales de los subordinados, sino también de las cualidades del líder, el tipo de supervisión que utilice, y la compatibilidad entre la cultura organizacional y la de los individuos. La administración debe poseer un alto grado de habilidad conceptual y técnica en relaciones humanas, no sólo para dirigir y controlar los esfuerzos de los subordinados, sino también para comunicar la información relevante de manera clara, oportuna y confiable. Las fallas comunes en los procesos de cambio hacia la cultura de calidad que se pueden presentar son:

a) Sobreevaluación del enfoque. Muchas veces se supone que con el solo hecho de explicar las razones para cambiar la gente lo hará, lo cual no es posible, pues el cambio de hábitos implica un contenido emocional que conlleva su propio proceso y debe ser controlado. En estos casos, se requiere de mejor planeación y la definición de mejores objetivos, así como de un mayor conocimiento de la naturaleza de los cambios personales.

b) Objetivos mal definidos por no tener una guía clara de las razones del cambio, así como de los resultados deseados. Esto conduce a esfuerzos ambiguos, que al no tener una dirección pueden frustrar el cambio y causar problemas adicionales.

c) Problemas mal definidos. Cuando se desea realizar una modificación cultural, si no se tiene bien determinada la razón del problema que se desea modificar, se puede generar un

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

---

serio problema, pues las diversas perspectivas existentes sobre el mismo aparecerán durante el proceso, lo cual dificultará el cambio planeado.

d) Importancia de los individuos. No sólo se requiere que cambien los integrantes de una organización para cambiar su cultura: también se requiere que cambie el entorno de la persona. Si se desea mayor iniciativa por parte de los empleados se les reeduca para ello, pero si las prácticas de supervisión no son las adecuadas, los esfuerzos fracasarán. Ésta es una fuente de fracaso en las organizaciones, que desean aplicar procesos de cambio hacia la calidad.

Para desarrollar una cultura de calidad en el ámbito personal se puede aplicar el siguiente modelo, que involucra dos aspectos: el social y el profesional:

*El nivel social* no se relaciona con los gustos, creencias o preferencias personales, sino con todos los aspectos que pueden ayudar al desarrollo de la calidad de la persona sin estar necesariamente relacionados con el desempeño profesional de ésta. Tienen que ver fundamentalmente con políticas y directrices del Estado. Estos aspectos, como se menciona, son vividos en un aprendizaje y desarrollo social, y se fundamentan en hábitos y valores que, si se conoce cómo fomentarlos, se pueden llevar a la práctica. El resultado principal de estos hábitos y valores son el equilibrio moral de la vida personal. Por equilibrio moral se entiende la serie de actividades que llevan, de forma continua, a la salud humana en todas sus facetas, y como consecuencia, al desarrollo total de las habilidades de la persona.

*El nivel profesional* trata de que la persona alcance un profundo conocimiento de su área profesional, de forma que pueda aplicarla, y en un momento dado innovarla; es decir, una vez que se cuente con los elementos necesarios, los cuales son proporcionados por la formación profesional, pueden ser llevados a la práctica, en cuyo caso el resultado es un

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

desempeño profesional de primer nivel. También es necesario destacar aquí la importancia del aprendizaje, para recalcar el hecho de que la profesión se sigue aprendiendo día con día, y es susceptible de grandes innovaciones. Este nivel también comprende todos los conocimientos necesarios para trabajar en las áreas de calidad (Cantu, 1997).

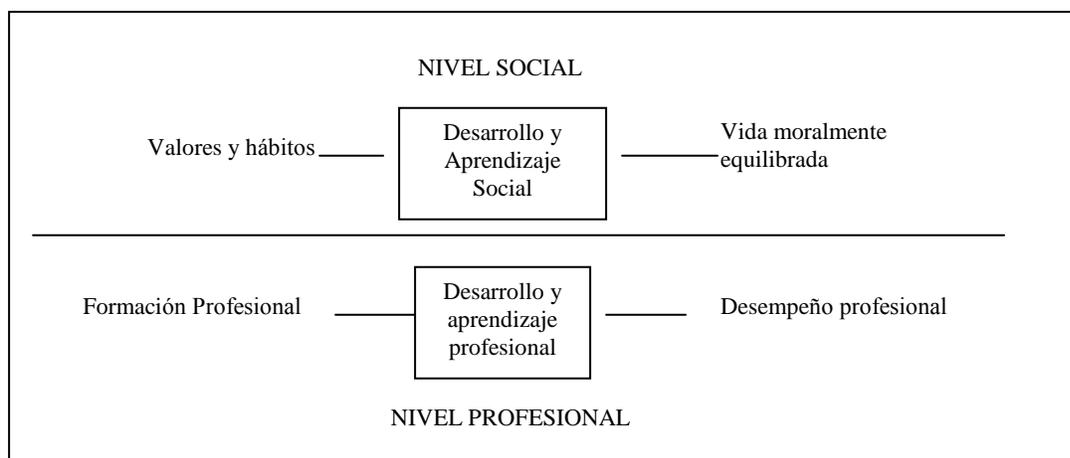


Fig. 3. Nivel Social y Nivel Profesional. Sánchez-Lucas, 2007

En relación con el nivel social y la práctica de una vida moralmente equilibrada, es conveniente incluir los resultados de una interesante investigación de comparación de culturas realizadas por Octavio Mavila en Perú, Mavila identifica 10 principios que aplicados en la vida personal, permiten un mejor desarrollo. A estos 10 valores los llamó el Decálogo del Desarrollo, ya que representan un código de valores fundamental para el desarrollo de una cultura de calidad aplicables a todos los miembros de una organización. Estos 10 principios del Decálogo del Desarrollo son: 1) Orden, 2) Limpieza, 3) Puntualidad, 4) Responsabilidad, 5) Deseo de superación, 6) Honradez, 7) Respeto al derecho de los demás, 8) Respeto a la ley y a los reglamentos, 9) Gusto por el trabajo, 10) Afán por el ahorro y la inversión.

La conclusión primaria a la que llega Mavila, es que: Es tan importante este Decálogo para poder desarrollarse y obtener la riqueza que, incluso, si supusiéramos que un mago con un poder infinito tocase con su varita mágica los Andes y en ellos abundase el oro tocase los ríos de nuestra selva y por ellos empezase a correr petróleo y tocase nuestros mares y se repletasen de peces, aún con toda esa riqueza seguiríamos siendo subdesarrolladas y algo más aun cuando esa riqueza se terminase, porque toda riqueza es finita, volveríamos a ser pobres.

En este punto, Mavila comenta la prueba histórica de este decálogo en países como Inglaterra, Estados Unidos y Japón. En los tres casos, estos hábitos fueron cruciales en momentos de cambio.

Si una cultura es mejor en la medida en que ayuda a los miembros de la sociedad a enfrentar los retos que se le presentan, un país podrá enfrentar los retos de competitividad global de la actualidad en la medida en que cuente con organizaciones e individuos que posean una cultura de calidad.

Cada persona podrá contribuir mediante su desempeño a formar una organización de calidad si tiene el conocimiento cabal de su propio oficio y ha desarrollado una cultura que le permite:

- a) Conocer y poner en práctica el Decálogo del Desarrollo;
- b) Tener la capacidad para trabajar en equipo;
- c) Saber cómo planear, controlar y mejorar los procesos con los que se relaciona mediante el uso de las metodologías de calidad, y los hábitos y valores relacionados con ello; y
- d) Tener una actitud de servicio hacia los clientes internos y externos de su proceso, buscando siempre satisfacer sus expectativas.

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

Por último una persona de calidad debe reconocer la necesidad de cambiar y adaptar su cultura constantemente, debido a que los retos que enfrenta la sociedad a la que sirve evolucionan de la misma manera; sin embargo, estos cambios se orientan hacia los hábitos, las prácticas y a ciertos valores que van de la mano de la mercadotecnia, mas no a los valores éticos y morales. Una persona de calidad es firme y congruente en sus principios éticos y morales porque así lo aprendió y la cultura así lo refuerza.

### **1.4.2. La Visión Holística**

Por último vale la pena comentar que desde fines del siglo XX la humanidad vive una fase de transición en la que se observa un cambio radical de la cultura patriarcal prevaleciente, al emerger un nuevo estadio de la conciencia en el ser humano, que evidencia la destructividad de los valores egocéntricos y promueve el potencial creativo de los valores transpersonales. Todo ello bajo el pensamiento holístico que promueve la relación armónica del ser humano con la naturaleza.

En efecto, esta nueva conciencia de respeto al otro y de corresponsabilidad, permite la revisión profunda de la estructura social existente y la creación de modelos y realidades organizacionales de complementariedad y colaboración conjunta, que genera una cultura emergente ante un sistema social, económico y cultural altamente dominador y depredador del hábitat.

Desde esta visión holística se valoran las relaciones existentes en función del todo, y es precisamente la dinámica del todo la que determina el comportamiento de las partes; de tal suerte, el mundo se ve como una telaraña de acontecimientos relacionados entre sí, se reconocen las propiedades de cada parte como fundamental para todas, para apreciar que la columna global de sus relaciones recíprocas es, precisamente, la que determina la

---

estructura de la totalidad (Morin, 1983). En otras palabras, el universo es un todo indisociable.

Es así como surge un interés significativo por repensar las teorías y modelos organizacionales que permitan entender la compleja interrelación del sistema mundial y el cambio continuo bajo un enfoque holístico, favorecido por el proceso de globalización económica, el profundo cambio tecnológico, pero, sobre todo por el cambio cultural (Wheatley, 1992). Así, la transición que se está viviendo no es un simple traslado del modelo burocrático tradicional a un nuevo modelo flexible; la transición demanda un cambio de perspectiva en la visión del mundo organizacional: en cómo pensamos acerca de la organización, de cómo la organización se va convirtiendo por sí misma en cultura y de las formas que se adoptan para su administración con calidad. Por tanto, entender la transición en términos del tipo de perspectiva sobre la realidad, es mucho mejor que entenderla en términos de modelos diferentes.

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

# Instituto Mexicano del Seguro Social

*“La Calidad no es un accidente, siempre es el resultado de un esfuerzo de la inteligencia”*

Ruskin: 1819-1900

## 2.1. Antecedentes de la Seguridad Social

La familia ha sido la principal fuente de asistencia y provisión de servicios a lo largo de toda la historia de la humanidad. Sin embargo, siempre existió la polémica sobre la organización que debía responsabilizarse a nivel suprafamiliar: el Estado, la Iglesia o la administración local. La caridad y la beneficencia pública son prácticas fundamentales de la sociedad medieval, en la que existía una red de gobierno local más organizada y compleja que en el Imperio romano, más centralizado, aunque el florecimiento de los Estados (desde pequeños principados a amplias jurisdicciones) ya dejaba entrever el auge del Estado de bienestar de la era moderna. En Europa, durante el Antiguo Régimen, la Iglesia fue la principal responsable de la asistencia social y de la provisión de servicios sociales a la comunidad. En el siglo XIX, el auge de conceptos como clase social y sociedad, la centralización de la administración

del Estado y las nuevas experiencias de mutualismo patronal y obrero culminarían en reformas fundamentales (como la de Bismarck en la Alemania de 1881 o, a principios del siglo XX, la de Lloyd George y Clement Richard Attlee en Gran Bretaña) surgiendo el embrión de la Seguridad Social. El primer país que instauró un sistema sanitario a escala nacional fue Alemania. El canciller alemán príncipe Otto Von Bismarck obtuvo la promulgación de una ley de seguro obligatorio por enfermedad en 1883, que era sostenido por el Estado. Diferentes tipos de seguridad social se implantaron en el siglo XIX en otros países de Europa como Austria-Hungría, Noruega en 1909, Suecia en 1910 y Gran Bretaña y Rusia en 1911. Después de la II Guerra Mundial, el crecimiento de los sistemas sanitarios europeos fue amplio, aunque la cantidad del subsidio, las condiciones para ser cubierto, el tratamiento de los asegurados y las medidas respecto a la maternidad también variaban mucho. En España y en la mayoría de los países de América Latina, siguiendo los impulsos modernizadores y sociales de los países más avanzados de Europa, se implantaron sistemas de Seguridad Social desde comienzos del siglo XX (Encarta 2004).

En México los únicos antecedentes verdaderos de la legislación moderna sobre aseguramiento de los trabajadores y de sus familiares, se encuentran a principios del siglo pasado, en los últimos años de la época porfiriana: en dos disposiciones de rango estatal: la Ley de Accidentes de Trabajo del Estado de México, expedida el 30 de abril de 1904, y la Ley sobre Accidentes de Trabajo, del Estado de Nuevo León, expedida en Monterrey el 9 de abril de 1906. En estos dos ordenamientos legales se reconocía, por primera vez en el país, la obligación para los empresarios de atender a sus empleados en caso de enfermedad, accidente o muerte, derivados del cumplimiento de sus labores. Para 1915 se formuló un proyecto de Ley de Accidentes que establecía las pensiones e indemnizaciones a cargo del empleador, en el caso de incapacidad o muerte del trabajador por causa de un riesgo profesional.

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

---

La base constitucional del seguro social en México se encuentra en el artículo 123 de la Carta Magna promulgada el 5 de febrero de 1917. Ahí se declara "de utilidad social el establecimiento de cajas de seguros populares como los de invalidez, de vida, de cesación involuntaria en el trabajo, de accidentes y de otros con fines similares".

A finales de 1925 se presentó una iniciativa de Ley sobre Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales. En ella se disponía la creación de un Instituto Nacional de Seguros Sociales, de administración tripartita pero cuya integración económica habría de corresponder exclusivamente al sector patronal. También se definía con precisión la responsabilidad de los empresarios en los accidentes de trabajo y se determinaba el monto y la forma de pago de las indemnizaciones correspondientes. La iniciativa de seguro obrero suscitó la inconformidad de los empleadores que no estaban de acuerdo en ser los únicos contribuyentes a su sostenimiento y consideraban que también otros sectores deberían aportar. En 1929 el Congreso de la Unión modificó la fracción XXIX del artículo 123 constitucional para establecer que "se considera de utilidad pública la expedición de la Ley del Seguro Social y ella comprenderá seguros de Invalidez, de Vida, de Cesación Involuntaria del Trabajo, de Enfermedades y Accidentes y otros con fines análogos. Con todo, habrían de pasar todavía casi quince años para que la Ley se hiciera realidad.

Hacia 1942 confluían todas las circunstancias favorables para que finalmente pudiera implantarse en México el Seguro Social. El interés del Presidente Ávila Camacho por las cuestiones laborales ya se había manifestado desde el mismo día en que asumió la presidencia, cuando anunció la creación de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social y la encomendó a quien fuera Secretario de Gobernación del régimen anterior, el licenciado Ignacio García Téllez. Atendiendo a la tónica del momento, la función inicial de la naciente dependencia fue limar asperezas y procurar la conciliación obrero-patronal.

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

En diciembre del mismo año se envió a las Cámaras la iniciativa de Ley, proponiendo como suprema justificación, que se cumpliría así uno de los más caros ideales de la Revolución Mexicana. Se trataba de "proteger a los trabajadores y asegurar su existencia, su salario, su capacidad productiva y la tranquilidad de la familia; contribuir al cumplimiento de un deber legal, de compromisos exteriores y de promesas gubernamentales". El Congreso aprobó la Iniciativa y el 19 de enero de 1943 se publicó en el Diario Oficial la Ley del Seguro Social.

Ahí se determina, desde los artículos iniciales, que la finalidad de la seguridad social es garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo. Como instrumento básico de la seguridad social se establece el Seguro Social y para administrarlo y organizarlo, se decreta la creación de un organismo público descentralizado, con personalidad y patrimonio propios, denominado Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) (en Red). De igual forma se establece en sus artículos iniciales de dicha ley, que el "Seguro Social es el Instrumento básico de la Seguridad Social, establecido como un servicio público de carácter nacional en los términos de esta Ley, sin perjuicio de los sistemas instituidos por otros ordenamientos." (I.M.S.S. 1996).

En el período 1946-1952, se fue consolidando en el Instituto un notable equipo sociomédico, al tiempo que se ampliaban los servicios y el régimen se extendía a otras entidades federativas. Se inauguró el primer hospital de zona, La Raza y también el edificio principal ubicado en el Paseo de la Reforma, de la ciudad de México. Durante la administración 1952-1958 se buscó asegurar el equilibrio financiero de la Institución mediante la reorganización administrativa. Se diseñó un plan de inversiones que incluía la construcción de grandes unidades hospitalarias y se inició en el Distrito Federal el sistema de Medicina Familiar. A finales del período estaban cubiertos los principales centros industriales y agrícolas del país.

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

En los años siguientes continuó creciendo no sólo el número de asegurados y beneficiarios sino también la cantidad de prestaciones a otorgar. Por las reformas a la Ley del Trabajo de 1962 quedó a cargo del Instituto proporcionar los servicios de guardería infantil para los hijos de trabajadoras. El Centro Médico Nacional entró en funcionamiento pleno y se ampliaron los servicios de prestaciones sociales por medio de teatros, actividades deportivas y talleres. Afianzándose con todo esto un concepto de seguridad social que va mas allá de dicha concepción; un concepto de Seguridad Social Integral.

## 2.2. Procesos Esenciales del IMSS

A efecto de cumplir con tales propósitos el Seguro Social comprende el régimen obligatorio y el régimen voluntario. El régimen obligatorio cuenta con cinco ramos de seguro que se financian con contribuciones provenientes de los patrones, el Estado y los propios trabajadores. Estos son: Enfermedades y Maternidad, Riesgos de Trabajo; Invalidez y Vida, Retiro, Cesantía en Edad Avanzada y Vejez, y Guarderías y Prestaciones Sociales.

Son sujetos de aseguramiento del régimen obligatorio: los trabajadores, los miembros de sociedades cooperativas de producción y las personas que determine el Ejecutivo Federal a través del decreto respectivo.

Voluntariamente, mediante convenio con el Instituto, podrán ser sujetos de aseguramiento los trabajadores en industrias familiares y los independientes como profesionales, comerciantes en pequeño, artesanos y demás trabajadores no asalariados, los trabajadores domésticos, los ejidatarios, comuneros, colonos y pequeños propietarios; los patrones personas físicas con trabajadores asegurados a su servicio y los trabajadores al servicio de las administraciones públicas de la Federación, entidades federativas y municipios que

*Gabriel Sánchez Lucas*

estén excluidas o no comprendidas en otras leyes o decretos como sujetos de seguridad social; todos ellos se incluyen en un ramo de seguro denominado Seguro de Salud para la Familia, mismos que solo podrán adquirir prestaciones en especie iguales a los del ramo del seguro de enfermedades y maternidad.

Cada uno de estos ramos de aseguramiento es distinto ya que protegen al trabajador y sus beneficiarios contra situaciones diferentes, con prestaciones en especie y en dinero.

Tenemos así que:

El seguro de Enfermedades y Maternidad brinda la atención médica, quirúrgica, farmacéutica y hospitalaria necesaria al trabajador y su familia. Además, otorga prestaciones en especie y en dinero que incluyen, por ejemplo: ayuda para lactancia y subsidios por incapacidades temporales.

El seguro de Riesgos de Trabajo protege al trabajador contra los accidentes y enfermedades a los que está expuesto en ejercicio o con motivo del trabajo, brindándole tanto la atención médica necesaria, como protección mediante el pago de una pensión mientras esté inhabilitado para el trabajo, o a sus beneficiarios en caso de fallecimiento del asegurado.

El seguro de Invalidez y Vida protege contra los riesgos de invalidez y muerte del asegurado o del pensionado por invalidez cuando éstos no se presentan por causa de un riesgo de trabajo mediante el otorgamiento de una pensión a él o sus beneficiarios.

El de Retiro, Cesantía en Edad Avanzada y Vejez es el seguro mediante el cual el trabajador cotizante ahorra para su vejez, y por tanto, los riesgos que cubre son el retiro, la cesantía en edad avanzada, la vejez del asegurado, así como la muerte de los pensionados por este seguro. Con la contratación de este seguro, el trabajador tendrá

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

derecho a una pensión, asistencia médica, y las asignaciones familiares y ayuda asistencial que correspondan al cubrir los requisitos que marca la Ley.

Finalmente, el seguro de Guarderías y Prestaciones Sociales otorga al asegurado y sus beneficiarios los servicios de guarderías para sus hijos en los términos que marca la Ley, y proporciona a los derechohabientes del Instituto y la comunidad en general prestaciones sociales que tienen por finalidad fomentar la salud, prevenir enfermedades y accidentes y contribuir a la elevación general de los niveles de vida de la población mediante diversos programas y servicios.

La creación del Instituto Mexicano del Seguro Social traduce en actos concretos la política del Estado Mexicano en materia de Seguridad Social, misma que concede importancia vital al problema de la salud, sin descuidar los aspectos de tipo económico y social.

De esta manera la Seguridad Social en México se orienta a garantizar:

- ✓ El derecho humano a la salud
- ✓ La asistencia médica
- ✓ La protección de los medios de subsistencia y
- ✓ Los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo.

El IMSS es la Institución de Seguridad Social más grande de América Latina, pilar fundamental del bienestar individual y colectivo de la sociedad mexicana y principal elemento redistribuidor de la riqueza en México, atiende a una población derechohabiente que asciende a 46 millones 813 mil 307 personas. El total de asegurados permanentes llegó a 12 millones 410 mil 533 y el total de pensionados es de dos millones 22 mil 472.

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

---

*La Misión del Instituto Mexicano del Seguro Social es otorgar a los trabajadores mexicanos y a sus familias la protección suficiente y oportuna ante contingencias tales como la enfermedad, la invalidez, la vejez o la muerte*

### **2.3. Estructura**

La organización y administración del Seguro Social es fundamentalmente tripartita ya que esta integrada por los sectores Patronales, los Trabajadores y el Estado cada uno de estos aportan y financian a la institución de acuerdo a lo ya previsto por la Ley del Seguro Social, además el IMSS tiene el carácter de Organismo Fiscal Autónomo. De acuerdo a la Ley del Seguro Social la estructura orgánica del IMSS se divide de la forma siguiente:

*Órganos Superiores* son: La Asamblea General, El Consejo Técnico, La Comisión de Vigilancia, La Dirección General

*Nivel Central o Normativo:* Dirección General, Secretaría General, Unidad de Vinculación Institucional, Órgano Interno de Control, Dirección de Administración y Calidad Dirección de Inversiones Financieras, Dirección de Prestaciones Médicas Dirección de Prestaciones Económicas y Sociales, Dirección de Planeación y Finanzas, Dirección de Incorporación y Recaudación del Seguro Social, Dirección de Desarrollo de Personal y Organización, Dirección Jurídica, Dirección de Innovación y Desarrollo Tecnológico, Coordinación de Comunicación Social, Coordinación General de Atención y Orientación al Derechohabiente, Coordinación General del Programa IMSS Oportunidades, Dirección de Unidades Medicas de Alta Especialidad.

*Nivel Regional:* Incluye a todas las Direcciones Regionales del IMSS en el país.

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

*Nivel Delegacional:* Incluye todas las Delegaciones del IMSS en el país la integran Aguascalientes, Baja California, Baja California Sur, Campeche Chiapas, Chihuahua, Coahuila, Colima, Coordinaciones A, DF Sur, Durango, Edo. México Oriente, Edo. México Poniente, Guanajuato, Guerrero, Hidalgo, Jalisco, Jefaturas Deleg. Tipo A, Michoacán Morelos, Nayarit, Noreste DF, Noroeste DF, Nuevo León, Oaxaca, Principal, Puebla, Querétaro, Quintana Roo, San Luis Potosí, Sinaloa, Sonora, Tabasco, Tamaulipas, Tlaxcala, Veracruz Norte, Veracruz Sur, Yucatán, y Zacatecas.

*Nivel Operativo o de servicios:* Incluye todas las unidades prestadoras de servicio: Unidades de Servicios Médicos (Hospitales, Unidades de Medicina Familiar, Centros Médicos), Unidades de Servicios Técnicos (Subdelegaciones, Centros de Seguridad Social, Guarderías, Teatros, Unidades Deportivas, Teatros, Centros Vacacionales y Velatorios). Distribuidas por todo el territorio Nacional.

*Los Niveles: Superior, Central y Regional,* son la cúpula organizacional y sus funciones se encuentran contenidas en la Ley de Seguro Social, estos órganos sitúan la plenitud de personalidad jurídica, la adscripción de la totalidad territorial y la peculiar forma de integración al aparato administrativo del gobierno federal; En estos niveles se realizan las funciones propias de la alta dirección de cualquier organización como, planeación Estratégica, Normatividad General y Evaluación del Desempeño Global.

La presencia y actuación del instituto en todo el territorio nacional, se manifiesta en la operación ininterrumpida de sus unidades, que en la practica cotidiana se traduce en millones de actividades, realizadas por miles de empleados profesionales y técnicos, al mismo tiempo el instituto necesita allegarse de una gran cantidad de recursos materiales, físicos y financieros, indispensables para el servicio de las unidades y la consiguiente respuesta a la demanda de los usuarios. Es fácil percibir que una tal multiplicidad de elementos necesita para una eficiente operación de conjunto, disponer de instancias de

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

apoyo, coordinador y supervisor. A esta necesidad responde de las *Delegaciones Regionales, Estatales y del Valle de México*.

El *Nivel Operativo o de Servicios* es la base de la pirámide organizacional del Instituto Mexicano del Seguro Social, constituye la parte medular de la organización en el se encuentran quienes realizan la atención directa a los usuarios, es este nivel donde los objetivos institucionales se cumplen, por lo que merece la mejor atención, pues de su funcionamiento eficiente y eficaz depende el impacto positivo o negativo que se tenga de la seguridad social en México; En suma el Nivel Operativo representa la imagen publica del IMSS (IMSS 1996)

Otra cosa que caracteriza a este nivel es el hecho de que las unidades de servicio médico cuentan con una estructura interna de atención orientada a prestar los servicios que ofrece en función de la enfermedad o padecimiento del que se trate; así tenemos que las unidades de servicio medico se dividen en: *Primero, Segundo y Tercer Nivel de atención*.

*Las Unidades Medicas de primer Nivel de Atención* son todas aquellas denominadas Unidades de Medicina Familiar. En este Nivel se concentra el 85% del total de la demanda. La atención la otorgan principalmente médicos especialistas en medicina familiar. Principalmente se realizan actividades de promoción de la salud, protección específica, diagnostico precoz, y tratamiento oportuno, Sin embargo su campo de acción es muy amplio debido a que representa el acceso de los usuarios al sistema.

*Las Unidades Médicas de Segundo Nivel de atención* incluye: Hospitales Generales de Zona, Hospitales Generales de Subzona, y Hospitales Generales Regionales, algunos de estos hospitales cuentan con Unidades de Medicina Familiar. Este nivel se caracteriza además por sus procesos prioritarios con que cuenta tales como: Cirugía, Urgencias, Hospitalización, Pediatría, Ginecología, y Consulta Externa; La diferencia en estos tipos

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

de hospitales es el número de subespecialidades medicas con que cuenta, la zona geográfica que atiende y el número de camas con que cuenta. Estos dos últimos niveles de atención se concentra el 97% del total de la demanda.

*Las Unidades Médicas de Tercer Nivel de Atención* agrupan a todas las Unidades Médicas de Alta Especialidad (UMAES), estas atienden al 3% de la demanda total. Concentran pacientes por regiones según sea el caso, están integradas generalmente por varias zonas, atienden únicamente paciente derivados del segundo nivel de atención. El servicio lo otorgan Médicos y personal paramédico altamente especializado. El campo de acción es muy reducido ocupándose de problemas poco frecuentes, que requieren de atención muy especializada. La atención que se proporciona es de tipo episódica y por tanto, discontinua (IMSS 1996).

## **2.4. Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social (SNTSS)**

Como parte integral de la estructura del IMSS se encuentra su sindicato el cual no puede ser ignorado dentro de este ensayo porque empresa y sindicato coexisten formando un todo común que da forma a lo que esta gran institución es, ya que una empresa en la que los directivos perciban a sus trabajadores como enemigos está condenada al fracaso más inminente. Cualquier plan para rescatar o volver funcional a una organización, debe contar como premisa con la unidad y el acuerdo, con el convencimiento y la aprobación de ambas partes, la patronal y la laboral.

Los sindicatos se definen como la asociación de los empleados y/u obreros que se constituyen con el propósito principal de influir en las decisiones del empleador sobre las condiciones de trabajo. Un sindicato es una organización distinta y separada del empleador; aunque, es la más cerca de todas las organizaciones separadas porque sus miembros son los empleados, sus intereses se enfocan a las condiciones del empleo y su

*Gabriel Sánchez Lucas*

actividad principal consiste en representar los intereses del trabajador ante la dirección. También se dedican a acciones fraternales, acciones políticas y otras tareas relacionadas con las anteriores. Es un segundo grupo social que origina en el ambiente laboral una segunda organización formal. La jerarquía sindical se sitúa paralelamente a la jerarquía directiva y el empleado se convierte en un miembro de ambas. En ocasiones este tipo de arreglo favorece a los trabajadores por que cuando sus necesidades no son satisfechas por los directivos, pueden recurrir al sindicato en demanda de ayuda. En otras ocasiones, el arreglo resulta tenso porque cada organización presenta demandas conflictivas a los trabajadores. Dicha segunda organización aumenta de manera importante las relaciones de interacción que pueden ocurrir, desde un punto de vista aritmético la introducción de una segunda jerarquía provoca un aumento geométrico en las relaciones que complica notablemente la interacción humana. Aún cuando no se aumenta el número de personas la mayoría de ellas desempeña ahora dos funciones formales, una como miembro del sindicato y otra como empleado de la empresa (Davis y Newstrom 1991).

El 6 de abril de 1943, el Sindicato Nacional de Trabajadores del Instituto Mexicano del Seguro Social vio la luz primera inició con apenas 36 miembros, actualmente cuenta con una membresía de más de 350 mil trabajadores, lo que lo caracteriza por ser el sindicato más numeroso del país con contratación colectiva, diversificados en todos los estados de la república, en los más de mil 748 unidades de trabajo que el IMSS registraba en 1995. Como intermediario y representante legal de sus agremiados ante el Instituto Mexicano del Seguro Social, el SNTSS juega un papel clave y fundamental, que lo convierten en factor esencial e imprescindible para un equilibrado desarrollo institucional, para una mejoría constante y permanente de la calidad de vida de sus agremiados, y para el logro de un servicio en el que, la calidad y el sentido humano con que se presta, alcanzará el más alto grado posible de satisfacción para los derechohabientes.

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

El SNTSS tiene por Misión:

*El fortalecimiento de las relaciones Sindicato/Instituto. Para superar situaciones de conflicto en un clima de apertura y objetividad, estimulando la participación y la cooperación, aceptando al Sindicato como copartícipe legítimo en el desarrollo del IMSS, abriendo espacios a la comunicación, al involucramiento y a la creatividad para que, con responsabilidad compartida, logremos la satisfacción de las expectativas del derechohabiente, del trabajador y de la institución (Instituto Mexicano del Seguro Social, 2003)*

## 2.5. El Contexto Actual del IMSS

Tradicionalmente, los sistemas de seguridad social en los países de América Latina y el Caribe han estado bajo la responsabilidad casi exclusiva del sector público. A pesar de los esfuerzos realizados, estos sistemas presentan importantes deficiencias que se han traducido en bajas tasas de cobertura poblacional, persistentes y significativos desequilibrios financieros, y en general, inadecuada asignación y gestión de los recursos. Los procesos de reforma iniciados durante la década de los noventa por un número importante de países han estado motivados por la búsqueda de soluciones a estos problemas y por la necesidad de enfrentar los aumentos de la demanda esperada asociados a la transición demográfica y epidemiológica de la población.

A pesar de los esfuerzos realizados, los avances son insuficientes: los niveles de cobertura siguen siendo bajos y las mejoras en la gestión y asignación se han topado con importantes limitaciones. La experiencia muestra que no hay un modelo universal y los países han adoptado diferentes combinaciones de participación pública y privada en la implantación de sus reformas.

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

El principal desafío de las reformas de la seguridad social es el avance hacia sistemas de carácter universal que amplíen significativamente la cobertura poblacional, y que para ello es necesario fortalecer los mecanismos de solidaridad en el financiamiento. En este sentido, las reformas deben aspirar a lograr mayores niveles de eficiencia mediante la introducción de instrumentos de mercado, sin que estos afecten negativamente al componente solidario en el ámbito del financiamiento.

Al menos tres rasgos caracterizan las orientaciones de las reformas de los sistemas de seguridad social, iniciadas primero en el campo de las pensiones y posteriormente en el de la salud: a) la búsqueda de un mayor vínculo entre contribuciones y beneficios a fin de introducir mayores equilibrios entre ingresos y gastos; b) los cambios en la composición pública-privada que permitan una mayor presencia de agentes privados en el financiamiento y en la provisión de servicios, y c) el énfasis en los mecanismos de mercado como medio para promover la eficiencia en la utilización de los recursos, desempeñando el Estado un papel regulador y de garante de beneficios básicos a grupos que, por su condición socioeconómica, no logran ciertos niveles mínimos de aporte (Titelman, Uthoff, y Jiménez, 2000).

Dentro del foro “Sobre la Reforma de la Salud en México” organizado conjuntamente por la Academia Nacional de Medicina y la Fundación Mexicana para la Salud en el año 2001, Santiago Levy Exdirector General del IMSS expuso que: *“es importante repasar cuatro grandes determinantes del futuro del IMSS.”*

*Primero, vivimos en México una importante transición demográfica, es útil recordar las cifras y las tendencias para los próximos 10 años ya que, en esta década, se va a dar un envejecimiento relativo de nuestra población. En el periodo de 2001 a 2010 la población de 65 años o más va a crecer 32 por ciento, mientras que la población de 64 años o menos va a crecer 26 por ciento. La pirámide demográfica ya alcanzó el punto*

---

Gabriel Sánchez Lucas

*de inflexión y estamos entrando, como ya la mayor parte de los países de la OCDE, a un proceso de envejecimiento relativo de nuestra población. A ello se suma un aumento importante en la esperanza de vida. Hoy en día la esperanza de vida para las mujeres de nuestro país es de 77 años de vida y para los hombres es de casi 73 años. Los avances que se han alcanzado en materia de salud implican el aumento de la esperanza de vida. Es interesante señalar que la esperanza de vida aumentó casi 35 años en los últimos 70 años, casi seis meses de aumento en la esperanza de vida por cada año transcurrido. No sé si esa tendencia se pueda mantener, pero sin duda alguna habrá un crecimiento importante en la esperanza de vida.*

*Segundo, hay una transición epidemiológica en nuestro país, producto, en parte, del esfuerzo desarrollado por las instituciones públicas de salud: los sistemas estatales de salud, el ISSSTE y el IMSS. Las denominadas enfermedades del subdesarrollo están prácticamente eliminadas o prácticamente controladas: tosferina, diarrea, y lo que ahora estamos enfrentando son las enfermedades crónico-degenerativas y las emergentes, que, desafortunadamente desde el punto de vista financiero, implican tratamientos que son crecientemente costosos, ya que tienen requerimientos de personal y de equipamiento de alto nivel. Este tiene un impacto que es importante destacar que se ejemplifica con el caso del SIDA. Su atención representa para el IMSS un esfuerzo financiero de suma importancia: actualmente se atienden en el Instituto 13 mil casos, sobre una población derechohabiente de 46 millones, y que ocupa alrededor de 10% del presupuesto de medicamentos.*

*Una tercera tendencia se refiere al crecimiento económico que ha estado experimentando nuestro país en los últimos cinco años, y que todos estamos optimistas, podremos seguir experimentando en los próximos años. Este crecimiento implica que la población ocupada, y particularmente la población asalariada y la que se va a incorporar al sector formal de la economía y por tanto al IMSS, va a crecer más rápidamente que la población en su conjunto. Hoy en día el IMSS, a través de su régimen ordinario, más el régimen de IMSS-Solidaridad, atiende a casi 60% de la*

---

Gabriel Sánchez Lucas

*población del país. Esta proporción va a aumentar en los próximos años a raíz del crecimiento económico referido. Esto va a generar una presión muy fuerte sobre la infraestructura del Instituto, sobre la demanda de servicios, de enfermeras, de médicos, de equipamiento y sobre nuestra capacidad de atención. En este contexto conviene recordar, un dato interesante: la inversión del IMSS en el 2001 es, en términos reales, idéntica a la inversión que se realizó hace diez años, pero en ese lapso la población creció 27%. En consecuencia, se observan importantes niveles de saturación de los servicios, de los equipos y de los hospitales. Esta situación puede acelerarse por el crecimiento de nuestra economía, por esta mayor incorporación de la fuerza de trabajo, que va, insisto, a crecer más rápidamente que la población como un todo, y que tendrá también un cambio en la composición de género, con una incorporación muy importante de las mujeres en la población económicamente activa. Esto último generará demandas adicionales sobre los regímenes del Seguro Social, en particular, sobre el seguro de prestaciones sociales y el de guarderías, por la importante labor que desempeñan las guarderías para poder facilitar la inserción de las mujeres en el trabajo.*

*Una cuarta tendencia a la que me quiero referir señala que vivimos en una sociedad crecientemente participativa, más crítica y, evidentemente, a los ojos de todos, más democrática. Esto implica, un cambio en la relación de la ciudadanía con sus gobernantes. Y, en materia de salud, y particularmente en el IMSS, implica un cambio en la relación de los derechohabientes con el Instituto. Como resultado de este cambio, ya no es suficiente atender y proveer servicios. Ahora, el derechohabiente, con justa razón, quiere más información, quiere participar en las decisiones, quiere conocer qué es lo que se está haciendo y está demandando un trato con mucha mayor calidad que en el pasado. En suma, requerimos no solamente una extensión de cobertura, sino un trato de mucho mayor calidad (Instituto Mexicano del Seguro Social (2003).*

Sin Embargo y a pesar del discurso que el Estado maneja con todo y que presenta una serie de datos que hacen ver un contexto nacional en el que es necesario reformar la

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

Seguridad Social lo que es evidente es que prácticamente todos los países de la región (América Latina y el Caribe) han emprendido reformas de sus sistemas de salud durante las últimas dos décadas y en muchas de ellas se incorporan avances en las herramientas y modelos de gestión. Ante esto vale la pena preguntar ¿Cuál es la autonomía con que el sector de la salud de un país puede formular su reforma de salud? Como telón de fondo del debate sobre las reformas y los componentes de gestión que involucran se plantea, en realidad, una discusión sobre la especificidad de la cuestión sanitaria. O en otros términos, ¿en qué medida la formulación de las reformas del sector de la salud se aleja de un discurso general sobre la reforma del Estado y la economía? Por un lado, se ha registrado una tendencia neoliberal que impulsa la estandarización de las reformas y, con ello, de los modelos de gestión en salud Por otro lado, en algunos casos los actores nacionales han ofrecido resistencia, presionando para que la implementación de los nuevos modelos no altere tanto la conformación tradicional del país y su sector sanitario.

En la *I Cumbre de las Américas* celebrada en Miami, Estados Unidos de América, en diciembre de 1994, los Gobiernos de la Región reafirmaron su compromiso de incorporar en sus procesos de reforma del sector de la salud mecanismos para garantizar el acceso equitativo a determinados servicios básicos de salud y de mejorar la calidad de esos servicios. Al año siguiente, la *Organización Panamericana de la Salud* (OPS), con la participación del *Banco Mundial* (BM), del *Banco Interamericano de Desarrollo* (BID) y de otras agencias internacionales, patrocinó una Reunión Especial sobre Reforma del Sector de la Salud donde se establecieron sus criterios rectores, basados en los principios de equidad, efectividad y calidad, eficiencia, sostenibilidad y participación social. Desde entonces, el mejoramiento de la calidad ha sido uno de los objetivos proclamados de las reformas del sector de la salud (Ross, Zeballos, e Infante, 2000).

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

En el ámbito sanitario, el consenso de Washington no resulta tan claro ni preciso, pero ha dejado algunos temas de reforma que, con mayor o menor facilidad, han conseguido incorporarse en las agendas nacionales.

Los puntos más sobresalientes de la agenda neoliberal de reforma del sector de la salud son:

- Freno a la expansión del gasto social

En primer lugar, la premisa neoliberal de reducir la influencia del Estado no se ha transformado en el sector de la salud en la bandera de la privatización como lo ha sido en otros servicios públicos. Antes bien, lo que se ha buscado es poner un freno a la expansión continuada de los gastos sociales. Para ello se ha recurrido a diferentes medidas, desde los recortes presupuestarios hasta la reducción de las contribuciones sociales que dan sustento a la seguridad social, como ocurrió en Chile y Argentina. Sin embargo, en la mayoría de los países, más que una retracción de los presupuestos sanitarios, lo que se registró fue una expansión sostenida del gasto público.

- Separación de las funciones de provisión y financiación

La implementación de esta premisa implica un conjunto de cambios, tales como la adopción de mecanismos de financiamiento de la demanda, la mayor autonomía de los servicios públicos y la integración y competencia de servicios públicos y privados de salud.

- Focalización del financiamiento público hacia los grupos vulnerables

Esta premisa también ha sido puesta en práctica de diferentes formas, por un lado restringiendo la oferta gratuita de servicios públicos a la población carente (tal es el caso del Fondo Nacional de Salud (FONASA) en Chile), y por otro, manteniendo la oferta para la población que tiene algún esquema de cobertura de seguros, pero estableciendo un cobro por dichos servicios a estos terceros pagadores. Tal es el caso de los denominados Hospitales de Autogestión que se implementaron en Argentina,

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

habilitándolos para cobrar a las obras sociales por las prestaciones brindadas a la población asegurada; lo mismo en Uruguay, donde los servicios están habilitados para cobrar a las Instituciones Mutuales (IAMC). En Brasil la propuesta ha sido defendida pero encontró mayores dificultades en su concreción. Por último, estableciendo un seguro específico subsidiado con recursos públicos para brindar cobertura a la población carente. Es el caso del sistema de régimen subsidiado en Colombia. O el caso en México del Seguro Popular.

- El racionamiento de las prestaciones médicas

Esto significa la restricción de las prestaciones médicas financiadas con recursos colectivos. Tal vez impulsadas más que nada por el Informe de Desarrollo Humano de 1993 del Banco Mundial, en 17 países se incorporaron canastas básicas de servicios de salud, lo cual también genera una forma de racionalización y homogeneización de la oferta. No obstante, en varios países, como Argentina, Brasil o Colombia, la extensión de las canastas -Programas Médicos Obligatorios- tiene fuertes dificultades de financiación (González, 2001).

Finalmente los programas en América Latina y el Caribe han mostrado hasta ahora cinco tendencias regionales. La primera consiste en el desarrollo de procesos, con lo cual se pretende llevar a cabo una acción continuada y establecer estrategias integradas, en lugar de promover medidas y acciones aisladas y esporádicas. La segunda tendencia es el desarrollo de una acción integrada que haga uso combinado y simultáneo de varias de las herramientas de calidad, como se observa claramente en los procesos de mejoramiento continuo. Estos procesos forman parte de los estándares exigidos por Estados Unidos y Canadá. Como tercera tendencia se observa una mayor orientación hacia los usuarios, tanto en los procesos como en los resultados, con la población y otros actores asumiendo una mayor participación en todo el proceso de gestión de la calidad. En cuarto lugar, se percibe la tendencia a adoptar una visión sistémica en la cual los hospitales dejan de ser el

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

centro del sistema de salud. El pasado énfasis en los establecimientos se transforma ahora en un interés por el conjunto de la red de servicios.

Como quinta y última tendencia se observa la creciente búsqueda de indicadores de desempeño. Para cuantificar el desempeño y demostrado, es preciso contar con sistemas de información adecuados y con indicadores y estándares apropiados.

Además de las tendencias ya mencionadas, los países encaminan sus esfuerzos hacia algunos otros aspectos críticos de los procesos de mejoramiento de la calidad: 1) la defensa del papel de las autoridades de salud como garantes de la calidad de la atención dentro de los procesos de reforma sectorial; 2) la defensa del papel del usuario y de la población como participantes activos en los programas de calidad; 3) la calidad técnica como resultado de las mejoras en la efectividad y utilidad de las prestaciones de salud; 4) la evaluación permanente de los servicios y tecnologías; 5) la elaboración y revisión de los estándares de calidad por consenso; 6) la relación entre la calidad y las formas de pago a los prestadores y los incentivos al desempeño profesional; 7) la medida en que se complementan los esfuerzos de los subsistemas público y privado en pro de la calidad; 8) la importancia de los sistemas de información para fomentar la calidad; y 9) el efecto de las investigaciones sobre la calidad de los servicios de salud. Es muy probable que un esfuerzo sostenido en estas áreas permita a los países mejorar la eficiencia y efectividad de sus servicios de salud.

Desde el punto de vista de la OPS, los principales retos consisten en cumplir los mandatos de la Cumbre de Presidentes celebrada en Miami, Estados Unidos, en 1994; en cooperar con los países para que se observen los principios de la reforma sectorial, se reorienten los servicios hacia la promoción de la salud y la prevención de enfermedades, y se desarrollen modelos de atención integral con garantía de la calidad; Y en establecer

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

alianzas con otros organismos para mejorar el apoyo a los países en la búsqueda de la calidad (Ross, Zeballos, e Infante, 2000).

## 2.6. La Calidad en el IMSS

El entorno nacional se caracteriza hoy en día por la globalización de la economía; la inserción de empresas y países a un mercado sin fronteras, regidos únicamente por la libre competencia; la disponibilidad cada vez más de recursos tecnológicos. Se puede afirmar que, en esta época de cambios, el trabajo y la vida social están en una etapa de transición hacia un nuevo orden. Ello determina, para empresas e instituciones, un cambio en sus paradigmas de operación.

¿Cómo responder a estos retos? Acorde con la óptica neoliberal la respuesta a estos cambios es el incremento en la productividad y el trabajo con calidad es el medio más directo para lograr la productividad. En este sentido de acuerdo con el rumbo que ha tomado la economía nacional para integrarse a la globalización que marcan los países desarrollados, es indispensable que la Seguridad Social en México se actualice y modifique sus esquemas administrativo y operativo para estar en condiciones de brindar los servicios que las generaciones presentes y futuras exigirán, conforme con las alternativas que para el cuidado de la salud ofrecerán, en un mercado abierto, los particulares nacionales y extranjeros.

Ante esta perspectiva de cambio el IMSS a través del tiempo a instrumentado diversos proyectos de cambio en busca de la “calidad” basados en las corrientes teóricas y metodológicas de la administración, buscando un proceso integrador de esfuerzos de superación que fortalezcan sus estrategias de servicio (IMSS, 2000).

### 2.6.1. Antecedentes de la calidad en el IMSS

Los esfuerzos para mejorar la calidad de los servicios de salud se remontan a finales de la década de 1950, cuando se iniciaron las primeras auditorías médicas en el Instituto Mexicano del Seguro Social que, de una u otra manera, se preservaron hasta finales de los setenta. Y es justamente en esa década (1966) cuando se pusieron los cimientos del sistema de capacitación y desarrollo del personal, buscando principalmente un cambio en las actitudes del personal, teniendo como eje la escuela de relaciones humanas y la mística de la seguridad social.

En el período de 1974 a 1978, se sembraron las semillas del Desarrollo Organizacional para una administración participativa con el enfoque en la motivación positiva y el trabajo en equipo. Mas tarde, de 1988 a 1992, se introdujeron las herramientas básicas de la mejora continua, partiendo de la instalación de círculos de calidad en todas las unidades del Instituto. En la aplicación de círculos hubo logros significativos, a pesar de que no se llevó a cabo la concientización de la totalidad de los directivos, tanto de la alta dirección como de los mandos medios, situación que repercutió en una falta de apoyo, es decir, un soporte en todos los niveles de dirección.

Posteriormente, se autorizó el Programa de Desarrollo para la Alta Dirección, iniciándose con el seminario de actualización directiva denominado: *En busca de la calidad y la excelencia*, el cual fue impartido a la totalidad de directivos del sistema, sentando las bases para considerar a la calidad como el camino a seguir para el mejoramiento de los sistemas de trabajo

En respuesta al *Programa Nacional de Modernización de la Empresa Pública 1990-1994*, y con la finalidad de incrementar la capacidad de respuesta del Instituto se constituyó el Comité de Calidad del IMSS, en junio de 1990.

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

Entre 1991 y 1994 ocurrió una tercera etapa, donde se conjugaron las experiencias obtenidas en las dos etapas anteriores con el sustento de la planeación estratégica. Así, en la perspectiva del cambio institucional, se concibió el Programa de Modernización Delegacional a cargo de la Subdirección General de Delegaciones, en catorce delegaciones del sistema.

En enero de 1995, con motivo de la presentación de Informe Anual del Director General a la Asamblea General del IMSS, se establecieron las pautas con las que se construyen la así llamada “Nueva Era” de la Institución, que consistían en un profundo proceso de reestructuración que le permitiera estar acorde con los ordenamientos contenidos en la reforma a la Ley del Seguro Social.

Al año siguiente, con fecha 12 de febrero de 1996, la Comisión Ejecutiva del IMSS dicta el acuerdo 21.9 en los siguientes términos:

"... se autoriza que una vez que en la mayor parte de las unidades se cuente con procesos participativos de planeación estratégica y mejora continua, cuyos objetivos sean la satisfacción del usuario y el cumplimiento de los indicadores institucionales, sean creados los Consejos Delegacionales de Calidad, a su vez, cuando la mayor parte de las delegaciones de la región cuente con ellos, se instituirán los, Consejos regionales de Calidad para concluir en su momento, con el Consejo institucional de Calidad. "

Con base en ese acuerdo, se desarrollaron esfuerzos por contar con planes estratégicos y procesos de mejora continua; no obstante, en la práctica se observó un despliegue desigual. De igual manera, se dieron diferencias marcadas en la metodología empleada para llevar a cabo la planeación estratégica y la mejora continua; por tanto las acciones

*Gabriel Sánchez Lucas*

que se realizan no sólo no resultaron integrales, sino que incluso fragmentaban los esfuerzos de la Comisión Ejecutiva.

La Coordinación General de Atención y Orientación al Derechohabiente es el órgano que por sus funciones está más cercano a los usuarios de los servicios y puede detectar sus expectativas y necesidades; Y uno de sus objetivos generales es participar en la promoción y medición de la calidad con la que se proporcionan los servicios y prestaciones de ley por las dependencias Institucionales encargadas de otorgarlas. Por ello, la Dirección General giró la instrucción de que todas las acciones relacionadas con calidad en el Instituto fueran coordinadas por esta instancia normativa (Circular No. 6 del 19 de febrero de 1997).

En este contexto se integraron dentro del proyecto de cambio del instituto los conceptos que formaron parte del Programa de Modernización de la Administración Pública 1995\_/2000: Básicamente la desconcentración de procesos operativos a las delegaciones, la administración por procesos, el seguimiento a la implantación de los mismos a través de indicadores de desempeño y el enfoque de satisfacción al usuario.

A fines de 1997 el H. Consejo Técnico acordó crear la Unidad de Organización y Calidad como órgano de apoyo directo y dependiente de la Dirección General, integrada por tres coordinaciones: la de Organización, la de Procesos y la de Cultura de Calidad. En febrero de 1998 el Reglamento de Organización Interior del IMSS promueve a la Unidad al rango de Dirección de Organización y Calidad la cual va a tener como encomienda la conducción de Plan Institucional de Calidad 1998 – 2000. Dicho plan tenía por finalidad dar el paso decisivo hacia un cambio de mentalidad y estilo de trabajo, a partir de un enfoque de satisfacción al usuario (IMSS, 2000).

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

### 2.6.2. Escenario actual de la Calidad en el IMSS

En la Actualidad el actuar del IMSS, en materia de calidad se encuentra circunscripta dentro del programa nacional de salud 2001-2006; específicamente dentro del programa de acción: Cruzada Nacional por la Calidad de los Servicios de Salud (Cruzada) el cual tiene por objetivo general Elevar la calidad de los servicios de salud y llevarla a niveles aceptables en todo el país, que sean claramente percibidos por la población.

Respecto a las definiciones que se han dado de “calidad”, algunas de ellas genéricas y otras más específicamente elaboradas para hacerlas pertinentes a los servicios de salud. Y más allá de las elaboraciones conceptuales se trata aquí de especificar, y así definir, las características que para efectos de la Cruzada se propone deba poseer la atención médica. Cabe señalar, por cierto, que cuando aquí se hable de atención médica debe entenderse la atención que proporcionan todos aquellos que intervienen en la atención de los usuarios de los servicios de salud. Por consiguiente, el término “médica” por ningún motivo se refiere exclusivamente al ejercicio profesional de los médicos.

Así, por calidad deben entenderse dos elementos:

**Trato digno**, cuyas características a su vez SON: **R**espeto a los derechos humanos y a las características individuales de la persona. **I**nformación completa, veraz, oportuna y entendida por el paciente o por quien es responsable de él o de ella. **I**nterés manifiesto en la persona, en sus mensajes, sensaciones y sentimientos. **A**mabilidad.

De aquí que el acrónimo mnemotécnico propuesto para facilitar la divulgación el concepto sea: SONRIA.

---

**Atención médica con efectos positivos.**

**Efectiva:** que logre el resultado (efecto) posible.

**Eficiente:** con la cantidad de recursos adecuada al resultado obtenido.

**Ética:** de acuerdo con los valores socialmente aceptados.

**Segura:** con los menores riesgos posibles.

De igual manera, el acrónimo mnemotécnico sería: que la atención médica produzca los *EefEctoS* positivos.

En este último caso, se buscan:

**Resultados** que puedan ser medibles mediante...

**Indicadores**, que a su vez permitan demostrar una...

**Atención médica efectiva** y así, nuevamente, SONRIA.

La Cruzada contempla ocho estrategias fundamentales de operación las cuales son:

Definir códigos de ética para los profesionales de la salud

Definir y hacer explícitos los derechos de los usuarios de los servicios de salud y de los prestadores deservicios médicos

Establecer un sistema de seguimiento y respuesta a quejas y sugerencias.

Establecer sistemas de reconocimiento del buen desempeño

Desarrollar un sistema de información por productos hospitalarios y tarjetas de indicadores

Promover el uso de guías clínicas (estandarización de procesos.)

Promover la certificación de los profesionales y establecimientos de salud

Reforzar el arbitraje médico (Secretaria de Salud, 2002).

Paralelo a estas Acciones se viene realizando año con año dentro del IMSS “El Premio IMSS de Calidad”, para ello se estableció una metodología basada en los valores, principios y los ocho criterios del “Premio Nacional de Calidad”. Esto con el fin de evaluar los procesos de mejora generados por la operación y reconocer los esfuerzos y

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

---

resultados que en materia de calidad instrumentan las unidades operativas del IMSS. Similarmente a esto el IMSS y como otra estrategia de evaluación de la calidad se tiene como propósito que las unidades operativas aprueben un proceso de “Certificación” dicha certificación la emite el *Consejo de Salubridad Nacional* este consejo es un órgano integrado por las dependencias de salud que conforman el Sector de Salud Pública de México. Para ello es necesario cumplir con una serie de especificaciones y requisitos indispensables para la atención de los usuarios que dicho consejo previamente emite.

En suma estas acciones han traído consigo modificaciones estructurales en el sistema de salud y en particular en el IMSS dichas modificaciones se apagan a este nuevo orden global que se está gestando y que es coordinado por la OPS las cuales obedecen a las políticas neoliberales implementadas principalmente por los países del norte de nuestro continente.

En síntesis todas estas acciones y proyectos sobre “calidad” puestos en marcha en distintos momentos en el IMSS se han delineado, tendientes a desarrollar una cultura de calidad. ¿Pero cuál ha sido el efecto real al interior del instituto, de todas estas acciones y proyectos que se han implementado? Esto es lo que analizaré en el próximo capítulo

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

# La Cultura de la Calidad en el IMSS

*“El mundo de hoy enfrenta problemas que no pueden ser resueltos pensando en la forma en que se pensaba cuando fueron creados”*

Albert Einstein

## 3.1. Análisis y Reflexión

**P**retender definir la calidad por sí misma no es posible, requiere siempre expresarse con relación a algo. La calidad no puede, ni debe depender de apreciaciones particulares, es necesario que los atributos que la caracterizan sean previamente determinados y acordados por personas o agencias concedoras de los procesos, y por supuesto, quedar claramente expresados en parámetros o normas generales.

La medición del nivel de calidad está relacionada con la emisión de juicios de valor, por lo que para cuantificarla es indispensable la comparación entre el estado actual o real de las cosas y el cumplimiento de los requerimientos mínimos o acercamiento a estados ideales, a través de un marco metodológico que precise el objeto a evaluar, los indicadores,

criterios, parámetros y forma de realizar la medición. El propósito es garantizar la objetividad de la valoración de tal manera que los resultados reflejen la medida en que la realidad corresponde al ideal. Pero dicho ideal siempre va resultar ser un constructo teórico producto de la percepción de “X” individuo o individuos y es en esto en donde radica la importancia de considerar los contextos y escenarios donde las diversas teorías se crean por que la percepción o percepciones que se tengan van estar en función de dichos escenarios y contextos y las comprobaciones científicas de igual forma necesariamente primeramente se restringen por obvias razones a los mismos escenarios y contextos donde fueron creados, lo que me conduce a la siguiente premisa, las diversas teorías que se puedan crear producto del análisis y el razonamiento nos dan cierta luz sobre algunos aspectos y nos sirven para construir nuestros marcos teóricos pero la solución de alguna situación en particular (llámese por ejemplo, el problema de la calidad en el IMSS) necesariamente requiere el análisis individual e introspectivo de la situación y es en esto en donde radica la principal problemática de la institución ya que hasta el momento no sea creado dicho análisis en el IMSS.

Por lo que la evaluación de la calidad de un proceso no es un acto de acopio de información, sino la emisión de juicios de valor, producto del análisis de los datos, y su contraste con el marco de referencia, previamente establecido (Jiménez y Castañeda 2003.)

### **3.1.1. Calidad vs. Conciencia**

Parece no haber dudas sobre a qué están refiriéndose las personas cuando utilizan el término calidad en su lenguaje cotidiano. Por ejemplo, cuando se dice: “este papel es de (alta) calidad”. No obstante, cuando pedimos a aquellos que suelen valorar el criterio de calidad en el consumo, que definan más exactamente lo que quiere decir este término, seguramente veremos que esas personas se mostrarán desconcertadas.

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

¿Será la calidad definible por un juicio, tal como ausencia de defectos? ¿O por características objetivas, independientemente de los individuos, como conjunto de las propiedades sensibles y mensurables de un producto? ¿O aún, desde una perspectiva más subjetiva, a través de una relación social y técnica de consumo, como adecuación de las propiedades de un bien o servicio a las necesidades de su usuario?

Los autores y las normas internacionales remiten, alternativamente, a una u otra de esas tres interpretaciones, las cuales no dejan de ser conflictivas entre sí. Por lo tanto, no es nada sorprendente que el consumidor tenga dificultades en definir el concepto con mayor precisión.

Tanto autores como lectores de la creciente literatura sobre el tema parecen más o menos satisfechos al apelar a aquella noción intuitivamente fácil, calidad; que el consumismo moderno consagró como referencia para apreciar la conveniencia de los productos. Pero, a pesar de ser tan utilizada por el sentido común, la noción de calidad de un producto continúa siendo algo vaga y polémica.

Gestión de Calidad Total, Control de Calidad Total (CCT), Liderazgo de Calidad, Administración de Calidad, Cultura de Calidad, son palabras que se utilizan, con o sin las respetables mayúsculas, en cualquier latitud que hayan sido pensadas. Estas expresiones tienen en común el conservar, por un lado, a la "calidad" como constante, y por el otro, algún término que connote o denote las funciones de una organización. El mayor consenso en la discusión sobre el significado de calidad surge justamente cuando es discutida desde ese otro punto de vista, es decir, no cuando es observada en el propio producto, sino cuando es considerada con relación a los objetivos y características de las organizaciones y del proceso de producción. De este modo, la idea de calidad tiene que ser reconjugada con alguna referencia al ámbito organizacional a través de los términos de "gestión", "control" y otros similares.

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

Sin el afán propiamente de dar otra definición más de calidad, sino únicamente con el propósito de comprender y profundizar aun más en dicho concepto; esta puede ser traducida por tres elementos que, a pesar de ser subjetivos, se manifiestan a través de un modo objetivamente diferente de producir las cosas o de brindar servicios y que inciden directamente en la percepción del usuario:

- .
  - La preocupación en crear y mantener conciencia sobre las propiedades de los productos (bienes y servicios) que están siendo generados, disminuyendo su variabilidad al ser adoptados determinados patrones o especificaciones técnicas;
  - La preocupación en satisfacer demandas explícitas y necesidades no declaradas pero previsibles;
  - La presencia de ese tipo de orientación en la totalidad de la organización, involucrando a la gerencia, a los técnicos y a los trabajadores.

En pero la rígida división técnica del trabajo heredada del taylorismo, establece enormes obstáculos al alcance de los propósitos de calidad, porque:

1. La planificación está distanciada de la producción, las nuevas ideas emanan directamente de los planificadores, que no entienden la dinámica de la producción y no acostumbran auscultar a los usuarios;
2. Los trabajadores realizan tareas parciales y fragmentadas y no tienen una imagen completa del producto final o de la finalidad del servicio en su conjunto;
3. La supervisión vertical disemina la neurosis de las cuotas de producción por equipo e infunde el miedo de errar y de opinar;
4. Los trabajadores en su conjunto no están estimulados a participar y a enorgullecerse de lo que hacen.

Ante esta perspectiva el abordaje que Deming (1990) efectúa sobre el tema de calidad, se afirma sobre dos pilares esenciales: el papel del consumidor como evaluador de la calidad y la problematización pedagógica de su significado.

*El consumidor es el eslabón más importante de la línea de producción. La calidad debe apuntar a las necesidades del consumidor, tanto actuales como futuras.*

El segundo pilar consiste en la problematización pedagógica del significado de calidad. Deming orienta su definición de calidad por un relativismo de indiscutible efecto pedagógico. Suele remitir esa cuestión a una serie de indagaciones que estimulan la capacidad de reflexión de las personas, más que a un debate filosófico:

*¿Qué es calidad? ¿Qué significa, por ejemplo, la calidad de un calzado? Supongamos que sea un calzado masculino que está siendo investigado. ¿Será que calidad significa que dure mucho? ¿Qué puede ser bien lustrado? ¿Qué sea confortable? ¿Qué sea a prueba de agua? ¿Qué el precio está de acuerdo con lo que es considerado calidad? En otras palabras, ¿Cuáles características de calidad son importantes para el cliente? ¿Cómo podría definirse la calidad de un calzado femenino? ¿Cuál es el principal defecto de un calzado? ¿Un clavo en la plantilla? ¿Un tacón que se despega en poco tiempo? ¿Manchas? ¿Cuáles son las cualidades que provocan insatisfacción en los clientes? ¿Cómo sabe usted?*

De la lectura del clásico libro de Deming puede inferirse que, desde su punto de vista, lo más importante no es llegar a contar con una completa teoría de la calidad, sino introducir en las organizaciones esa forma de discusión que abarca todos los aspectos relacionados directa o indirectamente con las características objetivas y subjetivas de los productos o servicios, los cuales determinan el grado de satisfacción de los clientes.

*Gabriel Sánchez Lucas*

De acuerdo con Deming, el concepto de calidad no tiene la menor necesidad de ser delimitado y fijado rígidamente, promulgado como principio sacrosanto para servir en una acción catequizadora. Conceptos "científicos" sobre calidad son tan innecesarios como la propia catequesis que se realizaría en su nombre.

Según Passos (1999):

Hemos visto que en el inicio de los trabajos con grupos de calidad es muy útil e interesante que las personas sean llamadas para "opinar" sobre lo que entienden por calidad; las respuestas sirven para demarcar ciertos espacios de reflexión, como un diapasón en una sintonía fina, de tipo ideológico, y no para asentar una referencia científica; es que allí las respuestas acostumbran ser numerosas y variadas, aunque casi nunca discrepantes entre sí. Creemos que, seguramente, esto puede contribuir a la unificación y constancia de propósitos, tan necesarios al emprendimiento de programas de calidad.

### 3.1.2. A manera de Conclusión

Como individuos y organizaciones todos desempeñamos alguna doble función, somos proveedores de productos y servicios que entregamos a alguien y a la vez también recibimos de alguien otros productos y servicios, estas cadenas interminables son la base de la economía de cualquier país. Por ende de la forma como en ellas se acoplen sus eslabones dependerá en buena parte su competitividad en el ámbito nacional. Lo cual en un mundo crecientemente abierto se llama supervivencia. Por lo que hacer bien las cosas a la primera y única vez tiene implicaciones de mayor importancia de lo que inicialmente aparenta pues rebasa los aspectos meramente contables para abarcar otros que impactan a la economía y población de cualquier país. Simplemente pensemos en el desperdicio social que implican los costos de la mala calidad; cuánto tiempo y recursos pierden

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

diariamente los ciudadanos y empresas de cualquier país por usar productos y servicios deficientes, y en casos extremos, cuantas vidas humanas cuesta la baja calidad. Y precisamente los recursos financieros y las vidas humanas son los dos elementos fundamentales que maneja el IMSS. Consecuentemente la búsqueda de altos y crecientes niveles de calidad en el IMSS no debiera ser vista como una moda pasajera sino como un imperativo fundamental que debe orientar y conducir su funcionamiento, de ello dependerá el rol que desempeñe en la estructura social. Así su fortaleza lo podrá convertir en un sólido eslabón del cual partan varias cadenas o en caso opuesto, su debilidad lo hará el punto más vulnerable que lejos de apoyar será una carga. La posibilidad de estar en uno u otro caso puede resumirse en una palabra: calidad (Acle 1993.)

Administrativamente el IMSS para mejorar la calidad de sus servicios ha focalizado sus esfuerzos en instrumentar una “cultura de calidad”, basándose en la “administración para la calidad” la cual incluye: un conjunto de principios, sistemas, procesos, métodos y técnicas.

Sin embargo según Colunga (1995),

*La administración para la calidad no es una panacea ni mucho menos una receta mágica universal. Aplicada en unas circunstancias tiene éxito mientras que fracasa en otras, tiene sus limitaciones y sus riesgos y no sustituye a la mercadotecnia ni a la publicidad, pero en la práctica es el mejor modelo administrativo que existe en nuestros días.*

Bajo esta óptica si una organización logra establecer un modelo administrativo que mejore sistemáticamente la calidad de sus servicios: reduce costos, posiciona el servicio y mejora su imagen publica (Colunga, 1995). Para mejorar la calidad de los servicios en el IMSS primero hay que tener en cuenta todas las características de los mismos, tales como: debe ser útil, requiere de transacciones directas con muchas personas (interacciones

---

Gabriel Sánchez Lucas

humanas), requiere de un elevado volumen de papeleo, requiere de un elevado volumen de procesos, no se llega directamente al servicio principal o sustantivo, generalmente se rebasan los tiempos de espera, no se puede producir sin la presencia del usuario, es difícil medir objetivamente sus resultados, al final es el usuario el que define la calidad.

Todas estas características de los servicios igualmente hacen referencia a los usuarios mismos que de cierta forma también constituyen una pieza integral de la cultura organizacional del IMSS porque forjan parte del proceso de la obtención de resultados. En esta relación de usuario-servicio no es extraordinario que existan sustitutos sistemáticos de este último (del usuario), principalmente debido al sistema administrativo que se aplica y en especial por los sistemas salariales y los de ascensos. Como ejemplo en el IMSS los sistemas de incrementos salariales y los de ascensos, están basados en las negociaciones colectivas del sindicato. Este tipo de relación laboral ha creado una cultura de servicio basada al líder sindical y específicamente al sindicato más que a los usuarios mismos. Esto fomenta que los prestadores de servicios en el IMSS sustituyan al usuario, creando con ello un fuerte obstáculo para alcanzar la calidad en el servicio. Lo cual le exige al sindicato que defina con mayor claridad su funcionamiento como un verdadero promotor de la seguridad social y como un fuerte vínculo entre el empleado y la empresa, que sea capaz de distinguir entre la defensa de los derechos laborales y la defensa de la seguridad social porque la seguridad social es un bien social, aun mayor que supera a los trabajadores en sí mismos pero que los incluye como instrumentos de la misma.

Además también hay que reconocer que los usuarios del IMSS son cautivos sin posibilidad de elección, lo cual forma parte del México del proteccionismo económico y parte de la cultura laboral del IMSS, donde el usuario no importa debido a la falta de competencia, esto obliga al usuario a utilizar solo estos servicios. Y a la vez esto también genera desinterés por parte de quién administra el IMSS ya que no tienen necesidad de competir dada la cautividad de los usuarios; generando con todo ello: Entre los

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

prestadores de servicio, el sindicato y los administradores de la empresa, un círculo vicioso que decremento la calidad. Paralelo a esto la visión que se tiene de los usuarios influye también dentro de este circulo vicioso, en el que el usuario es: un incauto -que se le puede engañar-, un empleado -que vaya por su expediente médico-, un ignorante -como va a saber mas que él médico-, un intruso -que impide a los empleados y directivos dedicarse a actividades más placenteras-, un limosnero o latoso -que no entiende que no hay- y es un paciente -no importa todos deben de esperar porque todos vienen enfermos-. Relacionadamente a lo antes dicho según Drovetta (1992) se encuentra el hecho de que en la mayoría de las organizaciones de servicios, la prestación de la misma se concreta fuera del ámbito estructural, mientras que en el caso de los servicios de salud, por ejemplo en el IMSS se presenta una situación atípica, la cual es que el usuario, en muchas oportunidades, deberá permanecer dentro de la organización (en el caso de internamiento), echo que genera actitudes diferenciales tanto en los que están involucrados dentro de la empresa (trabajadores, especialistas de diversas ramas), como por parte de los usuarios.

Es importante aplicar, de manera teórico-práctica, una nueva mentalidad de crecimiento y desarrollo, basada en un enfoque cultural. Sobre todo porque en el actual momento histórico por el que se está atravesando, donde la competencia, la informática -que da mayor, conocimiento a los usuarios-, la competencia potencial, la reducción de las distancias, hacen que los comportamientos válidos hasta ayer sean hoy potencialmente nocivos para la permanencia de una Institución, pudiéndose iniciar el proceso de entropía, situación temida por su dificultad de revertir sin tener que invertir un alto capital.

El IMSS es en cierto modo atípico, porque es un algo ordenado de manara muy especifica, -sobre todo a lo que se refiere a la infraestructura medica- ya que su operatoria permanente y continua tanto como su marco de incertidumbre, generado por el no saber a ciencia cierta cuál será el tipo de usuario con el que deberá tratar -considerando el tipo de

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

enfermedad- la lleva a diferenciarse. Es decir, el usuario con el que trabajan en general este tipo de organizaciones y en particular el IMSS es sui géneris porque:

- No buscan hacer uso de este tipo de prestaciones
- Ingresan con un alto grado de tensión (ante la posibilidad de la muerte)
- Se trabaja con situaciones al límite (de vida o muerte) y
- Es necesario (muchas veces) permanecer dentro de la institución (internamiento.)

Ahora bien quienes otorgan estos servicios, principalmente los servicios de salud en el IMSS: médicos, enfermeras, directivos, técnicos, etcétera, ¿cuentan con la información suficiente para juzgar con la mayor objetividad posible el nivel de calidad con que los otorgan? ¿Son capaces de identificar con oportunidad sus deficiencias? ¿Es posible entonces que mejoren racionalmente su desempeño? Muy probablemente, la respuesta a las preguntas anteriores sea no. Peor aún el concepto de calidad como tal, al ser un concepto íntimamente relacionado con la percepción ¿significa para todos lo mismo? O desde un enfoque de cultura organizacional ¿se puede percibir la calidad como parte de la cultura organizacional, si no significa para todos lo mismo? O ¿es posible implementar programas de calidad sin reconocer el papel que juega la cultura en el individuo? Al igual que las preguntas anteriores las respuestas a estas preguntas sean, no. Sin embargo es aquí en donde adquieren valor los conceptos y de aquí la importancia que tiene él mostrarlos, en este sentido y como se dijo anteriormente, se puede decir que la calidad abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto o un servicio para ser de utilidad a quien se sirve de él. Esto es, un producto o servicio es de calidad cuando sus procesos, sus características, tangibles e intangibles, satisfacen las necesidades de sus usuarios. De igual forma la cultura de calidad puede ser entendida como: El conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización a afrontar los retos que se le presenten en el cumplimiento de su misión (Cantu, 1997) Y más

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

específicamente en lo que se refiere al ámbito de lo médico, según Donabedian (En Ruelas y Querol, 1994) la calidad es un atributo de la atención médica que puede darse en grados diversos. Se define como el logro de los mayores beneficios posibles de la atención médica, con los menores riesgos para el paciente. Estos mayores beneficios posibles se definen, a su vez, en función de lo alcanzable de acuerdo a los recursos con que se cuenta para proporcionar la atención, y a los valores sociales imperantes. La calidad implica, por definición, resultados de la atención, evaluados como la mejoría esperada en la salud atribuible a la atención misma.

Es importante señalar que, de acuerdo con Donabedian, la calidad es un concepto que debe interpretarse en dos dimensiones íntimamente relacionadas e interdependientes: una técnica, representada por la aplicación de conocimientos y técnicas para la solución del problema del paciente, y, una interpersonal representada por la relación que se establece entre el proveedor del servicio y el receptor del mismo.

Al considerar la definición en que se incluyen tanto beneficios como riesgos, así como las dos dimensiones que la integran, técnica e interpersonal, es importante señalar la diferencia con la típica definición de calidad establecida en el ámbito de la producción de bienes o en otro tipo de organizaciones de servicio a objetos, donde se refiere básicamente al grado de satisfacción del cliente o consumidor. En el caso de la atención a la salud, la calidad no puede referirse solamente como "satisfacción del cliente", aun cuando ésta constituya un elemento indispensable para su juicio. En otras palabras, "el paciente pudo haber vivido satisfecho hasta su último suspiro; sin embargo, no debió haber muerto". Esta situación pone de manifiesto, además, que la percepción de la calidad que tiene el prestador del servicio difiere de la del paciente. Para el primero, la dimensión técnica resalta; para el segundo, la interpersonal es la que más fácilmente se juzga. Por lo tanto una premisa fundamental que considero se desprende de esto es que la calidad tanto en su dimensión técnica como interpersonal deben ser un derecho para los usuarios del IMSS.

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

En este sentido si se piensa que el derecho a la protección de la salud, como derecho constitucional, resulta inalcanzable si los servicios no se otorgan con calidad; ¿acaso es posible proteger la salud sin ofrecer los mayores beneficios posibles con los menores riesgos, es decir con calidad? La calidad es, pues, un derecho que debe ser garantizado. Garantía de calidad es imperativa en los sistemas de salud y, de manera concreta, en el IMSS. Pero no sólo debido a un derecho constitucional, sino también debido a un proceso de apertura comercial y de modificación del papel de Estado, ¿es realista pensar en calidad a cualquier costo? De unos años a la fecha ha sido posible observar lo que se ha denominado “transiciones indispensables” de los sistemas de salud. Expresada como una necesaria transición de la cantidad a la calidad y de la evaluación hacia la garantía de la calidad. Hoy debe agregarse una tercera transición indispensable: de la calidad *per se*, a la calidad con eficiencia.

En efecto, son evidentes las deficiencias en la eficiencia con que se otorgan los servicios de salud en el IMSS. Sin embargo, la búsqueda de la eficiencia a ultranza, sin proteger la calidad, puede conducir a resultados desastrosos a final de cuentas, pues no todo es hacer más con menos sino, aun más importante, hacer mejor al tiempo que también se aprovechan mejor los recursos.

Como importante también es el hecho de que se tenga en cuenta que a diferencia de la empresa privada donde el factor más importante es el lucro (seguramente habrá quien discuta esto, pero una organización privada sin lucro no es organización privada) por lo tanto quien lo usa es quien lo puede pagar; el IMSS por ser el principal instrumento de redistribución de la riqueza en el país tiene la obligación de no hacer distinciones en la prestación de sus servicios entre sus derechohabientes independientemente de lo que aporten económicamente a la institución, de su condición social, raza, lengua, religión, genero, edad, e incluso nacionalidad; por lo tanto el prestador de servicios debe de generar conciencia de que atiende a sus iguales es decir, a los que al igual que el no están

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

en posibilidades de elegir que son en su mayoría a los más desprotegidos en términos del poder adquisitivo. Esto da doble importancia al hecho de hacer las cosas con calidad en el IMSS. Para que de esta forma los que si deciden no tengan pretexto para que ellos también hagan bien las cosas. Cambiando de esta forma de un circulo vicioso a un circulo virtuoso que comenzaría por los niveles operativos.

Sin embargo a la conclusión final a la que arribo en este momento no es del todo alentador ya que el sistema social de trabajo del IMSS se configura como pequeños engranes donde cada cual compone y percibe su propia realidad acorde a sus principios y valores, creando una visión personalizada e individualizada del trabajo y consecuentemente actuando con ella. En pero los jefes de servicios y los directivos juegan un papel fundamental en la constitución de dicha visión por que ellos son los principales depositarios y transmisores de la visión de la institución y es por ello que aun dentro de una misma unidad medica o administrativa existan diferencias entre los distintos servicios, tocante a la calidad con que otorgan o brindan sus diferentes servicios. E inclusive también esta es la razón por la que existen diferencias entre las diferentes unidades, por lo tanto el trabajo de quien dirige se nota. Pero también se nota que desde las altas cúpulas no a habido el mismo interés que algunos jefes de servicio o directivos tienen, porque en el ámbito general el IMSS goza de una muy mala imagen publica solo basta con escuchar el radio o sentarse como usuario en alguna sala de espere para escuchar lo que platican. De igual forma también es alarmante el dato que al respecto proporciona la Comisión Nacional de Arbitraje Medico (CONAMED) la cual presenta al IMSS como la institución con mayor numero de quejas principalmente por malos tratos según su informe presentado en el primer semestre de este año (2006).

Según los datos reportados en la Encuesta Nacional de Satisfacción de los Servicios de Salud (2000), puestos a disposición dentro del programa de acción 2000/2006 los entrevistados señalaron que:

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

- Los servicios de salud en sus comunidades habían empeorado en comparación con los que tenían en 1994.
- En esa misma encuesta, los mexicanos calificaron el nivel de calidad de los servicios de salud por debajo de los servicios de: “escuelas públicas”, “agua y drenaje”, “teléfonos” y “transporte público” y sólo por arriba de “policía”.
- Cuatro de cada 10 mexicanos pobres también se quejan de la falta de amabilidad del personal médico y del escaso apoyo que se les ofrece en las unidades de salud. De hecho, uno de los motivos de queja más frecuente ante la Comisión Nacional de Arbitraje Médico es la falta de información del médico al paciente.
- De lo poco que se sabe sobre el desempeño de los médicos en lo individual es muy evidente la amplia variación de los criterios diagnósticos y terapéuticos para padecimientos iguales lo cual permite concluir que se trata de procesos poco controlados y tal vez de dudosa efectividad en muchos casos.

Estos datos sirvieron de preámbulo a la administración del presidente saliente y fueron considerados como un reto y en respuesta a ello, se lanzó la Cruzada Nacional por la Calidad de los Servicios de Salud (CNCSS), sin embargo no se lograron abatir dichos problemas, por el contrario durante el saliente sexenio se agravó por momentos la viabilidad del IMSS con los conflictos sindicales por los que atravesó y que a la fecha son la “papa caliente” que le deja al presidente entrante. A pesar de ello la administración saliente implantó varias reformas de tipo administrativas y estructurales al instituto, se instituyó el PREVENIMSS que en esencia es un modelo que busca fortalecer el nivel primario de atención a través de la prevención mediante la detección oportuna de enfermedades y padecimientos; de igual forma en el ámbito estructural se replantearon los terceros niveles de atención médica y con ello se crearon las Unidades Médicas de Alto Nivel de Atención (UMAES), se busca que estas se autogestionen en términos financieros haciéndose llegar de recursos a través de los envíos de usuarios que las unidades de

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

segundo nivel realicen. Esta modificación tenía por objetivo que las unidades de primero y segundo nivel de atención se les dotará de todos los recursos financieros de los que se dispone para que trabajasen fuertemente en la prevención sin embargo en la práctica en lo que se ha traducido es en un fuerte obstáculo para la atención especializada de los usuarios ya que en primera los envíos a los terceros niveles de atención ya no los pueden realizar desde los primeros niveles forzosamente se deben de enviar a los segundos niveles de atención, en segundo lugar este procedimiento retrasa la atención de los usuarios, pero una vez que ya se llegó al segundo nivel de atención la indicación es que se envíen los menos usuarios posibles porque esto ya representa un gasto para la unidad médica que los remite y por último si se logra llegar a un tercer nivel de atención se busca quedarse con los menores casos posibles porque para los terceros niveles de atención lo que le da a ganar son los envíos no la atención subsecuente de un mismo usuario.

En suma estas modificaciones lo que han generado en los administradores es una preocupación encarnizada por la gestión de los recursos, lo cual pasa a última instancia a los usuarios y que como regularmente ocurre el usuario no tiene como defenderse. En este contexto deja Vicente Fox al IMSS, más preocupado por los dineros que por garantizar la calidad de la atención, porque lo que se pretendía con la CNCSS simple y sencillamente no se cumplió; Este es ahora el gran reto que tiene ante sí el autonombado presidente del empleo Felipe Calderón.

En pero una cosa queda clara mientras no se le entre al problema de fondo que tiene el IMSS, y citó como ejemplo lo que decía Mavila sobre Perú:

“...si supusiéramos que un mago con un poder infinito tocase con su varita mágica los Andes y en ellos abundase el oro tocase los ríos de nuestra selva y por ellos empezase a correr petróleo y tocase nuestros mares y se repletasen de peces, aún con toda esa riqueza seguiríamos siendo subdesarrolladas y algo más aun cuando esa riqueza se terminase, porque toda riqueza es finita, volveríamos a ser pobres.”

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

Porque el problema de fondo del IMSS es de tipo CULTURAL, es decir mientras no cambie la cultura organizacional del instituto, todo lo que se lleve a cabo para mejorar o incrementar la calidad de la atención esta condenado al fracaso, el problema claro es por donde comenzar o como hacerle para cambiar una cultura que esta tan arraigada en la institución, el reto es enorme pero tomando en cuenta todo lo hasta aquí expuesto en mi tesina considero que se le puede entrar de la siguiente forma y con esto concluyó:

- Primeramente: Es necesario reconocer la existencia del problema en toda la institución que va desde los más altos niveles directivos hasta los más inferiores niveles operativos de la estructura.
- En segundo lugar: Es necesario entender de donde proviene el origen de dicho problema, porque ello nos ayudaría a buscar soluciones ya que en la medida en que comprendemos mejor un problema encontramos mejores soluciones por lo cual: se hace necesario entender al propio trabajador mexicano como un ser producto de su propia historia, cultura y sociedad; de igual forma se debe comprender también como se constituye la cultura. Todo esto ya lo presente y analice en el primer capítulo de mi tesina, para que sirva como referencia para implementar cualquier tipo de programa con miras a mejorar la calidad de la atención en el IMSS.
- Por último: Partiendo de los dos puntos antes mencionados planteo una alternativa de solución (la cual en parte ya mencione anteriormente): A partir de que se reconoce la existencia del problema por todos los miembros de la institución y se entiende de donde proviene es necesario darse cuenta y tomar conciencia de que la atención que se brinda esta dirigida a otro que es igual al mismo que otorga el servicio, es decir ambos el prestador del servicio (sobre todo el operario mismo que es el responsable de hacer realidad los objetivos de la seguridad social) y el usuario no están en posibilidades de elegir, en términos del poder adquisitivo ya que el IMSS es una empresa pública sin

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

finés de lucro privado que esta orientada a la redistribución de la riqueza lo cual nos empareja a todos. Este darse cuenta y la toma de conciencia se puede lograr a través de varias vías. Una desde el sindicato lo cual le demanda al mismo ser el promotor y gestor de dicha toma de conciencia mediante la difusión y realización de cursos de capacitación orientados a este propósito y lo más importante, predicar con el ejemplo, es decir siendo congruente con lo que se dice y lo que se hace. Otra vía podría darse desde la misma empresa impulsada por los mismos directivos que se instrumentaría de igual forma que con el sindicato. Una última vía y la más deseable tendría que ser el trabajo conjunto tanto del sindicato como de los directivos.

Finalmente Mejorar la calidad de los servicios de salud que se prestan a los usuarios, tanto en su dimensión técnica como interpersonal, como ya se dijo ha sido abordado desde ya algún tiempo a través de muchos esfuerzos. El IMSS es la institución que más a destacado en la implementación de estrategias para mejorar la prestación de servicios con calidad y calidez, no obstante; los esfuerzos realizados hasta hoy y sin quitarles mérito no han sido suficientes como para poder impactar realmente en la población usuaria pues los resultados no han sido del todo favorables como se puede constatar a través de varios años y de múltiples evaluaciones, (salvo algunas excepciones), ya que existe un bajo nivel promedio de la calidad siendo posible identificar cuatro aspectos importantes según la Encuesta Nacional de Satisfacción de los Servicios de Salud (2000):

1. Percepción de mala calidad de los servicios por parte de la población usuaria.
2. Alta variabilidad del nivel de calidad técnica.
3. Heterogeneidad de los niveles de calidad.
4. Pobre información y poco confiable sobre el desempeño de los servicios y sus niveles de calidad, lo que dificulta la toma de decisiones adecuada.

En este sentido, recordemos que es justamente la parte humana la que dota al IMSS de la característica de adaptabilidad; es decir, son las personas (pacientes, familiares, trabajadores de la salud, directivos) los que tienen la capacidad de resistirse y también la capacidad de aprender y cambiar como resultado de la experiencia. Por esta razón se debe considerar a los trabajadores, con sus talentos, dificultades y realidades, como eje para la factibilidad en el logro de los objetivos de la calidad, es por ello que el trasfondo es más de actitud que de aptitud.

Ante esto vale la pena mencionar que las actitudes tienen que ver principalmente con los principios y valores que como individuos, organizaciones y sociedad tenemos, por lo mismo y en suma de lo que se trata para poder aplicar los conocimientos que en materia de calidad existen es que: primero debemos entender a través de su historia y cultura para que sociedad, organización o individuo se esté trabajando, lo cual en sí mismo es un problema ya que la literatura disponible en el país fue hecha y pensada para lugares, escenarios y contextos diferentes al nuestro razón por la cual no se han obtenido los resultados hasta hoy esperados en el IMSS.

Al hablar del IMSS necesariamente se tiene que hacer referencia a su cultura organizacional misma que a su vez nos hace referencia a los procesos de construcción de la realidad que habitualmente permiten a los individuos que dentro del IMSS interactúan comprender las acciones, objetos, acontecimientos que se dan en la organización, al mismo tiempo que se les proporciona los indicadores suficientes para hacer que sus comportamientos en esa organización tengan pleno significado y sentido.

En este sentido el contexto cultural dota a los individuos de una amplia gama de códigos y lenguajes así como una racionalidad y estructura emocional a través de los cuales construyen la realidad y dan sentido y significado a las situaciones y acontecimientos con los que se enfrentan. Es por ello que a través de la cultura los individuos pueden

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

---

reconocer si cuanto acontece en el entorno es normal o no, y ajustar así sus comportamientos a los códigos de la normalidad del contexto cultural de que se trate.

Por lo que se debe de entender la manera en la que se forma o se modifica una cultura organizacional. Con base en lo hasta aquí expuesto todo inicia cuando se incorpora en un grupo uno o varios valores producto generalmente de la convicción de un líder de ese grupo. De esta manera, el valor adquirido, (esto es, lo que es y debe ser importante para el grupo) genera las conductas congruentes con ese valor que son, finalmente, las manifestaciones visibles de la cultura. Cuando, en consecuencia, esa conducta es reconocida como válida, la persona y el grupo van incorporando la firme creencia de que lo que se hace es correcto para sobrevivir en esa determinada circunstancia.

Así, las creencias básicas (convicciones) refuerzan a los valores (lo que es muy importante) que a su vez, generan las conductas (manifestaciones visibles) que si son reconocidas como válidas, vuelven a reforzar a las creencias básicas.

En todo ello como ya se dijo, el papel del o de los líderes es fundamental así como el reconocimiento que se dé a las conductas válidas o a las consecuencias negativas que se produzcan cuando la conducta es incongruente con el valor deseado.

Ahora bien, si bien es cierto que el ejercicio de la autoridad es muy importante y necesario para lograr un cambio, hacia el largo plazo es indispensable modificar la cultura organizacional no sólo mediante el liderazgo si no además mediante el reconocimiento de lo que debe considerarse válido y por consiguiente valioso: Sus empleados y sus Usuarios. Pero no solamente darle valor en el sentido ideático de la palabra hay que ir mas allá del discurso y comulgar con lo valioso de la institución su gente, por lo cual todas las acciones con miras a mejorar la calidad de la institución deben de pasar primeramente y necesariamente por el tamiz de la comprensión y el entendimiento de la

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

---

cultura organizacional en particular del IMSS y en general de nuestro país. Lo cual nos demanda seguir conociendo y estudiar a fondo al IMSS y a nuestro país, para dejar de copiar modelos administrativos de calidad que en otras latitudes han funcionado y así “dejar de dar palos a ciegas”.

Finalmente esta es una invitación a que todas las profesionistas (independientemente de su profesión) con un encargo social definido se sumen a este esfuerzo por reflexionar y analizar en torno no solo del IMSS sino de nuestro país en general, porque con ello construiremos un mejor país ya que como lo mencione inicialmente: “el saber” es ahora el recurso clave de un país como parte de su potencial económico, mismo que al tomar sus decisiones tendrá que considerar seriamente su posición competitiva en la economía mundial y el nivel de desarrollo de sus competencias en el saber; el hecho de que el saber se haya convertido en un recurso clave, significa que puede representar una alternativa para el desarrollo competitivo en una economía mundial.

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

# Bibliohemerografía

*“Consciente de su libertad, el hombre quiere llegar a ser lo que puede ser y quiere ser”*

Jaspers

Acle, T. A. (1993). Calidad Total en las Instituciones de Seguridad Social. México: C.I.E.S.S.

Bejar, N. R., (1979). El Mexicano. México, D.F.: U.N.A.M.

Cantu, D. H. (1997). Desarrollo de una Cultura de Calidad. México, D.F.: Mc. Graw Hill.

Colunga, D. C. (1995). La Calidad en el Servicio. México D.F.: Panorama.

Cordero, G . R. (2000). Educación en valores. Disponible en <http://sepiensa.org.mx>. Recuperado Febrero 15 de 2007.

Córdova, V.; Font, P.; Gudiño, P.; Hernández, M. y Sánchez, M. (1998). Un enfoque del Estudio de la Cultura Organizacional (143 párrafos). Gestión y Estrategia Disponible en: [www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num14/#Alejandro1](http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num14/#Alejandro1). Recuperado Febrero 15 de 2007.

---

Corominas, J. y Pascual J. A. (1980). Diccionario crítico etimológico castellano e hispánico. Barcelona España: Ediciones CEAC.

Davis, K., y Newstrom, J. (1991). Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional. México, D. F.: Mc Graw Hill.

Deming, E. W. (1990). Qualidade: a Revolução da Administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva.

Díaz-Guerrero, R. (1975). Estudios de Psicología del Mexicano. México D.F.: Trillas

Díaz-Guerrero, R. (1994). Psicología del Mexicano: Descubrimiento de la Etnopsicología. 6 ed. México D.F.: Trillas.

Díaz-Guerrero, R. y Szalay, L. (1993). El Mundo Subjetivo de Mexicanos y Norteamericanos. México D.F.: Trillas.

Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2001). Vigésima segunda edición. Disponible en: <http://www.rae.es/>. Recuperado Febrero 15 de 2007.

Drovetta, S. (1992). Dirección de la salud. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.

Editorial Alco (1996). Ley del Seguro Social. México D.F: Autor.

Espinosa, I. y Pérez, C. (S/A). Cultura, Cultura En México Y Su Impacto En Las Empresas (96 Párrafos). Gestión Y Estrategia. Disponible en: [www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num6/indice.html](http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num6/indice.html). Recuperado Febrero 15 de 2007.

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

Fernández, S. (1988). *La Educación, constantes y problemáticas*. España: Ediciones CEAC.

Gallardo, V. A.; Camargo, V. M., y Magallón, D. M. (1998). *Cultura Organizacional: Hacia un Nuevo Enfoque de la Misión del Administrador* (95 párrafos). *Gestión y Estrategia*. Disponible en: [www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num14](http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num14). Recuperado Febrero 15 de 2007.

Gibson, J. y Cols. (1996). *Las organizaciones. Comportamiento, estructura y proceso*. Colombia: McGraw Hill / Irwin.

González, G. (2001). *Las Reformas Sanitarias y los Modelos de Gestión*. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 9 (6), 406-412.

Hall, R. H. (1983). *Organizaciones. Comportamiento, estructura y proceso*. Colombia: Prentice Hall Internacional.

IMSS (2000a). *Memoria Institucional*. México D.F. Proyección de México.

IMSS (2000b). *Plan Integral de Calidad "Presentación"*. México D.F. Autor

Instituto Mexicano del Seguro Social (2003). *Historia del Instituto Mexicano del Seguro Social*. Disponible en Red: [www.imss.gob.mx](http://www.imss.gob.mx). Recuperado Febrero 15 de 2007.

---

Instituto Mexicano del Seguro Social, Coordinación Normativa de Especialidades Médicas y Formación de Profesores. (1996). Organización y funcionamiento del IMSS. México D.F: Autor.

Instituto Mexicano del Seguro Social, División de Formación de Personal para Atención a la Salud. (1996). Los Niveles de Atención en el IMSS. México D.F: Autor.

Instituto Mexicano del Seguro social, Hospital General No. 29, Coordinación Zonal de Organización y Calidad (2002). Tips Gerenciales: ¿Qué es la ISO?. México D.F.: Autor.

Ivancevich, G. (1994). Las Organizaciones. E.U: Addison Wesley Iberoamericana.

Jiménez, S. y Castañeda, H. (2003). Algunas Consideraciones Sobre la Evaluación de la Calidad de las Revistas. *Revista de Enfermería del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 11 (1), 1-3.

Kardiner, A. (1975). El Individuo y su Sociedad. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.

Katz, D. y Kahn, R. (1979). Psicología Social de las Organizaciones. México D.F.: Trillas.

Kras, E. (1991). La administración mexicana en transición. México D.F: Grupo Editorial Iberoamérica.

Malraux, A. (1976). Política de la cultura. Argentina: Ed. Síntesis.

Mann, L. (1979). Introducción a la Psicología Social. México: Trillas.

---

*Gabriel Sánchez Lucas*

Microsoft Corporation 1993-2003 (2004). Biblioteca de Consulta Microsoft Encarta 2004.  
Redmond U.S.A: Autor

Morín, E. (1983). El paradigma perdido. Barcelona España: Kairos.

Olguin, L. A. y Ramírez, M. M. (2002). Creatividad, una Propuesta de Capacitación para el Desarrollo del Recurso Humano en la Pequeña y mediana Empresa. Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.

Passos, N. R. (1999). Perspectivas de la Gestión de la Calidad en los Servicios de Salud. OPS.

Paz, O. (1970). El laberinto de la Soledad. México D.F: Fondo de Cultura Económica.

Pérez, B. E. (2002). La participación del psicólogo dentro de las organizaciones actuales en la formación de repertorios cognitivo conductuales relacionados con la calidad. *Tesis de licenciatura*, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.

Ribes, E. (1993). La Psicología: Algunas Reflexiones sobre su qué, su por qué, su cómo y para qué. En: Urbina, J. *Facultad de Psicología Testimonio de 20 años*. México D.F.: UNAM.

Robbins, S. P. (1996). Administración. México: Prentice Hall.

---

Rodríguez -Estrada y Ramírez-Buendía (1992). *Psicología del Mexicano en el trabajo*. México D.F: Mc Graw-Hill.

Ross, A. Zeballos, J. e Infante, A. (2000). La calidad y la Reforma del Sector de la Salud en América Latina y el Caribe. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 8 (1/2), 93-97.

Ruelas, E., y Querol, J. (1994). *Calidad y eficiencia en las organizaciones de atención a la salud*. OPS.

Secretaría de Salud, (2002). *Programa de Acción: Cruzada Nacional por la Calidad de los Servicios de Salud*. México D.F: Autor.

Serpell, R. (1976). *Influencias Culturales sobre la Conducta*. Barcelona España: Ediciones CEAC.

Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social (2006). *Historia del Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social*. Disponible en Red: [www.sntss.org.mx](http://www.sntss.org.mx) . Recuperado Febrero 15 de 2007.

Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Journal of Administrative Science Quarterly* . 28.

Titelman, D.; Uthoff, A. y Jiménez, L. (2000). Hacia una Nueva Seguridad Social en el Siglo XXI: Sin Solidaridad en el Financiamiento no Habrá Universalidad. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 8 (1/2), 112-117.

U.N.E.S.C.O (1975). *Diccionario de Ciencias Sociales*. Madrid España: IEP

Varios Autores (1981). Historia General de México. México D.F: COLMEX, Volumen I.

Wheatley, M. (1992). Leadership and the New Science. New York: Bantam Books.

---

*Gabriel Sánchez Lucas*