



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLÁN

HOSPITAL CENTRAL NORTE DE PEMEX:
LA ORGANIZACIÓN DESORGANIZADA

SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR
“ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y CULTURA”
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN PERIODISMO Y
COMUNICACIÓN COLECTIVA
P R E S E N T A :
CLAUDIA ARACELI JUÁREZ ARAUZ

ASESOR: LIC. URSO MARTÍN CAMACHO ROQUE

JUNIO, 2007



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

*Voy con las riendas tensas
Y refrendo el vuelo,
Porque no es lo que importa
Llegar solo, ni pronto
Sino llegar todos y a tiempo.
León Felipe.*

A mi papá: Juan Juárez Sánchez
Por todas tus enseñanzas, por guiar mí camino con tu ejemplo.
Por el amor y apoyo que siempre me brindaste.
He aquí una muestra de mi agradecimiento.
Y de mi amor.

A mi mamá Concepción Arauz Perea.
Por hacer de mi todo lo que soy, por tu amor, por tus cuidados.
Porque sin ti no lo hubiera logrado.
Mi respeto y admiración por tu fuerza, tu empeño, por tu lucha en la vida.
Mil gracias con todo mi amor.

A mi esposo Mario Luna Cruz.
Gracias por todo tu amor totalmente correspondido.
Por la fuerza que me diste y los votos de confianza que me brindaste.
He aquí el resultado de tu apoyo incondicional.
Este logro te lo debo a ti y como tal te digo que es tan tuyo como mío.
Te amo hoy y siempre.

A mis hijos: Mario, Gabriel y Juan.
Por su comprensión y apoyo a la “causa”.
Sin ustedes y sin su amor nada hubiera sido igual.
Ustedes fueron el motor para la realización de esta tesis.
Son mi vida, los amo muchísimo.

A mis maestros: Vero, Irma, Jorge, Javier y Martín.
Por pensar en nosotros, por compartirnos sus conocimientos.
Por brindarnos esta gran oportunidad y ayudarnos a llegar hasta el fin.
Los recordaré siempre con cariño. Gracias.

A mi asesor: Lic. Urso Martín Camacho Roque.
Gracias por tus enseñanzas, por tu paciencia y comprensión.
Por el tiempo que me brindaste para la realización de esta tesis.
Te recordaré siempre con cariño y agradecimiento.

Claudia Araceli Juárez Arauz.

Introducción.	
1. Hospital Central Norte de PEMEX: más allá de la medicina.	1
1.1 Reconociendo a una organización.	2
1.2 El HCN por dentro y por fuera.	5
1.2.1 Explorando el entorno de un hospital.	7
1.2.2 El HCN y sus clientes.	13
1.2.3 Sus proveedores.	15
1.2.4 En busca de la modernidad: lo nuevo en tecnología.	17
1.2.5 Recurriendo a otras instituciones.	19
1.2.6 Conclusiones: El HCN de PEMEX, ¿una organización autopoietica?	20
1.3 El Hospital Central Norte de PEMEX: “estructuralmente” hablando.	23
1.3.1 PEMEX y la creación de su propio servicio médico.	24
1.3.2 Origen y trayectoria.	26
1.3.3 El Hospital Central Norte: cuatro décadas de servicio.	28
1.3.4 El ideario de la organización.	29
1.3.5 Los objetivos del HCN.	31
1.3.6 ¿Cómo funciona el Hospital Central Norte de PEMEX?	34
1.3.6.1 Organigrama del Hospital Central Norte.	39
1.3.7 Miembros que integran el HCN.	47
1.3.7.1 Reclutamiento y selección que labora en el hospital.	49
1.3.8 Proceso formal de trabajo del HCN.	51

1.3.8.1 La determinación de los perfiles del puesto en la organización.	57
1.3.9 Inventario de los recursos económicos del almacén.	59
1.4 Estructura formal vs. Estructura funcional.	59
1.4.1 Diagrama de flujo formal (ideal) vs. Diagrama de flujo funcional (real).	64
1.4.2 Detección de problemas operativos.	64
1.4.3 Detección de “cuellos de botella” en la organización.	68
1.4.4 Análisis costo-beneficio en el HCN.	69
1.4.5 Diagrama de causa- efecto del problema operativo.	69
1.5 Conclusiones sobre el entorno, estructura y funcionamiento del HCN.	73
2. La comunicación en el Hospital Central Norte de PEMEX.	76
2.1 Modelos clásicos de comunicación y administración.	78
2.2 Las exigencias del mundo globalizado.	82
2.3 Costo generalizado del problema productivo en el HCN.	85
2.4 Principales actores involucrados en el problema productivo del hospital.	92
2.4.1 El actor y su personalidad.	93
2.4.2 Características de los actores que intervienen en el proceso estudiado.	94
2.5 Los grupos del Hospital de PEMEX.	104
2.5.1 Análisis de los grupos existentes en la organización.	107
2.5.2 Inspección comunicativa del funcionamiento del HCN.	108
2.6 Conclusiones: ¿Cómo se comunica el Hospital Central Norte de PEMEX?	119
3. La comunicación informal dentro del Hospital Central Norte de PEMEX.	121
3.1 La complejidad organizacional.	123
3.1.1 Cultura fenomenológica.	125

3.1.2 Cibernética de segundo orden.	127
3.2 Modelos comunicativos.	131
3.3 De lo cuantitativo a lo cualitativo.	137
3.3.1 Los actores del HCN y sus representaciones.	139
3.3.2 La técnica y su aplicación.	140
3.3.3 El grupo de discusión.	142
3.3.4 Análisis de resultados de la técnica aplicada.	157
3.4 Conclusiones: características de la comunicación en el HCN.	166
4. Intervención cultural en el HCN.	169
4.1 Objetivos del comunicador organizacional.	170
4.2 El quiebre en el HCN.	172
4.3 La importancia de comunicarse dentro de la organización.	174
4.3.1 La búsqueda del entendimiento.	175
4.3.2 La organizacional ideal.	176
4.4 El papel de la cultura en la organización.	176
4.4.1 La importancia de la cultura organizacional.	177
4.4.2 Las subculturas en el Hospital Central Norte.	178
4.4.3 Mapa cultural del HCN.	179
4.4.4 Modelos de cultura organizacional.	184
4.4.5 Vía del consenso / vía del control.	185
4.4.6 Factores de cambio en la cultura de las organizaciones.	186
4.5 Una propuesta de cambio en el Hospital de PEMEX.	188
4.5.1 ¿Qué es el FODA?	189

4.5.2 Lo fuerte y lo débil del HCN: análisis FODA.	192
4.5.3 La estrategia del cambio.	193
4.5.4 Propuesta de intervención Comunicativa (PIC) en el Hospital de PEMEX.	194
4.5.5 Lo paradójico del cambio en el HCN.	202
Conclusiones.	204
“Alfa-Omega”	210
Bibliografía.	215
Anexos	220

Introducción

En la época que vivimos, las organizaciones han cobrado auge como las agrupaciones sociales más racionales y eficientes, a ellas recurre el hombre para lograr sus objetivos, para trabajar, ganar dinero y en el mejor de los casos realizar sus “más caros anhelos”. La organización, por otra parte, requiere de fuerza laboral, de seres humanos que desempeñen las labores que contribuyan a que ésta sobresalga y que cumpla con los objetivos que la originaron.

Entonces tenemos que la organización -coordinando gran número de acciones humanas- *crea un poderoso instrumento social que combina su personal con sus recursos, uniendo en la misma trama a dirigentes, expertos, trabajadores, máquinas y materias primas.*¹

La organización se está evaluando continuamente y trata de ajustarse adecuadamente para lograr sus fines. Pero, por lo general, se preocupa demasiado en lograrlos lo que, en la mayoría de las ocasiones, la convierte en una máquina y, lo peor de todo, a sus trabajadores como engranes de esa máquina.

Ese es el principal problema al que se enfrentan la mayoría de las organizaciones, grandes y pequeñas, no son capaces de ver en sus trabajadores a seres humanos que trabajan para conseguir sus propios fines y a los cuales se les menosprecia o se les ignora, sin entender que entre más satisfechos se sientan, trabajarán más y mejor en busca del cumplimiento de sus propios objetivos y los de la empresa para la que laboran.

Viéndolo desde esa perspectiva, creemos necesario, analizar una de tantas organizaciones que existen en la sociedad mexicana, pero no decimos, una de tantas de manera despectiva ni queriendo dar a entender que hablamos de cualquier organización, sino por el gran número de organizaciones que existen actualmente en nuestro país; con el objeto de conocerla y analizarla.

EL Seminario-taller extracurricular de titulación “Organización, comunicación y cultura” que se imparte en la FES Acatlán nos ofrece la oportunidad de poder hacerlo. Durante las doscientas horas de duración fue posible contar con los elementos necesarios para la realización de este trabajo de investigación. Para poder evaluar y

¹ Etzioni, Amitai, Organizaciones modernas, México, UTHEA, 1986, p. 1.

comprender la importancia de la comunicación para lograr la transformación de las organizaciones mexicanas, en este caso del Hospital Central Norte de PEMEX.

La asesoría y orientación de los maestros que imparten el Seminario son fundamentales para lograr la elaboración y desarrollo de este trabajo de investigación en el cual servirá para detectar problemas concretos de comunicación organizacional en el hospital.

El Hospital Central Norte de Petróleos Mexicanos (HCN), es una organización dedicada a brindar atención médica a sus empleados activos, jubilados y derechohabientes.

Como en todas las instituciones dedicadas a la salud, todo, o casi todo, es prioritario ya que tratan con vidas humanas. Por esto, se debe contar con todos los elementos necesarios para cumplir con su cometido. Sin embargo, el HCN es una organización que no siempre logra hacerlo puntualmente a pesar de representar para los trabajadores petroleros el bienestar propio y el de su familia.

Continuamente sufre la carencia de materiales prioritarios para brindar la correcta atención médica a los pacientes, provocando descontento tanto de las áreas operativas del hospital como de los usuarios del servicio. Estas carencias ocasionan una disminución en la productividad ya que mientras la organización no satisfaga las necesidades de su cliente, no podrá cumplir con su principal objetivo como institución de la salud.

Por lo tanto, se consideró de interés descubrir los problemas que ocasionan un inadecuado funcionamiento de la organización por lo que fue necesario realizar un estudio de comunicación organizacional el **“Hospital Central Norte de PEMEX: la organización desorganizada”**. Este estudio nos permitió conocer las deficiencias de la comunicación que existen entre la institución y sus integrantes y, a su vez, con su entorno. Principalmente entre los departamentos responsables del suministro de los diversos materiales.

Así, al determinar las causas que originan la deficiencia en las interacciones comunicativas entre algunos de los departamentos de la empresa, se podrán hacer

propuestas de mejora para que la comunicación organizacional de esta organización mexicana mejore.

Asimismo, y tomando en cuenta que Petróleos Mexicanos es la organización de mayor relevancia en nuestro país y de que a nivel nacional existen otros hospitales regionales y otro más en el Distrito Federal pertenecientes a la misma organización, esta investigación proporcionó importantes elementos para identificar la problemática de las interacciones comunicativas de estos centros hospitalarios.

Se ha visto que para que una organización cumpla con su cometido es necesario que todas las partes que la conforman realicen el trabajo asignado dentro de ella. Para que eso suceda es importante el tipo de comunicación que se da entre la empresa y los integrantes de la misma, y de igual forma entre un departamento y otro: se necesita que la información fluya en todos los ámbitos de la organización y a todos sus niveles.

Por tal motivo, el objeto de estudio de este trabajo de investigación, fueron las interacciones comunicativas entre los departamentos encargados de proveer los insumos a la institución: el almacén, adquisiciones o abastecimientos y la subdirección administrativa como órgano encargado del área administrativa de la organización.

Se hizo un análisis de los problemas operativos que permitieron dar un diagnóstico aplicando las técnicas cuantitativas de investigación. Por otra parte, se utilizaron las técnicas cualitativas para plantear soluciones. Y, asimismo, fue necesario observar a los actores y su entorno para tener una visión interna y externa de la organización y para conocer sus características.

Para la realización de esta investigación **“Hospital Central Norte de PEMEX: la organización desorganizada”** se partió del supuesto epistemológico que toda organización es un sistema. En vista de que en el HCN *su organización y su comportamiento puede modificarse por la intervención del hombre.*² También porque un sistema al igual que una organización está formado por diferentes partes (personas) que se coordinan (estructura) y que persiguen un mismo fin (objetivo).

² Martín Serrano, Manuel. *Teoría de la Comunicación 1. Epistemología y análisis de la referencia*, México, UNAM Campus Acatlán, 1992, p.107.

El enfoque que se dio a esta investigación fue ver a la organización como sistema por las similitudes que presenta: genera información, es reflexiva, porque está formada por sujetos; y compleja porque hay orden y caos. Este es el punto de partida de esta investigación el **“Hospital Central Norte de PEMEX: la organización desorganizada”**, en el entendido de que el orden surge a partir del desorden.

Puesto que si conocemos las causas que provocan el caos se podrán determinar los puntos de re-orden para la organización

Está por demás mencionar que el desabasto de insumos en el Hospital Central Norte resulta relevante para la disminución de la calidad en el servicio otorgado: se buscó establecer si existe comunicación entre los departamentos en cuestión. En el entendido de que la comunicación es como una alternativa de comportamiento que supone una interacción y que ahorra energía por el recurso a la información³ o como *la capacidad que tienen algunos seres vivos para interactuar por medio del intercambio de información, aún separados espacio-temporalmente.*

Con el fin de evaluar si la comunicación es eficiente o deficiente se analizó también la estructura y el funcionamiento de los departamentos involucrados con el fin de detectar dónde está el “cuello de botella” que impide el correcto funcionamiento de dichos departamentos y por ende del hospital.

En el caso del Hospital Central Norte de Petróleos Mexicanos la interacción comunicativa entre sus integrantes y entre cada uno de los departamentos que lo conforman es determinante para lograr sus metas: preservar, mejorar y restaurar la salud de los trabajadores y sus derechohabientes, en base a prevención, humanismo y participación corresponsable de los mismos, contribuyendo a elevar la productividad de organización.

Al realizar este trabajo se observó que la comunicación que se da dentro de esta organización es deficiente lo que ocasiona que se entorpezcan las actividades e incluso se interrumpan. Y que la falta de material suficiente para satisfacer las necesidades del hospital y su derechohabencia, ocasiona complicaciones en los tratamientos,

³ Serrano, Rafael, et al. La Organización Habitable, México, 2001, p. 53.

suspensión de operaciones quirúrgicas y otros sucesos que afectan directamente al trabajador y a sus familiares.

Toda organización requiere o depende de muchos elementos para su correcto funcionamiento: una adecuada estructura que permita que cada parte que integra a la organización actúe de la mejor manera para obtener los objetivos que se fijó desde sus inicios; un ambiente viable en el cual se desempeñe libremente y en el que sea aceptada y que le permita desarrollarse y progresar; personal capacitado y comprometido, preocupado por conseguir sus objetivos y los de la empresa para la que trabaja; una cultura que cumpla con su cometido, que involucre a todos los miembros de la organización, que se identifiquen con ella; y, por último, la comunicación sin la cual todos los demás elementos carecen de valor y de sustento.

Con la realización de este trabajo se trató de identificar qué tipo de organización es el Hospital Central Norte de PEMEX, cómo está integrado, cuáles son sus objetivos, conocer a quiénes laboran en él, su tecnología y principalmente los problemas o conflictos –económicos, temporales, psicológicos, de funcionamiento o culturales- que se generan debido a una deficiente comunicación entre sus integrantes y/o por la falta de ésta dentro y fuera de esta organización.

En el primer capítulo se analizó el entorno, la estructura y funcionamiento del Hospital Central Norte de PEMEX para determinar la existencia de problemas operativos desde el punto de vista de la comunicación. Se investigó documentalmente sobre los orígenes, trayectoria y momento actual de esta organización. A través de la observación se identificaron problemas recurrentes que afectan el funcionamiento del hospital, enfocado principalmente a los departamentos donde se originan dichos conflictos.

En el segundo, se aplicaron las técnicas cuantitativas de investigación para proponer soluciones al problema en la estructura y funcionamiento del HCN. Se analizaron los actores que integran esta organización –su personalidad y forma de actuar en determinada situación- y se identificaron los diferentes grupos informales que se dan dentro de ella. Se llevaron registros de los costos que provocan el o los conflictos detectados en la primera parte de este trabajo, utilizando las técnicas cuantitativas.

En la tercera parte, a través de las técnicas cualitativas de investigación se diagnosticaron problemas comunicativos entre los miembros y las áreas del Hospital Central Norte de PEMEX. Dichas técnicas se aplicaron a los grupos informales o subculturas encontrados en el capítulo dos. Realizando un grupo de discusión con los representantes de estas subculturas para saber su opinión acerca de la organización en que laboran y los problemas comunicativos que existen en el hospital.

La realización de este trabajo de investigación nos ha permitido establecer un diagnóstico del problema y plantear los ajustes pertinentes para lograr las mejoras en el proceso de la comunicación entre los miembros de la institución, así como una reestructuración de la misma. Todo esto con el fin de lograr una mayor productividad y justificar su permanencia en la sociedad mexicana, misma que será posible en la medida en que cumpla con sus metas fijadas.

Para lograrlo, en el cuarto capítulo, después de haber analizado la cultura dentro de esta institución, se hizo una propuesta de intervención comunicativa (PIC) con el propósito de modificar y/o reforzar la cultura del HCN y, de esta forma, solucionar los problemas comunicativos que impiden el correcto desempeño del **“Hospital Central Norte de PEMEX: la organización desorganizada”**.

1. Hospital Central Norte de PEMEX: más allá de la medicina

Generalmente cuando hablamos de una organización sólo vemos en ella a la productora de un servicio o de un producto específico, sabemos todo sobre él, su nombre, su precio, su sabor en fin, todas sus características; pero no vemos más allá. Y es que detrás de toda organización existen diversos elementos que contribuyen a que ésta se mantenga y desarrolle.

El Hospital Central Norte de PEMEX, al igual que cualquier otra organización, más allá de brindar un servicio, más allá de la medicina, es una empresa donde se generan múltiples relaciones entre sus integrantes y con su entorno. Así como, diferentes procesos que intervienen en las actividades propias del hospital.

Por tal motivo, para la realización de este trabajo, debemos conocer por dentro y por fuera a esta organización, sólo así podremos determinar cuales son sus requerimientos funcionales, estructurales, comunicativos y culturales.

En los siguientes apartados que integran este capítulo haremos una semblanza de este hospital. Conoceremos su entorno, su estructura y su funcionamiento.

1.1 Reconociendo a una organización: el HCN.

Antes de iniciar con el análisis del Hospital Central Norte de PEMEX, hablaremos de lo que es una organización definición necesaria e indispensable para continuar con este trabajo.

De acuerdo con Etzioni, *las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos.*¹

¹ Etzioni, Amitai, Organizaciones modernas, México, UTHEA, 1986, p. 4.

Por lo tanto se dice que la organización es un sistema ya que la forman un conjunto de personas que se coordinan para lograr metas y objetivos predeterminados.

Para Fernández Collado, la organización está formada por dos o más personas que saben que ciertos objetivos sólo se alcanzan mediante actividades de cooperación y que obtienen materiales, energía e información del ambiente. Estas personas integran, coordinan y transforman sus actividades para transformar los recursos y reintegrarlos al ambiente como insumos procesados que será el resultado de las actividades de la organización.

El Hospital Central Norte de Petróleos Mexicanos (HCN) es una organización cuya actividad principal es prestar servicios de salud a los trabajadores de PEMEX activos, jubilados y a sus derechohabientes.

Está ubicado en el número 52 de la calle Campo Matillas, en la colonia San Antonio, Azcapotzalco.

Petróleos Mexicanos se integra por un área corporativa y cuatro organismos subsidiarios. El Hospital Central Norte forma parte del área corporativa de Petróleos Mexicanos que cuenta con una fuerza laboral de 10,903 trabajadores de la salud y de la Dirección Corporativa de Administración de Petróleos Mexicanos. También es integrante del Sistema Nacional de Salud.

En lo que respecta a la plantilla del Hospital Central Norte, en 1992 constaba de 1900 plazas; en 1993 se realiza una importante reestructuración quedando fuera 300 trabajadores, aproximadamente, de diferentes categorías lo que genera un reacomodo de trabajadores en lugares específicos; en 1994 forma parte de la región V constituida por las siguientes unidades: Hospital General de Tula, Hidalgo; Clínica Vallejo, Clínica Pastores, Clínica Ecatepec, Consultorio 18 de marzo, Consultorio San Juan Ixhuastepec y Clínica del Centro Administrativo. Este hospital cuenta actualmente con 1,060 trabajadores de planta y 520 trabajadores transitorios (eventuales).

Los horarios de trabajo se adecuan con el fin de que las 24 horas del día, este hospital cuente con el personal médico y administrativo para la atención a los pacientes.

El servicio que ofrece es integral y abarca desde la consulta externa en medicina general, pediatría, odontología, y en diversas especialidades tales como: oftalmología, ortopedia, ginecología, psiquiatría, psicología, oncología, cardiología, reumatología, geriatría, otorrinolaringología, audiología, foniatría, neumología, dermatología, cirugía general, cirugía reconstructiva, gastroenterología, vascular periférico, medicina interna y alergología, entre otros.

Ofrece, también, servicios de laboratorio de análisis clínicos, banco de sangre, radiología y rehabilitación. Proporciona, además, atención en medicina preventiva, clínica de displacias, planificación familiar, clínica de osteoporosis, clínica de tabaquismo, club de la lactancia, nutrición y otros. Así como, tratamientos quirúrgicos y hospitalarios.

A esta unidad médica son referidos pacientes de las clínicas periféricas y del Hospital General de Tula, Hidalgo; para la realización de diversos estudios, tratamientos, terapias y para ser hospitalizados si así se requiere.

El HCN actúa como centro de referencia para coordinar la atención médica y administrar los recursos disponibles al resto de las unidades médicas de esa región. Dichos recursos pueden ser desde materiales de curación, jarciería, material quirúrgico, papelería, material de odontología, reactivos de laboratorio hasta mobiliario y equipo médico.

El almacén del HCN es el encargado de proporcionar estos insumos a solicitud expresa de las diferentes unidades y de acuerdo a sus necesidades.

En el siguiente apartado se analizará todo aquello que rodea a este hospital; es decir, todo lo que forma parte de su entorno y que interviene de manera directa e indirecta en su desarrollo y funcionamiento.

Se considera necesario e importante analizar tanto el entorno del hospital, de manera general; como el de los departamentos de almacén y abastecimientos, en particular; esto permitirá saber de qué manera interviene en el desempeño de estos departamentos y por consiguiente del HCN.

1.2 El HCN por dentro y por fuera.

Toda organización emerge y vive en un entorno con el que se relaciona y la atraviesa. El entorno de una organización se debe entender solamente como aquello externo a ella que la influye y es influido por ella.²

El entorno es entonces, el medio ambiente que rodea a la organización, es el contexto en el cual interacciona social, política, económica, tecnológica y legalmente. Son también los clientes, los proveedores y el mercado al que van dirigidos sus productos o sus servicios.

Para la organización es importante conocer su entorno, saber cuáles son sus necesidades y sus exigencias para poder satisfacerlas y adaptarse a los cambios que sufra su medio ambiente, lo que le permitirá subsistir.

En la medida en que la organización sepa adaptarse a los cambios que sufre su entorno y modifique su estructura creando su propia estructura y los elementos de que se compone para subsistir será autopoietica.

Para la realización de este trabajo –como dijimos- será necesario observar y analizar el entorno del Hospital Central Norte de PEMEX (HCN) así como, el del departamento de almacén y el de abastecimientos, objeto de estudio de esta investigación.

Para lo cual, se llevará a cabo –en primer lugar- una investigación documental para conocer el desempeño social, económico, legal y cultural de esta organización. También se aplicará una encuesta que nos permitirá conocer las expectativas que tienen los clientes - internos y externos- respecto a la organización y sus percepciones acerca de ésta.

² Rafael Serrano y autores, La organización habitable, México, 2001, p. 39.

Al analizar el entorno de esta organización será posible hacer un diagnóstico del o los problemas operativos que ocasionan un inadecuado funcionamiento del HCN y se podrá saber que tan autopoietica puede ser para modificar su estructura, ya que *la estructura de un sistema es cambiante. Todo sistema organizacional se encuentra en un cambio estructural constante.*³

El cambio estructural no es determinado por el entorno de una organización *por el contrario, todo sistema se encuentra permanentemente adaptado a su entorno y sus cambios determinados estructuralmente son activados (gatillados) por perturbaciones provenientes del entorno.*⁴

Por lo tanto a través de esta investigación **“Hospital Central Norte de PEMEX: la organización desorganizada”** se intentará que esta organización haga *la reflexión acerca de si misma. Sólo a partir de los elementos propios de la organización podrá la organización cambiar, evolucionar, transformarse o permanecer idéntica a sí misma.*⁵

Como se mencionó, para la realización de este trabajo se parte del supuesto epistemológico que toda organización es un sistema, *un sistema abierto, es decir, organizacionalmente cerrado, pero informacionalmente abierto.*⁶ En vista de que en el HCN *su organización y su comportamiento pueden modificarse por la intervención del hombre.*⁷ También porque un sistema al igual que una organización está formado por diferentes partes (personas) que se coordinan (estructura) y que persiguen un mismo fin (objetivo).

Según Luhmann, un sistema *es un conjunto de elementos que mantienen determinadas relaciones entre sí y que se encuentran separados de un entorno determinado. La relación*

³ Rodríguez, M. Darío, Diagnóstico organizacional, México, Alfa-Omega, Universidad Católica de Chile, 1999, p. 43.

⁴ Ídem. p. 43

⁵ Ídem. p. 44.

⁶ Rafael Serrano y autores, La organización habitable, México, 2001, p. 39.

⁷ Serrano, Manuel Martín y autores, Teoría de la Comunicación, I. Epistemología y análisis de la comunicación, INAM, ENEP Acatlán, México, 1991, p. 107.

*entre sistema y entorno es fundamental para la caracterización del sistema, y el sistema se define siempre respecto a un determinado entorno.*⁸

Por lo tanto, es necesario analizar el entorno del HCN para conocer realmente a esta organización.

1.2.1 Explorando el entorno de un hospital.

Petróleos Mexicanos es una empresa paraestatal que se desempeña en diversos ámbitos: económico, social, legal y el educativo, por nombrar sólo algunos. Asimismo, el Hospital Central Norte, como parte integral de esta organización, incide en los mismos aunque de diferente forma.

➤ Ámbito económico

Esta empresa aporta recursos económicos al país a través de la exploración y explotación del petróleo crudo y gas, sus ventas representan el 15.4% del total de las exportaciones mexicanas.

Por otra parte el HCN, como parte integral de esta organización, se encarga de cuidar o dar buen uso al presupuesto que le asigna el gobierno para su funcionamiento.

El área de finanzas del corporativo es quien se encarga de regular económicamente al HCN, controlando el presupuesto que se le asigna anualmente. Al mismo tiempo se mantiene al tanto de lo que gasta y cada que el hospital requiere de este presupuesto debe justificar ante el corporativo sus requerimientos.

En lo que respecta al almacén del hospital y al departamento de abastecimientos, el primero se encarga de resguardar los diversos materiales evitando su deterioro y su obsolescencia y procurando tener en existencia las cantidades necesarias para el buen

⁸ Luhmann Niklass, Sociedad y sistema: la ambición de la teoría, Barcelona, Paidós, 1997, p.18.

funcionamiento del hospital; el segundo es quien se encarga de realizar las compras de los diferentes materiales cuidando que los precios sean los que beneficien a la organización.

El área de almacén es importante dentro del hospital porque es en este departamento donde se encuentra una buena parte del capital asignado a esta organización (los inventarios de almacén y de activos fijos: mobiliario, equipo médico, etcétera).

El departamento de Control de Insumos del corporativo es el enlace entre la Subdirección de Servicios Médicos de Petróleos Mexicanos, el HCN y el almacén del hospital. A través de este departamento se regulan actividades relacionadas con inventarios de almacén reevaluación de inventarios, desincorporación y baja de materiales, compra de diversos artículos, entre otras acciones.

➤ **Ámbito social**

Socialmente, PEMEX cumple con políticas de apoyo social proporcionando recursos económicos y materiales a la población asentada alrededor de sus instalaciones, este apoyo se da en forma de donativos en efectivo y donaciones (productos petrolíferos, asfalto, tubería, etcétera) para la ejecución de obras de bienestar social.

Por otra parte, el Hospital Central Norte se desempeña en este ámbito al proporcionar atención médica y preventiva a los empleados de PEMEX y a sus familiares procurando el bienestar de los mismos.

Dentro de sus instalaciones constantemente se realizan eventos: conferencias, pláticas, cursos; todos ellos encaminados a mejorar el nivel de vida del trabajador de PEMEX; un ejemplo de esto es: Un día sin tabaco, la semana del cáncer de mama, conferencias sobre diferentes enfermedades impartidas por especialistas adscritos al HCN, principalmente.

En la segunda mitad del año 2005 se inauguró el Laboratorio de Salud en donde a cada trabajador del hospital se le ha realizado pruebas de esfuerzo y de detección oportuna de

enfermedades de alto riesgo como: la diabetes, obesidad, niveles de colesterol altos y otros; proporcionando además atención de especialistas en nutrición.

La dirección de esta institución es quien se encarga de promover e instruir al personal de este hospital sobre los diferentes eventos y campañas, principalmente de vacunación, que se realizan en el HCN.

Por otra parte, la representación sindical de la Sección 45 del Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana (STPRM), a la que pertenece el Hospital Central Norte, se encarga de realizar también eventos sociales, cívicos, deportivos, entre otros. Así como, proporcionar a los trabajadores y sus familiares boletos con descuento en diferentes tiendas, restaurantes y para acudir a presenciar diversos espectáculos.

Con esta política de apoyo social Petróleos Mexicanos, a través del HCN y las demás instituciones mencionadas, busca favorecer la operación de la industria petrolera, mediante la ejecución de acciones que contribuyen a mantener relaciones de entendimiento, respeto y colaboración con el entorno social.⁹

➤ **Ámbito legal**

En el ámbito legal, el Hospital Central Norte de Petróleos Mexicanos, por ser una Institución de la Industria Petrolera del Sector Público, deberá mantener una constante relación con las Instituciones del sector Público y Privado, por lo que deberá regirse en base a diversas normas tanto internas como externas.

Todas ellas encaminadas a, como su nombre lo dice, normar todas las actividades que se realizan en este hospital.

Por el tipo de organización que representa, el HCN deberá acatar todas estas normas para evitar problemas legales así como, incurrir en errores en las actividades que se realizan diariamente.

⁹ Archivo común Hospital Central Norte de Petróleos Mexicanos.

A continuación se muestra el marco normativo que rige en esta organización, estos datos se obtuvieron del Manual de Organización del Hospital Central Norte de PEMEX.

Marco Externo: Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
Ley Federal del Trabajo.
Ley General de Salud del 7 de febrero de 1984
Ley Orgánica de la Administración Pública Federal Art. 19
Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos.
Ley de Adquisición y Obras Públicas y sus reglamentos
Programa de Modernización de la Administración Pública Federal 1995-2000
Normas Oficiales Mexicanas para la atención médica
Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental
Código de Conducta para el personal de salud (SSA)

Marco Interno: Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios.
Contrato Colectivo en vigor de Petróleos Mexicanos.
Reglamento de Trabajo de Personal de Confianza de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios.
Reglamento de Seguridad e Higiene de Petróleos Mexicanos.
Reglamento de Labores de Petróleos Mexicanos.
Reglamento de médicos residentes
Reglamento de Atribuciones de Petróleos Mexicanos y organismos Subsidiarios en materia de Recursos Humanos y asuntos laborales
Artículos 3 y 9
Manual de organización del Hospital Central Norte

Como se puede observar hay un exceso de normatividad y realmente se considera que no todos los que laboran en el hospital la conocen totalmente. Sólo aquellas que están más ligadas a las labores que realizan dentro de la organización y muchas veces ni esas. Esto puede ser determinante para la correcta realización de su trabajo.

Tanto el almacén como el departamento de abastecimientos, así como todos los demás departamentos, cuentan con un Manual de organización. Estos dos departamentos se rigen principalmente por la Ley de adquisiciones y obra pública para la compra de insumos misma que en ocasiones se deja de lado para realizar compras de urgencia ocasionadas por el desabasto de materiales en almacén.

Lo anterior se considera de importancia ya que *como parte de la Dirección Corporativa de Administración de Petróleos Mexicanos e integrantes del Sistema Nacional de Salud, el HCN debe cumplir los ordenamientos del Gobierno Federal.*¹⁰ Y hacer que sus integrantes acaten los ordenamientos de la propia organización para obtener mejores resultados y cumplir con sus objetivos evitando incurrir en conductas indebidas.

➤ **Ámbito educativo**

En el ámbito educativo y cultural, el HCN es considerado un hospital-escuela y recinto universitario que alberga cursos de pregrado de diferentes universidades. Es sede del examen profesional de la carrera de medicina de la Facultad de Medicina de la UNAM y de los cursos universitarios de postgrado de diferentes áreas de la medicina; proporciona, también, adiestramiento en la administración a personal encaminado a esta actividad.

Imparte el Curso de Educación Médica Continua de Medicina General y de odontología en forma mensual.

¹⁰ Manual de organización del Hospital Central Norte, 2000.

El HCN realizó la creación de diferentes grupos multidisciplinarios formados en clubes, como el Club de la Embarazada y Lactancia, Club del Adolescente y Círculo de Lectura para Padres, Cursos sobre Adicciones, Curso-Pláticas de Violencia Intrafamiliar; formación de la Clínica de Estomas, primera en el sistema petrolero.

También organiza eventos culturales de importancia como exposiciones pictóricas, escultóricas, literarias y musicales.

El Hospital es sede de cursos de reunión a nivel nacional como los de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene, Trabajo Social, Citotecnólogos, Dental, Químicos, Radiología entre otros.

Durante el año 2006 se llevó a cabo un curso de la Semana Nacional de la Lactancia Materna, siendo sede el HCN. Y se inaugura el área de capacitación de cómputo dentro de las instalaciones del hospital. De igual forma se han estado impartiendo, desde el segundo semestre del año pasado, cursos de fortalecimiento de la seguridad, la salud y la protección al ambiente a todos los trabajadores de esta organización.

Anualmente el HCN lleva a cabo programas de capacitación a todo el personal que labora en él, programa que se hace en base a los requerimientos y necesidades de los jefes de cada uno de los departamentos cada año. Esta capacitación puede ser dentro de las instalaciones del hospital o en instituciones privadas, incluso en el extranjero, estos últimos sólo se proporcionan al área médica.

A través de la Sección 45 del Sindicato de trabajadores de la República Mexicana (STPRM) también se brinda oportunidad de estudiar a los trabajadores de este hospital promoviendo y facilitando diferentes cursos, por ejemplo: la Preparatoria abierta para trabajadores e hijos, cursos de computación, de yoga, danza, ajedrez y otros. Igualmente proporciona becas de ayuda económica a los trabajadores y a los hijos de los mismos, derechos estipulado en la cláusula 171 del Contrato Colectivo de Trabajo de PEMEX.¹¹

¹¹ Contrato Colectivo de Trabajo de Petróleos Mexicanos, México, 2003, p. 207.

De esta forma *se completó la capacitación profesional y no profesional con mayores alcances de los planteados como meta, los cursos de profesionales tanto en foros nacionales como extranjeros.*¹²

A continuación estudiaremos otros elementos del entorno que son igualmente importantes para el funcionamiento de esta organización.

1.2.2 El HCN y sus clientes.

Para proporcionar servicios de salud a lo largo y ancho del país, PEMEX establece unidades médicas cercanas a los centros de trabajo de la institución. El área corporativa de servicios médicos está formada por: *2 hospitales centrales, 6 regionales, 12 generales, 3 clínicas-hospital, 4 clínicas, 33 consultorios, 115 unidades de servicios preventivos de medicina del trabajo en centros laborales, 20 consultorios en centros de desarrollo infantil (CENDIS) y 7 coordinaciones médicas de zona para la administración de los servicios médicos que se subrogan en 85 localidades.*¹³

*El Hospital Central Norte otorga 460 mil consultas anuales incluyendo 100 mil urgencias, 500 mil estudios de laboratorio de análisis clínicos, 50 mil sesiones de fisioterapia, 100 mil estudios radiológicos, 7,500 egresos por unidad y 3,500 cirugías anuales. Tiene una derechohabiencia local de 37,500 pacientes aproximadamente.*¹⁴

Los servicios que presta esta institución se dirigen a los trabajadores de PEMEX activos, jubilados, sindicalizados y de confianza así como a sus familiares derechohabientes.

Para tener un panorama de lo que opinan los clientes del HCN –los pacientes que acuden a solicitar atención médica- se realizó un sondeo, es decir, se preguntó al azar a varios de ellos para saber qué opinaban de esta organización. Los datos que se recopilaron

¹² Manual de Organización del Hospital Central Norte, 2000.

¹³ Ídem.

¹⁴ Página oficial de Petróleos Mexicanos.

fueron los siguientes: la mayoría coincidió en que el Hospital Central Norte debe brindar una atención médica de calidad y que el servicio de esta institución debe cumplir con las expectativas de una organización de primer nivel como lo es Petróleos Mexicanos: atención médica especializada, trato amable por parte del personal, de los médicos y enfermeras; información oportuna y completa sobre los padecimientos del paciente; tratamientos adecuados y oportunos, existencia de medicamentos y de materiales en la farmacia y en los diferentes servicios.

En general califican el servicio del HCN como “mejor que otros” al compararlo con otras instituciones como el IMSS o el ISSSTE, pero se quejan de la tardanza en la atención que se les brinda en las diferentes consultas de esta institución. Igualmente, no están conformes de que en ocasiones les hagan comprar materiales cuando están hospitalizados -por ejemplo: pañales para adulto, algunos medicamentos, pilas- porque consideran que PEMEX debe proporcionar todo lo necesario a todos los pacientes. Les molesta que las citas con los médicos especialistas sean tan lejanas, en ocasiones rebasan los seis meses de espera. Les disgusta la falta de medicamentos en la farmacia, las grandes filas para cambiar sus recetas para que, al llegar a la ventanilla, les digan que no hay medicamentos o que el doctor que los atendió tiene que cambiarles el medicamento por otro que haya en existencia.

Todo esto ocasiona quejas continuas en la coordinación de la consulta externa e incluso en la dirección del hospital y en las oficinas del STPRM.

También se realizó un sondeo con los clientes del departamento del almacén, ya que se considera de importancia para esta investigación saber cuál es la opinión de los usuarios del servicio entre los cuales están: jefes de servicios del área médica, jefes de departamentos del área administrativa, personal de enfermería, consultorios, clínicas periféricas, principalmente.

Los resultados de este sondeo fueron quejas por falta de material o por tener que sustituir unos materiales por otros, lo que les impide realizar sus labores con oportunidad y lo que ocasiona la suspensión de tratamientos por no tener los insumos necesarios.

Algunos de ellos, están concientes de que el almacén no compra los materiales y que no es su responsabilidad el que haya existencia o no. Otros, por el contrario, piensan que toda la culpa es de este departamento lo que provoca que elaboren y envíen documentos reportando con los directivos los materiales que *el almacén no les surtió y cómo afecta al servicio este hecho*.

Otros, consideran el servicio de almacén como “bueno” por el tipo de servicio que proporciona de entregar el material directamente en el servicio solicitante y porque cuando hay necesidad de algún material debido a una “urgencia” se les surte el material en el momento. Además, porque la falta de material es temporal, por lo general en los primeros meses del año, en tanto se otorga el presupuesto destinado a esta organización. Aunque en este año (2006) hubo desabasto hasta el mes de julio.

Los proveedores son –también– parte integral del entorno del HCN, por lo que se dedica el siguiente apartado para conocer su opinión acerca de esta organización.

1.2.3 Sus proveedores.

Este hospital a través de los departamentos de adquisiciones, almacén, farmacia, alimentación y ropería tiene trato directo con múltiples proveedores; éstos se encargan de abastecer a esta unidad hospitalaria de los insumos necesarios para su correcto funcionamiento.

El Hospital Central Norte de PEMEX cuenta con múltiples proveedores, nombrarlos a todos sería una labor interminable por lo que se considera conveniente agruparlos de acuerdo a los diversos materiales que abastecen en el almacén, algunos de estos insumos son: materiales de curación, material de dental, material de limpieza, artículos de escritorio, material de mantenimiento, reactivos de laboratorio, vacunas, equipo médico, mobiliario, papelería, película radiográfica, ropa, calzado y muchos más.

Entre los principales proveedores se encuentran Laboratorios Pisa, Baxter, Arkanum, Especialistas en esterilización y envases, Fresenius Kabi, Kendal, Sanofi., Kodak, Dell, Johnson & Johnson,

En el servicio de alimentación los proveedores entregan: alimentos, carnes, pan, verduras, fruta, etcétera. A ropería es un solo proveedor que se encarga del lavado de la ropa hospitalaria que se maneja en el hospital. Y, a la farmacia de este hospital le abastecen de medicamentos y formulas magistrales de acuerdo a un cuadro básico de medicamentos.

El departamento de abastecimientos trata con todos los proveedores ya que es el encargado de realizar todos los procesos de adquisiciones que se llevan a cabo, a través de licitaciones públicas y otros procedimientos de compras de acuerdo a la normatividad vigente y a la ley de adquisiciones. La mayoría de estas compras se realizan dentro de las instalaciones del hospital y algunas en la Subdirección de Servicios Médicos del Corporativo, que se encuentra en las instalaciones de Petróleos Mexicanos en la Avenida Marina Nacional número 329 colonia la Huastéca, en la delegación Miguel Hidalgo del Distrito Federal.

Debido a que juegan un papel importante en el desempeño de las funciones del Hospital Central Norte se consideró oportuno realizar también un sondeo, preguntar a los proveedores, para saber qué opinan sobre la organización, cuáles son sus impresiones acerca de ella y, en cierto modo, saber si están satisfechos o no por prestar sus servicios a este hospital.. Al hacer una evaluación de las respuestas proporcionadas por los proveedores nos damos cuenta que representa un problema para ellos la tardanza en los pagos de sus facturas. Pero también reconocen que les conviene venderle a PEMEX ya que las cantidades que solicita son extraordinarias.

En lo que respecta al trato recibido, algunos opinan que es bueno y otros piensan que el personal es indiferente, que los trámites son tardados y que “le hacen dar mil vueltas” para la entrega de contratos o para tramitar sus facturas.

También creen que el departamento de abastecimientos debería realizar los contratos a tiempo para evitar la entrega de materiales sin contrato ya que les ocasionan problemas con la empresa en la que prestan sus servicios debido a que deben realizar refacturaciones, cancelación de facturas y por el atraso en el pago de sus artículos. Estas entregas sin contrato se le solicitan al proveedor porque son materiales que no hay en existencia en almacén y son indispensables para el buen funcionamiento de los servicios.

Las entregas “urgentes”, comúnmente, son las que más tardan en ser pagadas -a veces han tardado hasta más de un año- porque todo contrato, finalmente, depende de que se autorice o no la compra del insumo, por parte de los directivos del hospital y como ya no hay necesidad del mismo no les preocupa que se tramite rápido. El proveedor en estos casos está “amarrado de manos” porque si se queja o actúa legalmente puede perder a este, al fin de cuentas, “magnífico” comprador. Esto es debido a que el costo al que compra PEMEX, es muy alto.

Otro aspecto importante para tener una idea más precisa sobre el HCN es su tecnología, misma que se menciona a continuación.

1.2.4 En busca de la modernidad: lo nuevo en tecnología.

El Hospital Central Norte de PEMEX actualmente cuenta con tecnología de punta en casi todos sus servicios, en los últimos cinco años ha mostrado gran interés por innovar y mejorar el equipo médico, instalaciones, equipo de cómputo y mobiliario. Aunque se da preferencia a unos servicios más que a otros.

Principalmente los servicios de Terapia Intensiva, Cardiología, Urgencias, Central de equipos, Radiología, Odontología y Ortopedia son los más beneficiados, ya que cada año se adquiere uno o más equipos para su servicio; Esto se debe, sobretudo a que se considera a estas áreas las de mayor importancia por tratarse de servicios que atienden a pacientes con padecimientos cuyo riesgo es mayor.

En cambio, hay otros departamentos que tienen más de cinco años con el mismo equipo de cómputo (de siete equipos sólo han cambiado tres en 6 años), como el Almacén y Ropería, departamentos que en más de diez años no se han realizado, incluso, trabajos de mantenimiento como pintura, o remodelaciones; o como el servicio de Alimentación, que continua funcionando con las mismas estufas desde hace más de ocho años, por nombrar sólo algunos.

Cada año la Dirección solicita a los jefes de cada departamento hagan sus requerimientos de equipo médico y mobiliario que necesiten para su servicio. Solicitudes que no siempre se atienden por falta de presupuesto, o por falta de interés o de autorización por no considerarse necesarios, esto es a criterio del director del hospital.

Entre los equipos de adquisición más reciente se encuentran: el equipo de Rayos X dental con Radiovisiografo eliminando los equipos de Rayos X tradicionales en el servicio de dental, el equipo para Fluoroscopia con arco en “C” intensificador de imagen con sistema digital, así como un equipo de Electroencefalógrafo con mapeo cerebral por mencionar algunos.

Por otra parte, en la consulta externa de esta unidad se implementó la Pantalla sensible al tacto (touch screen) y una lectora de banda magnética, la cual opera deslizando la credencial del SIIU.¹⁵ Y que ofrece los siguientes servicios.

- Solicitud de cita.
- Confirmación de llegada a cita programada.
- Información de citas previas y/o programadas.
- Estado de salud de paciente hospitalizado.
- Vigencia de derechos.

¹⁵ Identificación que otorga Petróleos Mexicanos a sus trabajadores y derechohabientes que los habilita como integrantes de la organización.

De igual manera se cuenta con una red informática que comunica a todos los departamentos que integran este hospital y a su vez con el corporativo y hospitales regionales.

En almacén se trabaja con el Sistema de almacenes llamado SAP r/3, por medio del cual se lleva el control de todos los registros de entradas y salidas de material, así como equipos médicos y mobiliario. A través de él es posible saber la existencia que hay en otros almacenes pertenecientes a Petróleos Mexicanos, incluso en los Hospitales Regionales.

Con este mismo sistema trabajan los departamentos de abastecimientos, recursos financieros, alimentación, ropería y farmacia de este hospital.

Sin embargo, y a pesar de tener equipos novedosos, esta organización se ve en la necesidad de recurrir a otras organizaciones para solicitar diversos servicios, de los que el HCN carece. A continuación se verá su relación con estas instituciones.

1.2.5 Recurriendo a otras instituciones.

El HCN mantiene relaciones con diferentes instituciones con las que contrata servicios subrogados por diferentes motivos: porque se rebasa la capacidad instalada de atención, porque no se cuenta con el equipo necesario para realizar un estudio, por requerirse un tratamiento especial hacia algún paciente, etc.

Algunas de estas instituciones son: el Instituto INER, el Instituto Corporativo de Oncología, radioterapia y radiocirugía, el Centro oftalmológico Satélite, Dyasonic, S. A de CV, el Hospital Ángeles y otras.

Al recurrir a otras organizaciones para solicitar sus servicios el HCN queda en evidencia positiva o negativa, dependiendo desde el punto de vista que se vea. Se podría pensar que el hospital no cuenta con los recursos necesarios para brindar la atención de calidad a sus derechohabientes, o que preocupado, precisamente por ellos contrata servicios especializados para proporcionar una mejor atención para los pacientes que lo requieran por el carácter de su enfermedad sin escatimar en gastos.

1.2.6 Conclusiones: El HCN de PEMEX, ¿una organización autopoietica?

De lo anteriormente expuesto se deduce que el Hospital Central Norte de PEMEX es una organización que *produce, incorpora, consume e intercambia información que fluye dentro de la organización y se exporta o importa, responde al carácter informacionalmente abierto de todo sistema social.*¹⁶

- Esta organización se preocupa por conocer las necesidades de su entorno y trata de solventarlas de la mejor manera. Lo que en determinadas ocasiones la hace incurrir en hechos que están fuera de toda normatividad. Un ejemplo de ello es la compra urgente de material que se mencionó en este capítulo.
- Se observa que este hospital soluciona un problema pero provoca otros más, mismos que afectan directamente a la organización. Principalmente a los departamentos de abastecimientos y el de almacén, uno por pedir material a los proveedores sin mediar ningún contrato y el otro por recibirlo sin él para entregarlo al servicio usuario. Actuando totalmente fuera de normatividad. Situación que se viene repitiendo desde hace tiempo ya -cinco años aproximadamente- durante los primeros tres o cuatro meses de cada año.
- Por tal motivo, los usuarios están un poco inconformes por la atención que reciben pero, al mismo tiempo, consideran que el servicio que proporciona este hospital es bueno en muchos aspectos, se cree que el hecho de ser “clientes cautivos” los mantiene a raya y por eso continúan utilizando sus servicios. Consideramos al “cliente cautivo” al cliente interno, al que no busca otras alternativas y, como en el caso de los trabajadores de PEMEX *es el servicio que les toca por ser trabajadores de esta organización* según se ha escuchado decir a diferentes pacientes y familiares.

¹⁶ Ídem. p. 61.

- Se dice que una organización es autopoiética cuando se adapta a su entorno y cambia de acuerdo a sus necesidades. De acuerdo a la Teoría de la autopoiésis de Maturana y Varela, *un sistema es autopoiético en tanto es un sistema que puede crear su propia estructura y los elementos de que se compone.*¹⁷
- La lectura que se hace del entorno del Hospital Central Norte es que se mantiene más o menos estable y que conforme han transcurrido los años -40 para ser exactos- la organización ha sabido adaptarse a los diferentes cambios de su medio ambiente.
- Por otro lado, se puede observar, que el HCN es una organización que se preocupa por proporcionar a sus trabajadores capacitación y preparación para su desempeño laboral y personal.

Cabe mencionar que dentro de los estatutos del contrato colectivo de trabajo del STPRM se estipula en la cláusula número 41 que: *patrón y sindicato convienen en que deben actualizarse y perfeccionarse los conocimientos teóricos y las habilidades prácticas de aquellos trabajadores sindicalizados que ya posean una formación básica, técnica o profesional...para lo cual el patrón se obliga a organizar permanentemente, la capacitación a través de cursos...*¹⁸

- Sin embargo, en otros factores como el de: proveedores, innovaciones tecnológicas y clientes se presentaron “turbulencias”, es decir, momentos difíciles en los cuales se ha perdido la estabilidad y el control de las cosas; son cambios constantes, dinámicos y altamente impredecibles ocasionando problemas para la organización; mismos que podrían afectar el buen funcionamiento de la organización. Por lo que será necesario analizar las causas que las provocan.

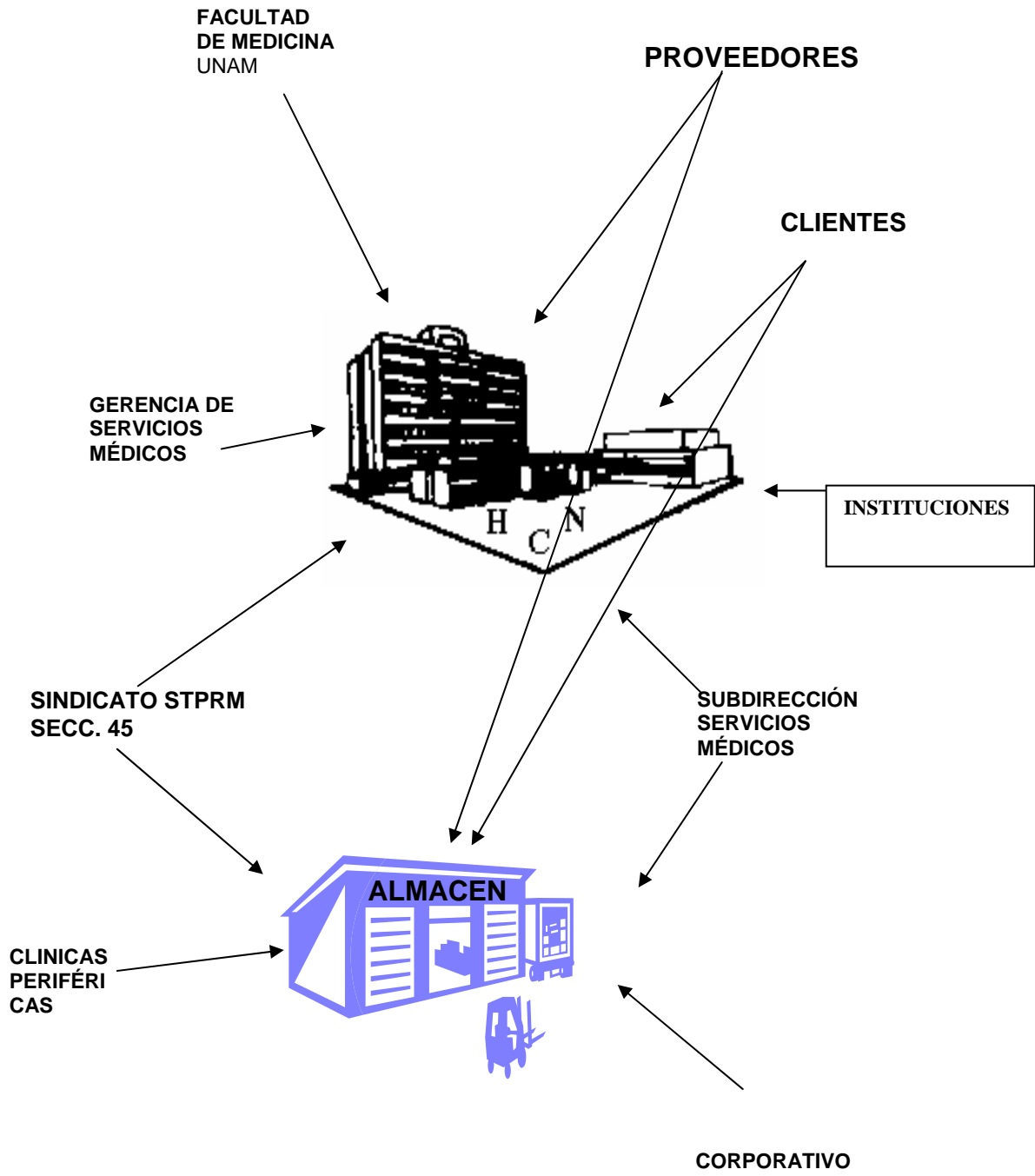
En la gráfica # 1 se muestra el entorno del Hospital Central Norte de PEMEX y el del almacén local de materiales de este hospital.

¹⁷ Idem P. 63

¹⁸ Contrato colectivo de trabajo de Petróleos Mexicanos, 2003-2005, p.39.

GRÁFICA #1

**ENTORNO: HOSPITAL CENTRAL NORTE DE PEMEX
Y ALMACEN HCN**



En el siguiente apartado se hará un análisis de la estructura organizacional del HCN, para realizarlo será necesario saber los orígenes, trayectoria y momento actual de esta organización; así como, sus objetivos y funcionamiento.

1.3 El Hospital Central Norte de PEMEX: “estructuralmente” hablando.

Según Rodríguez, toda organización es un sistema determinado estructuralmente. *La determinación estructural apunta a una condición de los sistemas que hace que todo lo que les ocurre se encuentre definido como posibilidad en la propia estructura del sistema.*¹⁹

Es decir, todo sistema se ve afectado siempre y cuando su estructura lo permita. De igual forma podemos decir que el sistema organizacional está cambiando constantemente y adaptándose a su entorno y a los cambios que hay en él. Pero, cabe aclarar que *una organización no puede ser cambiada, es la organización la que cambia.*²⁰

Dichos cambios sólo serán posibles si la misma organización los acepta y los adapta, en la medida en que lo haga será un sistema autopoietico, *un sistema que produce en su operar los elementos que lo forman. Una organización está constituida como una red de decisiones que produce las decisiones que la constituyen.*²¹

*Sólo a partir de los elementos propios de la organización podrá la organización cambiar, evolucionar, transformarse o permanecer idéntica a sí misma...un sistema autopoietico determinado estructuralmente -como las organizaciones- sólo puede considerar como elemento aquello que es producido como elemento por el propio sistema.*²²

La estructura organizacional es un medio que utiliza una organización para lograr sus objetivos con eficacia. Son los puestos que la conforman, cada puesto tiene una función dentro de ésta. La organización plantea su ideario organizacional, el cual se verá en el

¹⁹ Rodríguez, M. Darío, Diagnóstico organizacional, México, Alfa-Omega, Universidad Católica de Chile, 1999, p. 43.

²⁰ Idem. p. 44.

²¹ Idem. P. 44.

²² Idem. P. 44.

apartado 1.3.4 de este trabajo, para que los trabajadores sepan cuál es su misión al trabajar en la institución, todo aquel que forma parte de la organización debe tomar como suyos la misión, visión, los objetivos y sus valores para trabajar unidos por un mismo fin.

En la estructura se definen los objetivos, que constituyen parte esencial de la planeación de la organización; así como, los principales deberes o actividades que debe desempeñar cada miembro de la organización.

La organización, por su parte, se encargará de proporcionar la información necesaria para que las funciones que se desempeñan dentro de ella alcancen los objetivos planeados. *Se entiende por función de una organización su acción dentro del sistema de la sociedad que la abarca, o sea, la contribución que presta aquélla a una situación, determinada, considerada como deseable y fijada como norma por el observador.*²³

En el siguiente apartado se hablará sobre el origen y trayectoria del Hospital Central Norte para conocer los inicios de la organización, esto nos dará una lectura importante pues conoceremos las causas y el contexto en el que surgió.

1.3.1 PEMEX y la creación de su propio servicio médico

Para hablar de los orígenes del Hospital central Norte de PEMEX, es necesario remontarse al inicio de las empresas petroleras de México, en el año de 1935, cuando éstas estaban en manos de capital extranjero, y cuando los trabajadores de estas empresas inician la lucha por la creación de un sindicato de trabajadores petroleros, el cual se creó el 27 de diciembre del mismo año.

El Sindicato único de Trabajadores Petroleros presenta a las compañías petroleras el Contrato Colectivo de Trabajo para su firma, ante la negativa de éstas, los trabajadores estallan en huelga el 28 de mayo de 1937, reanudando sus labores el 9 de junio a petición del Presidente Lázaro Cárdenas.

²³ Mayntz RENATE, Sociología de la organización, Madrid, Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales, 1990, p. 76.

El 18 de diciembre la Junta de Conciliación y Arbitraje emite su fallo a favor del sindicato y las empresas petroleras presentan un amparo contra el laudo emitido por la Junta Federal.

La Suprema Corte de Justicia niega el amparo que el 29 de diciembre interpusieran las compañías petroleras. Este dictamen favorece a los trabajadores, ya que obliga a las empresas a elevar los salarios y mejorar las condiciones de trabajo de los obreros.

El 18 de marzo de 1938, la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje emite el fallo que da por rescindido el Contrato Colectivo de Trabajo, como medida extrema para solucionar el conflicto. Esta decisión libera a los trabajadores de sus obligaciones con las compañías. Ese mismo día, a las 10 de la noche, el Presidente Lázaro Cárdenas hace público, mediante un mensaje a toda la nación la Expropiación Petrolera.

El 7 de junio del mismo año se expide el Decreto que funda Petróleos Mexicanos, organismo al que se le dota de las facultades necesarias para realizar todos los trabajos relacionados con la exploración, explotación, refinación y comercialización del petróleo. Y el 20 de julio Petróleos Mexicanos inicia sus labores.

El servicio médico de la institución, nació en los albores de la expropiación petrolera; en la Ciudad de México, en un principio se estableció un local para proporcionar atención médica, estaba ubicado en la calle de Artículo 123 esquina con Iturbide.

Después de la expropiación petrolera, en los años 40, el Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana, demandó a la organización la creación de un Hospital, es decir su propio centro hospitalario. Mientras duró su construcción la prestación del servicio médico pasó por varios hospitales subrogados hasta llegar al Hospital Fleming, que fue posteriormente propiedad de PEMEX.

En la década de los 60, bajo la administración del maestro Mario García Ramos, se forman las primeras jefaturas médicas por especialidades. Su primer director fue el Dr. José Pérez Ávila, un año antes se había nombrado el cuerpo de gobierno y el 2 de febrero de 1967 se instalaron las oficinas provisionales para supervisar la terminación de la construcción e integrar los diferentes servicios.

El 24 de febrero de 1967 se inauguró el Hospital Central Norte de Concentración Nacional, por el Presidente de la República Mexicana Licenciado Gustavo Díaz Ordaz siendo Director de Petróleos Mexicanos el Lic. Jesús Reyes Heróles.

1.3.2 Origen y trayectoria.

El Hospital Central Norte de Petróleos Mexicanos (HCN) surge, al igual que toda organización, por la necesidad de los hombres por cooperar y para lograr sus propios fines, mismos que no podrían realizar de forma individual. Surge, por la necesidad de sus trabajadores de tener un servicio médico propio que les brinde atención médica a ellos y a su familia.

En sus inicios se contaba con una población entre 16 y 18 mil derechohabientes. El Hospital inició con cuatro especialidades básicas y algunas sub-especialidades. La primera cirugía fue de oído y se llevó a cabo el mes de junio de 1967, con instrumental del propio cirujano, el Dr. Pelayo Vilar Puig uno de los médicos fundadores del Hospital.

Desde que inició su funcionamiento el HCN fue necesario crear un almacén que proveyera de todo lo indispensable para el correcto funcionamiento de esta unidad. Desde entonces el almacén se ha hecho cargo de esa función.

A partir del primero de marzo de 1968, se imparte el internado rotatorio de postgrado y durante 1969 se iniciaron los cursos de especialización de cirugía general y medicina interna; en 1970, de otorrinolaringología; en 1972, de pediatría y anestesiología; en el 78, los cursos de ginecología y ortopedia y en 1981, el de radiología.

En 1988, se iniciaron los cursos para especialistas y médicos generales; de igual forma en 1989 inician los cursos de actualización médica continua para médicos generales y en 1991 se agregaron cursos para cirujanos dentistas y personal de enfermería.

El incremento de la derechohabiencia promovió, a partir de la década de los 70, la asistencia de médicos a cursos y congresos a Estados Unidos, Europa y Sudamérica, lo cual elevó el nivel profesional del hospital y de esta manera surgieron nuevas subespecialidades.

Durante la administración del Dr. Saúl Aguilar (1983-1988) se creó la Unidad de Cuidados Intensivos de Cardiología y la jefatura de Banco de Sangre.

A partir de 1989, bajo la dirección del Dr. Víctor Manuel Vázquez Zarate, se dio un mayor impulso a la cultura de calidad, misma que hasta la fecha se ha tratado de mantener. Se dio impulso también al análisis estadístico de los procesos y a la utilización de recursos informáticos, factores distintivos de su gestión.

En el año de 1993 el hospital se ve afectado por una reestructuración de plazas, por lo que su plantilla se reduce en un 30% y se hace la fusión de los departamentos de almacén y botiquín disminuyendo su plantilla laboral de 21 a 10 personas continuando con las mismas labores, quedando como almacén general del Hospital Central Norte.

A trece años de esa reestructuración el HCN se ha fortalecido en la atención de sus derechohabientes y ha obtenido diversos reconocimientos a nivel nacional como: el de Certificación de Hospitales por el Consejo Nacional de Salubridad, ser Hospital Amigo del Niño y de la Madre y Hospital Si Mujer, la creación de la clínica “DEJAR DE FUMAR”, el Premio INNOVA por el proceso de atención en la consulta externa Petróleos Mexicanos y una mención especial por la práctica más sobresaliente en la línea de acción Gobierno con mejora regulatoria.

Otro logro fue el nacimiento de las quintillizas Quiroga, en el año 2005, donde este hospital dio muestras del nivel de atención médica especializada que tiene al atender exitosamente a madre e hijas sin presentarse ninguna complicación.

En la paraestatal se cuenta con un sistema de salud que ha permitido alcanzar la tasa de mortalidad más baja en el país, sobre todo infantil, que coloca a la empresa como "punta de lanza" en disciplinas específicas del sector salud.²⁴

Otro aspecto importante es que el HCN propicia la integración de los trabajadores y sus derechohabientes a programas de aspecto preventivo: fortalecimiento de clínicas de enfermedades crónicas degenerativas (diabetes, hipertensión, osteoartrosis, vértigo, tabaquismo, adulto mayor), caminatas y pláticas de capacitación a estos diferentes grupos encaminados al autocuidado e incidencia en menor morbilidad. Asimismo, la formación de recursos humanos para la salud, egresando profesionales de la salud en diferentes especialidades.

1.3.3 El Hospital Central Norte: cuatro décadas de servicio.

Esta institución, en los 40 años que tiene de funcionamiento, ha crecido en infraestructura y en recursos, tanto humanos como tecnológicos, se han incrementado los servicios de atención médica y las actividades de educación médica continua, al igual que la de capacitación laboral a los trabajadores, como una de las prioridades de los servicios de salud de Petróleos Mexicanos.

Sus metas próximas a lograr son la excelencia en los servicios que presta y el fortalecimiento de la seguridad, la salud y la protección al ambiente.

Esta organización busca la mejora continua para satisfacer las necesidades de sus trabajadores y por lo tanto de sus clientes. Para lograrlo es indispensable que los departamentos que la conforman cumplan con el trabajo que les corresponde.

Por tal motivo, en el siguiente apartado se estudiarán las características de la estructura y funcionamiento del Hospital Central Norte de PEMEX y en especial de los

²⁴ Reunión de evaluación de la paraestatal con la Secretaría de Salubridad, Boletín de prensa de PEMEX, 4/12/2005.

departamentos encargados de suministrar los diferentes materiales a los servicios que integran este hospital para determinar si cumple o no con las metas fijadas.

1.3.4 Ideario de una organización.

Como se mencionó en el apartado anterior, la estructura de una organización requiere que todas las partes que la conforman, funcionen debidamente y que todas esas partes trabajen en una misma dirección y en busca de un mismo objetivo. Para lograrlo toda organización, debe encargarse de que sus trabajadores conozcan la Misión, la Visión y los Valores es decir, el ideario organizacional de la empresa para la que laboran.

El ideario organizacional está compuesto por un conjunto de *ideas (valores, normas, símbolos) que animan la vida de una organización. Se compone de la filosofía, la misión, la visión, los valores y las políticas de la organización (Silva).*

- Misión.- finalidad principal del trabajo de la organización.
- Visión.- cómo se concibe la organización en el futuro.
- Valores.- pautas de conducta que son necesarias e importantes para el trabajo dentro de la organización.

El HCN es una organización que tiene como misión preservar, mejorar y restaurar la salud de los trabajadores y sus derechohabientes, en base a prevención, humanismo y participación corresponsable de los mismos, contribuyendo a elevar la productividad de la empresa.

Su visión es la de constituirse como una unidad médica de vanguardia, segura, eficiente, con personal comprometido que otorga a sus derechohabientes los mayores beneficios con el menor riesgo.

El Hospital Central Norte de PEMEX promueve diversos valores dentro de la organización:

- ❖ **Integridad.-** unir partes diversas en un todo coherente que mantiene un equilibrio entre ellas en busca de un objetivo. Ser integro es ser auténtico, incorruptible y actual con buena fe. Atributos de integridad: justicia, credibilidad, respeto, dignidad, equidad, confianza, honestidad, sinceridad, transparencia, congruencia, pertenencia, compromiso de la verdad.
- ❖ **Competitividad.-** aprovechar de la mejor manera las fortalezas únicas de cada uno de los individuos, lograr sinergias de manera que la organización muestre un desarrollo exitoso y de vanguardia. Atributos de competitividad: liderazgo, compromiso, profesionalismo, eficiencia, profesionalismo, calidad, interdisciplina, responsabilidad, eficacia, inteligencia, trabajo en equipo, mejora continua y visión.
- ❖ **Innovación.-** generar nuevos conocimientos, productos, tecnologías o servicios. Es poner en marcha o relacionar la creatividad con la inteligencia para cubrir necesidades cambiantes. Atributos de innovación: creatividad, riesgo, entusiasmo, audacia, cambio, visión, imaginación, tecnología, estrategias, espontaneidad, propósito, pasión y mejora.
- ❖ **Sustentabilidad.-** se entiende como la visión del futuro y el compromiso con el mismo. Atributos de sustentabilidad: diversidad, naturaleza, seguridad, respeto al entorno, continuidad, ecología, conciencia, beneficios e inversión.
- ❖ **Compromiso social.-** es reconocer la pertenencia de la empresa dentro del ámbito social nacional. Atributos del compromiso social: nacionalismo, sociedad, tradición, fortaleza, bien común, lealtad, servicio, orgullo, triunfo, grandeza y solidaridad.

De igual forma, esta organización se compromete con las siguientes políticas:

Mejorar la calidad de vida de los trabajadores, jubilados y derechohabientes de Petróleos Mexicanos para lograr el desarrollo de sus capacidades y potencialidades con una atención preventiva con enfoque integral y corresponsable a través de: una eficaz seguridad industrial, salud ocupacional y protección ambiental orientada a los planes de

negocios de los organismos subsidiarios y sus filiales, así como una asistencia médica de excelencia.

Y su filosofía se fundamenta en el otorgamiento de atención a la salud, en su más amplio concepto, dentro de una escala de valores que comprendan el trato humanitario, con respecto a los derechos humanos, bajo un estricto apego a las normas universales de ética profesional; desarrollando paralelamente un alto espíritu creativo en sus trabajadores en un ambiente laboral que motive la participación en equipo con responsabilidad y disciplina para mejorar el servicio e incrementar nuestra productividad.

Todos los conceptos que comprenden el ideario organizacional están encaminados a consolidar al Hospital Central Norte, como una organización de atención médica integral, rentable, de calidad, eficiente y segura, que ofrezca la mejor opción para los trabajadores de Petróleos Mexicanos.

La organización para asegurarse de que todos los trabajadores conozcan el ideario organizacional del hospital, proporciona carteles para colocarlos a la vista de cada departamento, con el fin de que todos los trabajadores los lean, los recuerden y se identifiquen con ellos.

Pero, consideramos que no es suficiente con esto, es un método muy frío, se necesita más para sensibilizarlos. Se requiere de una mayor relación entre directivos y trabajadores para que comprendan que el bienestar de uno será el bienestar del otro y más aún el de la propia organización.

1.3.5 Los objetivos del HCN

Para Mayntz el objetivo de la organización es *lo que realmente guía las decisiones, lo que en la organización orienta el acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin*

específico.²⁵ Este autor hace una distinción de las organizaciones de acuerdo a sus objetivos:

- Organizaciones con objetivos que se limitan a la coexistencia de los miembros, a su actuación común y al contacto entre ellos. Un ejemplo de estas organizaciones son los clubes en donde los miembros deciden y eligen a sus dirigentes.
- Organizaciones cuyo objetivo es actuar de forma determinada sobre un grupo de personas que son admitidas para este fin, transitoriamente, en la organización. Por ejemplo: prisiones, escuelas, hospitales.
- Organizaciones en las cuales su objetivo es el logro de cierto resultado o una determinada acción hacia fuera. Por ejemplo: la policía, los partidos.

De acuerdo a esto, los objetivos de la organización deben ser adecuados a las actividades que se realizan en la organización y deben estar *insertos en los papeles que se asignan a los miembros*.²⁶

Los objetivos deben ser verificables, precisos y realizables. Para que sean precisos deben ser cuantitativos y para ser verificables deben ser cualitativos.²⁷

Todas las actividades que deban realizarse para conseguir dichos objetivos, deben estipularse claramente, el personal debe saber cuáles son sus obligaciones y cuáles sus derechos.

En el caso del Hospital Central Norte, los objetivos, a que se hace referencia en su Manual de Organización, son los siguientes:

1. Proporcionar atención médica integral con oportunidad, eficiencia y buen trato a los pacientes.

²⁵ Mayntz, Renate, Sociología de la organización, Madrid, Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales, 1990, p.75.

²⁶ Ídem. p. 95.

²⁷ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.htm> . 24/08//06

2. Continuar con la formación de médicos altamente capacitados y competitivos inculcando en ellos la cultura de calidad y servicio y, desde luego, el trato humano al paciente.

3. Mejorar las actividades académicas, de investigación y administrativas para la resolución de los problemas y las necesidades de salud de nuestra población derechohabiente.

4. Optimizar recursos en base a una eficiencia administrativa y controlar el gasto sin detrimento en la calidad de la atención médica.

Podemos observar que los objetivos en esta organización son claros, y pretenden guiar las acciones de los que trabajan en el hospital, aunque no siempre se logra. Como vimos en el apartado anterior, los clientes o usuarios se quejan del servicio, de la falta de materiales y de medicamentos, así como de la larga espera para ser atendidos por un médico especialista.

Asimismo, estos objetivos son muy generales y, por lo tanto, dejan de precisar las actividades que tienen que realizarse para lograrlos. *Y el objetivo tiene que ser desmembrado primero en cometidos parciales o actividades particulares, reuniendo después estos en un esquema dinámico, en una articulación de puestos y en una ordenación de instancias.*²⁸

Los objetivos del HCN son también de carácter permanente y no están jerarquizados, por lo que no sabes cuál se debe cumplir primero. Vemos que éstos van dirigidos principalmente al área médica, aunque también se menciona al área administrativa pero a ésta última no se le da la misma importancia. El personal de otras categorías no se menciona en dichos objetivos y es evidente que se deberían involucrar más en las metas de esta organización. Al hacerlo se identificarán con ellas y sabrán la razón de ser de sus puestos y, por ende, de su trabajo.

²⁸ Mayntz, Renate, Sociología de la organización, Madrid, Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales, 1990, p. 100.

En el siguiente apartado veremos más acerca de estos puestos, sabemos que son los que le dan forma a la estructura por lo que requerimos “hurgar” más adentro de la organización. Necesitamos, por lo tanto, hablar de la estructura formal del HCN.

1.3.6 ¿Cómo funciona el Hospital Central Norte de PEMEX?

La creación de una estructura dentro de la organización tiene como fin determinar las jerarquías necesarias y la agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social.

*La estructura es el ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo. La estructura de la organización es, por tanto, el modelo relativamente estable de la organización.*²⁹

Por tal motivo, dicha estructura debe estar diseñada de manera que sea claro para todos los miembros de la organización quién debe realizar determinada tarea y quién es responsable por los resultados de dicha tarea.

*En la estructura de una organización figuran, en primera línea, la división de los cometidos, la distribución de los puestos y la ordenación de las instancias, en suma; todo lo referente a relaciones, actividades, derechos y obligaciones, y que es preciso fijar mediante reglas y ordenanzas.*³⁰

Por lo tanto, la estructura de una organización determina las jerarquías dentro de ella, establece el papel que va a desempeñar cada uno de sus miembros para alcanzar un mismo objetivo. Del cumplimiento de estos roles depende que la organización funcione correctamente.

²⁹ Ídem. p. 100.

³⁰ Ídem. p. 105.

La estructura es la división del trabajo dentro de la organización, divide y agrupa todas las actividades y funciones específicas teniendo como base su similitud. Cada función debe estar perfectamente delimitada para que cada una de las partes sepa qué debe hacer y qué responsabilidad tiene en los resultados que obtenga de su trabajo.

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de manera óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación. *Por papel se entiende un complejo de normas o de expectativas sociales que se refieren al titular de un puesto determinado de la organización.*³¹

Dichas expectativas serán lo que requerimos y/o lo que esperamos de cada puesto y del papel que desempeña cada miembro de la organización. Estas, por supuesto, las designa la propia organización y son transmitidas a cada miembro a través de instrucciones escritas definidas en los manuales de procedimientos de cada departamento. En el Hospital Central Norte cada departamento cuenta con un Manual de Procedimientos en el cual se estipulan los procedimientos de cada actividad que se realiza. Aunque según Weber, *estos nos permiten determinar cuál es el nivel de eficiencia que se ha alcanzado, pero no garantizan por sí mismos la eficiencia.*³²

A continuación se presenta la estructura formal del Hospital Central Norte de PEMEX. Como veremos es una estructura que presenta un orden jerárquico establecido donde el área de la dirección es la que rige a las demás, la máxima autoridad es el director, quien toma todas las decisiones en cualquier situación que acontece en este hospital.

También se observa que se divide en diferentes departamentos y cada uno de ellos está a cargo de un jefe quien toma las decisiones dentro de su área y da las instrucciones de lo que debe realizarse, siempre teniendo como base el objetivo de la organización.

³¹ Ídem. p. 106.

³² Thompson, Keneth, "La sociedad organizacional", en Salaman y Thompson, Control e ideología en las organizaciones, México, FCE, 1984, p.16.

Estructura formal Hospital Central Norte de PEMEX

I.- Dirección

I.1. Enseñanza

I.2. Departamento de recursos humanos

I.3. Supervisión medica

I.4. Aseguramiento de calidad

II.- Subdirección medica

II.1. Coordinación de consulta externa

II.1.1. Consulta de especialidades

II.1.2. Medicina pericial

II.1.3. Medicina del trabajo

II.1.4. Archivo clínico

II.1.5. Cometes técnico – médicos

II.2. Jefatura de medicina interna

II.2.1. Medicina interna

II.2.2. Clínica de lípidos

II.2.3. Endocrinología

II.2.4. Alergología

II.2.5. Dermatología

II.2.6. Reumatología

II.2.7. Geriatría

II.2.8. Nefrología

II.2.9. Neumología

II.3. Jefatura de medicina preventiva

II.4. Jefatura de cardiología

II.4.1. Clínica de hipertensión arterial

II.4.2. Cuidados intensivos coronarios

II.5. Jefatura de gastroenterología

II.6. Jefatura de psiquiatría

II.6.1. Psicología

II.7. Jefatura de hematología y banco de sangre

II.8. Jefatura de terapia intensiva

II.9. Jefatura de urgencias

II.10. Jefatura de rehabilitación

II.11. Jefatura de cirugía

II.11.1. Urología

II.11.2. Cirugía vascular

II.12. Jefatura de odontología

II.12.1. Endodoncia

II.12.2. Odontología

II.12.3. Cirugía maxilofacial

II.13. Jefatura de oncología

II.14. Jefatura de neurocirugía

II.14.1. Neurología

II.15. Jefatura de gineco-obstetricia

II.15.1. Clínica de displasias

II.16. Jefatura de pediatría

II.16.1. Cuidados intensivos neonatales

II.17. Jefatura de radiología e imagenología

II.18. Jefatura de laboratorio y análisis clínicos

II.19. Jefatura de anatomía patológica

II.20. Jefatura de traumatología y ortopedia

II.21. Jefatura de otorrinolaringología

II.21.1. Foniatría y terapia del lenguaje

II.21.2. Audiología

II.22. Jefatura de oftalmología

II.23. Jefatura de cirugía reconstructiva

II.24. Jefatura de anestesiología

II.25. Jefatura y supervisión de enfermeras

II.25.1. Supervisión de enfermeras

II.25.2. Jefatura de enfermeras

II.25.3. Enfermería especializada

II.25.4. Enfermería general

II.25.5. Asistencia en hospital

II.26. Jefatura de trabajo social

II.27.1. Trabajo social

II.27.2. Recepción

III.- Subdirección administrativa

III. Abastecimientos

III.1.1. Adquisiciones

III.1.2. Farmacia

III.1.3. Almacén

III.1.3.1.botiquín

III.4. Informática

III.5. Recursos financieros

III.5.1. Presupuestos

III.5.2. Costos

III.5.3. Caja

III.5.4. Subrogados

III.6. Mantenimiento

III.7. Alimentación

III.8. Servicios generales

III.8.1. Transportes

III.8.2. Intendencia

III.8.3. Vigilancia

III.9. Ropería

Al igual que los demás departamentos que conforman el hospital, el almacén y el departamento de abastecimientos cuentan con un jefe que depende directamente del subdirector administrativo, quien se encarga de supervisar a los mandos medios del HCN, es decir, a todos los jefes que laboran en el área administrativa de este hospital.

A continuación presentamos la estructura formal del almacén y del departamento de abastecimientos del HCN; en donde se observa nuevamente la estructura jerárquica y funcional misma que presenta el hospital en general. Y esto se repite en cada nivel de la estructura.

Estructura formal del almacén

1. Dirección

2. Subdirección Administrativa

2.1 Encargado B abastecimientos

2.2 Almacenista A

2.2.1 Operador de Sistemas Computacionales

2.2.2 Despachador de segunda

2.2.3 Controlador de existencias

2.2.4 Obrero general

Estructura formal de departamento de Abastecimientos del HCN

1. Dirección

2. Subdirección administrativa

2.1 Abastecimientos

2.1.1 Adquisiciones

2.1.2 Almacén

2.1.3 Botiquín

1.3.6.1 Organigrama del Hospital Central Norte.

Los organigramas son útiles porque exhiben la estructura formal de la organización y quien es responsable de cada tarea, pero en ellos no pueden observarse las relaciones interpersonales que se dan dentro de la organización y que constituyen la estructura informal de la misma. Los organigramas nos muestran *la distribución formal de papeles y misiones*.³³

Conocer el organigrama nos permite determinar el grado de formalización que existe en la organización esto es, de acuerdo a los niveles jerárquicos que presenta en su estructura. La complejidad de una organización está determinada, en algunos casos, por los niveles de jerarquía que hay. Por tal motivo, para analizar a la organización es necesario conocer su organigrama.

En la gráfica # 2 presentamos el organigrama del Hospital Central Norte, información que se obtuvo del Manual de Organización de este hospital, en él aparecen todos los departamentos que integran el HCN y su jerarquía dentro de éste. Al observarlo podemos decir que la estructura del HCN es compleja ya que se manejan diferentes niveles jerárquicos. Se caracteriza por ser un organigrama funcional cuya característica es que se

³³ Bartoli, Annie, Comunicación y organización, La organización comunicante, la comunicación organizada, México, Paidós, 1983, p. 118.

*fundamenta en el principio de especialización de las divisiones y requiere una determinada centralización en las decisiones tomadas en el nivel de la dirección general.*³⁴

Al investigar y revisar el Manual de Organización de la Subdirección Administrativa del Hospital Central Norte, encontramos el organigrama general y funciones generales, el cual mostramos en la gráfica # 3 en él se muestran los departamentos encargados del área administrativa del HCN exclusivamente.

Podemos decir que, al igual que el de la gráfica # 2, es un organigrama funcional, *las actividades diferenciadas con arreglo a la división del trabajo están establecidas en ellas mediante reglas y encomendadas como cometido a los titulares de determinados cargos.*³⁵ El poder lo ejerce en esta área el subdirector administrativo quien se encarga de tomar todas las decisiones en lo relativo a la administración del hospital

Hay un tercer organigrama, el que se obtuvo del Manual de organización del Almacén del HCN, gráfica # 4, el cual presenta las mismas características que los anteriores.

Se buscó, también, el organigrama del departamento de abastecimientos, encontrando en el Manual de organización de este departamento dos diferentes: el organigrama estructural y funciones generales, gráfica # 5 y el organigrama de líneas de autoridad, gráfica # 6.

Al analizar estos cinco organigramas se observa que no tienen que ver con el trabajo cotidiano, el departamento de adquisiciones que está contemplado en la estructura formal y en el organigrama, no ejerce funciones actualmente y no lo ha hecho desde aproximadamente cinco o seis años

Otro dato importante que se observa es que en estos organigramas el almacén depende del departamento de abastecimientos y actualmente no es así. En la estructura real recibe órdenes directas de la Subdirección Administrativa.

Estas diferencias, con la realidad indican que es necesaria una actualización. Y ponen de relieve que no se trabaja de acuerdo a la estructura formal del HCN. El no hacerlo,

³⁴ Ídem. p. 64.

³⁵ Ídem. p. 111

¿qué implica? Que haya un impedimento para la obtención de los objetivos. Probablemente si lo hicieran los procesos de compras de material serían más eficaces, más rápidos. Además, se considera que cada uno de los puestos establecidos dentro de la estructura formal fue creado para cumplir con los objetivos de la organización entonces ¿por qué no hacerlo?

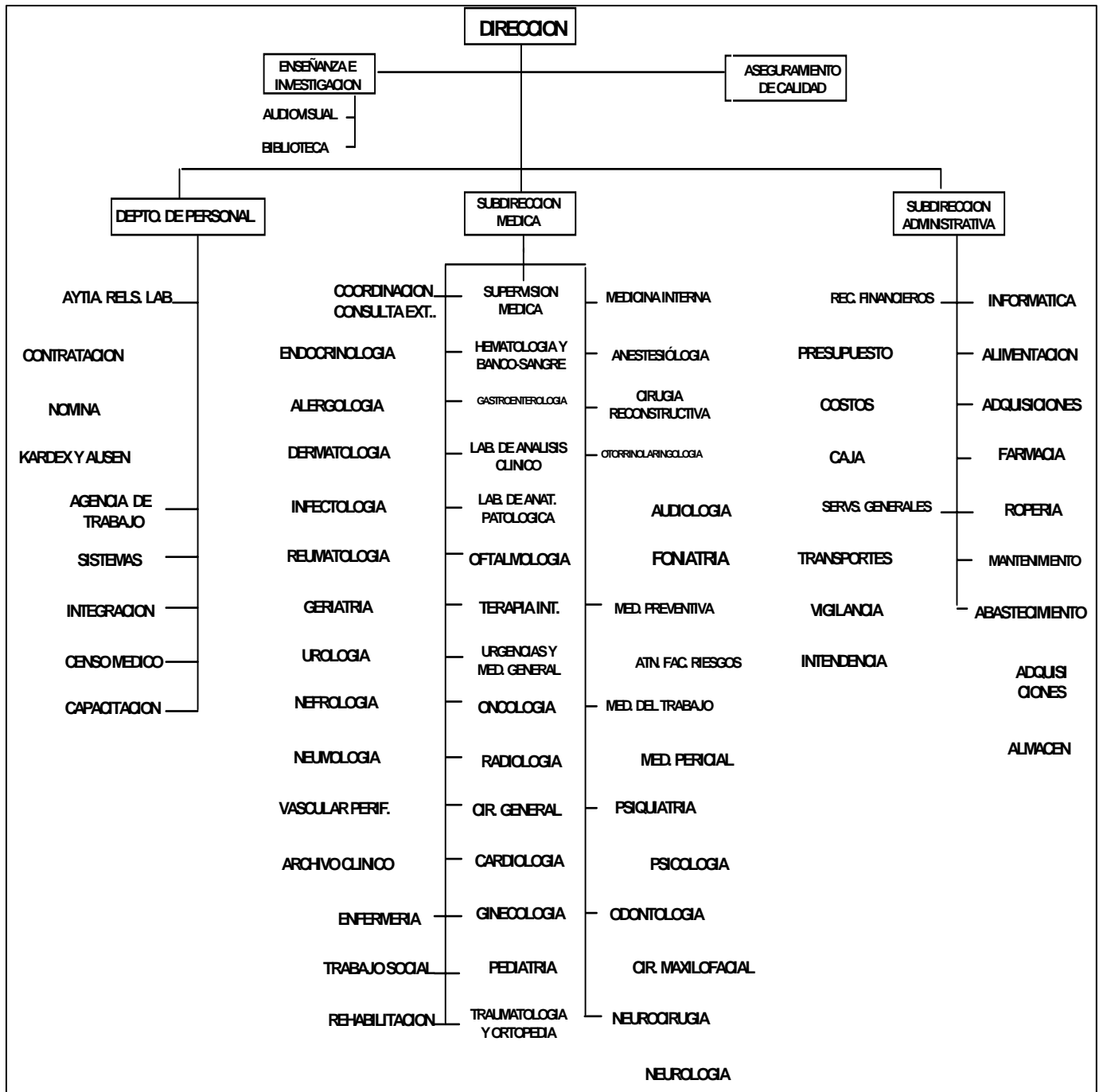
La organización para asegurarse que las actividades se realicen de acuerdo a las expectativas que se tienen de cada puesto debe proporcionar instrucciones escritas y verbales, las primeras se encuentran detalladas en el Manual de Procedimientos de la organización en el cual se dice a los trabajadores qué debe hacer y cómo lo debe hacer. Al hacerlo evitará que los miembros que la integran continúen realizando sus labores de acuerdo a lo que ellos piensan lo que ha provocado la desorganización, poniendo en peligro el logro de los objetivos planteados por la organización.

Después de analizar estos organigramas, nos damos cuenta de que estamos hablando de una organización formal, lo que significa que todos los miembros de la organización deben atenerse a reglas sólidamente establecidas es decir, que hay un reglamento que se debe llevar a cabo por todos los que integran la organización aunque no siempre se respete y se lleve a cabo por todos sus integrantes.

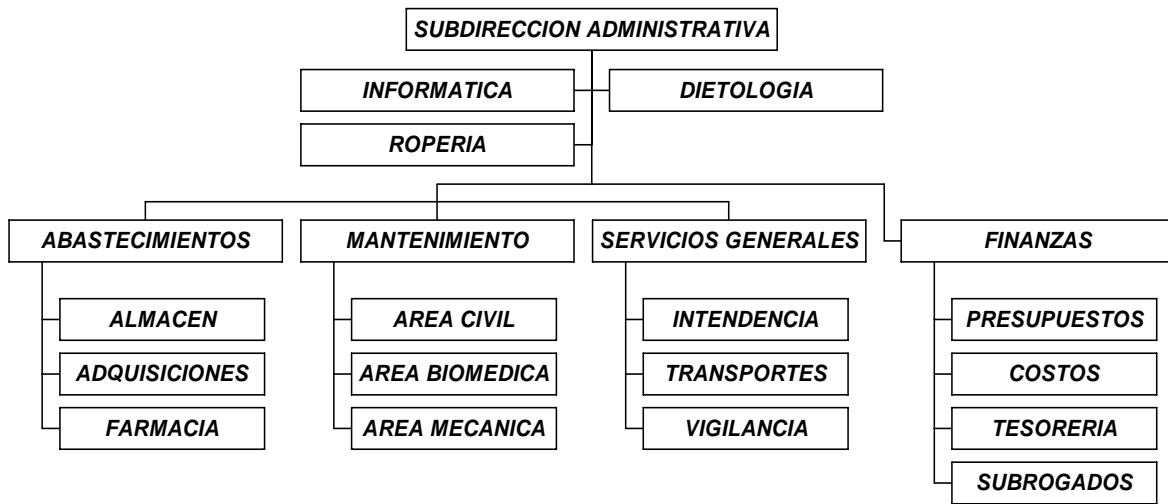
Asimismo, se hace manifiesta una razón de ser del **“Hospital Central Norte de PEMEX: la organización desorganizada”** al no realizar los miembros de esta organización sus funciones de acuerdo a los manuales de procedimientos existentes, actuando conforme a su criterio provocando el caos y la desorganización.

A continuación presentamos las gráficas con los organigramas mencionados.

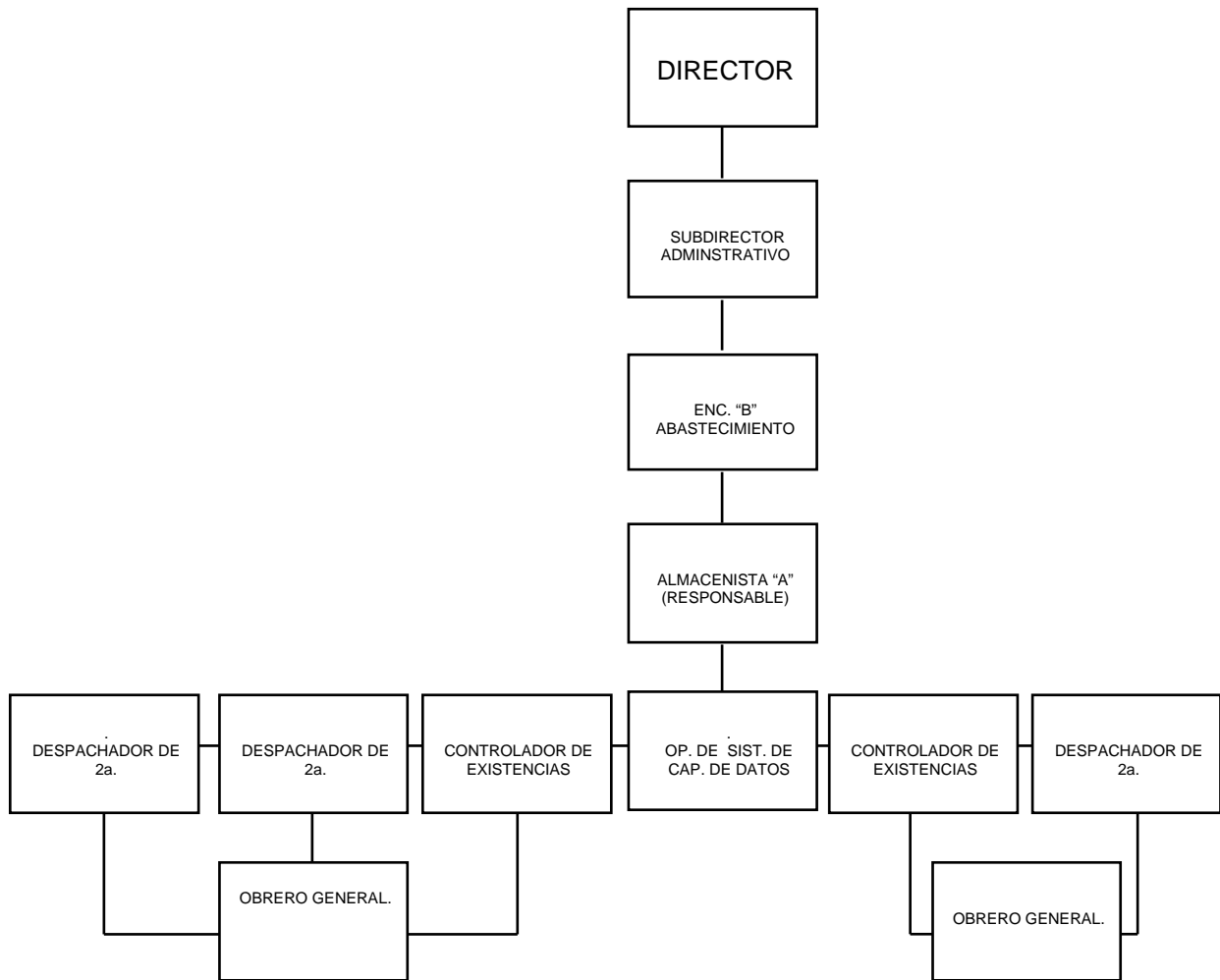
Organigrama del Hospital Central Norte



Organigrama general y funciones generales

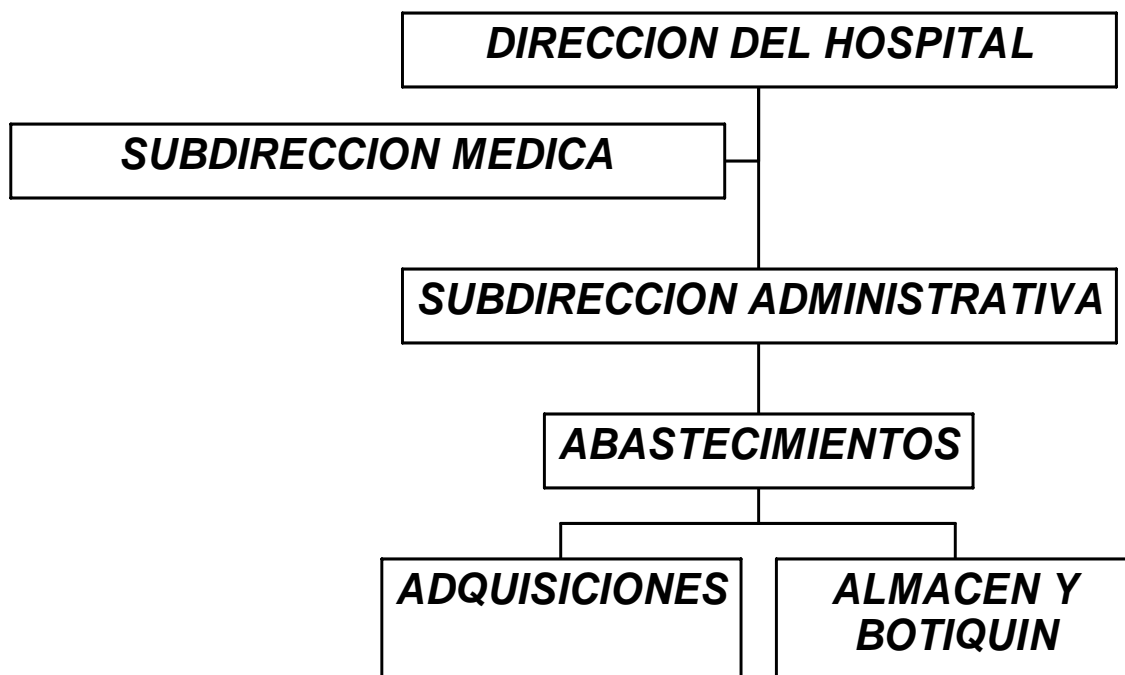


Organigrama estructural de Almacén del Hospital Central Norte



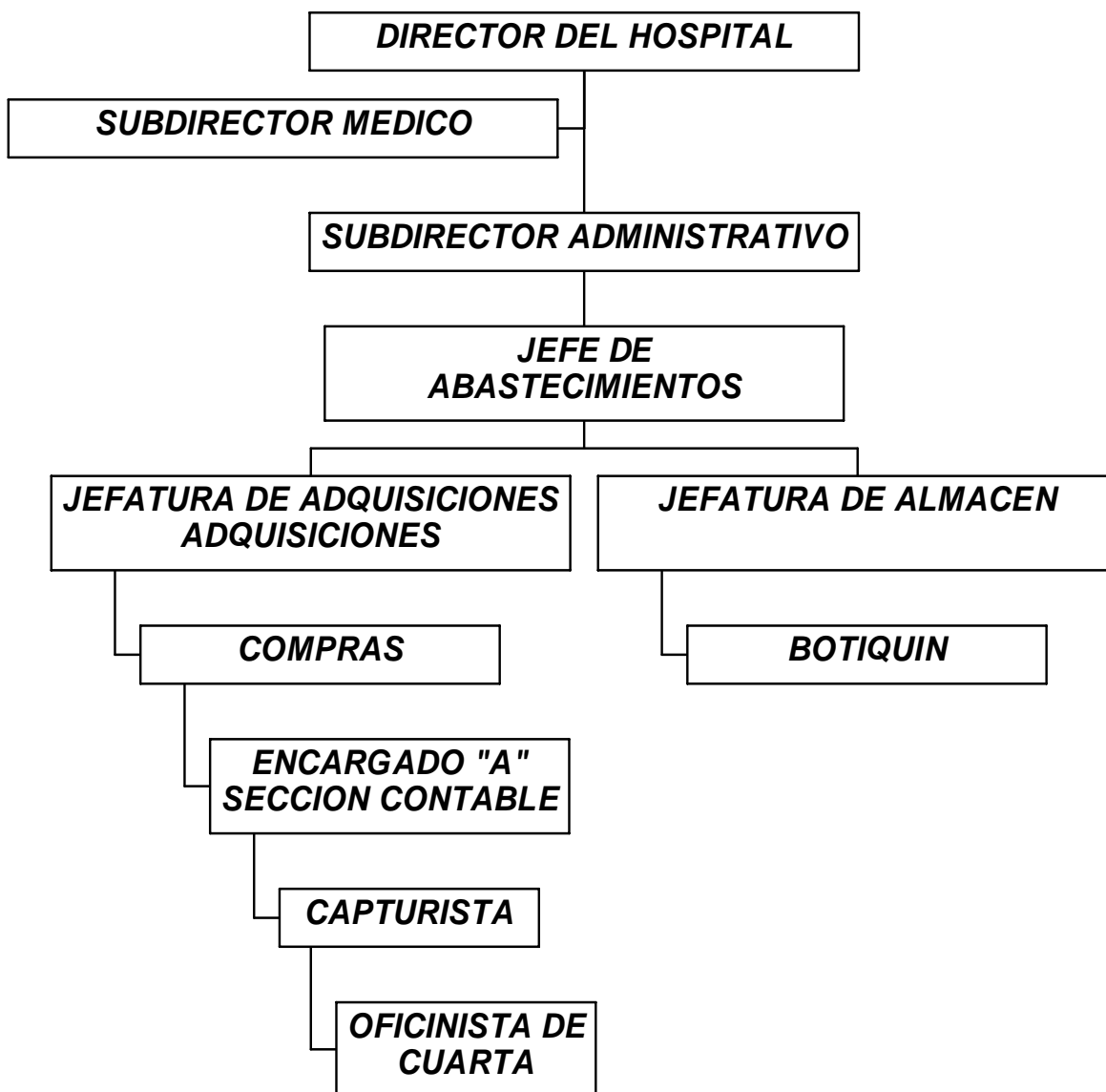
Gráfica # 5

Organigrama estructural del departamento de abastecimientos



Gráfica # 6

Organigrama de líneas de autoridad



Así como es importante conocer el organigrama de una organización, igualmente es importante conocer a sus miembros de los cuales hablaremos en el siguiente apartado.

1.3.7 Miembros que integran el HCN.

Las organizaciones son, como ya dijimos al principio de este capítulo, agrupaciones humanas, *mientras una organización exista y funcione tiene que cumplir el triple cometido de ganar miembros, lograr su permanencia en ella y hacer que desempeñen sus cometidos.*³⁶

Para lograr que los miembros que integran una organización permanezcan en ella, ésta debe proporcionarles lo que ellos esperan obtener como retribución a su trabajo. Debe proporcionarles alicientes ya sea financieros o de otra índole que satisfagan a los trabajadores. Asimismo, la organización se preocupará por mantenerlos dentro de la empresa para obtener sus objetivos. Por lo que deben estar concientes que ambos se necesitan para satisfacer sus necesidades.

También es importante resaltar que *para que un aliciente sea eficaz es preciso, ante todo, que el objetivo de la organización en cuestión sea reconocido como algo valioso, y tiene que existir, además, una norma del comportamiento social o bien un determinado grupo de personas que auspicien este objetivo.*³⁷

Entonces decimos que los miembros de una organización son todos aquellos que la integran, que laboran en ella, que le dan forma. Todos tienen un papel diferente que desempeñar, el cual se interrelaciona con el de los demás para producir un mismo “producto”.

El Hospital Central Norte de PEMEX cuenta, como se dijo en el primer apartado de este capítulo, con 1,060 trabajadores de planta y 520 trabajadores transitorios (eventuales).

³⁶ Mayntz, Renate, Sociología de la organización, Madrid, Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales, 1990, p. 143..

³⁷ Ídem. p.145.

Al hablar de almacén, estamos hablando de 10 trabajadores de planta sindicalizados y en abastecimientos de 8 miembros.

Para este trabajo, mencionaremos a los miembros que integran la estructura formal del almacén:

- 1 Director.- Autoridad máxima del Hospital Central Norte de PEMEX. Antigüedad en el puesto 2 años. Nivel 40. Acción directiva; marca las pautas y las prioridades propias de la institución, con una visión integral y objetiva. Acción de organización; coordina planes de acción a corto y largo plazo con subdirectores, jefes de servicio y mandos medios, determinando las respectivas responsabilidades y representatividad dentro y fuera del hospital.
- 1 Subdirector Administrativo.- Encargado del área administrativa del HCN. Tiene bajo su Mando a los Mandos Medios, de los departamentos del área administrativa. Nivel 35. Antigüedad en el puesto 4 años. Su función responder ante las autoridades superiores sobre el buen funcionamiento de los servicios y áreas a su cargo, para la mejor atención médica que se imparte. Coordinar, programar y controlar las actividades de los profesionales de su ámbito de competencia en el hospital.
- 1 Encargado B de abastecimientos.- Encargado del área de compras del HCN. Nivel 32. Su función es realizar los procedimientos de compra de los materiales requeridos por todos los departamentos del HCN y de toda la Región V. Antigüedad en el puesto 1 año.
- 1 Almacenista A.- Encargado del departamento de almacén. Su función proporcionar insumos a los diferentes servicios del HCN y Clínicas periféricas. Nivel 30. Antigüedad en el puesto 5 años. Su función planear y supervisar el abastecimiento de materiales diversos de curación y quirúrgicos para el óptimo funcionamiento del hospital. Control de materiales y supervisión de personal.

➤ 1 Operador de Sistemas.- Su función son labores propias de oficina, manejo de Sistema de almacenes SAP r/3: trasposos de almacenes, altas de material en el catálogo de almacenes, etc. Nivel 21. Antigüedad en el puesto 1 año.

➤ 4 Despachadores de Segunda.- Su función surtir material solicitado en los vales de los diferentes servicios de este hospital, Clínicas periféricas y consultorios. Los materiales que se surten son: materiales de curación, papelería, jarcería, material quirúrgico, ropa, calzado, reactivos de laboratorio, etcétera. Tres despachadores surten los materiales y uno de ellos tiene la función de recibir el material que ingresa a almacén y dar entrada en el sistema el material recibido. Nivel 17. Antigüedad en el puesto 15 años tres de ellos y 6 el cuarto.

➤ 2 Controladores de Existencia.- Su función descargar salidas de material del almacén en el sistema SAP r/3. Archivar vales, archivar facturas, control de stock de material. Nivel 17. Antigüedad en el puesto 15 años, uno de ellos y el otro 3 años.

➤ 2 Obreros Generales.- Labores propias de obrero. Acomodar material, cargar material, limpiar área de almacén, entregar material en los diferentes pisos de hospitalización. Nivel 8. Antigüedad en el puesto 2 años y 4 meses respectivamente.

1.3.7.1 Reclutamiento y selección del personal que labora en el hospital.

Para que la estructura de una organización funcione correctamente es importante que el personal que se contrate sea el idóneo, que tenga los perfiles que requieren cada puesto o rol. En el HCN de PEMEX el reclutamiento y selección del personal sindicalizado se hace a través de la representación sindical y por medio de una carta de solicitud para registro de un familiar por parte del trabajador de planta.

En el Contrato Colectivo de Trabajo de Petróleos Mexicanos Cláusula 4: ingresos, vacantes y movimientos en general, se estipulan los requisitos que debe tener un aspirante a trabajar en PEMEX:

- a) Ser mexicano.
- b) Tener como mínimo 16 años de edad, salvo que en el puesto que trate de cubrirse se desarrollen actividades de turno o de operador de equipo; en este evento deberá acreditar como mínimo 18 años de edad.
- c) Presentar certificado de instrucción secundaria y, para actividades calificadas o de requerimiento profesional, deberá acreditar el haber cursado y terminado los estudios que exige el perfil del puesto.
- d) Aprobar satisfactoriamente los exámenes médicos y de aptitud que se le practiquen.

Hay excepciones, existen trabajadores que ingresan a este centro de trabajo sin tener algún familiar que los registre, y son aceptados porque son recomendados o tienen familiares en otra sección con puestos estratégicos.

Por otro lado está el reclutamiento del personal de confianza el cual se hace a través de una selección del director del hospital.

Todo el personal que ingresa al HCN lo hace como trabajador transitorio (eventual) y trabajará las ausencias del trabajador de planta (vacaciones, faltas, ausencias por incapacidad, por permisos, etcétera), por tal motivo debe estar capacitado para cubrir dichos puestos correctamente y de esta manera no interferir en el correcto funcionamiento de la organización, de otra forma sería un obstáculo para el desarrollo de la misma.

El trabajador transitorio no es capacitado en todos los puestos que puede desempeñar antes de ingresar como trabajador al hospital, sino que éste va siendo capacitado en los distintos departamentos conforme lo solicite al representante sindical, se hace a través de una tarjeta de aptitud que se le proporciona en el departamento de recursos humanos y a través del sindicato. Esta tarjeta le permitirá practicar al departamento que vaya dirigida para capacitarse y conocer las funciones que se desempeñan en ese puesto, una vez que cumplió con esta capacitación el jefe del servicio firma la tarjeta si el trabajador es apto después de aplicarle un examen. El

trabajador transitorio y el de planta pueden tener tantas tarjetas como puestos haya y con los cuales cumplan con el perfil solicitado.

Como puede observarse hay gran rotación de personal lo que en ocasiones representa un riesgo para la organización. Este problema es evidente en los departamentos de almacén y abastecimientos donde hay entorpecimiento de labores por el ausentismo del personal y por el trabajo recurrente de personal transitorio.

Por tal motivo se verá en este apartado el proceso formal de trabajo de compras del hospital en el cual tienen injerencia estos dos departamentos y que resulta relevante para el buen funcionamiento del hospital, ya que sin insumos suficientes no es posible que se cumpla con los objetivos de la institución. Esto es con el fin de analizar la forma en que se cumple con dicho proceso y si realmente es funcional. Además de detectar los cuellos de botella que pudieran existir.

1.3.8 Proceso formal de trabajo en el HCN

Para que la organización cumpla con sus objetivos es necesario, como ya se comentó, que cada una de las actividades se lleven a cabo siguiendo cada paso estipulado en el manual de procedimientos de la organización ya que a través de el se busca la formalización del trabajo, el hacerlo nos permitirá seguir un orden en cada proceso de trabajo.

Para la realización de este trabajo se consideró necesario conocer el proceso formal de compras, el de recepción de materiales y el de despacho de materiales del HCN, mismo que a continuación se detallan.

❖ Proceso formal de compras del Hospital Central Norte de PEMEX.

1. El servicio elabora solicitud de compra de material y entrega al controlado de existencias del almacén para su revisión.
2. El controlador de existencias del almacén revisa la solicitud de compra.

¿Está bien elaborada?

Si, la sella y firma de revisado y la entrega al usuario para la firma de autorización en la Subdirección que le corresponde.

No, regresa solicitud corregida al usuario para que la vuelva a elaborar correctamente.

3. El servicio solicitante entrega solicitud en la Subdirección que corresponda para su autorización.

¿Autoriza?

Si, entrega la solicitud e compra al departamento de abastecimientos.

No, se lleva a su servicio la solicitud de compra.

4. El jefe del departamento de abastecimientos turna solicitud de compra a un comprador.
5. El comprador realiza proceso de compra que estima conveniente de acuerdo al monto de la compra.
6. El proveedor cotiza material.

¿Entrega cotización el proveedor?

Sí, envía al servicio solicitante la cotización para su evaluación.

No, vuelve a solicitar cotizaciones a otros proveedores.

7. El usuario evalúa el material cotizado.

¿Cumple con lo solicitado?

Si, el comprador adjudica pedido al proveedor.

No, el comprador realiza nuevo proceso de compra.

Fin del proceso.

❖ **Proceso formal de recepción de materiales en el almacén:**

1. El proveedor entrega documento y material en almacén.
2. El despachador- encargado de la recepción en el almacén revisa documentación.

¿Está completa y correcta?

Si, pide al usuario solicitante revise si el material cumple con las especificaciones solicitadas.

No, regresa documentación al proveedor y no recibe material.

3. El usuario revisa que el material cumpla con lo solicitado.

¿Cumple con lo solicitado?

Si, firma de Visto Bueno en la copia de la factura.

No, el proveedor no entrega y regresa material a su empresa.

4. El despachador-receptor cuenta el material y lo revisa contra la documentación.

¿Está completo y en buenas condiciones?

Si, el despachador-receptor registra la entrada en el sistema SAP r/3, ingresa el material al almacén y entrega al despachador el material recibido.

No, regresa al proveedor y no lo ingresa al almacén.

5. El despachador cuenta y firma la copia de la factura.
6. El despachador codifica y acomoda el material dentro del almacén en el lugar

correspondiente junto con el obrero general.

Fin del proceso.

❖ **Proceso formal de despacho de materiales en el almacén:**

1. El servicio solicita material al almacén entrega vale de salida de materiales.
2. El despachador revisa el vale.

¿Esta elaborado correctamente?

Si, revisa si hay material solicitado.

No, regresa el vale al servicio para que lo elabore correctamente.

3. ¿Hay existencia del material que solicita?

Si, procede a surtir el material solicitado, marca en el vale la cantidad surtida, pone el código del material y sella de despachado.

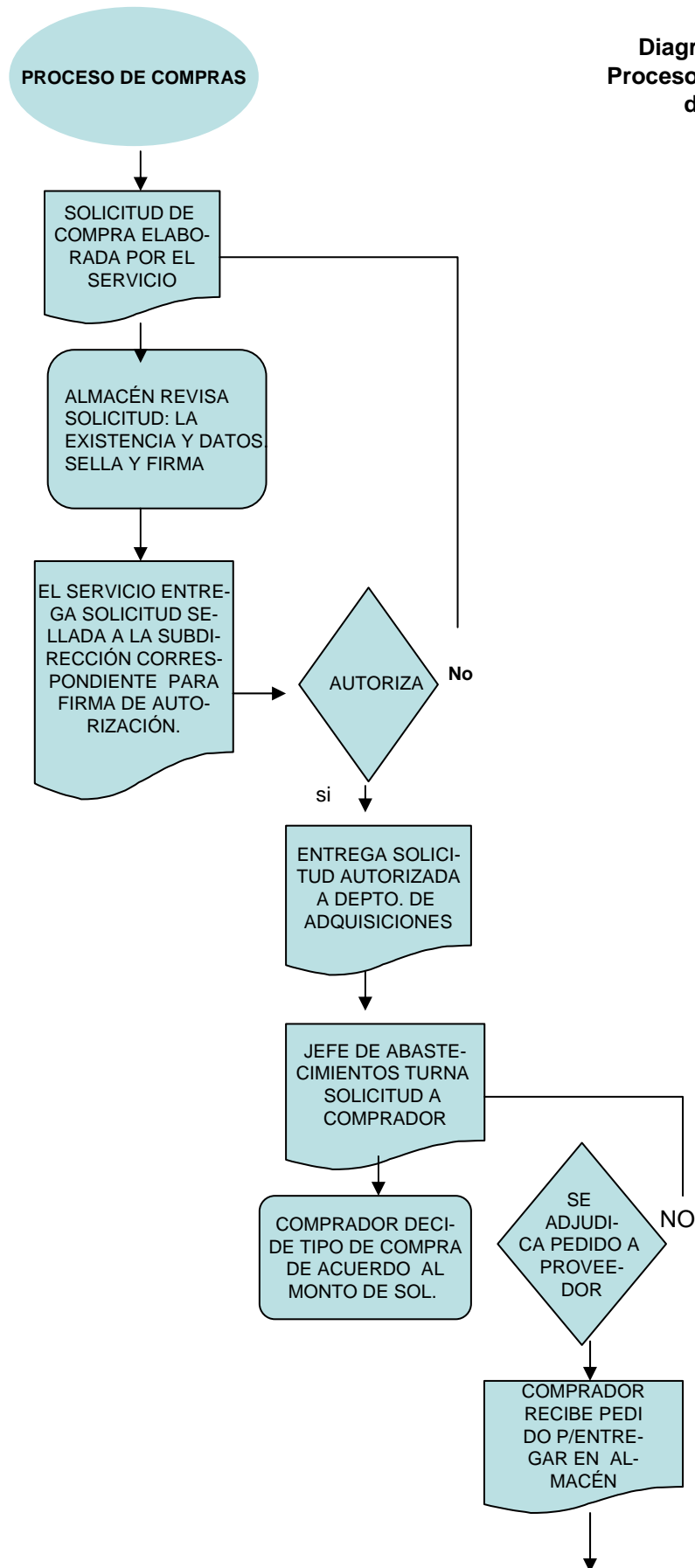
No, regresa vale al servicio solicitante.

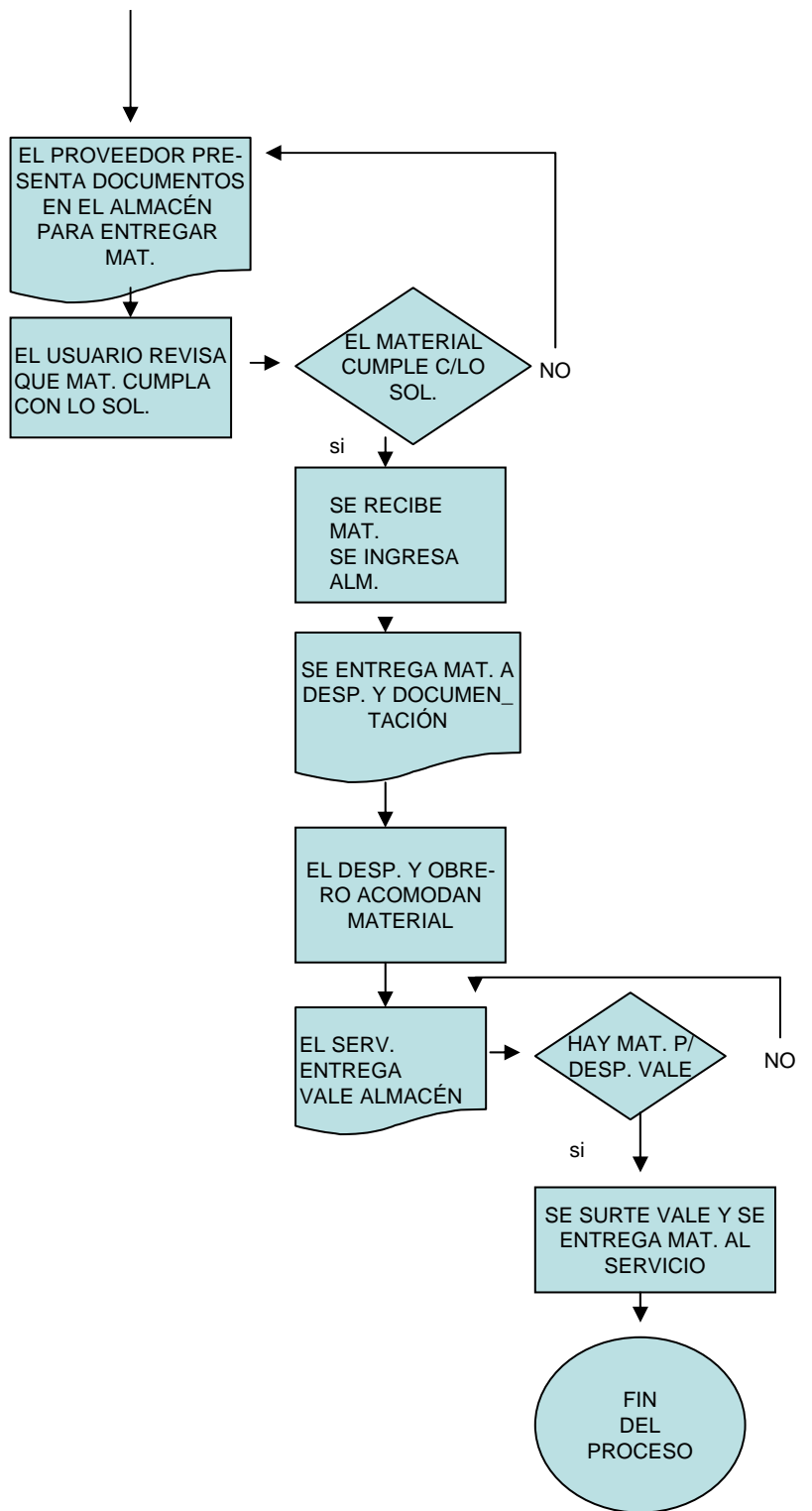
4. Entrega material surtido al usuario en el almacén o en su servicio.

Fin del proceso.

En la gráfica # 7 se muestra el diagrama de flujo formal (ideal) del proceso de compras en el HCN.

Diagrama de Flujo
Proceso Formal (Ideal)
del HCN





Cada puesto es importante así como cada actividad que se lleva a cabo dentro de una organización por tal motivo, es primordial tener en cuenta quién la realiza o más bien quién debe realizarla. Qué características se requieren tenga cada uno de los miembros de la organización.

1.3.8.1 La determinación de los perfiles del puesto en la organización.

En el HCN no se realiza ninguna evaluación para saber si el personal es el adecuado para desempeñar algún puesto, por lo menos no de la manera que debería realizarse. Los puestos se cubren siguiendo un derecho escalafonario y se permite que el personal practique en el puesto en el que va a trabajar; al final de la práctica, que no excede de un mes, el jefe del servicio realiza un examen y firmará la tarjeta de aptitud de apto o no apto, según sea el caso.

En el caso de los niveles de la dirección, por ser personal de confianza, estos son impuestos por niveles gerenciales.

Nos hemos enterado que, en algunos casos, este personal de confianza ha sido enviado a laborar a este hospital, para imponerles un castigo por algún error que cometieron en el anterior puesto que desempeñaban. Por lo que muchas veces desconocen, por completo, el funcionamiento de un hospital.

Hay que hacer notar que en los últimos siete años se ha cambiado de director en tres ocasiones diferentes, cuatro de subdirector administrativo, tres de jefe de recursos humanos y cuatro de jefe de abastecimientos. Lo que nos deja entrever la razón por la cual esta organización no logra una estabilidad y un orden.

A continuación mencionaremos los perfiles que deben tener el personal que labore en los siguientes puestos. Información recabada del Manual de organización del Hospital Central Norte de PEMEX.

- Director.- Grado 6. Una amplia gama de habilidades multidisciplinarias. Profesión (es) medico maestría en habilidad técnico administrativa adicional. Grado 4. Conocimientos especializados tanto técnicos como académicos que implican

estudios de especialidad o maestría por especialidad medica variable, maestría en Administración de hospitales. Grado 5. El trabajo exige totalmente idear nuevos métodos y sistemas. Relaciones y representación internas. Acción directiva; marca las pautas y las prioridades propias de la institución, con una visión integral y objetiva. Acción de organización; coordina planes de acción a corto y largo plazo con subdirectores, jefes de servicio y mandos medios, determinando las respectivas responsabilidad y representatividad dentro y fuera del hospital.

➤ Subdirector Administrativo.- Acción de organización; coordina planes de acción a corto y largo plazo con subdirectores, jefes de servicio y mandos medios, determinando las respectivas. Habilidad técnico- administrativa adicional. Grado 4. Conocimientos especializados tanto técnicos como académicos que implican estudios de especialidad o maestría por lo menos de tres años de duración, especialidad medica variable, maestría en Administración de hospitales.

➤ Encargado B de abastecimientos.- Conocimientos en procesos de compras. Ley de Adquisiciones y administración de recursos. Manejo de personal.

➤ Almacenista A.- Conocimientos de nivel técnico o sub-profesional que implican la supervisión del trabajo de otros. Conocimientos en administración de almacenes y manejo de personal.

➤ Operador de Sistemas.- Conocimientos en programas de computación y en sistemas. Manejo y conocimientos en Sistema SAP r/3 de almacenes.

➤ Despachador de segunda.- Conocimientos de diversos materiales y en funciones de despachador. Manejo y conocimientos en Sistema SAP r/3 de almacenes. Manejo de materiales y de documentación.

➤ Controlador de existencias.- Conocimientos en materiales. En máximos y mínimos. Manejo y conocimientos en Sistema SAP r/3 de almacenes. Manejo de documentos.

- Obrero General.- Conocimiento de materiales y estibas de almacén. Manejo de materiales.

1.3.9 Inventario de recursos tecnológicos del Almacén.

En el almacén se cuenta con los siguientes recursos tecnológicos: 8 computadoras, 2 impresoras láser, 9 escritorios, 1 máquina para escribir eléctrica, 2 máquinas de escribir mecánicas, 1 dispensador o enfriador de agua, 3 ventiladores de pedestal , 1 ventilador de pared, 33 anaqueles metálicos, 2 patines hidráulicos, 4 carros de servicio para transportar material y 2 escaleras.

Cabe mencionar que de estos bienes, las computadoras, los patines, el enfriador, son las adquisiciones más recientes y que todos los demás tienen una antigüedad de más de 15 años.

1.4. Estructura formal vs. Estructura funcional.

La estructura formal es la forma en que se divide el trabajo en tareas distintas. En donde cada trabajador tiene un rol, al realizar cada uno su función permitirá que funcione correctamente la organización.

Todas las tareas que debe realizar cada uno de los integrantes de la organización deben estar estipuladas o enunciadas en el Manual de procedimientos de cada departamento, sin embargo en diversos servicios de este hospital no se apegan a dichos procedimientos, además de que la última actualización que se realizó de los mismos fue en el año 2000 y es necesario agregar o quitar tareas de algunos departamentos.

Esta falta de actualización ocasiona que cada miembro de la organización actúe, como ya se mencionó en el apartado 1.3.6.1, de acuerdo a su propia interpretación de las cosas, el qué debe hacer y cómo lo debe hacer de acuerdo a su propio criterio, lo que provoca una desorganización que pone en peligro el logro de los objetivos que se planteó la organización. Haciendo del Hospital Central Norte de PEMEX: la organización desorganizada.

Llevando a cabo una estructura funcional o real -aquella que se lleva a cabo en la cotidianidad de una organización- que, en ocasiones dista de ser la que se establece formalmente.

Para determinar si en el HCN funciona de acuerdo a su estructura formal se realizará una comparación entre la estructura formal y la funcional.

A continuación se presenta el proceso flujo funcional (real) del proceso de trabajo, se presentará los mismos procesos el de compras, recepción y despacho de materiales que se presentaron en el apartado anterior.

❖ **Proceso real de compras del Hospital Central Norte de PEMEX.**

1. El servicio elabora solicitud de compra de material y entrega a almacén.
para su revisión.
Almacén revisa solicitud de compra.
¿Está bien elaborada?
Si, sella y firma de revisado.
No, Regresa solicitud corregida al usuario y vuelve a elaborar correctamente.
2. El servicio solicitante entrega solicitud en la Subdirección que corresponde para su autorización.
¿Autoriza?
Si, entrega al departamento de abastecimientos.
No, se lleva a su servicio la solicitud de compra.
3. El jefe del departamento de abastecimientos solicita al proveedor entrega urgente de material.

❖ **Proceso real de recepción del Hospital Central Norte de PEMEX.**

1. El proveedor entrega documento y material en almacén.
2. El despachador- encargado de la recepción en el almacén. Pide al usuario solicitante revise si el material cumple con las especificaciones solicitadas.
¿Si cumple?

Firma de Visto Bueno en la copia de la factura o remisión.

No, el proveedor no entrega y regresa material a su empresa.

3. El despachador-receptor cuenta el material y lo revisa contra la documentación.

¿Está completo y en buenas condiciones?

Si, el despachador-receptor ingresa al almacén y entrega al despachador el material recibido.

No, regresa al proveedor y no lo ingresa al almacén

4. El despachador cuenta y firma copia de la factura que ampara el material recibido.
5. El despachador junto con el obrero acomoda el material dentro del almacén en el lugar correspondiente Y pone el número de identificación correspondiente al material.

Fin del proceso.

❖ **Proceso real de despacho de materiales en el almacén:**

1. El servicio solicita material al almacén entrega vale de salida de materiales.

2. El despachador revisa el vale.

¿Está correcto?

Si, revisa si hay material solicitado.

No, regresa el vale al servicio para que lo elabore correctamente.

3. ¿Hay existencia del material que solicita?

Si, procede a surtir el vale con el material solicitado, marca en el vale la cantidad surtida, pone código del material y sella de despachado.

No, regresa vale al servicio solicitante.

4. Entrega material surtido al usuario en el almacén o en su servicio.

¿Está completo?

Si, firma de recibido el vale.

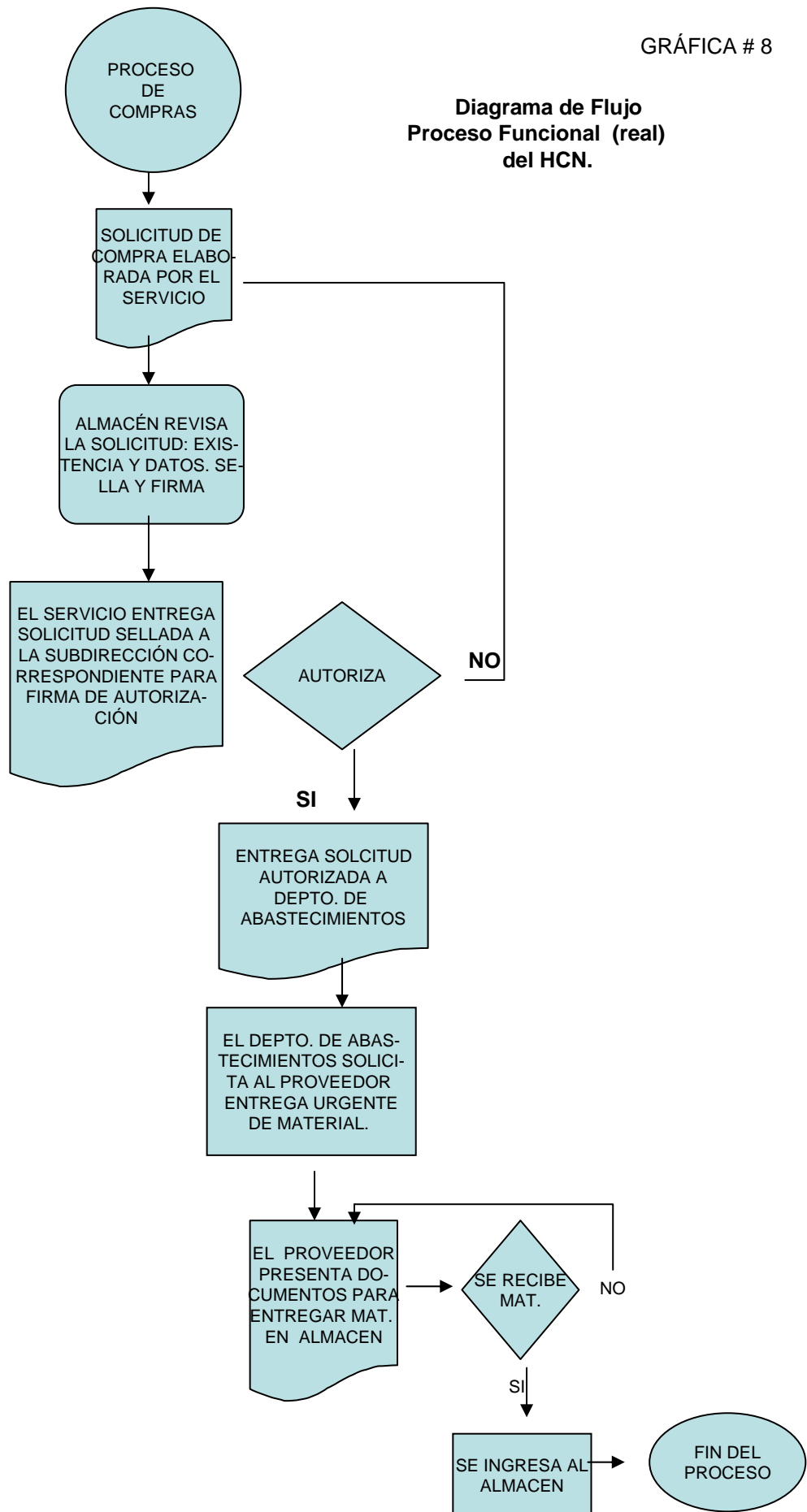
No, pide le entreguen el material completo y no firma el vale.

Fin del proceso.

De lo antes expuesto se llega a la conclusión que en almacén y el departamento de abastecimientos se omiten diversos pasos debido a las compras urgentes de material debido a la mala planeación de las compras o por atraso en la elaboración de los pedidos o en los procedimientos de compra.

En la gráfica número 8 se presenta el diagrama de proceso funcional o real en el cual se aprecian diferencias con el de la gráfica número 7, el diagrama de flujo formal (ideal).

Diagrama de Flujo
Proceso Funcional (real)
del HCN.



1.4.1 Diagrama de flujo formal (ideal) vs. diagrama de flujo funcional (real).

Al comparar los dos procesos se detecta que se omiten tres pasos, que son mediante los cuales se compra el material, lo que ocasiona que los materiales ingresen al almacén sin haber realizado correctamente el proceso de compras y el almacén recibe el material sin que haya de por medio un pedido. Lo que ocasiona que los controles de los materiales no se realicen correctamente.

El proceso se interrumpe cuando llega la solicitud de compra al departamento de abastecimientos debido a la necesidad que tiene el usuario del material que no hay en existencia en almacén. Lo que hace que se compre de urgencia sin mediar un procedimiento de compra adecuado. Y almacén se ve obligado a recibir los insumos sin la documentación adecuada.

1.4.2 Detección de problemas operativos.

Con el fin de detectar los problemas operativos que sufre continuamente el Hospital Central Norte de PEMEX se utilizó la herramienta Hoja de inspección o verificación. Herramienta de la estadística que sirve *para reunir datos basados en la observación... con el fin de empezar a detectar tendencias. Este es el punto lógico de inicio en la mayoría de los ciclos de solución de problemas.*³⁸ Es útil para determinar el número de frecuencias con el que se registra un evento.

De acuerdo con Emilio Martínez, los pasos a seguir para la elaboración de una hoja de inspección son los siguientes:

- 1) Estar de acuerdo sobre que evento está exactamente siendo observado. Todos deben enfocar lo mismo.*

³⁸ Martínez, Emilio, Herramientas estadísticas básicas, Gráficas La Prensa, s/a, p.5.

- 2) *Decidir el período de tiempo durante el cual serán recolectados los datos. Esto puede variar de horas a semanas.*
- 3) *Diseñar una forma que sea clara y fácil de usar. Asegúrese de que todas las columnas estén claramente descritas y de que haya suficiente espacio para registrar los datos.*
- 4) *Obtener los datos de una manera consistente y honesta. Asegúrese de que se ha dedicado el tiempo necesario para esta labor.*

Para la realización de este trabajo “**Hospital Central Norte de PEMEX: la organización desorganizada**” se elaboraron dos hojas de inspección. Se llevó a cabo la observación durante dos semanas en el departamento de almacén de este hospital para saber qué eventos son los que se repiten con más frecuencia y que ocasionan diversos problemas que afectan la operación de dicho departamento y, por ende, del hospital.

Los problemas operativos que se detectaron mediante la observación de las labores realizadas en el almacén del HCN son los siguientes:

- a) Materiales no surtidos a los servicios por no haber existencia en almacén.
- b) Retraso de proveedores en la entrega del materiales solicitados.
- c) Entrega de materiales en almacén sin pedido.
- d) Entregas urgentes de materiales en almacén.
- e) Los materiales son entregados directamente en los servicios solicitantes.
- f) Rechazo de materiales por no cumplir con las especificaciones solicitadas.
- g) No se elaboran los pedidos en tiempo y forma.

A continuación presentamos las hojas de inspección números 1 y 2. La primera se realizó durante la semana del 25 al 29 del mes de septiembre de 2006 y la segunda del 2 al 6 de octubre del mismo año.

HOJA DE INSPECCIÓN # 1						
Gráfica para la Solución de Problemas						
PROBLEMAS	PERÍODO (SEMANA DEL 25 AL 29 DE SEPTIEMBRE DE 2006)					
	1	2	3	4	5	TOTAL
RETRASO DE PROVEEDORES EN LA ENTREGA DE LOS MATERIALES	2	1	2	3	2	10
ENTREGA DE MATERIAL S/PEDIDO	1	1	2	2	1	7
ENTREGA DE MATERIAL C/PEDIDO EN TRÁMITE	1	X	1	X	1	3
MATERIALES NO SURTIDOS A LOS SERVICIOS	10	15	15	5	20	65
RECHAZO DE MATERIALES POR NO CUMPLIR C/ESPECIFICACIONES SOLICITADAS	2	X	X	1	X	3
MATERIALES ENTREGADOS DIRECTAMENTE EN LOS SERVICIOS SOLICITANTES	X	X	2	1	3	6
ENTREGAS URGENTES DE MATERIALES EN ALMACÉN	1	1	2	2	1	7
TOTAL	17	18	24	14	28	101

HOJA DE INSPECCIÓN # 2						
Gráfica para la Solución de Problemas						
PROBLEMAS	PERÍODO (SEMANA DEL 2 AL 6 DE OCTUBRE DE 2006)					
	1	2	3	4	5	TOTAL
RETRASO DE PROVEEDORES EN LA ENTREGA DE LOS MATERUALES	X	1	2	1	X	4
ENTREGA DE MATERIAL S/PEDIDO	3	1	X	2	2	8
ENTREGA DE MATERIAL C/PEDIDO EN TRÁMITE	1	X	X	X	1	2
MATERIALES NO SURTIDOS A LOS SERVICIOS	5	10	15	1	10	41
RECHAZO DE MATERIALES POR NO CUMPLIR C/ESPECIFICACIONES SOLICITADAS	1	X	X	X	X	1
MATERIALES ENTREGADOS DIRECTAMENTE EN LOS SERVICIOS SOLICITANTES	X	1	2	1	1	5
ENTREGAS URGENTES DE MATERIALES EN ALMACÉN	3	1	X	2	2	8
TOTAL	13	14	19	7	16	69

Los eventos se repitieron constantemente durante las dos semanas que duró la observación en el almacén del hospital. Al sumar los resultados de las hojas de inspección 1 y 2 se obtiene la siguiente tabla.

PROBLEMAS	PERÍODO (DEL 25 DE SEPTIEMBRE AL 6 DE OCTUBRE DE 2006)		
	HOJA 1	HOJA 2	TOTAL
RETRASO DE PROVEEDORES EN LA ENTREGA DE LOS MATERIALES	10	4	14
ENTREGA DE MATERIAL S/PEDIDO	7	8	15
ENTREGA DE MATERIAL C/PEDIDO EN TRÁMITE	3	2	5
MATERIALES NO SURTIDOS A LOS SERVICIOS	65	41	106
RECHAZO DE MATERIALES POR NO CUMPLIR C/ESPECIFICACIONES SOLICITADAS	3	1	4
MATERIALES ENTREGADOS DIRECTAMENTE EN LOS SERVICIOS SOLICITANTES	6	5	11
ENTREGAS URGENTES DE MATERIALES EN ALMACÉN	7	8	15
TOTAL	101	69	170

Además se observó que dichos problemas son ocasionados por diversos motivos los que a continuación se enlistan:

- 1) Los usuarios no solicitan oportunamente la compra de los materiales que requieren por lo que se recurre a solicitudes urgentes a los proveedores y por lo tanto las entregas se realizan sin pedido al almacén o con pedido en trámite o directamente en el servicio.
- 2) Hay falta de interés y de responsabilidad de algunos trabajadores en almacén y en el departamento de abastecimientos lo que provoca demora en la realización oportuna de las compras del material.
- 3) No se pueden elaborar los pedidos porque no hay presupuesto.

- 4) Los procedimientos que existen son inadecuados ya que no prevén las compras urgentes.
- 5) No se trabaja de acuerdo a los procedimientos existentes.
- 6) Falta actualizar los procedimientos y darlos a conocer al personal.

1.4.3 Detección de cuellos de botella en la organización.

*Los cuellos de botella son una serie de factores que condicionan la consecución de unos objetivos, la realización de unas actividades o los procesos encaminados hacia la consecución del mejor servicio para el cliente.*³⁹

*El cuello de botella es el eslabón más débil que tiene una organización y solo la mejora de este eslabón producirá mejoras significativas en el sistema de producción.*⁴⁰

En el caso del HCN nos interesa conocer cuáles son los “cuellos de botella” que provocan que los materiales no se compren oportunamente, para lograrlo se realizó la comparación de los procesos de compra ideal y real detectando los siguientes:

1. El proceso de compra tarda más tiempo del normal.
2. No hay presupuesto para realizar las compras.
3. Se solicitan compras de urgencia.
4. El proveedor no cotiza el material.
5. No se atienden oportunamente las solicitudes de compra.

³⁹ www.mappinginteractivo.com/plantilla-ante.asp?id_articulo=310 - 34

⁴⁰ es.wikipedia.org/wiki/Cuello_de_botella - 20k

6. Los usuarios no solicitan de acuerdo a sus necesidades ni oportunamente.
7. No se elaboran los pedidos en tiempo y forma.
8. Los trámites se atrasan por falta de autorizaciones.

Los “cuellos de botella” ocasionan también un gasto que repercute tanto en la economía de la organización como en sus trabajadores y usuarios de diferente forma, este tema será abordado en el capítulo 2 de este trabajo.

1.4.4 Análisis costo/beneficio en el HCN.

Al comprar material de urgencia el gasto de la organización se incrementa, ya que al comprar de esta forma los precios son más altos que si se hicieran a través de procedimientos normales.

Debido al desabasto de material se genera tiempo extra ya sea para recibir de urgencia los materiales que no se tienen, que por lo general se entregan fuera del horario normal de labores, o por trabajar más tiempo para elaborar los pedidos o surtir los materiales que no había a los servicios.

En cuanto a los controles del almacén, estos se ven afectados al recibirse materiales sin pedido ya que las entradas no pueden registrarse en el sistema de almacenes utilizado para el control del inventario del almacén.

1.4.5 Diagrama de causa-efecto del problema operativo.

Según Martínez, el diagrama de causa-efecto se utiliza para representar todas las causas posibles que provocan un problema. Se le da también el nombre de Diagrama de espaldas de pescado, debido a que al detallarlo toma la forma de un esqueleto de pescado.

*Los diagramas de causa-efecto son trazados para ilustrar claramente las diferentes causas que afectan un proceso, identificándolas y relacionándolas unas con otras.*⁴¹

Se trata de colocar el efecto o problema estudiado del lado derecho del diagrama, a la cabeza del pescado. Y las influencias o causas que provocan el problema son listadas en la parte izquierda del diagrama, formando las espinas o flechas del pescado.

De acuerdo con Martínez la metodología a seguir para la creación del diagrama de causa-efecto es la siguiente:

1. Empiece el proceso creando una frase que describa el problema seleccionando en términos de lo que es específicamente, dónde y cuándo ocurre, y su alcance.
2. Genere las causas necesarias para construir un diagrama de causa-efecto de alguna de las siguientes maneras:
 - a. Lluvia de ideas estructurada acerca de las posibles causas (sin preparación previa).
 - b. Pídale a los miembros del equipo que utilicen Hojas de Inspección simples para ubicar las posibles causas y examinar cuidadosamente los pasos del proceso de producción.
 - c. Elabore el Diagrama de Causa y Efecto actual de la siguiente forma:
 - i. Coloque la frase descriptiva que identifica el problema en el cuadro de la derecha.
 - ii. Por pasos, de acuerdo al proceso de producción, anote por categoría las tradicionales causas principales o bien cualquier causa que sea útil para organizar los factores más importantes.
 - iii. Coloque en forma apropiada en categorías principales las ideas generadas en la lluvia de ideas.

⁴¹ Martínez, Emilio, Herramientas estadísticas básicas, Gráficas La Prensa, s/a, p.8.

- iv. Para cada causa pregúntese: ¿Por qué sucede?, y liste las respuestas como ramificaciones de las principales causas.
- d. Interpretación. Con el fin de encontrar las causas más elementales del problema, haga lo siguiente:
 - i. Observe las causas que aparecen repetidamente.
 - ii. Llegue al consenso del grupo.
 - iii. Reúna información para determinar las frecuencias relativas de las diferentes causas.

A través del diagrama de causa-efecto se representó el problema detectado en el HCN y que fue el del desabasto que sufre el almacén de este hospital, lo que ocasiona una deficiencia en el funcionamiento de esta institución.

Las causas que ocasionan este problema son:

1. La falta de presupuesto para realizar las compras.
2. Los proveedores no entregan a tiempo los materiales solicitados.
3. La mala planeación de la compra de materiales por parte de los usuarios.
4. Los usuarios no solicitan la compra de los materiales oportunamente, ocasionando la compra urgente de los mismos.
5. La falta de interés y responsabilidad en el trabajo de algunos trabajadores.
6. La falta de procedimientos adecuados que hicieran más cortos los procesos de compra.
7. Desconocimiento de los procedimientos por parte del personal de los departamentos de almacén y abastecimientos.
8. Debido a la urgencia de los materiales los directivos ignoran los procedimientos.
9. No se elaboran los pedidos oportunamente en abastecimientos.

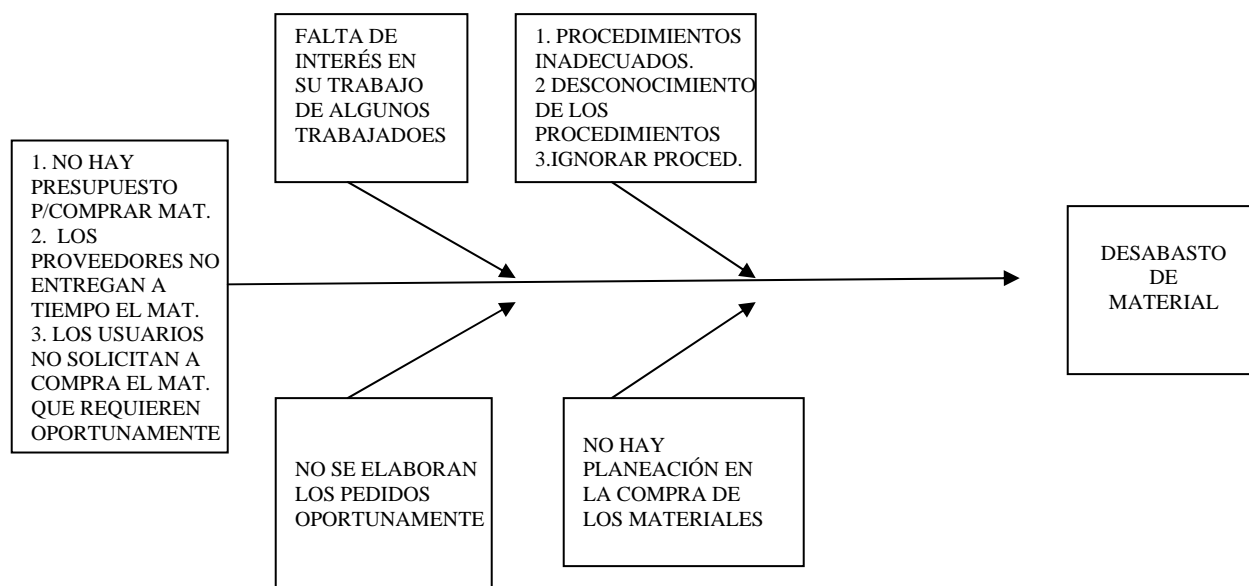
Todos ellos, problemas que impiden el correcto funcionamiento de los departamentos en cuestión y, por ende, del propio Hospital Central Norte de PEMEX.

A continuación se presenta la gráfica # 9 donde se aprecia el diagrama de causa-efecto que muestra el principal problema (efecto) que ocasionan las diversas razones (causas) mencionadas en el párrafo anterior mostrando una imagen gráfica del evento.

Gráfica # 9

Diagrama Causa – Efecto

Hospital Central Norte de PEMEX



1.5. Conclusiones sobre el entorno, estructura y funcionamiento del HCN.

Para que una organización sobreviva debe aceptar y adaptarse a los cambios que se le imponen fuera y dentro de ella misma. Por tal motivo el Hospital Central Norte debe ver más allá, debe indagar cómo puede cumplir con las exigencias de su medio ambiente.

- El entorno del HCN es estable y no es muy cambiante pero aún así debe estar a la expectativa de sus necesidades. Ya que pareciera ser que está más preocupado por los eventos que realiza que por las necesidades reales de sus clientes y trabajadores.
- El entorno del HCN está siendo afectado por las necesidades que no se satisfacen debido a la falta de medicamentos, de diferentes materiales y por la atención deficiente que dicen recibir sus clientes o usuarios. Aunque hay casos urgentes en los que se compran los medicamentos o materiales pero incurriendo en hechos que están fuera de procedimiento y que más tarde provocan conflictos en los controles del departamento de almacén.
- En la medida en que esta organización se adapte a las necesidades de sus usuarios y modifique su estructura para funcionar correctamente cumplirá con sus objetivos. Los cuales deben ser claros y fáciles de comprender para que los miembros de la organización los entiendan y busquen la manera de cumplir con ellos. Se observó que la mayoría del personal que labora en este hospital desconoce los principales objetivos de esta organización por lo que se considera necesario que ésta busque la forma en que todos sus integrantes los conozcan y se involucren más en el logro de los mismos.
- En cuanto a la estructura nos damos cuenta que es muy compleja debido a las múltiples jerarquías que la conforman, lo que hace más difícil la comunicación entre sus miembros. Entre más grande sea estructuralmente, más se complican las relaciones interpersonales lo que impide la unificación de intereses. Lo que ocasionará un inadecuado funcionamiento.

- Los principales problemas que se detectaron fueron:
 - a) La organización no satisface plenamente las necesidades del usuario.
 - b) Los procedimientos no están actualizados y por lo tanto no son eficientes.
 - c) El servicio que se otorga no es oportuno.
 - d) Se actúa fuera de la normatividad establecida.
 - e) Hay pérdidas de control en los procesos de adquisiciones.
 - f) Se afecta el presupuesto por la compra urgente de materiales.
 - g) La calidad en el servicio que el HCN otorga es deficiente.
 - h) Demora en el pago a proveedores.
 - i) Inconsistencia en los registros de entradas y salidas de material en el almacén.

- Todos estos problemas deberán tomarse en cuenta para buscar su solución y que el Hospital Central Norte sea productivo, eficiente y rentable para evitar el “quiebre institucional” de esta organización, sobre este tema hablaremos en el capítulo 4 de este trabajo.

- Esto se logrará manteniendo una estrecha comunicación entre todos y cada uno de sus integrantes y de los departamentos que conforman a la organización es decir, en todos sus niveles. Los directivos serán los indicados para afrontar la situación, el director en este caso, como líder del HCN debe ejercer su liderazgo para hablar y escuchar a todos los actores y juntos, decidir el rumbo de la organización.

Ya que, el líder *es a veces un agente de cambio; a veces un agente de la permanencia o la conservación...El liderazgo debe comprender que hay que cambiar para*

*permanecer y permanecer para cambiar...La negociación con los otros decide el qué, cómo, cuándo etcétera.*⁴²

En el siguiente capítulo estudiaremos más a fondo cómo se da la comunicación entre la organización y sus integrantes.

⁴² Pérez, Gómez Jorge, Los enredos y abismos del liderazgo mexicano: colección realista-mágica de líderes de algunas organizaciones mexicanas. Acercamientos y balbuceos sobre el poder organizacional, en Alter-Ego, Cuaderno de Trabajo del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán, segunda época, año 1, núm. cero, México, UNAM Campus Acatlán, enero de 2004,p.29.

2. La comunicación en el Hospital Central Norte de PEMEX

En el capítulo anterior se observó que el Hospital Central Norte de PEMEX padece constantemente la falta de materiales para brindar una atención oportuna a los pacientes. También que el departamento que se encarga de realizar las compras es el de abastecimientos y el almacén es quien distribuye los materiales a todos los servicios de esta unidad hospitalaria. Éste último es el objeto de estudio de esta investigación.

La falta de material implica una baja en la productividad de esta organización, un alto en el camino que impide que el hospital continúe funcionando con eficacia y si lo hace, a qué costo.

Entendiendo como eficacia a la *calidad fundamental de toda acción. Es eficaz la acción que produce el efecto previsto por la estrategia. Evidentemente la eficacia es la finalidad de todo hombre de acción y de toda empresa.*⁴³

Toda organización debe realizar acciones eficaces. Una acción eficaz es una acción de autopoiesis, de autorregulación, a través de la cual se alcanzan los fines en el momento preciso.

En este problema están involucrados los departamentos mencionados que son los encargados, como ya se dijo, de la compra y distribución de los insumos necesarios para el correcto y oportuno funcionamiento del HCN. Al mismo tiempo sabemos que estos departamentos no actúan por si solos sino que dependen de la dirección y subdirección médica y administrativa del hospital. Principalmente de la administrativa.

En el capítulo anterior nos avocamos a conocer la organización: su entorno, su estructura y su funcionamiento; en este capítulo se tratará de conocer más a fondo a la organización: qué tipo de comunicación es la que se maneja dentro de ella, los actores y grupos que intervienen en dicho proceso de compras y abasto, las consecuencias que ocasiona el problema detectado y dónde se origina dicho problema.

⁴³ Joan Costa, La comunicación en acción, Paidós, p. 47.

2.1 Los modelos clásicos de comunicación y administración.

Para determinar las características de la comunicación que se establece en el Hospital Central Norte de PEMEX es necesario realizar una comparación con modelos clásicos de la comunicación y con los diferentes modelos de administración para ver cuáles similitudes presenta. Para hacerlo es necesario conocer las características de dichos modelos.

❖ Teoría clásica.

Empezaremos por hablar de la escuela de administración clásica (1919), sus principales representantes fueron Max Weber, Frederick W. Taylor y Henry Fayol.

Max Weber plantea su teoría de la burocracia en la cual menciona que en las organizaciones es necesario tener una autoridad bien definida y que deben regirse por normas y reglas precisas. Igualmente dice que se deben especificar los derechos y obligaciones de los empleados. Y exigir alta especialización y eficiencia en el trabajo, busca el diseño estructural de la organización. Su éxito radica en el control organizacional.

Por otra parte, la teoría de Frederick W. Taylor se caracteriza por hacer un énfasis en la función y la estructura, de realizar las tareas con mayor “beneficio”. Hay un control riguroso de los procesos productivos, tiene una idea mecanicista de la función y del rol. Busca la especialización de los trabajadores en la función que desempeñan.

Taylor propone la *optimización de la producción, con base en los tiempos y en los movimientos*.⁴⁴ Dice que el personal debe ser seleccionado científicamente y de acuerdo al puesto que va a desempeñar y que será de acuerdo a sus características físicas e intelectuales.

Para Taylor, dentro de la organización, debe haber cooperación entre todos sus miembros para lograr una integración de funciones.

⁴⁴ Fernández Collado, La comunicación en las organizaciones, Trillas, 2002, p. 21.

Otro representante de este modelo clásico es Henry Fayol del cual *sus principios tienen todavía aplicación constante en la práctica de cualquier tipo de empresa.*⁴⁵ El Hospital Central Norte es un ejemplo de ello: la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, unidad de mando, unidad de dirección, remuneración del personal, subordinación de los intereses particulares a los generales, cadena escalar (jerarquización).

*Enfatizan los aspectos estructurales de la organización, como jerarquía y autoridad, reglas y procedimientos, relaciones formales, etcétera.*⁴⁶ La estructura del HCN es jerárquica, la máxima autoridad es el director y los departamentos operan de acuerdo a los procedimientos y hay reglas que rigen en esta organización, las cuales se mencionaron en el capítulo anterior.

Al mismo tiempo surgen el modelo estructuralista y funcionalista de la comunicación; el primero pretende recuperar la actividad del sujeto pero termina desplazándolo a la estructura, promueve la formalización de canales, códigos y mensajes pero no exenta de verticalidad y autoritarismo. Hace énfasis en las funciones y roles institucionales sin cuestionar su legitimidad y en la estructuración de medios, mensajes y cultura de la organización. Tiene una excesiva formalización, pone más atención al “deber ser” que al “ser” mismo.

Favorece a las estructuras piramidales de organizaciones altamente especializadas, restringe la interacción de sus miembros y hay una centralización del poder. Considera a la organización como máquina, la estructura y la función corresponden a los intereses del poder o de su burocracia y es lo que trasciende.

El segundo, se basa en los incipientes medios masivos de comunicación que son capaces de moldear y modificar actitudes y conductas; busca que el receptor haga lo que le conviene al emisor. En estos modelos la comunicación es vista como un instrumento de control para fines de conservación y reproducción social. Se obsesiona con la productividad olvidándose del hombre, excluye y limita al receptor.

⁴⁵ Ídem. p. 22.

⁴⁶ Ídem. p. 23.

En el HCN la comunicación es, de acuerdo a su estructura, formal, oficial y vertical; descendente ya que hay una autoridad que decide qué se debe hacer y cómo. En el capítulo anterior vimos que el HCN tiene una estructura jerárquica donde la principal autoridad la ejerce el director. Los departamentos operan de acuerdo a los procedimientos y hay reglas que rigen esta organización, las cuales también se mencionaron en ese capítulo.

❖ Teoría humanista.

Posteriormente surge la escuela humanista de administración que hace énfasis en las relaciones humanas. *...aquí se consolidan premisas importantes sobre aspectos como el liderazgo, la motivación, las relaciones y la comunicación informales, el cambio y el desarrollo de recursos humanos.*⁴⁷

Sus principales exponentes fueron Elton Mayo, Kurt Lewin, Rensis Likert, Douglas McGregor y Chris Argyris; proponen que la organización se preocupe por la satisfacción de las necesidades de sus empleados.

McGregor en su teoría “Y” dice que todo ser humano es capaz de querer y aceptar responsabilidades para dirigirse y controlarse por sí solo y ser creativo en su trabajo.

Chris Argyris, por su parte, propone la “administración participativa” para aprovechar el potencial real de los individuos.

El fin de esta escuela es que se valore adecuadamente al elemento humano en las organizaciones mediante una mayor participación y comunicación, que haya estructuras más flexible e integradas, la conjunción de las necesidades organizacionales e individuales, la preocupación por el desarrollo del personal y la motivación.

En lo que se refiere a la comunicación surge el marxismo que la ve como un hecho social que tiene su origen y se desarrolla en la superestructura. Señala que para comprender

⁴⁷ Ídem. p. 24.

a las organizaciones es necesario observarlas como colectividades sociales de relaciones formales e informales. Propone flujos de comunicación abierta entre obreros y administración y viceversa, una estructura más horizontal y con menos niveles jerárquicos.

❖ Teoría de sistemas.

E. Trist, Daniel Katz y Robert Kahn, dan importancia a lo externo de la organización. E. Trist nos explica que es necesario analizar las fuerzas económicas, sociales y técnicas junto con sus posibles interacciones para medir sus efectos en la estructura, procesos y tareas de un sistema.

Katz y Kahn consideran a las organizaciones como sistemas abiertos y vivientes. Sistema abierto es *aquel que se visualiza en interrelación directa y continua con el medio que le rodea, del cual 'importa' energía para funcionar, la transforma internamente y 'exporta' algún producto, bien o servicio diferente.*⁴⁸

Nos hablan de un sistema organizacionalmente cerrado pero informacionalmente abierto. *La organización es un sistema de partes interdependientes que sólo se pueden comprender, abarcando el sistema en su totalidad* (Ávila, 2001). Busca el equilibrio constante con su medio ambiente para sobrevivir.

El Hospital Central Norte presenta similitud con esta teoría ya que es una organización que está formada por diversas partes (subsistemas) que al relacionarse forman un todo, es decir, un sistema. Sólo abarcando el sistema en su totalidad se puede comprender cada una de las partes que lo conforman. Y al mismo tiempo, el funcionamiento de cada departamento depende de que los demás funcionen correctamente.

Lo que significa que la organización debe estar al pendiente de lo que sucede a su alrededor y captar la información que le proporciona el entorno para saber si está cumpliendo con sus objetivos.

⁴⁸ Ídem. p. 29.

❖ Teoría Contingente.

Por otra parte, surge la teoría contingente que propone *debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde.*⁴⁹

Como se comentó en el capítulo anterior todas las organizaciones deben conocer su entorno para conocer sus demandas y poder satisfacerlas, en la medida en que lo haga podrá subsistir.

Para los autores de esta teoría *el elemento de fondo y gran relevancia es que todos ellos comparten la necesidad de identificar situaciones concretas para que las empresas u organizaciones se desarrollen de manera más o menos eficaz y eficiente.*⁵⁰

El hospital de PEMEX trata de adaptarse a las necesidades de su entorno para cumplir con sus objetivos. Busca un equilibrio con su medio ambiente para subsistir, en la medida en que provea de atención médica a sus usuarios, el hospital seguirá siendo utilizado por sus clientes.

Para lograrlo, el HCN deberá dejar a un lado sus ideas tradicionalistas y ver más allá de sus límites, ver hacia la globalización, tema que trataremos en el siguiente apartado.

2.2 Las exigencias del mundo globalizado.

La globalización es *el proceso obligado por los flujos globales de personas, información, comercio, capital.*⁵¹ Impacta en todos los aspectos de la sociedad, incluso en la difusión de información y los flujos de capital.

⁴⁹ Ídem. p. 32.

⁵⁰ Ídem. p. 34.

⁵¹ Lodge, George, Administrando la globalización en la era de la interdependencia, 1996, p. 1.

Se trata de que las organizaciones mexicanas vayan más allá de las fronteras, que busquen la diversidad lo que les permitirá mantenerse o innovar. Deben buscar la proyección internacional y con ello su participación en la globalización.

El mundo globalizado exige cada vez más una mayor competitividad de las organizaciones mexicanas, y así ha sido desde la apertura de la economía mexicana al mercado internacional en el año 1986. La competencia no sólo ha sido en el mercado internacional sino en el nacional donde estamos invadidos de empresas y productos extranjeros.

Ante esta invasión las organizaciones mexicanas tienen la obligación de mejorar sus productos y sus maneras de operar para no continuar siendo superadas por las extranjeras. Surge entonces la calidad, cuyo fin principal es la mejora en los procesos productivos, productos, servicios, etcétera. Sin embargo, *los avances reales más significativos de la calidad son aún excepción en México*⁵² debido a que no se ha logrado implantar totalmente.

Hablar de calidad en la organización es hablar de mejora continua, de la producción justo a tiempo, de la satisfacción del cliente, de capacitación permanente, de trabajadores responsables y comprometidos con su trabajo, de atención oportuna, de un empleo de por vida, de jubilaciones, de control de calidad de sus productos y servicios, de sus derechos a ascender dentro de la organización, contar con un salario fijo, de mayores oportunidades de satisfacción personal, etc.

Todo esto encaminado a ser mejores tanto en el interior de la organización como en el exterior, en busca del cambio del paradigma del control al consenso.

Actualmente el mercado internacional se caracteriza por: *un incremento en la competitividad, una diferenciación en la demanda y una mayor calidad: pues cada vez más empresas y más personas en su papel de clientes que pagan, están conscientes de que*

⁵² Colunga, Carlos, Management Today, Mayo de 1998, Num. 6, p. 9-10

*en un mercado libre las empresas y su sobrevivencia en dicho mercado dependen de ellos, de los clientes; pero los clientes, como tales, no dependen de las empresas.*⁵³

El Hospital Central Norte se encuentra inmerso en la instauración de la calidad desde algunos años, 6 ó 7 aproximadamente, y hasta la fecha aún se continúa tratando de que los trabajadores la adopten totalmente. Por todas partes se ven carteles que invitan a los trabajadores a brindar atención de calidad, atención oportuna, y que es una organización en busca de la mejora continua.

Se dice que las organizaciones públicas debido a que sus clientes son cautivos no les preocupa brindar una atención de calidad, ya que a pesar del mal trato el cliente seguirá acudiendo a solicitar el servicio que estas organizaciones prestan.

En el caso del HCN, si bien es cierto que sus clientes son cautivos también es cierto que se ha tratado de inculcar en los trabajadores la cultura de la calidad, y como en el caso de este hospital los mismos trabajadores son clientes del servicio, la calidad sería tanto interna como externa.

Pero también se debe mencionar que existe una cultura del trabajador petrolero que está arraigada y la cual no ha traspasado los límites hacia la calidad y que es la de un trabajador que se limita a hacer sólo lo indispensable y al “ahí se va”, el que se molesta porque le dan órdenes, o el que termina sus labores en cuatro horas de las ocho que trabaja y que ya no quiere hacer nada más en las otras cuatro o como el que realiza sus labores de manera mecánica y rutinaria.

Probablemente sea necesario un análisis del clima organizacional o de la cultura organizacional para determinar por qué actúan así los trabajadores del hospital de PEMEX. Para saber qué los puede motivar para desempeñar su trabajo de la mejor manera. En la medida en que éstos obtengan lo que desean es posible que sean capaces de dar más.

Esta actitud de los trabajadores del hospital puede provocar un retroceso o un estancamiento en el desarrollo de la organización para la que trabajan. Y si bien es cierto

⁵³ Ídem. p. 8-9.

que estamos en la búsqueda de una organización habitable, también lo es que “para pedir primero hay que dar”. Al hacerlo, organización y trabajadores saldrán ganando.

2.3 Costo generalizado del problema productivo en el Hospital Central Norte de PEMEX.

En este apartado veremos que tan productivo puede ser el Hospital Central Norte de PEMEX, esto se verá al analizar el problema detectado en el capítulo anterior. Todo proceso en una organización genera una o varias acciones y éstas, a su vez, un costo-beneficio. De los costos que genere se podrá deducir si una organización es o no productiva.

Antes de continuar debemos definir lo que es acción *es esencialmente un desplazamiento de energía humana, mecánica o técnica en el entorno físico y social, que crea una modificación en este entorno o que introduce una nueva realidad, o un nuevo significado.*⁵⁴ Toda acción nos brinda un beneficio pero también nos exige un costo.

También es importante mencionar que existen diversos tipos de actos, entendiendo como estos al *desplazamiento visible del ser en el espacio, que modifica su medio ambiente (Moles).*

El Hospital Central Norte, como toda organización, realiza acciones que se transforman en actos encaminados a cumplir con sus metas y objetivos, todos sus miembros actúan de acuerdo al rol estipulado. *Actuar es realizar actos, acciones físicas o energéticas. Un acto es una unidad mínima de acción. Una sucesión de actos es una acción.*⁵⁵

Toda acción es inversión de energía y puede ser de dos tipos de acuerdo a la intensidad energética que empleé, ejecutivas de alta intensidad energética, en donde se logra la acción como el actor quiere, con eficacia; y expresivas (evocativas) de baja intensidad que

⁵⁴ Costa, Joan, La comunicación en acción, Paidós, España, 1999, p.28.

⁵⁵ Ídem. p.29.

gastarán menos energía, logrando la eficacia y eficiencia en lo que se hace. Pero corre el riesgo de no lograrlo debido a que involucra a otro actor.

En esta investigación el problema que se detectó fue el desabasto de materiales en el almacén del HCN y, por lo tanto, en todas las áreas del hospital por lo que puede deducirse que las acciones que se están realizando no son las adecuadas para lograr los objetivos planteados por la organización. Y, como toda acción genera un costo, el problema de desabasto genera una serie de costos a este hospital.

De acuerdo con Moles, el costo de un objeto está ligado no sólo a su precio sino también al esfuerzo y al tiempo que hay que invertir para conseguirlo. Estos costos pueden ser de diversa índole:

- **Energético.**- es la cantidad de energía que consume o emplea para obtener algún fin. Puede ser energía individual o social.
- **Económico.**- lo que gasta en capital para conseguir lo que quiere.
- **Temporal.**- Cuánto gasta o invierte en tiempo para conseguir lo que desea. Es el tiempo de espera y oportunidad.
- **Psicológico.**- es la energía psíquica y emocional. Que provoca al trabajador stress, enfermedades y/o conflictos.

De acuerdo a esto y derivado de la observación y análisis realizado en el Hospital Central Norte de PEMEX se llega a la conclusión de que la falta de material ocasiona diversos costos:

- **Costo energético.**- la energía que se gasta es elevada debido a la duplicidad de acciones. Ocasionada por la falta de insumos en el almacén, las actividades, se repiten una y otra vez por diversas personas; lo que genera más gasto de energía, estas actividades son las siguientes:

- Elaboración de un vale por personal de enfermería o cualquier otro servicio para solicitar material al almacén, tantas veces como sea necesario hasta que se le surte dicho material.
- Personal de diferentes servicios entrega vale a almacén que está situado en el sótano del HCN. El gasto de energía es alto ya que se tienen que trasladar de diferentes partes del hospital cada que se elabora un vale para solicitar el material que no hay en almacén.
- El despachador surte los materiales solicitados en los vales y cancela lo que no se surte por falta de material. En el momento que se reciban los insumos en almacén tendrá que volver a surtir el o los vales que vuelvan a generar los servicios. Esta acción es de elevado costo energético.
- Elaboración de oficio, por parte de los diferentes servicios, reportando a la subdirección los materiales que no se surtieron en almacén. La falta de material genera, como ya dijimos, otras acciones. Ésta es una de ellas
- Revisión de solicitudes elaboradas por almacén para la compra del material. Debido a la escasez de insumos se realiza la revisión de las solicitudes de compra que generó almacén para ver la fecha de recepción en el departamento de abastecimientos y hablar con el personal de dicho departamento para saber en que proceso va la compra e informar a los usuarios y al subdirector administrativo.
- Informar al departamento de abastecimientos del material que no ha surtido el proveedor. (se mencionó la causa en el punto anterior) se hace vía telefónica o correo electrónico.
- Elaboración de segunda solicitud de compra (urgente) de los materiales faltantes. Siempre y cuando haya rebasado el tiempo de espera y que vaya a tardar más tiempo el trámite de la primera solicitud.

- Recopilación de firmas para la solicitud de compra urgente. Nuevamente se tienen que realizar todos los trámites: firma del jefe del servicio usuario, del subdirector administrativo.
- Trámite en el departamento de abastecimientos de solicitud de compra urgente. Entrega de dicha solicitud “urgente” para su compra.
- Recepción de material urgente en almacén.
- Elaboración de otros vales para solicitar material al almacén
- Surtimiento de vale de material que se compró de urgencia.
- Entrega de material que se compró urgentemente. Por lo general se realiza a deshoras, fuera de la jornada laboral.

➤ **Costo psicológico.-** quien absorbe principalmente este costo son los trabajadores causándoles los siguientes efectos:

- Stress de los trabajadores de almacén por la falta de material en el almacén para surtir a los diferentes servicios. Por no cumplir con el principal objetivo de almacén.
- Stress en el área médica, por no brindar la atención oportuna al paciente.
- Presión de los jefes de cada servicio solicitando los diferentes insumos por falta de material.
- Incremento de trabajo por surtir dos veces un vale al mismo servicio: el normal y el urgente.
- Enojos de los médicos por la falta de material.

- Enojos y descontento de los pacientes por la falta de materiales que ocasiona suspensión y/o atraso de tratamientos o de operaciones quirúrgicas.
- **Costo Económico.-** la organización invierte más de lo necesario debido al problema productivo:
- Trabajar horas extras para la recepción del material urgente.
 - Constantes llamadas telefónicas a proveedores y almacén.
 - Compra de materiales a costos más altos de lo normal.
 - Horas hombre invertidas en la elaboración de vales, solicitudes de compra, surtimiento de vales principalmente.
 - Gasto de papelería (vales no surtidos), gasto de tinta de impresoras y otros.
 - Gasto por envío de transporte y personal para ir por el material que se requiere a la empresa que se compró o a otro hospital de PEMEX.

A continuación se presenta un cuadro con el costo de la acción generado por no tener los insumos necesarios para el correcto funcionamiento del Hospital Central Norte.

COSTO ENERGÉTICO	1 Día	15 Días	1 Mes
Alta intensidad de energía	x	x	x
Baja intensidad de energía	x	x	x
COSTO ECONÓMICO			
Nº de materiales que se compran por urgencia	3	6	12
Diferencia de precio por compra urgente de material. (\$)	118.00	1770.00	3540.00
Número de trabajadores que laboran tiempo extra	2	2	2
Pago de tiempo extra a trabajadores p/recepción del material. (\$)	1,200.00	12,000.00	24,000.00
Insumos utilizados (papel, tinta, computadora. etc.)	100.00	1,500.00	3,000.00
TOTAL \$	1,418.00	15,270.00	30,540.00
COSTO TEMPORAL			
Tiempos invertidos en elaboración de vales, solicitudes, etc. (horas)	4	60	120
COSTO PSICOLÓGICO			
Falta planeación	x	x	x
Stress por falta de material	x	x	x

Como se puede observar el problema encontrado en el HCN provoca un costo económico excesivo de \$30,540.00 mensuales mismo que se evitaría si se realizaran oportunamente las compras de material. Pero debemos estar concientes que para lograr los fines que se plantea la organización, en este caso el de tener todos los insumos necesarios para brindar una atención oportuna y de calidad a sus pacientes, se *necesitan los medios suficientes para realizarlos. Estos medios son las causas eficientes, es decir, el cómo de la acción.*⁵⁶

Tomando en cuenta que *una acción eficaz es una acción que; a) consigue realizar sus fines, b) con los medios disponibles, c) en el tiempo previsto, d) sin efectos secundarios negativos....Teniendo presente que, en algunas ocasiones, los logros cuantitativos conllevan riesgos cualitativos.*⁵⁷

Para lograr la eficacia en la organización son indispensables la unión, la acción y la comunicación estratégica a través de la cual se reconoce en el ser humano un ser libre que toma decisiones y otro que depende de esas decisiones para la buena marcha en común. Esta comunicación beneficiará a todos, principalmente a la organización.

La comunicación estratégica, *promueve la eficiencia organizacional mediante la eficiencia comunicativa (Michel).*

La comunicación eficiente entre los miembros –los actores- de la organización es el camino que le permitirá a ésta el logro de sus objetivos. Para conseguirlo es necesario contar con el personal adecuado. Por tal motivo, es preciso conocer a los actores, descubrir su personalidad y considerar si se adecua a las necesidades de los puestos y por consiguiente de la empresa. El siguiente apartado lo dedicaremos a hablar de ellos.

⁵⁶ Ídem. p-.34.

⁵⁷ Ídem. p.34.

2.4 Principales actores involucrados en el problema productivo del hospital.

En el proceso que se está estudiando: la compra de material para abastecer de todos los insumos al Hospital Central Norte de PEMEX, intervienen diversos actores:

- a) Directivos.- El Director del hospital, el subdirector médico, el subdirector administrativo.
- b) Personal del almacén: Un jefe de departamento, 4 despachadores de segunda, 1 operador de sistemas, 2 controladores de existencia, 2 obreros generales estos últimos no intervienen directamente en el proceso estudiado, no se hará mención de sus características.
- c) Personal de abastecimientos: Un jefe de departamento, 1 Encargado “A” sección contable, 3 compradores, 1 operador de sistemas, 1 oficinista de 4ta.

Es importante identificar los roles y papeles que desempeñan cada uno de los miembros para cumplir con un fin común. Como dijimos, también son importantes sus rasgos y su personalidad para determinar si es el personal idóneo para el puesto que desempeña. Para conocer sus habilidades físicas e intelectuales para determinadas tareas.

Cada puesto crea demandas distintas sobre el personal. Sí existe compatibilidad entre habilidades y puesto de trabajo el desempeño será efectivo. Por eso es importante que al seleccionar al personal que va a laborar en una organización se tome en cuenta su personalidad ya que de ella dependerá su comportamiento al realizar sus funciones.

2.4.1 El actor y su personalidad.

*Toda organización representa un sistema de individuos que trabajamos en torno a posiciones de mayor o menor nivel de mando, toma de decisiones, y división de labores con los otros, para alcanzar determinados objetivos.*⁵⁸

Para que exista una organización es indispensable que cuente con un número determinado de empleados quienes al realizar las tareas que le fueron asignadas permitirán a la organización lograr sus metas y objetivos.

El desempeño del actor en sus labores será el resultado de sus capacidades intelectuales, de su personalidad y de su experiencia en el puesto.

Robbins define la personalidad como *la combinación de atributos psicológicos que empleamos para clasificar a las personas. Es la suma total de las formas en que los individuos reaccionan ante los otros e interactúan con ellos (Michel).*

Hay diversos factores que determinan la personalidad:

- ✓ La herencia.- influye en lo físico, lo biológico y lo psicológico.
- ✓ El ambiente.- cultura, aprendizaje, familia y grupos sociales.
- ✓ El contexto.- actúa de acuerdo al lugar donde se encuentre. La oficina, la iglesia, el parque, la escuela.

Según Robbins la personalidad es el resultado del temperamento más el carácter de los individuos. Y los define de la siguiente manera.

⁵⁸ Ulloa, Adriana, La comunicación más que una habilidad para el trabajo de grupo, en Cuadernos del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán, época I, año Núm. I, México, UNAM, Acatlán, 1997, p. 34.

CARÁCTER	EXTROVERTIDO	INTROVERTIDO
TEMPERAMENTO	<p>SANGUÍNEO: TENSO, EXCITABLE INESTABLE, SOCIABLE DEPENDIENTE Y PROTÀGONICO</p>	<p>COLÉRICO: TENSO, EXPLOSIVO, INESTABLE, FRIO, TÌMIDO Y RESISTENTE A LAS IDEAS DE LOS DEMÀS</p>
TEMPERAMENTO	<p>FLEMÁTICO: EL MÁS RACIONAL, SERENO, CONFIADO, ADAPTABLE, SOCIABLE E INDEPENDIENTE</p>	<p>MELANCÓLICO: SEGURO DE SÌ MISMO, SERENO, CONFIADO, ADAPTABLE, TRANQUILO, FRÍO Y TÌMIDO</p>

2.4.2 Características de los actores que intervienen en el proceso estudiado.

Para determinar si los actores que intervienen en el Hospital Central Norte son los idóneos debemos hacer un análisis de sus características.

ACTOR A.

El director del hospital tiene 50 años de edad, es casado, y tiene tres años de antigüedad en el puesto. Es quien autoriza todos los contratos (pedidos) de compra, sin su firma no se puede entregar al proveedor, por lo que el tiempo que tarde en firmar será el mismo que tarde en entregarse dicho pedido al proveedor.

El director es autoritario, quiere que se haga lo que él dice, cuando no es así o le llevas la contraria es colérico. Le gusta que lo obedezcan.

Su personalidad es paradójica es el director-niño por un lado le gusta mandar y por el otro le da por tener en su oficina juguetes electrónicos. Es tradicionalista, festeja las fechas

conmemorativas y permite que los servicios adornen los departamentos con motivos alusivos a estas fechas y da instrucciones para que se haga lo mismo en el área común del hospital.

No interviene directamente en los departamentos sólo en algunos, si no está de acuerdo con alguien comienza a buscar cualquier falla para castigarlo.

Le gusta el fútbol soccer y sus preferencias por un equipo son evidentes (en su camioneta pone banderines, en las placas trae el nombre de su equipo, se pone botones que hacen referencia al equipo al que le va) incluso ha llegado a hacer apuestas.

ACTOR B.

El Subdirector Médico, tiene 52 años, es casado y su antigüedad en el puesto es de 5 años. Su función en este proceso es el de autorizar las solicitudes de compra de materiales médicos, de curación y quirúrgicos de los diferentes servicios de este hospital.

Es enérgico, se encarga principalmente del área médica y a todo lo que ella se refiere, tiene más contacto con los doctores y el área de enfermería. Sólo cuando le dan órdenes específicas solicita información a los diversos departamentos del área administrativa. En ocasiones es amable y otras parece un poco déspota.

ACTOR C.

El subdirector administrativo, tiene 47 años, es casado, 5 años de antigüedad en el puesto. Es analítico. Es el encargado del presupuesto y de su utilización. Es quien coordina y supervisa a los mandos medios que integran el área administrativa del hospital. Autoriza las solicitudes de compra aunque de materiales que no son de curación por ejemplo: papelería, artículos de escritorio, válvulas, mobiliario, jarcería, etcétera.

Le gusta tener el control de las cosas, deslinda la responsabilidad a los mandos medios cerrando los ojos muchas veces ante ciertos problemas. Mientras todo “marche sobre ruedas” no hay por qué preocuparse pero si recibe la queja de algún servicio o un llamado de atención por parte de su jefe se molesta y le llama la atención al trabajador responsable.

Procura arreglar todo por la buena. Es buena gente, viste bien es como dice su secretaria “muy popis”. Es un “adicto” al teléfono de cualquier tipo lo que muchas veces interfiere en el trato con su personal. A veces da la impresión de ser distraído pero es muy inteligente. Muchas veces deja pasar las cosas y no interfiere hasta que la problemática tomó otros cauces.

Por otra parte el departamento de almacén está formado por los siguientes actores:

ACTOR 1.

Despachador # 1, edad 47 años, casado, 13 años de antigüedad en el puesto y en el departamento. De acuerdo al test de personalidad de Ulloa que se le aplicó es organizador-analítico.

Surte el material de curación. Carácter bonachón, trabajador, responsable, meticoloso, limpio y ordenado pero hay días en que está de mal humor y todo le parece mal, se enoja cuando tiene mucho trabajo y le solicitan material de urgencia.

ACTOR 2.

Despachador # 2, edad 47 años, casada, antigüedad en el departamento y en el puesto 5 años. Surte el material de especialidades, de mantenimiento, laboratorio, radiología, etc. Es una señora que se dedica a su trabajo pero en ocasiones le da por salir mucho del departamento por cualquier motivo, cuando se lo propone es conflictiva y da la impresión de no preocuparse por nada, pero cuando detecta algún error en su trabajo procura corregirlo. Es de las personas que además de su trabajo se dedica a vender calzado por catálogo lo que interfiere con su trabajo constantemente además de que le gusta platicar más de lo común.

ACTOR 3.

Despachador # 3, surte material de papelería, jarcería y ropa. Edad 65 años, casado, antigüedad en el puesto y en el departamento 13 años. Es responsable pero un tanto enojón, desordenado y descuidado en su vestimenta y aseo personal. Constantemente tiene conflictos con el personal del almacén. Hay ocasiones en que se cierra a toda lógica.

ACTOR 4.

Despachador # 4, como en el almacén no hay receptor de materiales, plaza que desapareció en el año de 1993 en que hubo reestructuración en este hospital, se encarga de recibir todos los materiales que entregan los diferentes proveedores a este almacén. Edad 41 años, casada, antigüedad en el departamento y en el puesto 6 años. Su personalidad es organizadora-persuasiva.

Es faltista, lo que ocasiona atraso en sus labores y constantes quejas de proveedores y en ocasiones de los mismos compañeros que dependen de su trabajo ya que ella les entrega los materiales y la documentación a cada despachador para que puedan surtir los vales a los servicios. Es un poco enojona y mal encarada, otras veces le gusta bromear y está en continuo conflicto con dos o tres personas dentro del departamento. Es afectuosa con la jefa y con ciertas personas en el almacén.

ACTOR 5.

Controlador de existencias # 1, es la encargada de capturar todas las salidas de material de curación en el sistema. Edad 50 años, casada, antigüedad en el departamento y en el puesto 13 años. Su personalidad, de acuerdo al resultado del test de Ulloa, es organizativa-analítico-persuasivo. Debe estar al pendiente de los materiales, principalmente de los que se consideran “recurrentes” o sea, los que más se utilizan en el hospital para solicitar su compra o su surtimiento al departamento de abastecimientos y, así, evitar caer en desabasto y proporcionar todos los materiales que solicitan los diversos servicios de esta institución.

Continuamente se atrasa en su trabajo por varios motivos, le gusta la plática en todas sus formas: teléfono, celular, personalmente, le gusta contar chistes y cuando platica lo

hace “d e t a l l a d a m e n t e”. Falta continuamente a trabajar algunas veces por enfermedad otras por que llega tarde ya que vive muy lejos del trabajo y llega después del período de tolerancia.

También su atraso se debe a que constantemente se reciben en el almacén materiales sin pedido debido a que son materiales que están en desabasto y son indispensables para el funcionamiento del hospital, lo que ocasiona que se tengan que implementar otros controles del material –la utilización de tarjetas kárdex- ya que no se pueden registrar en el sistema ni las entradas ni las salidas de los materiales recibidos así.

ACTOR 6.

Controlador de existencias # 2 edad 43 años, casado, antigüedad en el departamento 13 años y en el puesto 3. Se encarga de registrar las salidas del material de mantenimiento, quirúrgico, radiológico, papelería, jarcería, etc. También se ocupa de ver las existencias de material “recurrente” para solicitar la compra o surtimiento al departamento de abastecimientos, lo que debe hacer con tiempo suficiente para evitar caer en desabasto.

Casi no tiene atrasos sólo los que ocasionan las entregas de material que se recibe sin pedido y que obliga a trabajar como al otro controlador.

Es organizador-analítico. Constantemente, tiene conflictos con algunos compañeros, es mal hablado, y gusta de hacer bromas pesadas a los demás.

Es meticuloso en su trabajo, se apoya para realizar su trabajo en los demás y esto no les agrada mucho, ya que piensan que quiere que le hagan su trabajo.

ACTOR 7.

Operador de sistemas, edad 37 años, es casada, su antigüedad en el puesto 2 años. Su trabajo consiste en la elaboración de oficios, de solicitudes de compra, órdenes de surtimiento principalmente.

Es distraída, su personalidad es organizativa-persuasiva, de acuerdo al test de Ulloa. Se lleva bien con el demás personal de almacén. También es faltista debido a enfermedades y a

que tiene un hijo pequeño. Problemas de género que caracteriza a la mujer: dificultad para combinar el hogar con el trabajo provocando un mayor ausentismo.

Como podemos observar el personal de almacén tiene características muy parecidas, edad, antigüedad en la empresa, personalidad lo que puede provocar dos reacciones por parte de los trabajadores: generar una afinidad que permita trabajar por un bien común o que, por el contrario, provoque enfrentamientos por tratarse de trabajadores con igualdad de circunstancias.

Asimismo, es determinante para el correcto funcionamiento del departamento la existencia de personal que falta constantemente, este ausentismo provoca diversos problemas en la operación del almacén ya que no hay una continuidad en las actividades. Se observa que de 10 trabajadores que integran el almacén tres faltan continuamente y aunque se cubran las plazas con personal transitorio no se logra evitar que se generen atrasos en el puesto del personal que falta a laborar. El personal faltista es femenino, cabe hacer la aclaración que de los diez trabajadores del almacén seis son mujeres y cuatro hombres.

En seguida hablaremos de los actores del departamento de abastecimientos:

ACTOR I.

Jefa de abastecimientos, tiene 45 años, es casada y su antigüedad en el puesto es de 2 años. Es controladora y colérica según el test de Ulloa. De opiniones fuertes y directas. Su temperamento es tenso. Un dato importante que puede ser el detonante para que su carácter sea así es que al venir a laborar al hospital tuvo que dejar en Minatitlán a su esposo e hijo, es un riesgo que corre el personal de confianza a quien las autoridades disponen sin previo aviso su cambio de centro de trabajo.

Es difícil de tratar, su carácter es inestable, es enérgica y le gusta llamar la atención a sus trabajadores delante de otras personas. No se responsabiliza de los problemas y delega responsabilidades entre sus trabajadores.

ACTOR II.

Encargado “A” sección contable edad 50 años, es casada. Su antigüedad en el puesto es de 15 años. Es organizativo-analítico-persuasivo. Es un poco conflictiva y no se lleva bien con todo el personal que trabaja en su departamento. Siempre pone trabas para realizar trabajos que se le encomiendan. Algunos de sus compañeros dicen que es “muy necia”. Constantemente asciende a otros departamentos, lo que ocasiona que su puesto lo desempeñen otros trabajadores.

ACTOR III.

Comprador #1 edad 48 años, es casado, su antigüedad en el puesto que desempeña es de 15 años. Es organizativo-analítico-persuasivo. Encargado de realizar los procesos de compra de insumos. Quiere abarcar más de lo que puede hacer. Le gusta quedar bien con los jefes, aunque con su jefa no está siempre bien. Le gusta hacer favores para que tengan que agradecerse los. Le gusta su trabajo y es responsable.

ACTOR IV.

Comprador #2 edad 32 años, casada antigüedad en el puesto 6 meses, es personal transitorio. Es persuasiva-organizativa. Tiene problemas constantes con su jefa, es distraída. Se encarga también de realizar procesos de compra de insumos. Es inexperta en las labores que desempeña actualmente lo que ha ocasionado algunos conflictos en la compra de materiales.

ACTOR V.

Comprador #3 edad 48 años, casado, antigüedad en el puesto 6 meses. Es organizativo-analítico. Realiza contratos de servicios subrogados. No tiene que ver con los procesos de compras de insumos.

Como se puede observar, las relaciones en este departamento son más bien tirantes por el carácter de su jefa, lo que podría ser un factor determinante para su correcto funcionamiento. Un dato que se considera importante es que a su llegada como jefa al

departamento el ambiente se volvió hostil y los trabajadores de planta comenzaron a emigrar a otros departamentos algunos de manera definitiva y otros provisionalmente.

De igual forma los proveedores casi no se dirigen a ella porque los trata groseramente, lo mismo pasa con los jefes de otros departamentos que prefieren dirigirse a sus trabajadores para tratar asuntos relacionados con la compra de sus materiales que con ella.

A través de la observación y la aplicación de test de Adriana Ulloa se pudo conocer características de la personalidad de los actores que intervienen en el problema detectado en el HCN. Al hacer una comparación con el perfil del puesto que desempeñan, según Holland, se detecta que en el almacén sólo el 50% del personal presenta características compatibles y acordes a las labores que desempeñan.

Por lo que respecta al director, el subdirector médico y al subdirector administrativo tienen una personalidad extrovertida, son persuasivos y controladores lo que indica que se adaptan al perfil del puesto que desempeñan. Pero su relación con los demás grupos de la organización es pobre. Establecen comunicación más directa con ciertos grupos.

Toda organización está formada por grupos los cuales participan en el funcionamiento de toda organización, por tal motivo, se considera importante hacer referencia a los que forman parte de este hospital, principalmente a los que tienen injerencia con el problema medido.

A continuación se muestra el test de personalidad de Adriana Ulloa que se aplico a los actores mencionados.

EL TEST DE PERSONALIDAD SEGUN EL TIPO DE HABILIDADES Y NECESIDADES

NOMBRE _____ FECHA _____

HABILIDADES

PREVALECIENTES _____

INSTRUCCIONES: En cada grupo de cuatro habilidades, estilos de vida o caracteres enlistados, señala con una "X" aquella palabra o frase que mejor te describa o corresponda con tu forma de ser. No elijas aquellas características que admiras, te gustaría o 'deberías' tener. Déjate llevar por tus primeras impresiones y trata de contestar rápidamente. Asegúrate de elegir sólo una. (Por la naturaleza de esta página no se puede marcar o aplicar dicho test, sin embargo presentamos los grupos de habilidades).

	Tranquilo (O) Meticuloso, Detallista (A) De opiniones fuertes (C) Sociable, Amigable (P)	Obediente (O) Caprichoso (A) Testarudo, Reacio a conceder (C) Juguetero (P)	Estable, Templado (O) Preciso (A) Nervioso (C) Espontáneo (P)	Convincente (P) Gentil (O) Humilde, Modesto (A) Original (C)
Valiente (C) Creativo, Con inventiva (P) Entregado (O) Introverso (A)	Seguro de mi mismo (P) Simpático (O) Asertivo para tomar decisiones (C) Abierto a aceptar opiniones (A)	Competitivo (C) Jovial, Gozoso (P) Considerado (O) Conciliador (A)	De trato fácil (O) Organizado, Metódico (A) Enérgico (C) "Campechano", sobrellevo las cosas (P)	Respetuoso (A) Emprendedor (C) Optimista (P) Servicial (O)
Disciplinado (A) Generoso (O) Vivaz, Llamativo (P) Persistente, No me rindo (C)	Arriesgado, Temerario (C) Dispuesto a ayudar (O) Cálido y sincero (P) Centrado, No extremo (A)	Cauteloso (A) Determinado (C) Elocuente (P) Bondadoso (O)	Agresivo (C) Influenciable (O) Indeciso (A) Impulsivo (P)	Inquieto (C) Popular (P) Compartido, Colaborador (O) Regido por principios determinados (A)
Comunicativo (P) Controlado (O) Decisivo, Firme	Diplomático (A) Atrevido,	Contento (O) Confiado (P) Pacífico (A)	Ansioso (C) Impaciente (O) Dispuesto (A)	Apegado a propias decisiones (C)

(C) Sistemático (A)	Audaz (C) Satisfecho (O) Expresivo (P)	Positivo (C)	Consecuente, Flexible (P)	A favor de nuevas ideas (P) Listo para hacer favores (A) Sociable, Amigable (O)
Adaptable (A) Tiendo a expresar cualquier desacuerdo (C) Preocupado, interesado por los otros (O) Emotivo, Impresionable (P)	Analítico (A) Llano, Directo (C) Encantador (P) Leal (O)	Gusto por el esparcimiento (P) Paciente (O) Facilidad para hablar (A) Independiente (C)	Determinación para apoyar a los otros moralmente (O) Evito la confrontación (A) Obstinado, Necio (C) Sociable, Amigable (P)	Carismático, Admirado (P) Amable, Tratable (O) Vulnerable, Sensible (A) Seguro y Fuerte (C)

RESULTADOS

Controlador

C 012 3456 7891011 12141618

Organizador

O 01 234 56789 10121416

Analítico

A 01 234 5678 9101214

Persuasivo

P 012 345 678910 11121416

Total: 24 Puntos.

Al finalizar, cuenta el número de respuestas correspondientes a las letras C, A, P, O, y escribe el número en el cuadro respectivo de los arriba presentados. La suma total debe ser igual a 24, el número de cuadros de respuesta que aquí incluimos. Iluminar las barras de acuerdo con el número de frecuencias hallados en cada personalidad puede ayudar a ver gráficamente la proporción de cada una y su relación con las otras habilidades.

La personalidad será identificada a partir de las dos habilidades que cuenten con mayor número de respuestas. Hay dos variantes más: que una sola característica exceda la tercera parte de las respuestas frente a una minoría de las restantes (12 características controladoras frente a un promedio de cuatro en las otras tres necesidades, por ejemplo) o bien, que las cuatro características aparezcan en alrededor de 6 ocasiones, de tal modo, que no sea posible reconocer la personalidad predominante. Las explicaciones a cada tipo de personalidad aparecen a continuación (Esquemas 2 y 3).

2.5 Los grupos del Hospital de PEMEX.

El grupo *es un conjunto de personas (dos o más) que interactúan entre sí y que comparten un destino común, poseen estructura organizacional y se comunican a través del tiempo para lograr los objetivos establecidos.*⁵⁹

*El grupo tiene un código común, una cultura con normas y símbolos apropiados, que estructuran el consenso; la pelea, impuesta como medio para resolver las diferencias, se realiza de acuerdo con las reglas establecidas por este código del grupo.*⁶⁰

*Es una pluralidad de individuos que se hallan en contacto los unos con los otros, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros, y que tienen conciencia de cierto elemento común de importancia.*⁶¹

Los grupos son parte importante de la organización. *Una característica esencial del grupo es que sus miembros poseen algo en común y que creen que ese algo establece una diferencia.*⁶²

Este tema lo retomaremos en los capítulos 3 y 4, en los cuales hablaremos de los diferentes grupos que existen dentro del Hospital Central Norte de PEMEX y de cómo se comunican entre sí, así como de su cultura.

➤ Tipos de grupos

Existen diferentes tipos de grupos:

Grupos primarios que se caracterizan por tener una relación cara a cara, sus miembros simpatizan y cooperan en la obtención de los objetivos. *...los miembros se hallan ligados*

⁵⁹Fernández, Collado Carlos, La comunicación en las organizaciones, México, 2002, p. 69.

⁶⁰ Olmsted, M. S., El pequeño grupo, Edit. Paidós, Buenos Aires, 1963, p. 32.

⁶¹ Ídem. p. 17.

⁶² Olmsted, M. S., El pequeño grupo, Edit. Paidós, Buenos Aires, 1963, p. 17.

*unos a otros por lazos emocionales cálidos, íntimos y “personales”, poseen una solidaridad inconsciente basada más en los sentimientos que en el cálculo.*⁶³

Grupos secundarios son grandes y sus miembros tienen contacto intermitente entre sí, la comunicación es indirecta, se da a través de mensajes escritos. Las relaciones entre miembros de grupos secundarios son *formales, impersonales y socialmente distintas.*⁶⁴

Grupos formales: *...poseen una firme estructura social, establecida, frecuentemente impuesta por autoridades externas. Las normas son explícitas y formales, los papeles son específicos y los miembros están concientes de las relaciones internas del grupo.*⁶⁵

Grupos informales: *...la estructura surge a lo largo de la interacción; las normas, papeles y relaciones suelen ser implícitos más que explícitos. Estos grupos son por lo común más pequeños y cohesionados que los grupos formales.*⁶⁶

A continuación conoceremos los grupos formales que participan en el problema detectado en el Hospital Central Norte de PEMEX, cómo están formados y las características que presentan.

GRUPO 1.- Es el formado por el departamento de abastecimientos, formado por una jefa, 1 encargado de adquisiciones, 3 compradores, 1 encargado “A” sección contable, 1 capturista y 1 oficinista de cuarta.

Su función es la de realizar todos los procedimientos de compra de los materiales solicitados por almacén y los demás servicios del HCN. Del cumplimiento de los roles de cada miembro de este grupo depende el adecuado funcionamiento del hospital.

Es un grupo en el que impera el desorden, se trabaja en un ambiente “pesado”, en donde la única opinión que cuenta es la de la jefa, ya que siempre “tiene la razón”, deslinda responsabilidades en sus trabajadores por completo, al grado de que sólo se entera de lo que pasa en su departamento hasta que hay algún problema.

⁶³ Ídem. p. 11.

⁶⁴ Fernández, Collado Carlos, La comunicación en las organizaciones, México, 2002, p. 69.

⁶⁵ Ídem. p. 69.

⁶⁶ Ídem. p. 69.

Desde su llegada a abastecimientos como jefa cuatro trabajadores que tenían años laborando en ese departamento emigraron hacia otros servicios, porque no toleraron sus imposiciones y malos tratos.

Si tomamos en cuenta que para que un grupo funcione de acuerdo a lo requerido por la organización, cada miembro del mismo, debe actuar de tal manera que sus acciones lo lleven al logro de los objetivos trazados por el mismo grupo y por la organización para la que trabaja.

Entonces nos damos cuenta que este grupo no cumple con lo requerido y, por lo tanto, provoca que haya una disociación entre sus intereses y los de la organización.

Si la individualidad prevalece y cada uno de los que integran el grupo trabaja para sus propios fines los resultados no serán favorables.

GRUPO 2.-Por otro lado está el grupo de almacén formado por diez trabajadores que se mencionaron en el apartado 2.4 de este capítulo. Se encarga de solicitar la compra y suministrar los insumos necesarios a cada uno de los servicios del hospital. Así como del control de los materiales que se tiene bajo su resguardo.

Entre sus miembros se dan relaciones aparentemente cordiales. Hay cohesión grupal y todos buscan el mismo fin, aunque de diferentes maneras. Es decir, hay dos o tres de sus miembros que quieren actuar a su modo y que se toman las cosas con mucha calma lo que ocasiona que se atrasen en su trabajo.

A pesar de ser un grupo pequeño, en ocasiones, surgen rencillas entre algunos de sus miembros, pero no es nada que no se solucione de inmediato.

Es un grupo que cuando se requiere de su participación en equipo, para resolver algún problema común, responde de inmediato. El personal sabe de la responsabilidad que significa trabajar en el almacén. El problema es que si no hay conflicto que resolver en ocasiones se olvidan o van relegando actividades que se deben realizar diariamente, provocando atrasos.

Algunos de los integrantes del grupo siguen con el lastre de no querer hacer alguna actividad porque como ellos mismos lo dicen no les corresponde hacerlo, aunque en ese momento no estén haciendo nada.

2.5.1 Análisis de los grupos existentes en la organización.

Los grupos involucrados en el problema medido en el HCN son grupos formales, los roles que desempeñan han sido determinados de acuerdo a una división del trabajo y conforme a una estructura bien definida.

Del análisis de estos dos grupos podemos decir que ambos son grupos pequeños, tomando en cuenta la cantidad de miembros que los conforman *...podemos suponer que veinte personas representan, aproximadamente, el límite máximo en el tamaño del pequeño grupo, siendo dos el mínimo.*⁶⁷

El Grupo 1.- La relación que existe entre los miembros de este grupo se ve afectada por las distintas personalidades que poseen cada uno de ellos. Su manera de comportarse es individualista y dista mucho de ser un grupo real. Entre ellos hay malentendidos constantes, cada uno se “avienta la piedra” y no sabes dónde va a parar.

El grupo 2.- Es también un grupo primario debido a su tipo de relaciones afectivas, cara a cara, por su solidaridad. Esta relación es importante para los miembros del grupo, *los lazos de solidaridad entre los compañeros de trabajo son necesarios para elevar la moral, y que ésta a su vez es un factor importante para la alta productividad.*⁶⁸ Pero no siempre sus relaciones son buenas.

*El pertenecer a un grupo primario dentro de una organización formal, fortalece al individuo en su concepto del deber, y a través de este mecanismo se fortalece a su vez la organización.*⁶⁹

⁶⁷ Olmsted, M. S., El pequeño grupo, Edit. Paidós,, Buenos Aires, 1963, p. 18.

⁶⁸ Ídem. p.56.

⁶⁹ Ídem. p.56.

Para determinar si las funciones de la organización son realizadas correctamente es necesaria la realización de una inspección de estas funciones, para lo que será necesario aplicar una técnica de diagnóstico, la cual se verá en el siguiente apartado.

2.5.2 Inspección comunicativa del funcionamiento del HCN

Existen diversas técnicas para realizar un diagnóstico de comunicación en las organizaciones. Algunas de estas técnicas son las siguientes:

1) Diagnóstico general de análisis de comunicación. Quebrantamientos e incidentes críticos.- *consiste en reportes o descripciones que la gente hace de sus propios comportamientos, los cuales son grabados y clasificados de acuerdo su efectividad para alcanzar el desempeño deseado.*

2) Diagnóstico del uso de herramientas y mediaciones comunicativas.- útil para saber cómo se comunican los jefes con los subordinados, a través de fax, correo electrónico, teléfono, etcétera. Se lleva a cabo un registro de acciones de comunicación para determinar con que frecuencia se utilizan esos medios para comunicarse dentro de la organización.

3) Diagnóstico del clima comunicacional.- hay dos formas de medir el clima comunicacional de una organización: satisfacción o insatisfacción de los miembros y medida de discrepancias.

a. Medidas de clima de satisfacción.- miden la satisfacción en el trabajo y la aptitud para el mismo. Un procedimiento utilizado para esta técnica es usar escalas “Likert-tape”, esto es, un enunciado es seguido por una escala de 5 o 7 puntos en la cual se puede contestar. Si se está de acuerdo o en desacuerdo.

b. Medidas de discrepancias.- enfoca ciertas discrepancias entre lo que el emisor del mensaje piensa estar comunicando y lo que los receptores perciben. Para esta técnica se utilizan dos cuestionarios iguales para medir la exactitud del manejo comunicativo y el grado de aceptación de sus empleados. Se aplica uno a los trabajadores y el otro a los jefes.

4) Diagnóstico del flujo de información a través de la organización.- es la más utilizada y sirve para saber cómo se mueven ciertos mensajes a través de la comunicación en cadena. La técnica ECCO (Canales de Comunicación Episódica en Organizaciones) provee de un método simple trazando la ruta de movilización de mensajes a través de la organización. Nos sirve para saber cómo fluirán los mensajes en el futuro.

5) Diagnóstico de la comunicación interpersonal.- sirve para evaluar la comunicación cara a cara. Requiere -en orden de importancia- una mente abierta y una forma sistemática de observar nuestro propio comportamiento.

6) Diagnóstico de calidad de juntas y conferencias.- sirve para evaluar la calidad de las conferencias sostenidas en una organización.

7) Diagnóstico de la elaboración de resúmenes y presentación oral.- consiste en la revisión de cartas y memos de la organización y en la legibilidad de los documentos.

8) Diagnóstico de la habilidad de escuchar.- se evalúa la capacidad para escuchar, se requiere por lo menos de dos personas para comparar lo que oímos contra el mensaje enviado, lo que puede determinar el grado de exactitud de lo escuchado

9) Diagnóstico en la comunicación escrita.- Habilidad en la comunicación escrita. Se hace un diagnóstico de cartas, memorandum y otros documentos. Es una revisión muy sistemática de cartas y memos de la organización.

10) Diagnóstico de la habilidad en la redacción y lectura de mensajes.- es una forma de mediación de la legibilidad de los documentos. Quien lo escribe desea evaluar su legibilidad.

Para esta investigación se aplicó la técnica de diagnóstico del flujo de información en la organización, para determinar cómo fluye la comunicación dentro del Hospital Central Norte de PEMEX, específicamente entre los departamentos involucrados en el problema del desabasto de materiales.

La técnica consiste en conocer la ruta de movilización de mensajes a través de la organización lo que nos permitirá establecer cómo fluirán los mensajes en el futuro.

Consiste en la presentación de un mensaje a los miembros de la organización, seguida de un cuestionario que pregunta sobre detalles como: cuánto del mensaje fue efectivamente recibido, si se recibió una parte o todo el mensaje, se pregunta dónde, cuándo y por quién recibió la información.

Enseguida se muestra el cuestionario que se aplicó a 12 personas de los departamentos involucrados.

CUESTIONARIO

“me dijeron que están haciendo una devolución de las aportaciones que se dieron al seguro Hidalgo de 1980 a 1990. Y que tenemos que dar una copia de la credencial de elector anotando el número de ficha de transitorio y el de planta y que cuando nos den el cheque tenemos que pagar 300.00 pesos”.

1.-Exactamente ¿qué día y a qué hora obtuvo la información que aparece arriba o alguna parte de ella?

Día: _____ hora: _____

2.- De las opciones siguientes marque y complete lo que se le solicita:

Sí, la conocí completamente _____

Sí, conocí parte de ella _____ de ser así escriba a continuación

No, no supe nada al respecto _____

Si la versión de información que conoció, es diferente a la escrita al principio de este cuestionario, escriba las diferencias:

Si su respuesta a la pregunta anterior fue SI, por favor responda las siguientes 6 preguntas cortas, si fue NO, deténgase y entregue el cuestionario, muchas gracias por su colaboración.

3.- ¿De quién recibió primero la información? Ponga el número de código correspondiente: _____

4.-¿Por qué medio recibió primero la información? Marque de los siguientes el correspondiente:

Cartas personales de la compañía _____

Hablando con una persona_____

Pizarra de avisos _____

Hablando por teléfono_____

Boletín de la compañía_____

Platicando con 2 ó 3 personas____

Video de la compañía_____

En una junta o conferencia_____

Periódico o revista _____

Lo escuche indirecta o

accidentalmente_____

Lo vi acontecer_____

Por la radio o la televisión_____

Yo generé l información_____

Otros, especifique _____

Otros, especifique _____

5.-Aproximadamente ¿cuánto tiempo hace que recibió la información? Marque la respuesta correcta:

Hoy _____

Ayer _____

Esta semana L M M J V

La semana pasada L M M J V

Hace dos semanas L M M J V

Hace tres semanas_____

Hace más de tres semanas _____

6.- ¿A cuántas personas de la compañía les dio usted la información?

Ninguna _____ 1 2 3 4 5 más de 5 ____

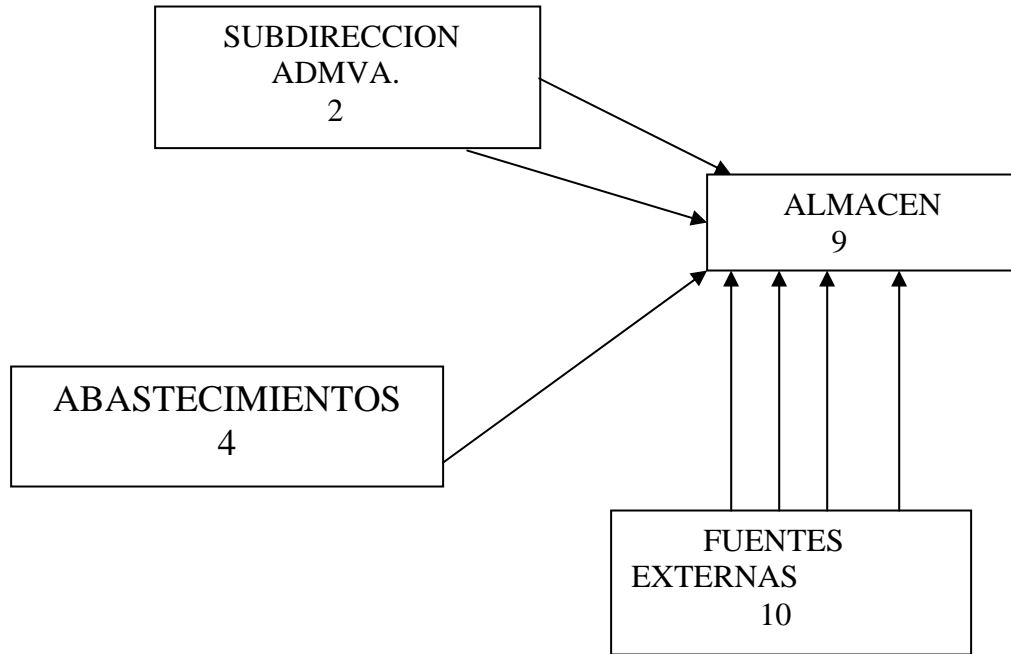
Cerciórese de haber contestado correctamente las preguntas antes de regresar el cuestionario.

Escriba en el siguiente espacio si tiene algún comentario adicional.

Muchas gracias por su colaboración.

El resultado obtenido es el que vemos en las figuras 1, 2, 3, y 4:

FIGURA 1

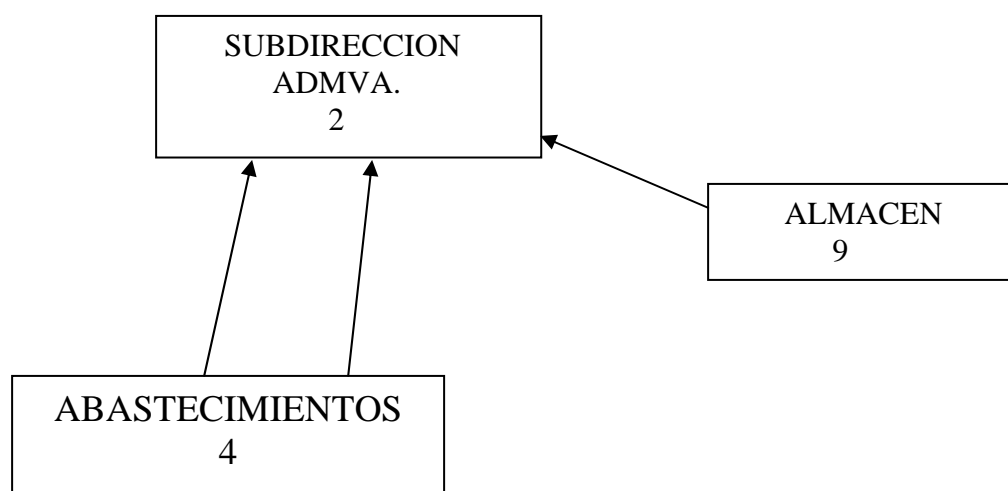


En la figura 1 se observa que de siete encuestados del departamento de almacén 4 recibieron la información de fuentes externas, 2 de la subdirección administrativa y 1 de abastecimientos.

Se observa que la mayor información que recibe el almacén viene de fuentes externas, que en este caso son otros servicios: personal de transportes, asistentes, de intendencia.

Los flujos de comunicación que se dan son descendentes, entre superiores y subordinados; y horizontal, entre pares, comunicaciones propias del flujo de trabajo.

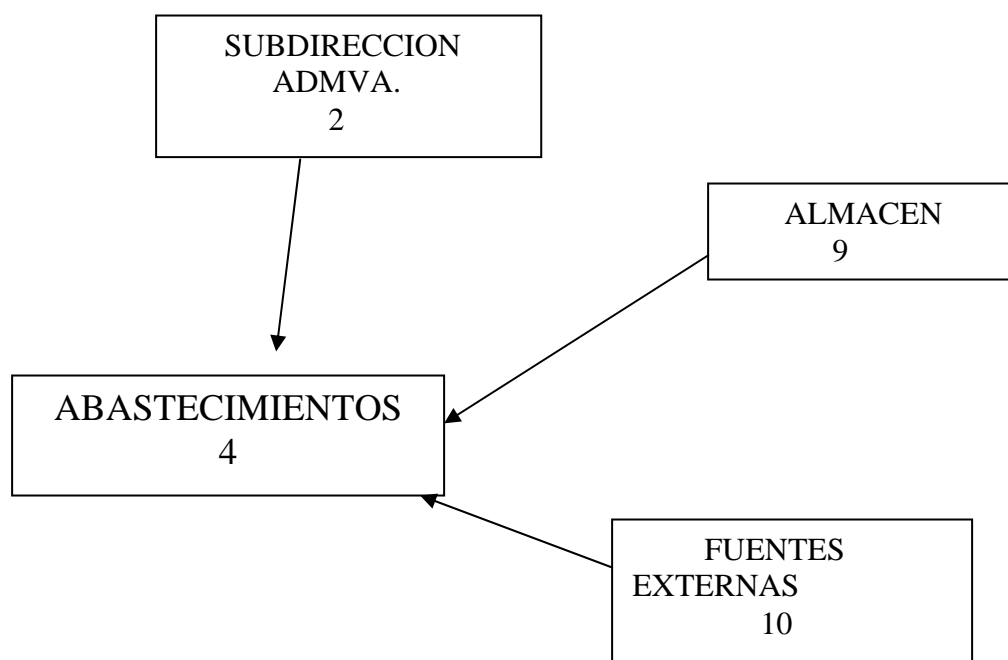
FIGURA 2



En la figura 2 se observa que de dos encuestados del departamento de la subdirección administrativa 1 recibió la información del almacén y 1 de abastecimientos y almacén.

Los flujos de comunicación son de forma ascendente: procedimientos de conducto regular, filtración de información, bloqueos deliberados a la información, aislamiento informativo al jefe.

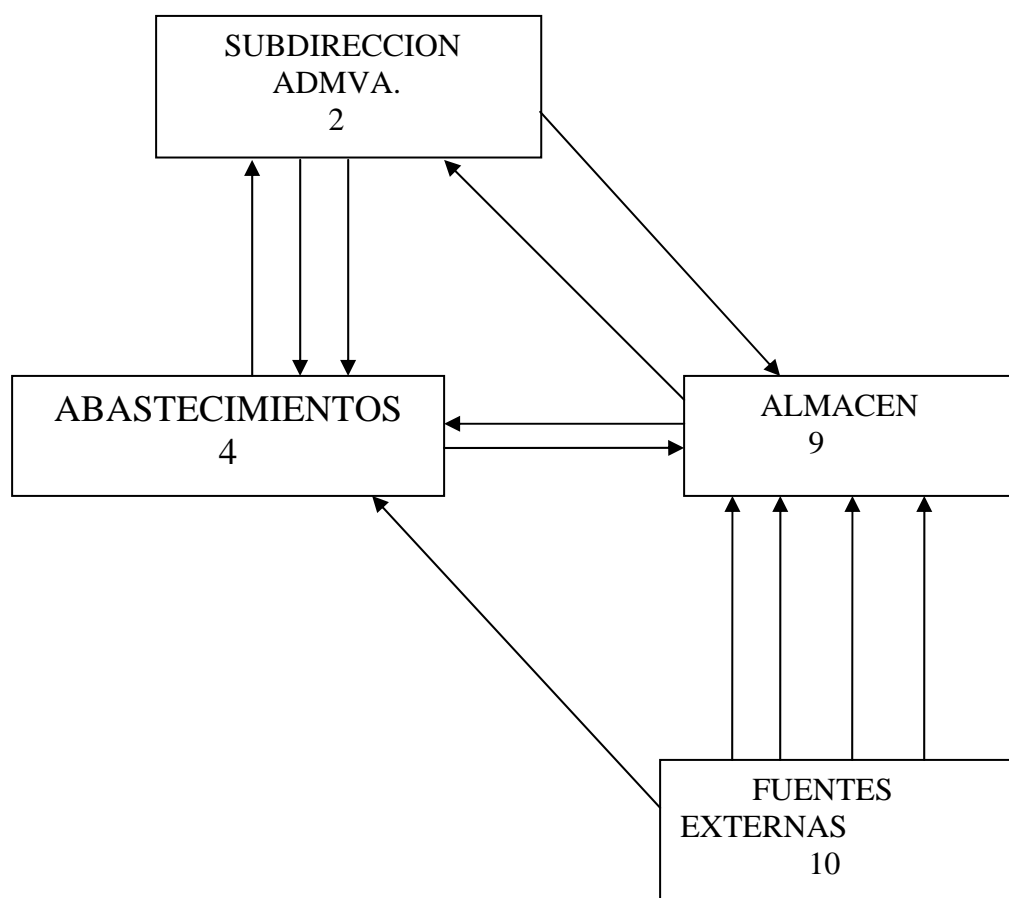
FIGURA 3



En la figura 3 se observa que de tres encuestados del departamento de abastecimientos 1 recibió la información de fuentes externas, 1 de la subdirección administrativa y 1 de almacén.

El flujo comunicativo es descendente, órdenes, instrucciones, contactos entre superiores y subordinados y de manera horizontal, comunicaciones propias del flujo de trabajo.

FIGURA 4



En la figura 4 se observa que el flujo comunicativo se da en diferentes niveles de la organización, pero predomina la información recibida de fuentes externas.

Hay retroalimentación entre los departamentos de la subdirección, abastecimientos y almacén pero el nivel de comunicación es muy bajo.

2.6 Conclusiones: ¿cómo se comunica el Hospital Central Norte de PEMEX?

El análisis realizado al interior del HCN nos permite obtener las siguientes conclusiones:

➤ El Hospital Central Norte de PEMEX es una organización que presenta similitudes con la teoría clásica de la administración, la teoría de sistemas y la contingente; en cuanto a su estructura jerárquica, la división del trabajo a través de la especialización de puestos. También en que es una organización que está preocupada por conocer su entorno y tratar de adaptarse a él, pero para lograrlo es necesario conocer realmente las necesidades de ese entorno y al hablar de entorno es hablar de sus trabajadores también.

➤ Es importante mantener una estrecha relación entre todos los actores de la organización, deben comunicarse continuamente para “limar asperezas” y lograr trabajar en grupo y, de común acuerdo, buscar juntos el logro de los objetivos tanto de la organización como los propios. De acuerdo con Luhmann *comunicarse es una vía para disminuir malentendidos*.

➤ Los actores que intervienen en esta organización presentan características similares en algunos casos, de acuerdo con Holland se observa que sus personalidades no son compatibles con los perfiles del puesto que desempeñan, vimos que en el almacén el 50% está en estas condiciones. En el caso de abastecimientos se observa que existen muchos conflictos comunicativos que entorpecen el buen funcionamiento del departamento. Se tomarán en cuenta estos conflictos para tratar de encontrar una manera de solucionarlos por medio de la propuesta comunicativa (PIC) que se hará en el último capítulo de este trabajo.

➤ En cuanto a los grupos, es necesario que trabajen juntos para lograr los objetivos planteados por la empresa y para el beneficio de los mismos trabajadores. Ya que se aprecia que en abastecimientos cada quien trabaja individualmente lo que provoca descontrol y el incumplimiento en sus labores. Esta actitud es el resultado de la falta de comunicación entre los integrantes de cada grupo. Hay falta de interacciones comunicativas entre sus integrantes.

➤ En cuanto a la comunicación que se da entre estos departamentos, incluida la subdirección, se observa que hay una comunicación deficiente. No es posible que se reciba más información de fuentes externas que de los jefes inmediatos. Lo que demuestra que no hay comunicación real, este tema también se abordará en el capítulo cuatro, provocando diversos problemas operativos que inciden en el correcto funcionamiento de la organización. Los flujos de comunicación no son directos lo que provoca que haya atraso en la recepción de información impidiendo actuar “justo a tiempo”.

➤ Los problemas operativos que se mencionan, ocasionan diversos costos que hacen del Hospital Central Norte de PEMEX una organización poco productiva ya que los servicios que ofrece no satisfacen, actualmente, las exigencias de sus clientes y, por ende, de sus trabajadores su “cliente cautivo”.

➤ Por otra parte también se considera necesaria una renovación de la cultura del trabajador petrolero, que aunque al parecer se ha ido modificando aún se continúan arrastrando viejas costumbres (malas costumbres) que afectan considerablemente a esta organización.

En el siguiente capítulo se continuarán analizando los grupos y su manera de interaccionar comunicativamente, este análisis se hará utilizando las técnicas cualitativas de investigación.

3. La comunicación informal dentro del Hospital Central Norte de PEMEX

En el capítulo anterior se manejaron cifras, números que nos permitieron hacer un análisis cuantitativo de lo que acontece comunicativamente en el Hospital Central Norte de PEMEX, específicamente entre los departamentos de la Subdirección Administrativa, departamento de abastecimientos o adquisiciones y el departamento de almacén; de las principales problemáticas que afectan su desempeño y que acarrearán, por consiguiente, un gasto económico, temporal, psicológico, etcétera.

Se aplicó la técnica de diagnóstico del flujo de información que sirve para saber cómo se mueven los mensajes a través de la comunicación en cadena y pudimos constatar que estos departamentos tienen una comunicación deficiente y que no hay una adecuada retroalimentación.

Es decir, existen problemas de interacción comunicativa que ocasionan el continuo desabasto de materiales en el hospital y que provocan deficiencia en el servicio otorgado a los usuarios.

Asimismo, la información que se recibe, en muchas ocasiones, proviene de fuentes externas y no de los departamentos involucrados; por lo tanto, no es directa y ocasionan “cuellos de botella” que afectan a la organización.

En éste capítulo, se hará un análisis utilizando las técnicas cualitativas, ya que es importante conocer el aspecto humano de la organización, su concepto humanista, donde el eje principal es el ser humano y, por ende, lo que piense éste de la organización en la que labora.

Al tratar de entender lo que piensan o dicen de la organización los miembros de la misma es también hablar de la complejidad del ser humano y por añadidura de la complejidad de las interacciones humanas que se dan dentro de la institución.

La técnica cualitativa que se aplicará será el grupo de discusión la cual nos permitirá, a través del análisis que se haga de las opiniones, ideas (representaciones), conceptos de los participantes, detectar los conflictos y problemas comunicativos que hay dentro del Hospital Central Norte de PEMEX y, al mismo tiempo, estar en posibilidades de proponer soluciones a dichos conflictos.

El sustento teórico para la aplicación de la técnica seleccionada será la complejidad, la fenomenología, las representaciones, la subjetividad. A través de estas teorías trataremos de explicar las reacciones y opiniones de los participantes e interpretarlas para conocer su sentir con respecto a la organización y el grado de satisfacción con respecto a su trabajo.

Asimismo, en la metodología se verán diferentes modelos comunicativos con el fin de utilizar para nuestro análisis e interpretación aquello que consideremos más adecuado y que nos pueda ayudar a explicar los conflictos en el HCN. Y, posteriormente, en el capítulo cuatro, estar en condiciones de realizar una propuesta comunicativa para lograr el mejor desempeño de los departamentos objeto de estudio de esta investigación y, por ende, del Hospital Central Norte de PEMEX.

3.1 La complejidad organizacional.

Para poder llegar al fondo de la problemática de una organización, es necesario verla no como una máquina sino como un conglomerado de seres humanos que aportan la complejidad humana a la organización y ésta, a su vez, reduce la complejidad seleccionando de ella sólo aquello que le es útil para subsistir.

“La complejidad es un conjunto de racionalidades que se yuxtaponen. La complejidad humana tiene un origen y un límite y es la complejidad humana” (Ávila).

Para Luhmann la complejidad es la sobreabundancia de relaciones, de posibilidades, conexiones que nos permiten plantear una correspondencia biunívoca y lineal de elemento con elemento. La complejidad sólo podrá reducirse en tanto se de una mayor complejidad.

La teoría de la sociedad de Luhmann establece que el punto de partida es el reconocimiento de la complejidad y exigir que toda teoría deba ser un arma para reducirla.

Luhmann considera que el entorno de una organización lo forman los seres humanos, los excluye de la organización y dice que está formada de comunicaciones.

Dentro del Hospital Central Norte, como se vio en el capítulo anterior, existen múltiples personalidades, con características tan diversas que la hacen una organización muy compleja. En ella se mueven muchos intereses, tantos como miembros hay en la institución.

¿Qué hay más complejo que lo que piensan y hacen los seres humanos dentro de una organización? Hay que reconocer que ellos son los que mueven el mundo, en este caso su mundo y que es la organización para la que trabajan.

Entonces decimos que la organización es la *disposición de relaciones entre componentes o individuos que produce una unidad compleja o sistema dotado de cualidades desconocidas en el nivel de los componentes o individuos* (E. Morín).

Una manera de tratar de descifrar esta complejidad es la de conocer qué piensan los integrantes de la organización, cuáles son sus ideas, sus imágenes, sus percepciones y/o representaciones considerando a éstas últimas como *modelos de percepción y evaluación que articulan las interacciones sociales y les otorgan sentido*.⁷⁰ Y una forma de hacerlo es a través de la comunicación interpersonal.

*La comunicación es el medio por el cual se proponen, se difunden, actualizan las representaciones, sin la comunicación no sería posible la dinámica representarial.*⁷¹

⁷⁰Revilla Basurto, Mario Alberto. Comunicación y reproducción. Una reflexión desde el caso TELMEX. Tesis de Maestría en Comunicación Institucional. México 2001. p.43.

⁷¹ Ídem. P. 43

3.1.1 Cultura fenomenológica.

El origen de la ciencia es la filosofía, que da sentido al pensamiento científico y construye a la Epistemología que se encarga de vigilar la construcción del pensamiento científico así como el buen desarrollo y crecimiento de la ciencia.

En el siglo XVII la ciencia sufre un cambio, más que cambio una división; por un lado, las ciencias clásicas y, por el otro, las no clásicas. Fue René Descartes quien empieza a diferenciar entre objetividad (realidad material) y subjetividad (pensamiento-razón). Donde el objeto de la ciencia se restringe a lo material.

Más adelante, Kant señala la diferencia entre la realidad (noumeno) y su expresión (fenómeno). Habla del término de representaciones al decir que *...el ser no puede conocer la realidad, sólo puede tener acceso a representaciones de la misma.*⁷²

Para él, la ciencia sólo debe tratar de explicarse los fenómenos para lo cual será necesario el estudio de la subjetividad, a la que considera la única posibilidad de conocimiento (Ávila).

En el siglo XVIII, es Wilhelm Dilthey quien considera al ser humano como el centro de todo *el mundo es exclusivo de cada individuo y sólo se expresa en lo social gracias a la comunicación que crea una red intersubjetiva.*⁷³

Propone tres momentos (método hermenéutico de Dilthey):

- a) Experiencia.- que es un acto de conciencia.
- b) Expresión.- que es toda huella de la vida interior del hombre en sus actos y obras que se convierten en portadoras de un sentido de vida.

⁷² Ávila Guzmán, Xavier, Arisbeth Sarahí P. Soto Guía para la aplicación de técnicas cualitativas. Facultad de Estudios Superiores Acatlán. . 2006. Sin publicar. P. 4

⁷³ Ídem. p. 4.

c) Comprensión.- la cual se aplica al hombre no a las cosas de la naturaleza.

Hace énfasis en la subjetividad del sujeto y en lo que piensa del mundo, reflexiona sobre la existencia del ser y sus interacciones con los demás; es decir, acerca de la comunicación, idea central de la fenomenología.

Es Edmund Husserl quien propone el método fenomenológico *el objeto de estudio de la ciencia no solo es la realidad sino también los objetos con los que se observa y los sujetos que observan y reflexionan sobre ella.*⁷⁴

Husserl cree que el hombre debe darle sentido a su existencia y después al mundo ya que cuenta con razón y comunicación. Razón que les permitirá buscar el sentido de la existencia; pero, pretende que hagan a un lado su juicio sobre el mundo y sobre las cosas, algo que no puede ser ya que, no hay conocimiento sin juicio, el hombre no puede hacer a un lado lo que piensa de tal o cual cosa. Simplemente, para describirla debe conocerla y tener una imagen de ella, la subjetividad en pleno.

Husserl acepta que la subjetividad es de suma importancia en el proceso del conocimiento y, evidencia lo inevitable de su participación en este proceso.

Para Van Manen *la investigación fenomenológica es el estudio de la experiencia vital de la cotidianidad, de los significados vivientes, existenciales.... Pone atención en lo subjetivo a través de la vivencia.*⁷⁵

En el siglo XX, surge el existencialismo de Jean Paúl Sartre quien considera que las relaciones humanas son imposibles pero abre la posibilidad de coexistir por medio de la comunicación.

⁷⁴ Ídem. p.5.

⁷⁵ Ídem. P. 6

Para Sartre *es el conflicto existente en toda interacción humana, el punto de partida para el ajuste y el cambio, esas son las razones de ser de la comunicación, abierto a la posibilidad de superar el conflicto mediante la comprensión y el acuerdo.*⁷⁶

A partir de los conflictos que resulten del discurso generado de la aplicación del grupo de discusión en el HCN, se propondrán acuerdos para que a través de ellos, dichos conflictos se resuelvan de la mejor manera para todos. Esta propuesta se hará en la parte final de este trabajo.

A principios del siglo XX, la ciencia entró en crisis y todos los modelos de ciencia, que hasta entonces relacionaban un supuesto epistemológico basado en el objeto, quedan atrás y surge un nuevo modelo de ciencia donde hay un actor y un mundo. Y uno está inmerso en el otro *todo ser construye un mundo y todo mundo, construye un ser* (Ávila).

Al interaccionar los actores con la realidad construyen el mundo, y ambos son consustanciales, no pueden estar separados. Esta interacción se llama: comunicación.

*En general se entiende a la comunicación como una alternativa de comportamiento que supone una interacción y que ahorra energía por el recurso a la información. Es una alternativa de comportamiento, una interacción indispensable para sostener el equilibrio de cualquier sistema de interacción humana, incluidos los sistemas organizacionales.*⁷⁷

Entonces podemos deducir que la organización necesita del actor para existir. No puede haber organización sin trabajadores ni trabajadores sin organización.

3.1.2 Cibernética de segundo orden.

La cibernética es un nuevo modelo epistemológico que estudia no solamente al sistema (organización) también se interesa por estudiar al observador (actor) como parte del sistema

⁷⁶ Ídem. P.7

⁷⁷ Rafael Serrano y autores, La organización habitable, 2001, p.53.

mismo. La ciencia de la cibernética es el estudio del gobierno o de *la regulación de los sistemas a partir del manejo de la información.*⁷⁸

Para la cibernética la comunicación es un intercambio de información constante, misma que contribuye a un ajuste dentro de un sistema, *es una reacción frente a la tendencia a la desorganización o desinformación propia de todo sistema.*⁷⁹

Una de sus propuestas es la de *considerar a la comunicación en términos organizacionales. En el plano de la organización, la comunicación constituye un vínculo organizacional que se efectúa por el intercambio de señales.*⁸⁰

Dichas señales serán la información que se intercambia entre los integrantes de la organización.

Se trata de *unir comunicación y mandato informacional,*⁸¹ a través de los cuales se proporcionarán órdenes para la realización de tareas que requiera la organización para su correcto funcionamiento.

La cibernética no solo se preocupa por la organización en sí misma sino que toma en cuenta al observador al que considera como un ser autónomo con necesidades y propósitos propios, pero al mismo tiempo con obligaciones.

*Es la primera ciencia que observa un sistema, la máquina, no en función de sus elementos constitutivos, sino en función de su carácter organizacional.*⁸²

Se concibe a la organización como una máquina compleja donde impera el mandato eso sí, debidamente informado.

Es decir que, una organización, en este caso el Hospital Central Norte, debe mantener un continuo flujo de información que permita a sus trabajadores saber qué es lo que tienen

⁷⁸ Revilla, Basurto, Mario Alberto, Comunicación y reproducción, Una reflexión desde el caso TELMEX, Tesis de Maestría en Comunicación Institucional, México 2001 p. 49

⁷⁹ Ídem. p. 49.

⁸⁰ Ávila Guzmán, Xavier. De la cibernética a la organización comunicante, Cuadernos del colegio de educación y comunicación, Num.1, Volumen 1, Año 1. 1997. p

⁸¹ Ídem.

⁸² Ídem.

que hacer para cumplir con sus obligaciones. Para lograr que la función que le fue impuesta se realice como la organización lo requiere para su correcto funcionamiento.

Por lo tanto, decimos que la información es manipulación, ya que a través de ella se pretende que los trabajadores hagan lo que la organización quiere. Y también que la *información es sobre todo orden, informar es ordenar.*⁸³

Para la cibernética, la comunicación es intercambio de información, es una interacción de baja densidad, por medio de la cual se busca el ajuste, el equilibrio dentro de un sistema u organización.

La cibernética maneja también el concepto de comportamiento informado que, por un lado, son las pautas que dan orden o secuencia al desempeño de una organización y, por otro, se refiere a la incorporación de datos para saber los ajustes que el sistema social puede realizar para lograr su equilibrio que le ayuden a solventar sus carencias.

Por lo anterior podemos decir que el objeto de estudio de la cibernética son los procesos que permiten que las organizaciones se mantengan informadas para que puedan mantener su equilibrio, su orden. Y que nos presenta *una alternativa de comportamiento de bajo costo energético, que interviene en los procesos de reacción de los sistemas sociales porque tiene la capacidad de prevenir el comportamiento ejecutivo para ajustarlo en busca del de equilibrio según las pautas comportamentales del propio sistema y las exigencias del entorno.*⁸⁴

En el caso del **“Hospital Central Norte de PEMEX: la organización desorganizada”**, la cibernética le proporciona bases teóricas, mismas que le servirán o que deberá tomar en cuenta para recuperar el orden y realizar los ajustes necesarios para lograr equilibrarse.

Como vimos en los capítulos anteriores la información que se da dentro de esta organización no fluye en todas direcciones, la comunicación entre los departamentos es

⁸³ Cibernética o ciencia del gobierno y la comunicación, p. 50

⁸⁴ Revilla Basurto, Mario Alberto. Comunicación y reproducción. Una reflexión desde el caso TELMEX. Tesis de Maestría en Comunicación Institucional. México 2001.p. 53.

deficiente lo que provoca, como pudimos observar, conflictos y un mal desempeño en las labores. Al mejorar la comunicación mejora la organización, mejoran todos.

*Ya que, la comunicación economiza energía, y propicia competencias, al garantizar las interrelaciones, interacciones y retroalimentaciones, por medio de la circulaciones de signos y señales, invirtiendo muy poca energía, de este modo el desarrollo de señales variadas y precisas con intervenciones ad hoc, permite la construcción de una organización flexible, adaptable, realizante.*⁸⁵

Para nosotros lo importante es que se convirtiera este hospital en una organización en la cual fluyera la comunicación y, a través de ella ejercer el mando pero buscando la organización de la organización. Por medio de información que proporcione datos para mejorar y para la detección de problemas, de mejores métodos para trabajar que generen una nueva organización que satisfaga a todos: directivos y trabajadores. Lograr, en una palabra, la organización habitable.

La organización debe mantener una constante interacción con todos sus integrantes y con el mundo exterior, el conocer sus necesidades le permitirá hacer los ajustes necesarios para adaptarse a las necesidades internas y externas de su entorno (autopoiésis).

Esto será posible por medio de *una comunicación que llegue a ser organizadora y creadora de informes, es decir de una organización donde la comunicación rija.*⁸⁶

En los siguientes apartados hablaremos de los diferentes modelos comunicativos de estudiosos que han incursionado en la comunicación organizacional y que nos ayudarán a comprender mejor la organización que estamos analizando. Y de los cuales utilizaremos los conceptos teóricos que consideremos adecuados para este trabajo.

⁸⁵ Ávila Guzmán, Xavier. De la cibernética a la organización comunicante. Cuadernos del Colegio de Educación y Comunicación. Número 1, volumen 1 año 1. México 1997.

⁸⁶ Ídem.

3.2 Modelos comunicativos.

A través de los años han surgido, como se dijo en el apartado anterior, diversos estudiosos de la comunicación que se han preocupado por el mundo organizacional. Que les ha interesado conocer el tipo de relación que se da entre la organización y los miembros que la integran para proponer nuevos modelos que satisfagan a ambos.

Cada uno de estos modelos ha aportado diversas teorías acerca de cómo es y cómo debe ser una organización tanto funcional como estructural y ante todo comunicativamente.

A continuación, mencionaremos algunos de estos modelos, mismos que servirán como base para la realización del análisis cualitativo que haremos de la organización objeto de estudio de esta investigación.

❖ **Karl Popper.**

Según Popper, hay un mundo subjetivo propio del actor, pero este mundo subjetivo se enfrenta al mundo objetivo, el de la realidad. De la superación de este enfrentamiento se provoca un mundo del conocimiento objetivo que existe por sí mismo.

Karl Popper en su teoría de la mente objetiva comprende tres mundos:

- Mundo 1.- El mundo duro o de lo puramente físico.
- Mundo 2.- El mundo blando o de lo mental.
- Mundo 3.- El mundo del pensamiento científico o de los productos de la mente.

Uno de los pilares básicos de la filosofía de Popper es su realismo que lo divide en tres postulados:⁸⁷

⁸⁷ <http://FS.morente.filos.ucm.es/actividades/popper/libro/libro.PDF>.

1. Realismo ontológico: entendido como la existencia de un mundo independiente de nuestro conocimiento acerca de él.
2. Realismo epistemológico: que nos habla acerca del valor de verdad de nuestro conocimiento acerca del mundo.
3. Realismo humano o de “sentido común”: es a lo que Popper llama actitud racional.

La comunicación trata de mostrar las aportaciones del pensamiento popperiano al fenómeno del multiculturalismo en el que Popper considera la “discusión crítica” como un instrumento imprescindible para tratar de encontrar respuestas a los problemas que preocupan a la humanidad a través del diálogo.

❖ **Abraham Moles.**

Es considerado uno de los principales representantes de la fenomenología. Más que hablar de mapas mentales, habla de categorías perceptivas. Su método fenomenológico - ciencia de los fenómenos- estudia los fenómenos por separado, es decir sin la significación del sujeto que lo vive.

Moles asegura que se puede fundar una ciencia de la comunicación pero antes hay que hacer una teoría de la acción. ¿Por qué el actor actúa de tal o cual modo y por qué actúa en algunas ocasiones y otras no?

Para Moles la respuesta del actor depende de lo que percibe, lo que “gatilla” la acción. Recordemos que hemos definido a la acción como un desplazamiento de un ser en un espacio que modifica su entorno. Y que la comunicación –según Moles- es la acción que permite a un individuo participar de las experiencias-estímulos del medio ambiente de otro individuo o de otro sistema utilizando los elementos o conocimientos que tiene en común con ellos. A través de la comunicación es posible que el hombre actúe.

El ser humano se encuentra, según Moles, dentro de tres mundos: de las situaciones, de los objetos y de los actos. Para estudiar a los últimos, Moles crea la Teoría de los actos en la que argumenta que las acciones tienen inicio y fin; función, y forma en tiempo y espacio.

Actuar sobre el mundo significa para mí una acción, para otros un evento, y tendrán una reacción para mi acción (Moles).

Según Moles La acción es inversión de energía. Hay dos tipos de acciones: las acciones ejecutivas y las acciones expresivas. En las primeras se logra la acción como el actor la quiere y su ejecución requiere invertir más energía. Las segundas, en cambio, si se realizan gastarán menos energía además de que involucran al otro.

Para Moles, el acto comunicativo permite a los individuos y organismos, temporal y geográficamente situados, participar de las experiencias de otro individuo y de los estímulos del ambiente o de otro sistema, empleando y compartiendo los conocimientos comunes.⁸⁸

❖ **Jürgen Habermas.**

El modelo teórico de Habermas está construido en el mundo de *actor-mundo*. Para él las sociedades dependen del tipo de acciones que realizan los agentes sociales. Y estas acciones pueden ser de dos tipos: mas racionales o menos racionales, dependiendo de los objetivos que persiga quien las realice (dinero, prestigio, poder, etcétera).

La teoría de Habermas sostiene que la comunicación es *un acto de entendimiento compartido que es soporte del orden social negociado, que permite aumentar la capacidad de la propia sociedad, para actuar frente a su entorno ecológico.⁸⁹*

⁸⁸ Teorías básicas sobre comunicación, p. 34.

⁸⁹ Revilla Basurto, Mario Alberto. Comunicación y reproducción. Una reflexión desde el caso TELMEX. Tesis de Maestría en Comunicación Institucional. México 2001. p.53

*Propone a la acción como un componente central de la acción social, como una parte estructurante para los procesos de producción y reproducción de las sociedades. ...como la acción que posibilita la realización de las otras acciones.*⁹⁰

Preocupado por analizar los procesos que construyen a la sociedad, Habermas pretende construir un modelo más complejo de la realidad. Y lo enmarca en un concepto de “mundo de vida” que se refiere al mundo que compartimos, a la situación histórica que nos ha tocado vivir y que, por lo tanto, compartimos con nuestros contemporáneos. Al compartir establecemos relaciones y comunicación con los demás.

Para Habermas, el mundo no es estático, va cambiando. Cambian las circunstancias y el panorama cultural dependiendo del momento que se esté viviendo.

En el caso del Hospital Central Norte de PEMEX, al igual que en muchas organizaciones, conviven y se relacionan actores de diversas culturas e idiosincrasias, de igual manera hay diferencias de profesiones, de nivel académico, de edades, de categorías, etcétera. Asimismo, hay quienes son de la misma edad o que tienen los mismos intereses, lo que les permite identificarse más y, por lo tanto, relacionarse más

Para Habermas lo que compartimos es lo que nos permite comunicarnos, es lo que nos ayuda a comprender a los demás, es lo que nos agrupa o desagrupa; ya que se tiende a agruparse con las personas que comparten los mismos referentes.

Estos grupos son los que dan origen a las subculturas dentro de las organizaciones. En el caso del Hospital de PEMEX, se distinguen varias de ellas. Sobre este tema se habla en el capítulo cuatro de este trabajo.

En la teoría de la acción comunicativa de Habermas, se divide o realiza la acción en cuatro formas de acción diferentes:

- a. La acción teleológica, que se desarrolla en el mundo objetivo y produce bienes y servicios.

⁹⁰ Ídem. p. 53.

b. La acción regida por normas, que se desarrolla en el mundo de las relaciones y que produce valores, normas y roles.

c. La acción dramaturgica, que se da en el mundo íntimo y produce las ligas del yo con la otredad.

d. La acción comunicativa, que es el sustento de las otras tres, que produce expresiones y propicia la realización de las otras tres acciones.

A continuación mencionaremos los objetivos de la acción comunicativa, mismos que serán imposibles de realizar sin el recurso de la comunicación.

- ✓ Asistir a la producción de bienes mediante la organización de la acción conjunta.
- ✓ Propiciar la cohesión social por medio de consensos.
- ✓ Favorecer la construcción de la identidad de los sujetos sociales con su grupo a través de la exteriorización de su subjetividad.

*La teoría de la acción comunicativa concibe la sociedad, su mundo y sus acciones, como una compleja red de relaciones.*⁹¹

Para Habermas las acciones comunicativas son las que permiten el éxito de una sociedad o de una organización. Al comunicarse los miembros de una organización logran entendimientos, mismos que permitirán lograr sus objetivos y los de la propia organización a la que pertenecen. *La comunicación es representada como un acto de entendimiento – Conciencia- compartido que soporta el orden negociado y que permite aumentar la capacidad para actuar –Comportamiento- en un entorno –Realidad-.*⁹²

Dichos entendimientos estarán basados en acuerdos que beneficien a todos los involucrados, sólo así todos saldrán beneficiados.

⁹¹ Ídem. p. 55.

⁹² Ídem. p. 57.

❖ **Escuela de Palo Alto.**

El punto central de esta teoría es el ser humano. Cada uno construye el conocimiento y no hay una regla absoluta que diga que todos tienen que llegar a algo de un modo determinado. El significado lo construye el receptor en función de su propio sentido.

El conflicto es connatural a toda relación humana y toda relación humana es, por definición, conflictiva (Ávila).

Hoy sabemos que una conducta no comunicativa también informa pero sin la intención de comunicar y es donde queda abierta a la interpretación.

❖ **Manuel Martín Serrano.**

Su teoría de la mediación y de la producción social de la comunicación (TPSC), se ocupa de analizar las mediaciones que se da en toda comunicación institucional. Estudia *...los sistemas de reglas y operaciones que se aplican a cualquier conjunto de hechos o de cosas pertenecientes a planos heterogéneos de la Realidad, para articularlo.*⁹³

*La comunicación es una práctica que permite o facilita que los sujetos sociales articulen en su experiencia cotidiana fenómenos contradictorios, para operar en la realidad...La comunicación es una estrategia institucionalizada de modelizar/ordenar compartidamente la Realidad.*⁹⁴ *...es un proceso interactivo, intencionado que articula la Realidad con la Conciencia y con el Comportamiento.*⁹⁵

A través de la mediación se permite llegar a acuerdos con los miembros de una organización.

⁹³ Ídem. p. 57.

⁹⁴ Ídem. p. 57.

⁹⁵ Ídem. p. 61.

A continuación hablaremos sobre las técnicas cuantitativas y cualitativas, estas últimas son, como se mencionó en un principio, las que utilizaremos en este capítulo para lograr nuestro objetivo.

3.3 De lo cuantitativo a lo cualitativo.

Las técnicas cuantitativas, nos proporcionan datos estadísticos, numéricos. A través de los cuales es posible conocer el lado material de una organización.

Por medio de sus herramientas, es posible “medir” los problemas, calcular gastos de diversa índole que afectan a la organización en su desarrollo tanto financiero como productivo. Como en el capítulo anterior en donde se calculó el costo beneficio de la mala planeación, de la baja en la productividad, de falta de materiales que provocan compras urgentes a costos elevados, de las horas de tiempo extra e incluso los costos psicológicos, temporales entre otros.

Para ser explicados, los hechos sociales se registran, correlacionan, cuantifican y estructuran (mediante censos y/o encuestas estadísticas formalizadas).⁹⁶

Las técnicas cualitativas, en cambio, exploran o denotan el lado subjetivo de la organización: es decir, buscan, sondean y analizan las opiniones personales del lado humano de ésta. Son de utilidad para comprender los discursos a los cuales analiza e interpreta.

A través de ellas será posible tener una visión más profunda de las percepciones de los trabajadores del Hospital. Y se dirige tanto a directivos como al trabajador de menos nivel dentro de la organización.

⁹⁶ Ibáñez, Jesús. El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación, La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta semidirigida y la discusión de grupo, (Ortí Alfonso) 1992. Madrid Alianza p. 171.

Las técnicas cualitativas *exploran y encuentran su productividad en otros ámbitos comunicacionales, concretamente el grupo de discusión* ⁹⁷ y la entrevista abierta.

El primero se adapta a la función metalingüística del lenguaje *en cuanto que produce discursos particulares y controlados que remiten a otros discursos generales y sociales.*⁹⁸

En los grupos de discusión se obtienen representaciones de carácter colectivo, no individual. *Los grupos no nos proporcionan conocimiento sobre los comportamientos, sino sobre los sistemas de representaciones en relación con el objeto de estudio.*⁹⁹

*En el grupo de discusión las posiciones discursivas básicas tienen carácter prototípico, es decir, es el lugar al que tienden las diferentes actitudes y opiniones de los miembros de los grupos de discusión y que aparecen precisamente como producto del propio proceso de debate, enfrentamiento y oposición entre diversas posturas personales que se llevan a cabo en las discusiones de grupo –combinándose y homogenizándose así opiniones, imágenes y representaciones personales en discursos más o menos tópicos que tienden a representar a los grupos sociales que los enuncian-...*¹⁰⁰

Por otro lado, la entrevista es un proceso comunicativo a través del cual se obtiene una información de una persona y se adapta a la función expresiva. Es útil para *obtener informaciones de carácter pragmático, es decir, de cómo los sujetos diversos actúan y reconstruyen el sistema de representaciones sociales en sus prácticas individuales.*¹⁰¹

Ambas técnicas se dan en diferentes niveles de la información y de la comunicación interpersonal. Las técnicas cuantitativas *se mueven en el momento y la función comunicativa referencial, lo que representa una comunicación denotativa descriptiva y cognoscitiva;* ¹⁰² como la técnica de flujos de información que se utilizó en el capítulo anterior.

⁹⁷ Ídem. P. 172

⁹⁸ Delgado Juan Manuel y Gutiérrez Juan. Métodos y Técnicas Cualitativas de investigación en ciencias sociales. Madrid, Edit. Síntesis, 1995. p.225.

⁹⁹ Ídem. p. 227

¹⁰⁰ Ídem. p. 227

¹⁰¹ Ídem. P. 226

¹⁰² Ídem. P. 225.

Las dos técnicas se complementan y son necesarias para proporcionar una imagen más completa de la organización. Así podemos darnos cuenta de las necesidades reales de una organización y de quienes la integra.

Una organización es imagen fiel de sus integrantes, actores y grupos. Como dijimos en capítulos anteriores, los trabajadores la hacen. Pero, también es cierto que hay organizaciones que no permiten que sus integrantes sean independientes, que se realicen y los tratan de manera indiferente, cómo máquinas. El hombre trabaja, produce, a cambio de un beneficio, a cambio de dinero (Modelo Tayloriano) y no le interesa nada más.

Por tal motivo, en este trabajo y a través de la aplicación de técnicas cualitativas, trataremos de identificar los problemas comunicativos que mencionamos en un principio. Ya que, a través del lenguaje articulado *nombramos al mundo que nos rodea, que producimos y que alteramos y aún, el mundo que ideamos, sea que lo recordamos o prefiguramos.*¹⁰³

3.3.1 Los actores del HCN y sus representaciones.

Para conocer más sobre la organización es importante conocer lo que piensan los integrantes de ésta. Las representaciones que se hacen de la organización y de sus directivos. Así como, de ellos mismos y de los demás miembros que integran la organización.

La representación es un concepto clave para comprender la dinámica y complejidad de las relaciones sociales y de los constructos simbólicos. A través de ella veremos de determinada manera a la organización y lo que en ella pasa.

Por tal motivo, se pensó en la manera de ver a la organización desde el punto de vista de sus trabajadores o de quienes tienen contacto directo con ella; esto es, analizando lo que piensan y lo que opinan de la organización en que laboran.

¹⁰³ Ídem. p. 10

Se trata principalmente de identificar las posturas o representaciones que tienen los grupos informales de la organización. Ya que, estas representaciones son las que originan su actuación dentro de la institución.

Entonces decimos, como se mencionó al iniciar este capítulo, que las representaciones son *modelos de percepción y evaluación que articulan las interacciones sociales y les otorgan sentido*.¹⁰⁴

Las representaciones forman parte de los “pareceres”, representan la conciencia y son *modelos estructurados y estructurantes tanto de percepciones y expresiones como de interacciones y manipulaciones de objeto*.¹⁰⁵

3.3.2 La técnica y su aplicación.

La técnica que se utilizó, para la realización de este trabajo, fue el grupo de discusión *nacida para la producción e interpretación de los discursos ya que los discursos entrañan –en cambio- la existencia de las significaciones culturales de la comunicación simbólica, estructurada por un sistema de signos intersubjetivos o lenguaje, y atravesada por el sentido subjetivo (consciente o no consciente) del actor hablante*¹⁰⁶

A través de esta técnica se espera obtener percepciones profundas de los participantes sobre el Hospital de PEMEX, de sus experiencias como trabajadores, de lo que piensan de su trabajo, de sus compañeros principalmente.

Es decir, se busca obtener las representaciones de cada participante. Al conocer su manera de pensar podemos identificar el grado de satisfacción o insatisfacción que les produce su trabajo y el pertenecer a esta organización.

¹⁰⁴ Ídem. p. 43.

¹⁰⁵ Martín, Serrano. Representación: el sentido de las cosas, p. 8.

¹⁰⁶ Ibáñez, Jesús. El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación, La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta semidirigida y la discusión de grupo, (Ortí Alfonso) 1992. Madrid Alianza p. 172.

El tema que se eligió para realizar el grupo de discusión fue acorde al momento coyuntural que se está viviendo tanto en el país como en esta organización, fue el decreto presidencial de austeridad que, a través de un comunicado interno, se hace extensivo a Petróleos Mexicanos.

En el caso de los servicios de salud, incluso, hay un compromiso por parte de los directores de las unidades médicas en apoyo a dicha austeridad. El director del Hospital Central Norte de PEMEX se compromete a disminuir en un 50% el tiempo extra y autorizarlo sólo en casos verdaderamente indispensables, asimismo, a revisar los inventarios de almacén para evitar los sobre inventarios y el que se tengan en almacén materiales de lento o nulo movimiento.

Este tema sólo fue un pretexto para que los participantes no se percataran de las verdaderas intenciones que se tenían para la realización del grupo, saber lo que piensan de la organización en la que trabajan, sus representaciones; también si están satisfechos con su trabajo y el trato que la organización les da; así como, descubrir sus necesidades y sus demandas.

En el grupo de discusión participaron ocho miembros de la organización, que se eligieron de diversos grupos informales: tendencias políticas, personal transitorio y por sus participaciones en diferentes grupos.

De acuerdo a la técnica del grupo de discusión, éste debe video grabarse para después hacer la transcripción correspondiente y elaborar una matriz avanzada de los temas que se abordaron durante la discusión registrando también las lexias, es decir, las oraciones más significativas, sobre esos tópicos.

En la realización de la matriz del discurso del grupo de discusión, se identificará a cada participante por medio de un número consecutivo, con el fin de no utilizar sus nombres, ya que no se considera pertinente ni necesario hacerlo. De esta manera será más fácil la identificación para elaborar dicha matriz.

3.3.3 El grupo de discusión.

A continuación se muestra cómo quedó integrado el grupo de discusión. Se muestra en el cuadro número uno.

PARTICIPANTE	DEPARTAMENTO	STATUS
1	ALMACEN	PLANTA SINDICALIZADO
2	ALMACEN	PLANTA SINDICALIZADO
3	DIVERSAS AREAS	TRANSITORIO
4	DIVERSAS AREAS	TRANSITORIO
5	FARMACIA	PLANTA SINDICALIZADO
6	ENFERMERÍA	PLANTA SINDICALIZADO
7	ROPERIA	PLANTA SINDICALIZADO
8	TRANSPORTES	PLANTA SINDICALIZADO

Cuadro # 1 Participantes del grupo de discusión

Son trabajadores que tienen contacto directo con los pacientes, con personal médico y de enfermería; tanto en las áreas de consulta externa y hospitalización; de tal forma que puedan opinar acerca de diversos problemas en diferentes ámbitos de la organización.

Otros, se mueven o interaccionan en otros niveles, como el sindicato y la dirección del hospital.

Tres de ellos han sido “delegados” sindicales y uno de los tres forma parte del comité actual de la Sección 45 del STPRM, pero eso no quiere decir que tengan los mismos intereses ni que representen al mismo grupo informal dentro de la organización. Ya que dentro del hospital, al igual que en la sociedad y en muchas otras organizaciones, también existe diversidad de opiniones y de “gustos” políticos.

Los dos trabajadores transitorios representan, precisamente, al sector de los trabajadores eventuales que son parte importante dentro del Hospital. Este personal se relaciona con diversos grupos ya que, laboran en diferentes servicios del hospital.

Los demás son trabajadores que se ha observado que constantemente van de grupo en grupo, que de una u otra forma están haciendo comentarios acerca del hospital o de los trabajadores.

Para obtener los datos que se analizarán de los comentarios de los participantes en el grupo de discusión se harán tres lecturas:

1. En la matriz avanzada se registrarán las diversas temáticas que se abordaron en la discusión. Las de mayor relevancia y que nos proporcionan datos para la interpretación subjetiva de los participantes con respecto a la organización.
2. Se registrarán, también las lexias más significativas de los temas tratados.
3. Se anotarán otros temas que fueron de interés pero que no fueron suficientes las opiniones para darle el mismo tratamiento que los demás.

Después de hacer estos registros, se llevarán a cabo dos lecturas: una vertical en la cual se verá cual fue el tema más importante, sobre el que más hablaron los participantes y

mostraron más interés. Y otra horizontal en la cual se analizarán las contradicciones, las incongruencias de los participantes en cada tema tratado.

La duración del grupo fue de una hora cuarenta minutos. La mayoría de los participantes participó en la discusión, aunque unos más que otros. Todos ellos se mostraron interesados por lo que iba a suceder, incluso comentaron “que les daba gusto que se les tomara en cuenta para participar en el grupo y por tener oportunidad de opinar.” Cabe mencionar que se trataron diversos temas en la discusión, mismos que no fueron impuestos sino que se dieron espontáneamente.

Para conocer los resultados obtenidos de la técnica cualitativa aplicada se presenta la matriz avanzada, a que se hizo mención en el apartado anterior, con los temas tratados en el grupo de discusión. Presentando las principales lexias, es decir, las que tuvieron más significación para los participantes del grupo.

➤ **Matriz del grupo de discusión**

Se presenta la matriz avanzada con los registros mencionados para su análisis.

REGISTRO DE DATOS GRUPO DE DISCUSIÓN			
	TEMAS	A	B
HABLANTES		AUSTERIDAD	CALIDAD EN EL SERVICIO
1		<p>“La austeridad afecta en la compra de medicamentos.”</p> <p>“Afecta en que el hospital trate de atender al mismo número de pacientes con menos doctores.”</p> <p>"no y sobre todo estamos acostumbrados a tenerlo todo" "te afecta en que no cubran las plazas y que en el caso de la consulta se trate de atender al mismo número de pacientes con menos número de doctores"</p>	<p>“Habrá menos calidad en el servicio por la austeridad”</p> <p>"a si claro, tienes que alinearte a fuerzas"</p> <p>"que te diga la empresa, bueno yo te pago porque trabajes tus ocho horas, seamos honestos realmente trabajamos las ocho horas"</p> <p>"Estamos mal, no sabemos pedir, o sabemos pedir pero no todos nuestros derechos, por que tenemos miedo a veces a dar nuestras obligaciones "</p> <p>"hay que saber respetar el trabajo de todos por que muchos no sabemos respetarlo, pensamos que todo es fácil, hay que respetar para que yo te pueda atender con calidad"</p>
2		<p>"no pero si estaría bien que la austeridad empezara desde arriba. Que la austeridad venga de arriba hacia abajo y no de abajo hacia arriba"</p> <p>"la austeridad se reflejaría en el servicio médico en la falta de medicamentos en la farmacia"</p> <p>"si no está bien controlada ocasionaría problemas con los derechohabientes y por lo tanto problemas laborales"</p> <p>"afectaría en el país en la creación de empleos"</p>	<p>“La empresa cada día debe tener más cosas debe ser más competitiva...a poco porque en el IMSS te atienden en una silla aquí te van a hacer lo mismo. No hay que conformarnos, debemos exigir mejor atención.”</p> <p>"no, no la empresa debe estar cada día mejor, debemos hacer cada vez mejor las cosas, debe ser cada vez más productiva" "piensas que como en un ISSTE o como en un SEGURO te atienden en una silla de rueda o en una silla de plástico así quieres que aquí sea"</p> <p>"Hay que exigir que se compre lo mejor porque que chiste tiene que compres más barato si vas a gastar más."</p>

3		<p>“debe haber un cambio y la austeridad debe ser de arriba hacia abajo”</p> <p>"la austeridad es igual a desempleo"</p> <p>"la austeridad está en todas partes y nos afecta tanto dentro como fuera del trabajo"</p>	
4		<p>Afecta al país en la creación de empleos.”</p> <p>“La austeridad nos obliga a buscar otra forma de ingresos, por ejemplo la microempresa, tienes que buscar la forma de comer.”</p> <p>"cuando no tienes un trabajo seguro como nosotros los transitorios, tienes más gastos porque no tienes muchas prestaciones, gastas en médico, estás en stress constante"</p>	
5		<p>“Estamos acostumbrados a desperdiciar todo, hasta el dinero, como es nuestro centro de trabajo hay que cuidarlo.”</p> <p>"tenemos que estar bien concientes, todos bien concientes de que no se debe desperdiciar nada, estamos acostumbrados a desperdiciar de todo, hasta el dinero que cobramos, pero aquí como es nuestro centro de trabajo hay que cuidarlo, aunque vamos a parecer ay hasta parece de la empresa pero lo vamos a cuidar, no vamos a gastar mas cosas indebidas"</p> <p>"no podemos cambiar al mundo ni a los altos ni a los bajos nosotros cada quien debemos estar concientes de que debemos trabajar bien a la primera vez para no desperdiciar nada"</p> <p>"otras formas de ahorrar por ejemplo ahí en ropería que todos los despachadores utilizan los camisones para los pacientes para trabajar y es ropa que están cobrando por lavar y planchar, yo digo que para la austeridad no se lo deben de poner porque tienen su uniforme porque esa ropa que se ponen a diario se tiene que pagar para que la laven y la planchen "</p>	<p>"el no cubrir plazas implica la falta de calidad en el servicio porque no se puede brindar la misma con menos trabajadores"</p> <p>"tiene frutos si uno hace las cosas bien desde la primera vez, si te equivocas 2 ò 3 veces pues gastas mas" "Es concientizarnos cada uno de nosotros y cuidar el servicio en que trabajamos y al hospital"</p>

6		<p>“La austeridad es igual a desempleo y nos afecta tanto dentro como fuera del trabajo.”</p>	
7			<p>"yo creo que aquí tenemos de los mejor, porque haber un seguro, están en pésimas condiciones, pasa una urgencia y tienen sentados a los pacientes" "lo que quiero decir es que aquí al compararlo con otros hospitales, aquí estamos bien, dentro de lo que cabe"</p>
8			<p>"bueno una de las cosas importantes es la compra de material de buena calidad ya que si no son de calidad los servicios gastan más material es como dicen lo barato sale caro" "pero es verdad hay trabajadoras que se les hacer muy feas las manos con esos guantes que son marca patito y cuando fue una de ellas a ver a la dermatóloga le dijo con usted no se puede hacer nada ¿cómo ves?"</p>

REGISTRO DE DATOS GRUPO DE DISCUSIÓN

	TEMAS	C	D
HABLANTES		PLANEACION	DESABASTO
1		<p>“Ayer le dijimos a la de urgencias que planeé perfectamente bien sus necesidades porque es un hospital y no nada más es comprar por comprar, desgraciadamente el derechohabiente exige cada vez más, piensa que tiene todo el derecho de obtener más.</p>	<p>"quieren pedir sus insumos del 2007 y ese material todavía ni llega se está trabajando con lo del año pasado" "oye como ves que así como reportan sus faltantes también reaporan sus sobrantes"</p>
2		<p>“yo pienso que antes que se implante la austeridad se debe hacer un programa socioeconómico, el éxito de una austeridad es hacer primero una planeación”. "en una austeridad es primero la planeación"</p>	<p>"bueno si el año pasado faltó material y no había austeridad ahora que la hay que va a pasar"</p>

3			"si no hay material no puedes llevar un buen control de los consumos. Si tuviera todo el almacén lleno todo el año ningún problema tendrías de desabasto "
4			
5		"muchas veces es contraproducente por ahorar de un lado vas a gastar del otro por eso se debe hacer un plan de trabajo" "tu como jefe debes hacer un plan de trabajo para todos los compañeros"	

6		<p>"si está planeado porque esa decisión no se toma de la noche a la mañana, es más hay otras unidades que van a dejar de laborar tiempo extra completamente para apoyar en la austeridad y otras dos están esperando la reestructura y en cuanto la haya ya no va a tener necesidad de trabajar tiempo extra"</p> <p>"porque si antes trabajabas con menos material hoy estás solicitando tanto."</p>	
7			
8			<p>"va a estar peor. Ya desde el año pasado siempre mencionan que no hay presupuesto"</p> <p>"desde el año pasado lo están mencionando y dicen que no hay presupuesto, que no hay presupuesto y están agarrando de unas partidas el presupuesto para comprar otras que urgen." "el departamento de adquisiciones son los que tienen la mayor problemática porque compran de lo más barato, si compraran lo de mejor calidad duraría más el material ya que como no es de calidad pues los servicios sacan el doble de material porque se acaba más pronto y si siguen así esto va a estar cada vez peor"</p>

REGISTRO DE DATOS GRUPO DE DISCUSIÓN			
	TEMAS	E	F
HABLANTES		CULTURA	INFORMACIÓN
1		<p>“Estamos mal acostumbrados, debemos empezar por nosotros mismos, debe haber cambio de cultura” “vayan entrando al aro” “la actitud empieza desde uno mismo”. "pues un cambio de cultura. Porque nada más estamos viendo qué nos van a quitar, qué me van a dar. No, no está bien" "el jefe te da chance de quedarte de hacer un tiempo extra y muchas veces ni lo avalamos entonces ya no voy a recibir, como voy a trabajar, pues ahora ya no voy a trabajar si quiere que trabaje o me paga tiempo extra o me paga tiempo extra" "desde el momento en que tú estás entrando aquí de respetar a todos los compañeros de cumplir tus ocho horas como debe de ser y trabajar lo que debes de hacer entonces ya muchas veces el trabajador dice “no ya no subo” y ya no quieren hacer nada y le dices que “la empresa lo contrate sólo por 4 horas” "Vamos a empezar por nosotros y poco a poco irán cambiando los demás"</p>	<p>Si somos personas negativas muchas veces no le conviene al patrón decirnos realmente qué es lo que está pasando” “porque acuérdense que la mayoría de los trabajadores somos sindicalizados y el mismo sindicato puede llevar a la quiebra a la misma empresa si se lo propone. Lamentablemente un sindicato te lleva a la quiebra o muchas veces al triunfo, entonces para que quieres tantos agitadores”.</p>
2		<p>“Para que sepa mis derechos también tengo que saber cuáles son mis obligaciones, porque aquí todos están acostumbrados a exigir sus derechos hay que ser honestos.”</p> <p>"a que llamas tenerlo todo no es lo que tiene que decir, ni aquí en la empresa ni en el país entonces hasta cuando vamos a poder competir con otro país"</p> <p>"ese es un punto muy bueno como dice Maru, para que sepa mis derechos también tengo que saber cuales son mis obligaciones porque aquí todos están acostumbrados ha exigir sus derechos. hay que ser honestos"</p> <p>"Hay que empezar por cambiar primero nosotros sin fijarnos en lo que hacen los demás."</p> <p>"Empezar con el cambio de actitud y venir con ganas a trabajar "</p>	

3		<p>“Se debe empezar desde las autoridades.” "Es importante que también se concienticen los de arriba"</p>	
4		<p>“Uno no está nunca conforme con nada. ” "Es importante trabajar en equipo "</p>	<p>“Los jefes informan lo que les conviene”.</p>
5		<p>“Bueno la conclusión es que nos tenemos que adaptar a las reglas que ya están, que se pusieron, hay que ser positivos, bueno no vamos a estar de negativos, lo importante es trabajar en equipo.” "pero ahora nos vamos a concienciar y a trabajar conforme la empresa dice" "vamos a trabajar alineados, para que mi servicio esté bien" "vamos a concientizarnos todos a no tirar agua, a apagar las luces, más que nada a contar bien las cosas, a no gastar nada de eso se trata estamos acostumbrados mal y esos hábitos nos los tenemos que quitar y “ahorita” ya es la solución llevar a cabo bien concientes de que tenemos que trabajar con menos" "no debemos ser negativos, ser humildes y acatar las reglas este es ya un decreto que ya salió y no nos queda de otra mas que cuidar nuestro trabajo."</p>	

6		necesario un cambio de actitud, porque estamos acostumbrados a que nos den todo" "debe haber cambio de actitud pero todos médicos, enfermeras, todos ahora sí ponernos la camiseta y decir vamos a cuidar las	"Nosotros persona de línea nos enteramos porque nuestro jefe nos lo comunicó, le llegó la información pero entonces es cierto es parte de la desinformación". "en si la información no nos llega a nosotros, le llega
7		"un cambio de actitud, de cultura, estamos acostumbrados a que tenemos que exigir porque se nos tiene que adquirir "x" o "y" equipo ahora con el decreto de austeridad yo creo que tiene que haber un cambio de cultura de todos derechohabientes, enfermeras ahora si 2ponernos la camiseta" y decir ahora si debo cuidar esta jeringa y no la voy a desperdiciar, no se debe pensar en qué me van a dar y no dar nada" "hay que concientizarnos cambiar la mentalidad que es lo que nos va a costar más trabajo por que las costumbres se hacen leyes y va a hacer un cambio difícilísimo por que no estamos acostumbrados pero querer es poder "	"Los jefes no nos informan"
8			

REGISTRO DE DATOS GRUPO DE DISCUSIÓN			
	TEMAS	G	H
HABLANTES		COMUNICACIÓN	UNIFORMES
1		<p>“Si no te comunican lo que debes hacer cómo vas a saberlo”. “Es importante para estar bien concientes de que tenemos que trabajar bien desde la primera vez”.</p>	<p>"nosotros mismos somos tontos por ejemplo yo en lugar de traer un sueter y maltratarlo y lo necesito para estar presentable en un lugar ahorita yo lo estoy maltratando y el uniforme que yp debo tener aquí está bien guardado, se está empolvando""no estamos acostumbrados a traer el uniforme, a vernos bonitos con nuestra credencial "</p> <p>"simplemente ayer estábamos protestando por las batas que estaban mal, y nunca usamos el uniforme como debe de ser" "la ropa es que no lo sabemos apreciar"</p>
2		<p>“Debe haber más comunicación entre trabajadores y jefes para que se trabaje mejor” “Si no hay comunicación cómo vamos a entendernos”</p>	<p>“Para que quieren uniformes si muchos trabajadores incluso venden la ropa”.</p>

3			"si vas a concientizarte te vas a tener que poner lo que te den"
4			ni con los uniformes nunca nos parece nada, que la tela, el color y no nos ponemos el uniforme, más desde ahí empieza la austeridad en cuidar tu ropa y ponerte el uniforme la cosa es que debemos andar uniformados con zapatos y pantalón" "pero para que quieres calidad si ni lo usas"
5		"debe haber comunicación" "que haya mucha comunicación y que se informe todo lo que sucede en el departamento "	"Pero ahorita es la austeridad y no nos vamos a poner exigentes lo que nos den, ya sea de lona o de lo que sea nos lo vamos a poner. Y hay que ser honestos y no hay que ser repelones."

6		comunicación en todo” “¿Cómo vas a lograr entender a la gente si no te comunicas? Es muy importante”. "hay que entablar el dialogo" "es que si nada más te lo quedas tú, tú nada más vas a saber el	
7			"Muchos ni la usan ¿por qué se quejan?"
8			"otra de las cosas que uniformes tan feos nos dieron"

3.3.4 Análisis de resultados de la técnica aplicada.

En total fueron doce diferentes temas tratados y serán clasificados con una letra. A los participantes se les nombrará con un número, como se comentó en el anterior apartado, ya que lo que interesa es saber su manera de pensar, de actuar y cuáles son sus intereses y si se identifican realmente con los de la organización.

A continuación se presenta el cuadro # 2 con los doce temas que se identificaron en la discusión.

LETRA	TEMA
A	AUSTERIDAD
B	TIEMPO EXTRA
C	CALIDAD EN EL SERVICIO
D	DESABASTO
E	PLANEACIÓN
F	NEGLIGENCIA
G	CULTURA
H	MENTALIDAD
I	INFORMACIÓN
J	COMUNICACIÓN
K	UNIFORMES

Cuadro # 2 Temas originales

Para la realización de la matriz estos temas se reagrupan debido a que un tema engloba al otro. Los temas ya reagrupados se muestran en el cuadro número 3 quedando ocho temas de los doce anteriores.

NÚMERO	TEMA
A	AUSTERIDAD
B	CALIDAD EN EL SERVICIO
C	PLANEACIÓN
D	DESABASTO
E	CULTURA
F	INFORMACIÓN
G	COMUNICACIÓN
H	UNIFORMES

Cuadro # 3 Temas Reagrupados

Como ya se mencionó en el apartado anterior se registran en la matriz las lexias sobre cada tema que dijeron los participantes. Al término de este registro se realizaron dos lecturas: una vertical y otra horizontal obteniendo los siguientes resultados.

❖ **Lectura Vertical.**

A continuación veremos cuales son los resultados que arrojó la lectura vertical de la matriz. Que serán los temas de mayor relevancia para los participantes de la discusión. Se hablará de manera descendente, es decir, del tema más importante al de menor importancia o más bien el de menor relevancia para los participantes. Asimismo, se presentan las lexias más significativas.

Tema A. Austeridad.

Fue el tema pretexto y fue del que más se habló. En este tema se reagruparon los de reestructuración (desempleo) y tiempo extra. Todos los participantes opinaron al respecto, excepto el participante 8. A continuación se presentan sus respuestas (lexias) acerca de la austeridad:

El participante número 2 dijo:

“Pone en riesgo nuestros intereses y por lo tanto nuestra economía.”

“Si no está bien controlada, la austeridad ocasionaría problemas con los derechohabientes y por lo tanto problemas laborales.”

El número 1 comentó que:

“La austeridad afecta en la compra de medicamentos.”

“Afecta en que el hospital trate de atender al mismo número de pacientes con menos doctores.”

El participante 3 dijo que:

“debe haber un cambio y la austeridad debe ser de arriba hacia abajo”

El participante 4 dice:

“Afecta al país en la creación de empleos.”

“La austeridad nos obliga a buscar otra forma de ingresos, por ejemplo la microempresa, tienes que buscar la forma de comer.”

El participante 5 se mostró preocupado, incluso, por los intereses de la organización e hizo un llamado a los otros participantes para no desperdiciar nada:

“Estamos acostumbrados a desperdiciar todo, hasta el dinero, como es nuestro centro de trabajo hay que cuidarlo.”

“La austeridad es igual a desempleo y nos afecta tanto dentro como fuera del trabajo.”

Tema E. Cultura.

El tema de cultura abarcó desde el cambio de actitud y/o de mentalidad de los trabajadores y de los directivos y/o jefes. Los participantes que opinaron al respecto fueron los siete primeros.

El participante 1 dice:

“Estamos mal acostumbrados, debemos empezar por nosotros mismos, debe haber cambio de cultura”

Invita a los demás compañeros a que “vayan entrando al aro” y dice que “la actitud empieza desde uno mismo”.

El participante 2 dice:

“Para que sepa mis derechos también tengo que saber cuáles son mis obligaciones, porque aquí todos están acostumbrados a exigir sus derechos hay que ser honestos.”

Los otros participantes, excepto el 8, el número 3 dice que:

“debe haber un cambio y la austeridad debe ser de arriba hacia abajo”

“Se debe empezar desde las autoridades.”

El número 4 comentó:

“Uno no está nunca conforme con nada.”

Y el participante 5 dijo:

“Bueno la conclusión es que nos tenemos que adaptar a las reglas que ya están, que se pusieron, hay que ser positivos, bueno no vamos a estar de negativos, lo importante es trabajar en equipo.”

Temas B y C. Calidad en el servicio y planeación.

Fueron seis los participantes que hablaron de estos temas, se reagrupa con el concepto de negligencia. Y coinciden en que la austeridad afectaría la calidad en la atención que se brinda a los pacientes. Los participantes que opinaron sobre el tema son, en relación a la calidad: el 1, 2, 5 Y 7 y con respecto a la planeación: el 1, 2, 5, 6, 7 y 8.

Del tema B coincidieron en que:

Participante 1:

“Habrá menos calidad en el servicio por la austeridad”

El número 2 dijo que:

“La empresa cada día debe tener más cosas debe ser más competitiva...a poco porque en el IMSS te atienden en una silla aquí te van a hacer lo mismo. No hay que conformarnos, debemos exigir mejor atención.”

Del tema C planeación, la participante 1 comentó:

“Ayer le dijimos a la de urgencias que planeé perfectamente bien sus necesidades porque es un hospital y no nada más es comprar por comprar, desgraciadamente el derechohabiente exige cada vez más, piensa que tiene todo el derecho de obtener más.”

El participante 2, “yo pienso que antes que se implante la austeridad se debe hacer un programa socioeconómico, el éxito de una austeridad es hacer primero una planeación”.

Los participantes 3, 4 y 8 no hicieron ningún comentario al respecto, los demás aseguraban que todo está planeado, aunque unos se referían a la austeridad y otros a los planes de trabajo. Fue un tema muy amplio, faltó más precisión.

Temas F y H. Información y uniformes.

De estos temas fueron cinco participantes los que opinaron sobre ellos. Del tema de información los que opinaron fueron el: 1, 4, 5, 6 y 7. Se quejan porque, dice el número 4:

“Los jefes no nos informan”

La 6 dice que:

“Hay falta de información”.

“Nosotros persona de línea nos enteramos porque nuestro jefe nos lo comunicó, le llegó la información pero entonces es cierto es parte de la desinformación”.

El participante 1 dice:

“Si somos personas negativas muchas veces no le conviene al patrón decirnos realmente qué es lo que está pasando” “porque acuérdense que la mayoría de los trabajadores somos sindicalizados y el mismo sindicato puede llevar a la quiebra a la misma empresa si se lo propone. Lamentablemente un sindicato te lleva a la quiebra o muchas veces al triunfo, entonces para que quieres tantos agitadores”.

El participante 4 dice que:

“Los jefes informan lo que les conviene”.

El número 6 comentó que:

Los demás opinaron que era falta de información solamente. Los participantes 2, 3 y 8 no opinaron al respecto.

Y sobre la ropa u uniformes (tema H) los participantes 1, 4, 5 y 6, se quejan de “la mala calidad”, el participante 2 dice que:

“Para que quieren uniformes si muchos trabajadores incluso venden la ropa”.

También la 7 comentó que:

“Muchos ni la usan ¿por qué se quejan?”

El participante 5 dijo:

“Pero ahorita es la austeridad y no nos vamos a poner exigentes lo que nos den, ya sea de lona o de lo que sea nos lo vamos a poner. Y hay que ser honestos y no hay que ser repelones.”

Tema D Desabasto

Fueron cuatro los actores que hablaron sobre el tema

El número 3 dijo:

"si no hay material no puedes llevar un buen control de los consumos. Si tuvieras todo el almacén lleno todo el año ningún problema tendrías de desabasto”

El 8 comenta:

"desde el año pasado lo están mencionando y dicen que no hay presupuesto, que no hay presupuesto y están agarrando de unas partidas el presupuesto para comprar otras que urgen."

El número 1 dijo:

"quieren pedir sus insumos del 2007 y ese material todavía ni llega se está trabajando con lo del año pasado"

Tema G Comunicación.

Fueron tres participantes los que hablaron del tema de la comunicación el 1, 2 Y 6. El número 2 opinó que:

“Debe haber más comunicación entre trabajadores y jefes para que se trabaje mejor”

“Si no hay comunicación cómo vamos a entendernos”

El participante 1 dijo:

“Si no te comunican lo que debes hacer cómo vas a saberlo”.

“Es importante para estar bien concientes de que tenemos que trabajar bien desde la primera vez”.

El número 6 comentó que:

“Para mi es importante la comunicación en todo”

“¿Cómo vas a lograr entender a la gente si no te comunicas? Es muy importante”.

❖ Lectura Horizontal

Con respecto a la lectura horizontal que se realiza a la matriz y que trata de identificar los rasgos característicos de lo participantes a través de sus representaciones tenemos lo siguientes datos.

En esta lectura se aprecia que el participante 1 en todas sus intervenciones alzaba la voz cada que otro participante quería hablar. Daba la impresión que quería imponer sus opiniones sobre la de los demás. En varias ocasiones hablaba y no dejaba que los otros terminaran de decir lo que estaban diciendo.

Dice: “Estamos mal acostumbrados, debemos empezar por nosotros mismos, debe haber cambio de cultura.”

“Si somos personas negativas muchas veces no le conviene al patrón decirnos realmente qué es lo que está pasando.”

Pero también que:

“Los trabajadores de este país, somos sindicalizados y los sindicatos a veces, un sindicato, puede destruir a la empresa si se lo propone.”

Sus opiniones son contradictorias con respecto a sus actitudes personales, ya que lo que más criticó en el grupo de discusión es lo que hace cuando trabaja. Su actitud es de querer acaparar la atención y de que todo lo sabe. Cuando la organización le exige más en su trabajo se molesta y ya no se acuerda del cambio de actitud.

El actor 2 esperaba el justo momento para hablar. En repetidas ocasiones le pidió al participante 1 que le permitiera terminar de hacerlo. Está en contra del conformismo y piensa que se debe de luchar por lo que se quiere. Se inclina hacia la planeación en todo lo que se realice. Sus comentarios fueron directos y coincide con su forma de ser. En ocasiones cuestionó a los demás participantes.

Dice que: “la empresa cada día debe tener más cosas debe ser más competitiva...”

El participante 3 siempre insistió en que todo empieza por los jefes y directivos. Todos los cambios los originan ellos. Se inclina hacia la justicia en el trabajo, y a que los jefes no deben imponer órdenes injustas.

Participante 4, como trabajador eventual sus comentarios son acerca de la falta de trabajo. Esto es normal ya que como trabajador eventual le debe preocupar quedarse sin trabajo piensa qué es lo que sucedería si se dejaran de cubrir los puestos que generan las ausencias del personal de planta y opina al referirse a los demás trabajadores del grupo que “uno no está nunca conforme con nada.”

Para el participante 5 fueron de importancia los temas de austeridad, calidad en el servicio, planeación, cultura, información, comunicación y ropa o uniformes. No opinó del tema de reestructuración. También es una persona contradictoria porque no lleva a cabo lo que predica. Es considerada como una persona conflictiva y se contradice al decir que nada

importa más que la empresa. Que todos los trabajadores deben aceptar y conformarse con lo que les dan. No pedir nada más y que deben ahorrar. Está conforme con lo que la organización le proporciona, para ella los trabajadores no deben exigir nada:

“Bueno la conclusión es que nos tenemos que adaptar a las reglas que ya están, que se pusieron, hay que ser positivos, bueno no vamos a estar de negativos, lo importante es trabajar en equipo.”

“Pero ahorita es la austeridad y no nos vamos a poner exigentes lo que nos den, ya sea de lona o de lo que sea nos lo vamos a poner. Y hay que ser honestos y no hay que ser repelones.”

El actor 6 opinó sobre cinco temas, por lo general acababa riendo de lo que opinaban los demás, muchas cosas las tomó a broma. Opinando que es importante cambiar de actitud para mejorar en el trabajo, considera que hay desinformación en la organización.

El 7 habló de los temas de austeridad, calidad en el servicio, planeación, cultura, información. Hace comparaciones del servicio que otorga el hospital con otros y dice que “el de PEMEX es mejor”.

Y por último, el 8 fue el participante que menos habló, opinó sobre tres temas: austeridad, calidad en el servicio y planeación. También su personalidad es contradictoria porque no es tímido y en el grupo parecía todo lo contrario, habló muy poco y normalmente no es así. Aunque si es una persona que no le gusta comprometerse quizá ese fue el motivo. Dijo que no hay calidad en el servicio, que los doctores deben comprometerse con lo que hacen.

3.4 Conclusiones: características de la comunicación en el HCN.

- El hospital Central Norte de PEMEX, al igual que toda organización, requiere de que todos los que la integran logren establecer un dialogo que les permita conocer sus necesidades e intereses. Pero esto no se logrará mientras se siga ignorando lo que pasa dentro de ella, mientras se nieguen a escuchar y a hablar.

- Hemos visto que para lograr una buena comunicación es preciso reconocer que dentro de la organización también hay seres humanos y no solo máquinas. Seres humanos que tienen necesidades e intereses, que piensan y que sienten; por tal motivo se debe tratar de que trabajen a gusto para que hagan suyos los intereses de la empresa.
- En el grupo de discusión se refrendaron los grupos informales que hay en el HCN los de: intereses políticos, los transitorios y los sociales, dentro de este último podemos encontrar varios grupos más, los cuales se verán en el siguiente capítulo; estos últimos son grupos que constantemente participan en diferentes eventos.
- A través de la técnica cualitativa aplicada, en este caso el grupo de discusión, se pudo constatar que la comunicación entre sus integrantes es mínima. Asimismo, que la información se les da a “cuenta gotas”, por lo que para informarse recurren a fuentes externas. Por tal motivo el rumor es común dentro de las instalaciones del hospital.
- Algo que llamó la atención es que los trabajadores del hospital están acostumbrados a que sea así y, por lo general, se limitan a realizar su trabajo sin interesarles nada más. Lo que demuestra su apatía.
- La información y, por lo tanto la comunicación es exclusiva de ciertos niveles lo que impide la participación de los integrantes dentro de la organización.
- Sin embargo, a través de las representaciones que los trabajadores tienen de la organización, se pudo observar que les gusta trabajar en ella. Y que saben que urge un cambio de cultura para conservar su fuente de empleo. Lo ideal sería que la organización lo viera del mismo modo y se intentara establecer una estrategia de ganar-ganar que beneficie a ambas partes.
- Para eso, se requiere estar atentos a lo que pasa dentro y fuera de la organización y en todos los niveles, deben hacerlo los trabajadores pero también los jefes, los encargados del correcto funcionamiento de la estructura organizacional.

- Cuando entendamos que la solución está en nosotros mismos y que nos fijemos menos en lo que hacen los demás y más en lo que hacemos cada uno de nosotros, en ese momento podrás darte cuenta de las necesidades que se tienen como empresa y como ser humano.

En el próximo capítulo analizaremos la cultura del HCN y en base a ese análisis y a los demás que se han hecho a lo largo de este trabajo se hará una propuesta de intervención comunicativa (PIC) que tendrá como objeto, proporcionar los elementos necesarios para que exista comunicación entre todos los que integran la organización, para que sea posible llegar a un entendimiento que tenga como único fin el beneficio de la organización y de quienes en ella laboran.

4. Intervención cultural en el HCN

En los capítulos anteriores nos dimos cuenta de que es necesaria, si no es que indispensable, una reorganización, un cambio dentro del Hospital Central Norte que permita solucionar los conflictos que se presentan, mismos que han repercutido en el desempeño de esta organización.

Y aunque sabemos que este cambio no puede ser estructural, sí se puede, a través del diseño, *reorganizar las formas de vida o los modos que tenemos para relacionarnos con las cosas.....articular el espacio de distinciones y crear un nuevo modo de escuchar y un nuevo lenguaje...*¹⁰⁷

Es decir, a través de la comunicación mejorar las relaciones entre todos los que integran la organización. Y será ésta, la que buscará mantener esa comunicación abierta en todos los niveles estructurales que la forman.

En el presente capítulo hablaremos del comunicador organizacional, de cuáles son sus funciones dentro de la organización y las ventajas que representa para la misma su labor. Analizaremos la cultura organizacional en el Hospital Central Norte de PEMEX tomando como referencia las diferentes subculturas que existen dentro de la institución. Este análisis nos permitirá presentar una propuesta comunicativa que permita al HCN ser una organización más humana y por lo tanto más habitable.

4.1 Objetivos del comunicador organizacional.

El papel que debe cumplir un buen comunicador es el de saber ver la realidad de la organización, detectar, a través de la observación y la investigación, los problemas y conflictos que sufre y tratar de solucionarlos por la vía comunicativa.

Su principal función es lograr la eficacia de los procesos comunicativos dentro de la organización a través de los cuales se relacionarán la empresa y los que en ella laboran.

¹⁰⁷ Fernando Flores. Inventando la empresa del siglo XX. p. 61.

De la comunicación que haya entre todos los integrantes de la organización dependerá el logro de los objetivos fijados por ésta. Por tal motivo, el comunicador deberá constatar que los integrantes de la institución reciban la información necesaria tanto del entorno, empresa y del trabajo para desempeñar sus labores correctamente. En caso contrario deberá proveer los medios necesarios para lograr que la información fluya en todas direcciones, es decir, para que la comunicación sea multidireccional y no lineal.

Para que exista una buena relación y la comunicación se dé en todos los ámbitos, es importante conocer cuáles son los intereses de los trabajadores, y de la empresa, así como sus metas, objetivos, debilidades y problemas. El comunicador es quien se encarga de investigar al respecto y de proponer las mejores opciones para que la empresa sea eficiente en todos los aspectos. Le corresponde ver las necesidades de la empresa y de sus integrantes y, con base en esto, hacer lo necesario para lograr que mejore la comunicación o para que exista dentro de la misma.

El mejorar los procesos comunicativos propiciará una mayor integración entre institución y empleados.

Para ello son importantes tres aspectos:

- ❖ Saber ver lo que está pasando, dentro y fuera de la institución, es decir, tener conciencia de los hechos y problemas que se tienen para tomar las decisiones necesarias para corregirlos.
- ❖ Se requiere de nuevas estrategias que se ajusten a las necesidades tanto de la empresa como de los que laboran en ella. Dando como resultado el cambio de actitud y de las expectativas que se tienen como empresa.
- ❖ Es necesario que el comunicador utilice sus conocimientos para intentar resolver los problemas comunicativos existentes en la organización y que afectan tanto interna como externamente. Para tratar de solucionar estas complicaciones se utilizarán algunas de las herramientas de la comunicación

organizacional según Fernando Flores, como son: *el diálogo, la negociación, la concertación,... que son vías eficientísimas de solución de los conflictos...*¹⁰⁸

4.2 El quiebre en el HCN.

Actualmente, las organizaciones mexicanas, presentan problemas y conflictos que afectan su desempeño. Conflictos que las llevan al quiebre, al “quiebre institucional”.

Es decir, a *la ausencia de un orden que tenga la capacidad de canalizar los eventos, fenómenos y comportamientos de la sociedad en el sentido de su desarrollo, satisfacción o solución de sus problemas.*¹⁰⁹

Es a través de la comunicación, considerada como *...un principio de orden y un principio de acción,*¹¹⁰ y de la investigación que ésta implica que el comunicador tratará de saber el por qué del caos en la organización, es decir, el por qué del quiebre en la institución.

La comunicación permitirá crear nuevos vínculos que logren que todos los integrantes de la organización se mantengan unidos persiguiendo un mismo objetivo.

Viendo a ésta como *el mejor instrumento no solo para convivir, estar bien con el otro o los otros, sino para desactivar un conflicto, aclarar los malos entendidos, frenar y corregir la disolución.*¹¹¹

Porque *la comunicación no modifica el mundo, pero es un detonador de la acción colectiva, es decir, precisamente aquel tipo de acción que si tiene la capacidad para transformar la realidad.*¹¹²

¹⁰⁸ Ídem. p. 17.

¹⁰⁹ Pérez, Dávila Jaime, El quiebre institucional en México y las tareas de la organización de la comunicación, Cuadernos del Colegio de educación y comunicación, Num. 1 Vol. 1 Año. 1, 1997, p. 9.

¹¹⁰ Ídem. p. 15.

¹¹¹ Ídem. P. 17.

¹¹² Ídem. p. 17.

Transformándose en *un instrumento para el trabajo productivo dentro de las organizaciones e instituciones, ya no es un instrumento accesorio de imagen y de relaciones públicas.*¹¹³

El comunicador dentro de la organización realiza diversas tareas que son de utilidad para la misma:

- ✓ Busca la negociación por medio del diálogo. A través de la conversación *unidad mínima de interacción social orientada hacia la ejecución con éxito de acciones.*¹¹⁴
- ✓ Interviene en la mediación entre los integrantes de la organización.
- ✓ En la conducción y dirección, canaliza la acción social para el logro de objetivos.
- ✓ Interviene en la cohesión y la integración, explica y promueve la unidad de las aspiraciones.
- ✓ Promueve la educación y capacitación, transmisión de procesos y habilidades.
- ✓ Y la evaluación y supervisión en relación con el cumplimiento de los objetivos.

Todas estas tareas son de gran utilidad tanto en las organizaciones como en la sociedad y para llevarlas a cabo es necesario que el comunicador organizacional hable con los integrantes de la organización y que promueva que los directivos aprendan a escuchar a sus trabajadores para conocer sus necesidades y poder llegar a un acuerdo, es decir, al consenso dentro de la organización.

¹¹³ Ídem. p.17.

¹¹⁴ Ídem. p.26.

4.3 La importancia de comunicarse dentro de la organización.

Como podemos observar, la importancia que tiene la comunicación, dentro de la organización y en la vida personal de cada individuo, es cada vez mayor.

Entonces, retomemos, en la organización es importante la conversación. Al hablar, los individuos se comprometen. *Algunos de estos compromisos tienen que ver con los cambios en las relaciones sociales entre el orador y el auditor, que ocurren en el acto de hablar.*¹¹⁵

A través del lenguaje se llega a entendimientos entre las partes involucradas, pero para hacerlo es necesario saber escuchar, *estructura unificada de entendimiento y estados de ánimo*,¹¹⁶ nuestras posibilidades lo que nos permitirá hablar y conseguir la cooperación de otros para obtener lo que necesitamos. Esta conversación permitirá conocer el aspecto objetivo y el aspecto subjetivo que tienen ambas partes acerca del mundo.

El factor humano y su subjetividad son esenciales para que una organización sea viable.

Para hacer frente a los quiebres es necesario contar con un diseño, considerado *como un conjunto de prácticas cuyo propósito es anticipar los quiebres*.¹¹⁷ El diseño nace de la prudencia, previendo, de acuerdo a la situación que vive la organización en el presente, el futuro.

Esto no quiere decir que teniendo un diseño evitaremos por completo los quiebres, pero si nos permitirá estar preparados y saber cómo y con qué responder para resolverlos y evitar que lesione profundamente la organización. Se trata de administrar los quiebres, para lo cual debe considerarse la importancia del papel que juegan dentro de la organización: la comunicación y la administración.

¹¹⁵ Ídem. p. 33.

¹¹⁶ Ídem. P. 38.

¹¹⁷ Ídem. p. 60.

*El diseño entonces es algo que ya existe.... Su tarea es la de reorganizar las formas de vida o los modos que tenemos para relacionarnos con las cosas. Es una nueva forma de articular el espacio de distinciones y crea un nuevo modo de escuchar y un nuevo lenguaje para quienes lo practican.*¹¹⁸

4.3.1 La búsqueda del entendimiento.

Al prevenirse contra los quiebres la empresa se compromete, incluso se comprometen todas las partes desde el momento mismo en que hablan, para sobrevivir y ser independientes, esto es *sólo en la medida en que puede contraer compromisos y cumplir con ellos...*¹¹⁹

La red de conversaciones se realiza a través de los nódulos comunicacionales y en ellos se intercambia gran cantidad de información para enfrentar los quiebres.

Flores menciona que *al satisfacer los compromisos de la empresa, el personal está involucrado en una red de conversaciones.*¹²⁰

A través del lenguaje empresa e individuos establecen peticiones y promesas para cumplir con los compromisos que favorecen a todos y los remiten a la acción. Reconocen la importancia de cumplir con los compromisos contraídos y se involucran ambas partes.

Es así como *la red de conversaciones se convierte en una red de compromisos y la red de compromisos se convierte en una red de acciones (Camacho).*

❖ La cultura organizacional ideal.

Un factor importante en el desempeño de las organizaciones es la cultura organizacional, a través de ella se establecerán los vínculos entre empresa y trabajadores lo que les permitirá mantenerse informados acerca de lo que requieren uno de otro para lograr sus objetivos.

¹¹⁸ Ídem. p.61.

¹¹⁹ Ídem. p.64.

¹²⁰ Ídem. p.65.

Para esto, será necesario reforzar los diversos factores humanos que rigen en la organización, tales como: los ritos, las creencias, los valores, el conocimiento, etcétera y utilizarlos para el beneficio de ambos.

La comunicación organizacional permitirá poner fin a los conflictos a través de la mediación y proponiendo soluciones comunicativas.

4.3.2 La organización ideal.

Como hemos visto, se requiere que las organizaciones sean más humanas, es decir, que sepan que los trabajadores son seres humanos y no máquinas.

Debe quedar atrás el viejo paradigma del control y la supervisión y convertirse en una organización habitable, preocupada por satisfacer las necesidades de quienes la integran pero sin perder de vista lo que la rodea, su medio ambiente, su entorno.

Una organización habitable que sea capaz de escucharse a sí misma y, en la medida de lo posible, que pueda ajustarse a sus necesidades internas y externas a través del consenso, la comprensión y la lealtad (Camacho).

Mismos que logrará estableciendo un diálogo continuo con sus trabajadores, hablando con ellos y escuchando sus peticiones para así lograr un compromiso que favorezca a ambos.

Al involucrar a todos los integrantes de la organización se logrará el consenso lo que permitirá la cohesión dentro de la organización factor importante para lograr su desarrollo.

4.4 El papel de la cultura en la organización.

La cultura es la forma en que actúan los integrantes de una organización, tiene su origen en un conjunto de valores, creencias y costumbres compartidos.

Es importante para el estudio de las organizaciones, es su identidad. Está integrada por: los valores, los mitos, los ritos, las costumbres, las creencias, etc. Y es la que orienta el comportamiento en todos los ámbitos sociales ante situaciones específicas.

En todas las organizaciones se manejan diferentes símbolos, mismos que deben ser representativos para los que trabajan en ella, lo que permitirá que se identifiquen con ellos y asegure la cohesión y la eficacia de los individuos.

El ser humano interpreta la realidad a través de esos valores y creencias influyendo así en su comportamiento dentro de la sociedad, o de la organización.

*La cultura da forma a la realidad y al pensamiento, establece nuevas maneras de obrar y ofrece la oportunidad de pertenecer y contribuir a una meta colectiva.*¹²¹

La cultura se define como *la programación mental colectiva que distingue a los miembros de un grupo humano de otros... incluye sistemas de valores; y los valores son parte de los bloques con los que se construye la cultura.*¹²²

4.4.1 La importancia de la cultura organizacional.

*La cultura de una organización está constituida por todos aquellos factores humanos que influyen en el rendimiento y el funcionamiento de una organización*¹²³ tales como las emociones, los ideales, los valores, las costumbres, etcétera.

La cultura influye en la voluntad de los integrantes de la organización así como, en su comportamiento, grado de compromiso y disponibilidad dentro y para la institución.

Este es el principal problema al que se enfrenta el HCN, al igual que muchas organizaciones mexicanas, la diversidad de cultura de sus integrantes lo que obstaculiza la cohesión en el logro de un mismo objetivo lo que hace necesario, y ya lo habíamos mencionado, el consenso.

¹²¹ Harry Abravanel Ph. D. Cultura organizacional y autoridad simbólica. p.39.

¹²² Hofstede, Geert. **Culture's Consequences**. Sage Publications, Newbury Park, Cal. 1984. p. 21.

¹²³ Ídem. p. 15.

Definimos a la cultura organizacional como el *conjunto de creencias y de valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia, a partir del cual las personas que pertenecen a una organización y tiene una concepción más o menos homogénea de la realidad y, por tanto, un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas.*¹²⁴

Dentro de la organización los individuos se forman ciertas representaciones que influyen de manera notable en el funcionamiento de la misma. La representación *es uno de los componentes importantes de toda cultura*¹²⁵ por lo que habrá de incidir en ella para lograr el mejoramiento de las actividades que no se están realizando correctamente en el HCN.

Para lograrlo es necesario analizar los factores culturales del Hospital Central Norte. Dicho análisis nos permitirá hacer un diagnóstico de estos factores y plantear, a través de una propuesta comunicativa, la manera de reforzar aquellos que son una fortaleza para la organización y, a su vez, utilizarlos para contrarrestar o hacer más fuertes a los que representen una debilidad.

Este análisis se hará en un apartado posterior. Ya que para hacerlo se requiere conocer los subgrupos o subculturas que existen en el HCN y conocer su manera de relacionarse y de actuar dentro de la organización y del departamento al que pertenecen y donde laboran.

4.4.2 Las subculturas en el Hospital Central Norte.

Como vimos en el capítulo anterior, en el Hospital Central Norte de PEMEX existen diversas subculturas o grupos informales que actúan conforme a su conveniencia y de acuerdo a su propio criterio, persiguiendo su propio objetivo dentro de la institución no importándole si es el mismo de la empresa donde labora.

¹²⁴ Fernández, Collado Carlos, La comunicación en las organizaciones, 2da. Edición. México. Trillas. 2002. p. 90.

¹²⁵ Pérez, Dávila Jaime, Recursos culturales de la organización, p. 14.

Recordemos que los grupos informales son aquellos que surgen *a lo largo de la interacción: las normas, papeles y relaciones suelen ser implícitos más que explícitos. Estos grupos son por lo común más pequeños y cohesionados que los grupos formales.*¹²⁶

En el siguiente apartado haremos un mapa cultural de la institución.

4.4.3 Mapa cultural del HCN.

El mapa cultural es una herramienta útil para conocer las características del factor humano que labora dentro de la organización.

Este factor es importante ya que si la organización cuenta con la voluntad de sus trabajadores podrá funcionar de una mejor manera.

Por lo tanto, la empresa deberá tomar en cuenta los otros intereses, las otras ideas, los otros fines. Al conocerlos e identificarlos sabrá si es posible algún tipo de articulación que permita realizar sus proyectos.

El instrumento propuesto para determinar todo esto, es el mapa cultural o identificación de los grupos, culturas y subculturas existentes dentro de la organización, las cuales se proponen como factores fundamentales en el destino final de todo empeño colectivo, llámese empresa, institución o asociación de personas (Pérez.)

A continuación presentaremos el mapa cultural del Hospital Central Norte de PEMEX, mismo que nos permite identificar las subculturas de esta organización y su manera de relacionarse y comportarse dentro de ella.

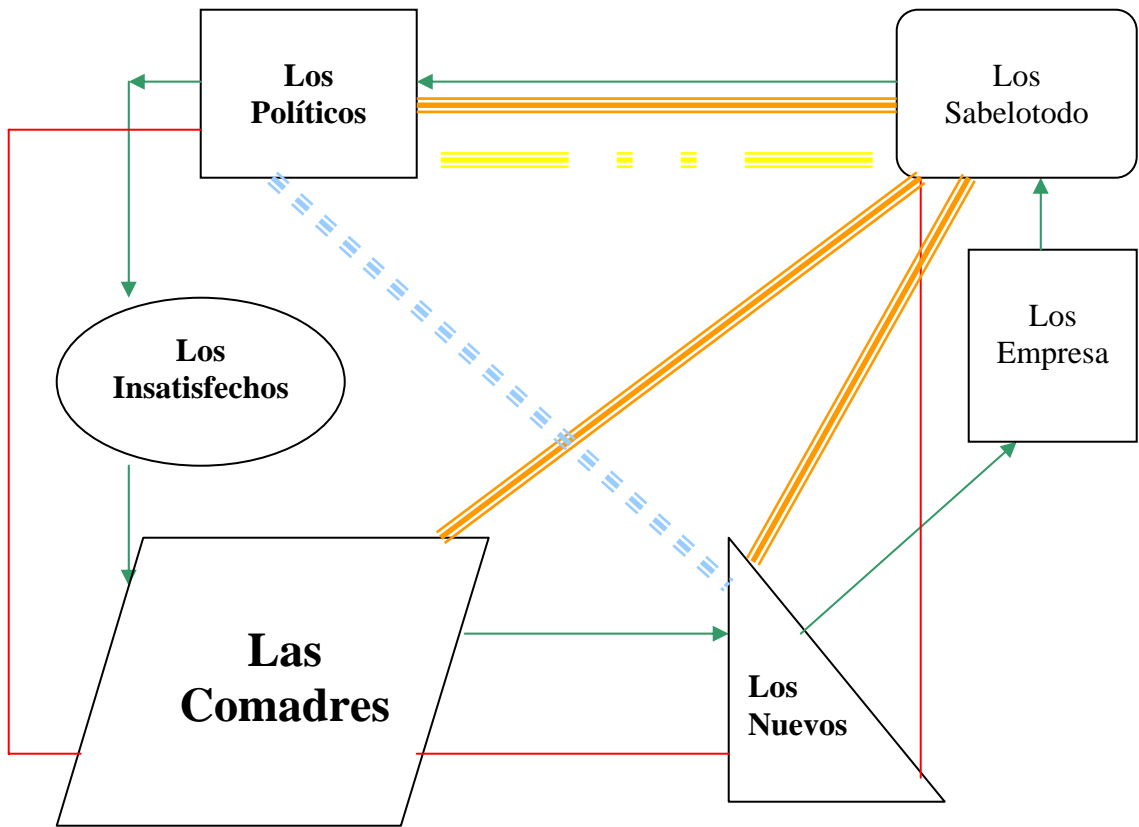
Al mismo tiempo, nos permitirá conocer la importancia que le dan a su trabajo los individuos que la conforman y, por ende, a la organización. Lo que será útil para saber sus necesidades y, en la medida que se pueda satisfacerlas, convirtiendo al hospital en una organización habitable.






¹²⁶ Idem. p. 69.

<p align="center">MAPA CULTURAL</p> <p align="center">HOSPITAL CENTRAL NORTE DE PEMEX</p> <p align="center">(IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS, CULTURAS Y SUBCULTURAS)</p>			
<p align="center">PRIMERA CARACTERIZACIÓN DE GRUPOS</p>			
<p align="center">Grupos</p>	<p align="center">Origen de su nombre</p>	<p align="center">Razones de su agrupación inicial</p>	<p align="center">Razón de su existencia actual</p>
<p align="center">Los políticos</p>	<p>Este grupo se llama así debido a que están ligados al sindicato. Han sido delegados o han estado comisionados</p> <p>Conocen el contrato colectivo de trabajo y siempre hacen referencia al mismo.</p>	<p>Se origina debido a sus aspiraciones políticas. Se reúnen para hablar sobre el sindicato y sus decisiones. Y sobre la situación en que se encuentra la organización así como los sucesos más relevantes.</p>	<p>Los trabajadores se acercan a ellos para que los asesoren. Les piden que intercedan por ellos ante el sindicato. Los trabajadores eventuales o los nuevos acuden a ellos para que los propongan para cubrir algún puesto temporalmente.</p>
<p align="center">Los sabelotodo</p>	<p>Creen que siempre tienen la razón y que nadie sabe más que ellos. Cuando hablan siempre quieren sobresalir de los demás. Siempre están a la defensiva y ocasionan problemas por lo mismo. Dicen estar comprometidos con la empresa pero sus acciones demuestran lo contrario ya que presentan atraso en su trabajo. También faltan a trabajar constantemente.</p>	<p>Son trabajadores que ingresaron a la empresa aproximadamente en el mismo año. Por lo que comparten experiencias laborales</p>	<p>Por lo general no cambian de lugar. Son personas que tienen bastante antigüedad en su departamento y experiencia.</p> <p>Por lo que se mantienen en el mismo puesto desde hace más de 10 años.</p>
<p align="center">Los insatisfechos</p>	<p>Es un grupo que no les parece bien nada. Siempre están en desacuerdo y todo es motivo de queja. Consideran que son los únicos que trabajan y que nadie más lo hace.</p>	<p>Surge en el momento en que se generan cambios en la organización y no están conformes con dichos cambios.</p>	<p>A pesar de que parece que nada les gusta no cambian de puesto. No buscan ascensos. Aunque siempre se están quejando. También tiene experiencia en lo que hacen</p>

Las comadres	Está formado por personal de ambos sexos, siempre traen y llevan chismes y les gusta criticar a los demás. Su pasatiempo les quita el tiempo que pueden aprovechar en su trabajo. son personas que además se dedican a vender artículos dentro de la organización lo que les ayuda a propagar información a más niveles.	Se inicia porque coinciden en la hora en que desayunan en el comedor de la empresa. Procuran reunirse para comentar lo que pasa en la organización. Esta amistad ha hecho que trabajen en los mismos departamentos.	Continúan ocupando los mismos puestos y es difícil que cambien. Y aunque así fuera, es su manera de comportarse donde quiera que van.
Los nuevos	Este grupo está formado por los trabajadores eventuales. Son los que cubren los puestos de los trabajadores de planta cuando faltan por vacaciones, incapacidades o por "días sueltos"	Se inicia cuando empiezan a acudir a los diferentes departamentos para practicar y aprender los puestos para laborar en ellos. Se reúnen diariamente en las oficinas del sindicato para que los envíen a trabajar como cubre faltas.	Debido a la necesidad de la empresa por cubrir los puestos. Y también por la necesidad económica de estos trabajadores.
Los empresa	Este grupo está formado por trabajadores que les parece bien todo lo que hace la organización y se dan por bien servidos por trabajar en ella. Buscan su conveniencia, así que también buscan agradar a los demás trabajadores.	Se inicia debido a que todos ellos mantienen relación con los departamentos de recursos humanos y los directivos.	Porque procuran quedar bien con los jefes. Pero también quieren quedar bien con todos los demás.

Mapa cultural
Hospital Central Norte de PEMEX



<p style="text-align: center;">MAPA CULTURAL</p> <p style="text-align: center;">HOSPITAL CENTRAL NORTE DE PEMEX</p> <p style="text-align: center;">(IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS CULTURALES Y SUBCULTURAS)</p>		
CÓDIGO DE RELACIONES		
Tipo de relación	Tipo de línea	Caracterización de la relación
Conflictiva		
Alta dependencia		
Competitiva		
Dependencia nula		
Amistosa		

4.4.4 Modelos de cultura organizacional.

En este apartado veremos el papel que juega la cultura para enfrentarse a una crisis. *Entendiendo que las crisis no siempre ni necesariamente se refieren a algo negativo o amenazante, sino a un cambio que podría representar una oportunidad si se le sabe aprovechar.*¹²⁷

Para entender la cultura organizacional de una organización, en este caso del HCN, es necesario, según Andrade, clasificarla de acuerdo a su grado de fortaleza y su funcionalidad lo que nos permitirá analizar la relación que existe entre cultura y crisis. Citaremos textualmente dicha clasificación.

Una cultura es fuerte cuando:

- 1) Los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos;
- 2) Los valores rigen la conducta de los miembros de la organización, y
- 3) Los valores están jerarquizados en función de su importancia.

Una cultura es funcional cuando:

- 1) Permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas;
- 2) Motiva y compromete a sus integrantes, y
- 3) Fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo.¹²⁸

Al cruzar estas variables de acuerdo a las características que encontramos en la cultura organizacional del HCN nos quedará el siguiente cuadro de percepción y manejo de crisis.

¹²⁷ Andrade, Horacio, La comunicación positiva y el entorno organizacional, El papel de la cultura y la organización en las crisis organizacionales, Razón y Palabra, Número 4, Año 1

¹²⁸ Ídem

PERCEPCION Y MANEJO DE LA CRISIS EN EL HOSPITAL CENTRAL NORTE DE PEMEX		
	DEBIL	FUERTE
DISFUNCIONAL		
FUNCIONAL		<p>. Significados compartidos</p> <p>.Percepción homogénea y realista</p> <p>.Acciones concertadas y planeadas de antemano</p>

4.4.5 Vía del consenso / vía del control.

Como se ha venido comentando en este capítulo, es importante para el buen desarrollo de la organización llegar al consenso y al compromiso de todos los que la conforman.

Para hacerlo es necesario lograr la cohesión, ya sea por la vía del consenso o por la vía del control.

La primera permitirá que los trabajadores estén conscientes de la importancia que significa desempeñar sus actividades correctamente y por su propia voluntad sin presiones, ya que está plenamente convencido de que eso es lo que quiere.

El consenso hace innecesaria la supervisión. El trabajador se compromete y se identifica plenamente con los valores de la organización.

Por la otra vía, la del control y la supervisión, se está vigilando continuamente el cumplimiento de las funciones de cada trabajador lo que ocasiona hostilidad y desconfianza y, por lo tanto, provoca el mal desempeño y incumplimiento de los compromisos. Siempre se está supervisando y es un proceso muy costoso.

4.4.6 Factores de cambio en la cultura de las organizaciones.

Ya que son los factores de la cultura quienes modulan el comportamiento del trabajador, es necesario adaptarlos a las necesidades del trabajador. De tal manera que se gane la voluntad de los trabajadores y que actúen para alcanzar los objetivos de la organización.

El comportamiento del trabajador pasa por una determinada representación (prejuicio, impresión, opinión, etcétera), la cual influirá en el funcionamiento de la empresa. *Querer mejorar el funcionamiento, supone actuar sobre las representaciones mismas.*¹²⁹ Lo que significaría actuar sobre los factores culturales de la organización, ya que *la representación es uno de los componentes importantes de cada cultura.*¹³⁰

A continuación mostraremos en un cuadro los diferentes factores humanos que conforman la cultura organizacional y la forma en que se fortalecerán y aprovecharán para obtener el máximo beneficio. Es decir, para lograr que los trabajadores se identifiquen con ellos y los adopten coincidiendo, de esta forma, con la manera de pensar de la institución.

¹²⁹ Jaime Pérez Dávila, Recursos culturales de la organización. 1998. p. 14.

¹³⁰ Ídem, p. 14.

FACTORES DE LA CULTURA
HOSPITAL CENTRAL NORTE DE PEMEX

FACTOR CULTURAL	EXISTE	FORTALEZA/DEBILIDAD	PROPUESTA COMUNICATIVA
Procesos de socialización y enculturización	SI	Debilidad	Reforzamiento de la cultura por medio de videos pláticas, folletos.
Misión/propósito	SI	Debilidad	Fortalecer por medio de pláticas. Identificación con el símbolo de la organización.
Claridad organizacional	NO	Debilidad	Crear un departamento o responsabilizar a uno de proporcionar información a todos los integrantes sobre los objetivos de la organización.
Conocimiento	SI	Fortaleza	Utilizarlo para fortalecer el factor de misión y propósito de la organización.
Participación	SI	Debilidad	Fortalecer a través del consenso y la sensibilización de los trabajadores.

Liderazgo	SI	Fortaleza	Utilizarlo para promover la misión y propósito de la organización.
Ritos organizacionales	SI	Debilidad	Debe fortalecerse y darse a conocer para que el trabajador lo reconozca.
Tótem corporativo	SI	Fortaleza	Utilizar para fortalecer el factor de socialización y enculturización.
Ideología organizacional	SI	Fortaleza	Reforzar este factor para que se unifique en todos los niveles de la organización y a los trabajadores de nuevo ingreso.

4.5 Una propuesta de cambio en el Hospital de PEMEX.

Para estar en posibilidades de hacer una propuesta intervención comunicativa (PIC) en el Hospital Central Norte, debemos realizar primero un diagnóstico comunicativo y, en base a éste, generar una estrategia que nos permita planear los pasos a seguir para aprovechar las fortalezas y contrarrestar las debilidades que se dan internamente en esta organización y, de esta forma, lograr las metas y objetivos fijados.

Asimismo, ver las áreas de oportunidad y amenazas que pudieran incidir en el desempeño del HCN. A continuación realizaremos el diagnóstico comunicativo, basándonos en los resultados que se obtuvieron en los capítulos anteriores de este trabajo, para lo cual emplearemos el FODA.

4.5.1 ¿Qué es el FODA?

Dicho diagnóstico se basará en la elaboración del FODA, herramienta analítica que permite trabajar con toda la información de la organización. Su objetivo es examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas y para ello, es importante conocer la situación actual de la organización lo que permitirá hacer un diagnóstico más preciso.

Esta herramienta está orientada principalmente al análisis y resolución de problemas de las organizaciones y se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la organización, así como las Oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo.

Es útil para plantear anticipadamente hacia dónde se dirige una organización (estrategia), y contar por lo tanto con una idea más clara de las diversas opciones y actividades que deben realizarse para llegar a los objetivos establecidos.

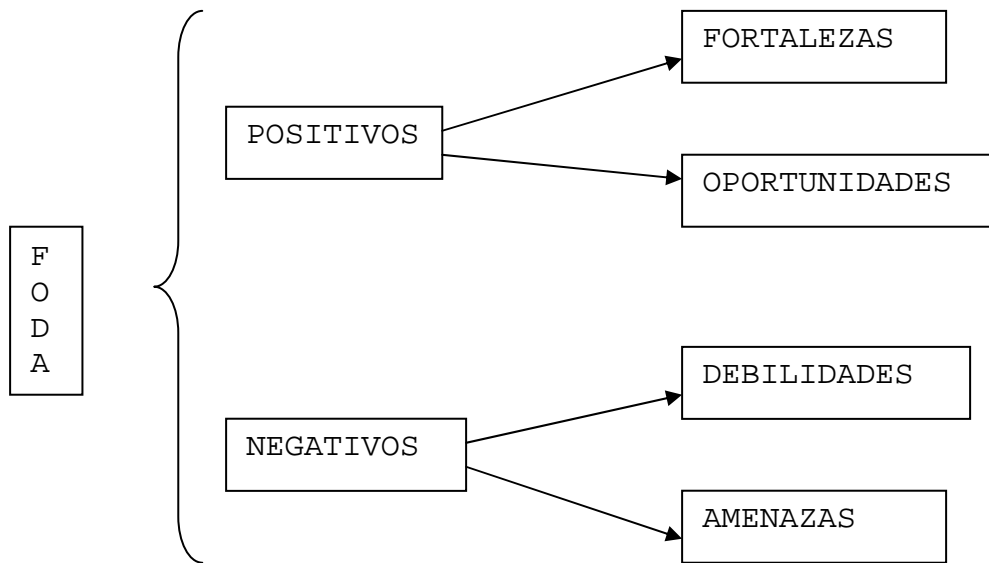
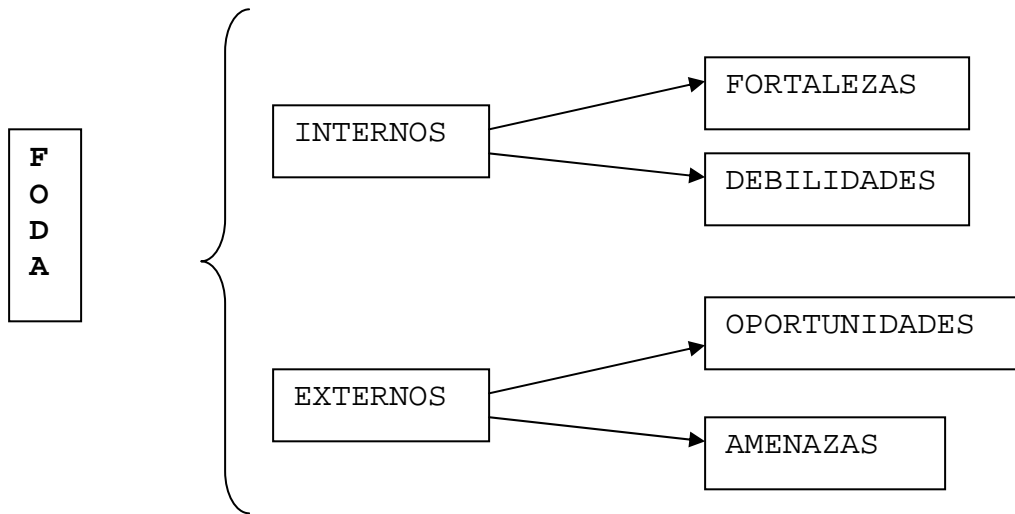
Nos sirve para saber cuáles son los recursos con los que cuento que me dan la posibilidad de llegar a mi objetivo, y por otra parte, cuál es el impacto de las debilidades así como de las amenazas y oportunidades que el medio ofrece.

Las fortalezas y debilidades se refieren al sector interno de la organización lo que permite actuar directamente sobre ellas para modificarlas o reforzarlas, se refieren a la organización y sus productos; mientras que las oportunidades y amenazas al sector externo, prácticamente la organización no tiene control sobre ellas.

Las primeras nos muestran, como su nombre lo dice, los puntos fuertes y débiles de la organización. Las segundas nos sirven para identificar el impacto que pudieran tener las oportunidades y amenazas que se presentan en la organización de diversas maneras.

Con el análisis FODA obtendremos información que permita determinar alternativas estratégicas viables para afrontar los diferentes cambios que presenta la organización de la mejor manera y hacerlo de una manera racional y mejor planificada.

El FODA puede clasificarse en dos dimensiones y quedaría de la siguiente manera.



Sector Interno y/o Positivos

Fortalezas

Son los elementos positivos que los integrantes de la organización perciben (sienten), que poseen y que constituyen recursos necesarios y poderosos para alcanzar los objetivos (el fin de la organización, de la empresa). Es lo que se hace bien en la organización.

Debilidades

Son los elementos, recursos, habilidades, actitudes técnicas que los miembros de la organización sienten que la empresa NO tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.. es lo que se hace mal o no se hace dentro de la organización.

Sector Externo y/o negativos

Oportunidades

Son aquellos factores, recursos que los integrantes de la empresa sienten (perciben) que pueden aprovechar o utilizar para hacer posible el logro de los objetivos. Es lo que se podría hacer mejor al exterior de la organización.

Amenazas

Se refiere a los factores ambientales externos que los miembros de la empresa sienten que les puede afectar negativamente, los cuales pueden ser de tipo político, económico, tecnológico. Es lo que dañaría a la organización desde el exterior.

A continuación, mostraremos el cuadro FODA que resultó, como dijimos en el inicio de este apartado, de los diagnósticos realizados en los capítulos 1, 2, y 3. En los cuales se analizaron diferentes aspectos de la organización tanto internos como externos y cómo se da la comunicación en esas variables. En este cuadro encontramos lo más relevante.

4.5.2 Lo fuerte y lo débil del HCN: análisis FODA.

<u>Fortalezas: lo que se hace bien</u>	<u>Debilidades: lo que se hace mal o no se hace en el interior</u>
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Tecnología de punta ◆ Personal especializado ◆ Busca satisfacer las necesidades de su entorno ◆ Se desarrolla en diversos ámbitos ◆ Busca el bienestar de sus trabajadores y derechohabientes ◆ Capacitación del personal ◆ Contar con las herramientas de trabajo necesarias ◆ Su estructura ◆ Manual de procedimientos ◆ Fomentar la cultura organizacional ◆ Identificación con la organización ◆ Amor a la institución ◆ La existencia de un sindicato de trabajadores de PEMEX ◆ La búsqueda de la calidad en el servicio que presta la organización ◆ Seguridad en el trabajo ◆ Responsabilidad ◆ Experiencia ◆ Certificaciones que lo acreditan como un hospital de calidad ◆ Ser sede de estudios de especialización 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Carencia de materiales ◆ Descontento de áreas operativas ◆ Insatisfacción de usuarios ◆ Disminución en la productividad ◆ Disminución de calidad en el servicio ◆ Tardanza en el servicio médico ◆ Inconformidad de pacientes por realizar la compra de materiales ◆ Tardanza en el pago de facturas a proveedores ◆ Falta de planeación en la compra de materiales ◆ Citas médicas demasiado largas ◆ Suspensión de tratamientos ◆ Cultura del trabajador petrolero de hacer lo indispensable "lo que le toca" ◆ El trabajador realiza sus labores de manera mecánica y rutinaria ◆ No realizar las labores de acuerdo a los procedimientos ◆ Compra urgente de materiales a costos elevados ◆ Recepción de materiales sin haber de por medio un pedido ◆ Falta de supervisión ◆ Robo hormiga ◆ Diversos caracteres ◆ Actitudes negativas ◆ Motivar al personal que labora en la organización
<u>Oportunidades : lo que se podría hacer mejor</u>	<u>Amenazas: lo que dañaría</u>
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Capacitación ◆ Atención médica ◆ Interés de los proveedores por venderle a PEMEX ◆ Estructura jerárquica, vertical ◆ Excesiva normatividad ◆ Interrelación continua con el medio que lo rodea ◆ El cliente cautivo ◆ Mejorar las interacciones comunicativas ◆ Mantenerse informado e informar acontecimientos al personal ◆ Mejorar el carácter de los actores ◆ Integración de grupos ◆ Mejorar canales de comunicación entre los departamentos ◆ Mejor aprovechamiento de los grupos para el buen funcionamiento del hospital ◆ Pláticas intergrupales para saber lo que piensan ◆ Toma de decisiones que favorezcan a la organización y a sus miembros ◆ Saber escuchar ◆ Conocer las necesidades del entorno ◆ Intervención del STPRM de PEMEX 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Cuellos de botella ◆ Insatisfacción de los usuarios tanto internos como externos ◆ Decisiones del gobierno ◆ Privatización de PEMEX ◆ Compra de materiales a precios elevados ◆ Reestructuración del personal ◆ Personal apático ◆ Personal irresponsable ◆ Ausentismo ◆ Falta de interés ◆ Resistirse al cambio ◆ Resistirse a la modernidad ◆ La falta de comunicación entre sus integrantes y de estos con los directivos ◆

4.5.3 La estrategia del cambio.

El Hospital Central Norte de PEMEX, es una organización que, al igual que muchas otras organizaciones mexicanas, se enfrenta constantemente al quiebre, ocasionado por conflictos laborales y comunicativos.

Vimos que la comunicación entre sus miembros es deficiente y que la cultura organizacional requiere de un reforzamiento y de un mayor conocimiento por parte de los trabajadores que les permita identificarse con los valores y objetivos de la organización, es decir, hacerlos suyos y, de ese modo, contribuir al correcto desempeño de la empresa en que laboran.

Esta labor sólo será posible si ambos, organización y empleados, aprenden a hablar y a escucharse unos a otros para lograr el consenso y el compromiso.

Como vimos, en el HCN existen muchos intereses diferentes, tantos como individuos trabajan en él, pero es necesario hacer que esos objetivos se conviertan en uno solo y, para lograrlo, la organización debe transformarse en una organización habitable, humana, es decir, en una organización que se preocupe por sus trabajadores y que reconozca sus diferencias y las acepte.

Al sentirse apreciado el trabajador buscará comprometerse con la organización y desempeñará sus labores con más eficacia.

En esta estrategia se planteará la utilización de las fortalezas de la institución para contrarrestar las debilidades y convertir al HCN en una organización más fuerte y más humana.

Con ello se logrará mejorar la comunicación, es decir, que todos los individuos hablen, escuchen e interaccionen entre sí logrando que la información fluya en todas direcciones para que todos los que la integran logren la cohesión necesaria para luchar por los mismos objetivos.

4.5.4 Propuesta de Intervención comunicativa (PIC) en el Hospital de PEMEX.

Proyecto:

“Por una comunicación más humana en el Hospital Central Norte de PEMEX”

Objetivos:

A corto plazo: Mejorar la comunicación entre los departamentos involucrados en el/los problemas detectados. Entre el almacén y el departamento de abastecimientos (3 meses)

Mediano plazo: Que todos los miembros de la organización (Directivos y empleados) se comuniquen mejor. Lo que hará de la organización una estructura más humana. (6 meses)

Largo plazo: Al ser una organización más humana, tanto interna como externamente, el hospital podrá entender y adaptarse mejor a su entorno. Para satisfacer las necesidades propias, las de sus integrantes y las del entorno. (9 meses)

Dichos objetivos serán medibles y se designará un responsable por cada actividad, mismo que se encargará de registrar y/o evaluar el cumplimiento de estos objetivos. Promover el compromiso de todos los participantes para el cumplimiento de estos objetivos

Finalidad:

Tratar de solucionar los problemas y conflictos ocasionados por la mala comunicación o por la falta de ésta entre los departamentos de almacén y abastecimientos que provocan el desabasto de materiales y por lo tanto, el mal desempeño del Hospital Central Norte de PEMEX. Ver en la comunicación un aliado para lograr el consenso y el compromiso en la organización.

Justificación:

Esta propuesta comunicativa ayudará al Hospital central Norte de PEMEX a lograr una mejor comunicación entre el personal de almacén, el de abastecimientos y el subdirector administrativo del hospital para evitar la falta de materiales prioritarios en esta organización. Así mismo, se busca reducir los costos económicos que ocasionan las compras urgentes de insumos y los costos psicológicos y temporales por el desabasto de los mismos.

Políticas y normas de acción:

Ya que se requiere mejorar la comunicación que se da dentro del hospital pero primordialmente entre los departamentos objeto de estudio, se establecerán las siguientes normas de acción:

- ⇒ Sensibilizar a los trabajadores del departamento de almacén acerca de su labor dentro del departamento y dentro de la empresa.
- ⇒ Reconocer el papel que juega cada uno de los trabajadores dentro del departamento. Y su importancia en la labor que desempeña.
- ⇒ Proponer que se otorgue algún tipo de incentivos, ya sea económicos o de otra índole que se considere idónea.
- ⇒ Realizar reuniones para exponer problemas y llegar a acuerdos para solucionarlos. Crear el consenso.
- ⇒ Establecer canales de comunicación directa entre jefes y demás integrantes de cada departamento. Política de puerta abierta.
- ⇒ Dar a conocer los procedimientos a los trabajadores para que realice su trabajo con eficiencia y eficacia.

- ⇒ Supervisión por parte de los jefes del cumplimiento de los procedimientos. Y del cumplimiento de las responsabilidades de cada puesto. Implementar controles.
- ⇒ Juntas periódicas, cada semana, una hora antes de iniciar las actividades, para revisar si se está cumpliendo con los objetivos del departamento.
- ⇒ Informar a los jefes de lo que acontece en el departamento.
- ⇒ Atacar las deficiencias oportunamente.
- ⇒ Promover el cambio de actitud/cultura a través de pláticas, red de conversaciones y talleres de manera particular con cada subcultura y después en general para beneficiar al hospital y a todos sus integrantes.
- ⇒ Fomentar actividades para la convivencia departamental.
- ⇒ Implementar normas/reglas que deberán acatarse para el buen funcionamiento del departamento. Mismas que se crearán a través del consenso.
- ⇒ Revisar y analizar la influencia del entorno para el buen o mal funcionamiento de los departamentos en cuestión. Por ejemplo: los diferentes servicios a quien se otorga servicio, los proveedores, y otros departamentos a los que están supeditadas algunas funciones del almacén y abastecimientos.

Estructura

Se requiere de un departamento de comunicación organizacional ya que el hospital carece de uno.

Funcionamiento

El Hospital Central Norte de PEMEX debe procurar que los departamentos que lo conforman mantengan una comunicación directa a través de la interacción entre sus miembros. Punto importante para poder cumplir con sus objetivos.

Al mejorar la comunicación entre los integrantes de la organización habrá una mejor planeación en las actividades y se podrán evitar o disminuir los “cuellos de botella” ocasionados por la falta del material necesario para el correcto y buen funcionamiento del hospital.

Esta propuesta debe funcionar en común acuerdo, por consenso, con los que en ella intervienen y deberán cumplirse todos los puntos estipulados en ella.

Deberá hacerse un registro de los objetivos que se cumplan para evaluar su cumplimiento.

Estrategias de comunicación

Mensaje institucional que se desea transmitir

“Una comunicación más humana en el Hospital Central Norte de PEMEX beneficiará a nuestra organización y a los que en ella laboramos”

La importancia de una comunicación más humana que ayude a solventar diferencias y lograr acuerdos que establecerán compromisos para el logro de una organización que procure el bienestar propio y de quienes en ella laboran.

Metas del mensaje institucional.

Lograr que tanto los directivos como los demás trabajadores entiendan/comprendan que una organización habitable y más humana es la ideal para todos. Y que sólo a través del consenso, de reconocer al otro que es diferente y de comunicarnos unos con otros lograremos esa organización.

Propósito o sentido del mensaje institucional.

Establecer los canales para que la comunicación fluya entre los miembros de la organización para crear consensos respetando la diversidad y aprendiendo de ella. Hablar e intercambiar información para que nos reconozcamos y de esta manera buscar la solución a los conflictos. Buscar el beneficio común sin perder de vista a su entorno.

Dispositivo o proceso de comunicación puesto en juego

- ✓ Comunicación interpersonal y grupal entre los miembros que laboran en los departamentos de almacén, abastecimientos y con los de las subculturas del HCN.
- ✓ Comunicación cara a cara entre los jefes de los departamentos en cuestión. Y de estos con el subdirector administrativo, jefe de ambos.
- ✓ Red de conversaciones entre los departamentos involucrados y el subdirector administrativo del HCN.
- ✓ Presentaciones en Power point que traten de los beneficios de una organización habitable, más humana; y qué hacer para lograrla.
- ✓ Elaboración y distribución de trípticos que fomenten el intercambio de información y la práctica comunicativa. Y los beneficios que ésta implica.

Públicos

Dirigida al personal que labora en el departamento de almacén, el de abastecimientos, subdirección administrativa y los que integran las diversas subculturas.

Aproximación

Se llegará a esos públicos a través de pláticas con temas de interés para ambos. Hablar de las necesidades o carencias que se tienen en el hospital de PEMEX, mismas que impiden el desarrollo de los trabajadores comprometidos con su empresa.

Mediante la observación que se ha venido llevando a cabo con los integrantes de los departamentos involucrados en los conflictos que hay en el HCN, nos damos cuenta que ambos departamentos se interesan por satisfacer las necesidades de los usuarios, tanto internos como externos, lo que se considera un punto a favor para lograr que se involucren y se interesen en participar en las diferentes actividades que se planean en esta propuesta comunicativa.

Distribución

- Directa y de manera informal.
- A través del correo electrónico y por avisos distribuidos en diferentes lugares y a la vista de todos

Evaluación/retroalimentación

Durante el tiempo que duren las actividades estipuladas en esta propuesta, nueve meses aproximadamente, es necesario evaluar, constantemente/permanentemente, los resultados de las mismas para determinar si se está cumpliendo con los objetivos, de no ser así deberán hacerse los ajustes que se consideren pertinentes. Debe haber una retroalimentación de los resultados de esas evaluaciones y los cambios generados de las mismas.

Límites

- Disponibilidad de los trabajadores y jefes.
- Responsabilidad de los trabajadores y jefes.

- Horarios accesibles.
- Importancia de los temas.

Alcances de la comunicación

- Lograr la interacción comunicativa entre los integrantes de los departamentos objeto de estudio y cada una de las subculturas.
- Hacer que la información fluya entre estos departamentos.
- Trabajar en un ambiente más sano para todos.
- Evitar gastos económicos, psicológicos, energéticos, temporales elevados.

Planes de comunicación

Presentación

Esta propuesta se originó del análisis de comunicación organizacional realizado al Hospital Central Norte de PEMEX con el fin de mejorar la comunicación entre los departamentos encargados de proporcionar los insumos necesarios para el buen funcionamiento del HCN.

Mediante esta propuesta comunicativa se pretende que haya comunicación entre los departamentos en cuestión de tal forma que favorezca al desempeño del hospital y al cumplimiento de sus objetivos.

Por tal motivo se pensó en la elaboración de este plan.

Objetivos

Lograr que la comunicación entre los integrantes de estos departamentos logre evitar el desabasto de materiales y por lo tanto, la compra de estos a costos elevados que afecten la economía de la organización. Asimismo, que se cumpla con los principales objetivos.

Políticas de comunicación

- Cumplir con todas las actividades programadas en la propuesta comunicativa.
- Respetar horarios establecidos.
- Intervención de todas las partes involucradas en la problemática detectada.
- Evaluación permanente.
- Crear consensos entre los participantes.

Vocabulario rector

- Crear consensos.
- Más humana.
- Atención al cliente.
- Compromiso.
- Mejorar la comunicación.
- Interacción.

PROGRAMA INTERNO

Producto comunicativo

- Síntesis informativa de las demandas y necesidades de los trabajadores y la organización.
- Elaboración de trípticos.

- Talleres de interés común y dinámicas pertinentes.

Proceso comunicativo

- Diálogo interpersonal e interacción grupal entre los miembros que laboran en los departamentos de almacén y abastecimientos.
- Comunicación cara a cara entre los jefes de los departamentos en cuestión. Y de estos con el subdirector administrativo, jefe de ambos.
- Las reuniones se harán un día a la semana con personal de almacén para intercambiar información.

4.5.4 Lo paradójico del cambio en el HCN.

Para la realización de esta propuesta habrá de tomar en cuenta que los cambios planteados no pueden ser totales, que es necesario saber reconocer qué elementos debemos cambiar y cuales no. En el caso del HCN, es importante aceptar que dentro de esta organización no todo está mal, por algo ha permanecido durante cuarenta años al servicio de los trabajadores de PEMEX.

Reconocerlo y más que nada saberlo hacer no es fácil, por tal motivo en este trabajo se recurrió a escuchar las diversas opiniones -representaciones- de diversos trabajadores. Mismos que forman parte de las subculturas existentes en este hospital. Y, aunado al diagnóstico resultado de los análisis hechos al entorno, funcionamiento, comunicación y cultura en el Hospital Central Norte de PEMEX, se consideró pertinente actuar de acuerdo a las siguientes paradojas.

1. La permanencia: *conservar para cambiar/ cambiar para conservar*. El cambio total no es conveniente, se debe *reconocer la tradición y desde ahí, ejercer un liderazgo de cambio para integrar todas las propuestas innovadoras.*¹³¹
2. La oposición: *diferenciar para integrar/ integrar diferenciado*. No puedes actuar de igual forma con todos los seres humanos ya que todos somos diferentes. Por tal motivo es necesario *aproximarse diferenciadamente a cada subcultura, para comprender y asimilar compromisos que permitan el funcionamiento de la organización.*¹³²
3. La comunicación: *opulencia informativa / pobreza comunicativa*. Se debe tratar por todos los medios suficientes lograr una mayor comunicación dentro de la organización pero de nada servirían si no se proporciona, a través de ella, la información indispensable para saber cómo actuar. Para ello debemos tomar en cuenta que es importante *no sólo transmitir información vertical (según organigrama) sino multidireccional, a fin de dotar al liderazgo de una fuerte presencia en toda la organización lo que facilita la conducción hacia las metas fijadas.*¹³³

Estos comportamientos paradójicos rescatarán lo mejor del Hospital Central Norte e introducirán lo nuevo, los cambios que permitirán hacer de este hospital una organización habitable.

¹³¹ Pérez, Dávila Jaime, Diversidad y comunicación, elementos para una planificación global de la comunicación, Curso de opción a tesis Imágenes de la organización, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, Escuela de Ciencias de la Comunicación, 2001, p. 89.

¹³² Ídem. p.91.

¹³³ Ídem. p.93.

Conclusiones

La realización de este trabajo de investigación de Comunicación Organizacional (CO) **“El Hospital Central norte de PEMEX: la organización desorganizada”** nos muestra la otra cara de las organizaciones, una cara que desconocíamos. En donde algunas organizaciones mexicanas son ciegas, sordas y mudas. Sus intereses son meramente económicos, su fin: producir un objeto o un servicio, o lo que sea, siempre y cuando les reditue una ganancia, sin ver más allá, sin escuchar ni hablar a quienes la integran.

Debido a los elementos obtenidos durante las doscientos horas del Seminario-Taller extracurricular, “Organización, comunicación y cultura” que se imparte en la FES Acatlán, pudimos constatarlo, las organizaciones mexicanas –al menos las diferentes organizaciones que se estudiaron en este seminario-, no le dan la importancia debida a la comunicación, es más se olvidan de ella.

1. En el caso del HCN se pudo observar que no existe un departamento que se haga cargo de informar, mucho menos de comunicar. La única información que se da, es cuando se va a llevar a cabo algún evento de interés para la organización, entonces se dan o transmiten órdenes o instrucciones para que el personal actúe de alguna forma en especial o se aprenda algún nuevo programa, tal es el caso cuando se lleva a cabo alguna certificación en el hospital.
2. También se observó, que no sólo los directivos se olvidan de la comunicación sino que lo hacen los demás integrantes de la organización, esto quedó constatado durante el tercer capítulo, al realizarse el grupo de discusión, donde el tema de la comunicación fue el que menos aportaciones tuvo por parte de los actores que participaron en la aplicación de esta técnica. Lo que demuestra que tanto trabajadores como directivos, están acostumbrados a trabajar así, mecánicamente, aunque sin la exactitud de la máquina.
3. Lo anterior quedó claro en el capítulo 1 de este trabajo, donde se puede apreciar que hay fallas en el funcionamiento de la organización, a causa, de la falta de comunicación entre los departamentos que la integran. La información no fluye, entorpeciendo la buena comunicación y ocasionando los “cuellos de botella” que, como se comentó, impiden que los procesos de las distintas actividades se lleven a

cabo y ocasiona que se estanquen, originando, con el tiempo, que surjan problemas mayores dentro de la organización. Tal es el caso del proceso de compras de insumos que se detalló en el mismo capítulo, el cual, en la realidad, omiten diversos pasos para realizar las compras incurriendo en anomalías que repercuten en el correcto desempeño del HCN.

4. Por otra parte, resulta relevante que se ignore el hecho de que dentro de la estructura formal existan puestos que en la realidad nadie desempeña, porque el titular de dicho lugar está apoyando en otras actividades o incluso en otros departamentos, ocasionando que su tarea sea realizada, también, por otro trabajador, lo que provoca irresponsabilidad e ineficiencia en las labores. Tal es el caso del departamento de abastecimientos que dentro de su plantilla debe contar con un encargado de adquisiciones y que actualmente el titular labora en el área de capacitación en el departamento de recursos humanos del hospital. Mientras tanto, hay atrasos en la compra de material en esta organización.
5. Se considera importante, que una organización se adapte a su entorno de manera constante para satisfacer las necesidades que dicho entorno presenta, en la medida en que lo haga la organización será autopoietica., es decir, se autorregulará y sufrirá los cambios para proporcionar a sus clientes, y a todo lo que forma parte de su entorno, todo aquello que lo satisfaga. El HCN es una organización que, como se vio en el capítulo 1 de este trabajo, hace todo lo posible por satisfacer las necesidades de sus clientes o usuarios, pero al hacerlo provoca conflictos dentro de la organización, o sea, que satisface sólo a una parte de ese entorno. Es claro que lo más importante para un hospital son sus pacientes pero también son importantes todos sus trabajadores, los proveedores, los demás centros a los que presta servicios, todos los departamentos que lo conforman y no puede ni debe solucionar un problema provocando otros que a la larga puedan ocasionar su mal desempeño.
6. Esa es la importancia de considerar a la organización como un sistema abierto, la organización debe estar abierta a toda la información que le proporciona su entorno

para poder actuar sobre sí misma. Modificar, ella misma, su propia estructura para ser capaz de proporcionar con eficacia y eficiencia todo lo que su entorno le demanda.

7. Al mantenerse informada, la organización se podrá renovar y al hacerlo la organización desarrolla *“en la base” zonas de polivalencia relativa, y estructura en los niveles intermedios dos tipos de funciones: a) jerarquías “gerenciales” que organizan, animan y activan el funcionamiento, y b) especialistas funcionales que aconsejan y orientan a los operativos. De este modo la comunicación es mucho más amplia y opera en todos los niveles: de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y de manera lateral.*¹³⁴
8. Al analizar a los diversos actores que laboran dentro del HCN en el capítulo 2 de este trabajo, se observó que sus características varían de uno a otro, lo cual se considera lógico en una organización del tamaño del hospital. Es una organización en la que se da la complejidad como tal, si un ser humano es complejo qué puede decirse de casi dos mil seres humanos y más aún si persiguen sus propios intereses: el sobresalir dentro de la organización, el de ascender en los diferentes puestos, el de “caerle” bien a los jefes, el hacer favores, el pedirlos. El HCN es una organización en la que predomina el favoritismo y la limitación de los actos por el “a mi no me toca”, el “ahí se va” y por “no hay que regalarle nada a la empresa”.
9. Aunado a esto, nos encontramos con una organización que tampoco da nada por nada, la organización no ve más allá de lo laboral, no toma en cuenta a la gente que realmente quiere trabajar y a todos los trata igual. En el caso de que surgiera algún problema la organización no pensará en todo lo bueno que hizo el trabajador, sólo actuará, sin importar su trayectoria ni el tiempo que haya invertido en la organización.
10. Y no es que el trabajador espere que le den las gracias por realizar su trabajo diariamente, pero sí que se le reconozca su labor dentro de la organización. Todo

¹³⁴ Bartoli, Annie, Comunicación y organización, La organización comunicante, la comunicación organizada, México, Paidós, 1983, p.62.

integrante de una organización desea se le proporcionen incentivos, que se le motive. Mientras más a gusto trabaje su desempeño será mejor. Ya que, según Etzioni *los recursos humanos se cuentan entre los principales medios de que disponen las organizaciones para conseguir sus fines. Y los trabajadores satisfechos trabajan más y mejor que los frustrados...la felicidad eleva la eficiencia en las organizaciones.*¹³⁵

11. Toda organización requiere o depende de muchos elementos para su correcto funcionamiento: una adecuada estructura que permita que cada parte que integra a la organización actúe de la mejor manera para obtener los objetivos que se fijó desde sus inicios; un ambiente viable en el cual se desempeñe libremente y en el que sea aceptada y que le permita desarrollarse y progresar; personal capacitado y comprometido, preocupado por conseguir sus objetivos y los de la empresa para la que trabaja; una cultura que cumpla con su cometido, que involucre a todos los miembros de la organización, que se identifiquen con ella; y, por último, la comunicación sin la cual todos los demás elementos carecen de valor y de sustento.
12. Por tal motivo, es importante que la organización sepa escuchar a su “yo interno” es decir, a sus trabajadores que reconozca que hay diferentes maneras de pensar y que acepte esa diferenciación, al hacerlo podrá reunir los elementos necesarios para satisfacer sus necesidades y hacer del hospital una organización habitable en la que rija la comunicación. Una organización en la que sus trabajadores trabajen contentos, que se sientan remunerados económica y moralmente. Una organización en la que se reconozca y se valore a los que en ella trabajan.
13. Para lograrlo se tendría que continuar haciendo consensos, realizando estudios de comunicación organizacional que nos permitan detectar problemas y necesidades de trabajadores y organización, en la medida en que se haga seremos capaces de proveer nuestras propias soluciones y responder al entorno, ser, en una palabra, una organización autopoética.

¹³⁵ Etzioni, Amitai, Organizaciones modernas, México, UTHEA, 1986, p 5.

14. Jean Paúl Sartre abre la posibilidad de coexistir a través de la comunicación. Es el conflicto existente en toda interacción humana, el punto de partida para el ajuste y el cambio, esas son las razones de ser de la comunicación, abierta a la posibilidad de superar el conflicto mediante la comprensión y el acuerdo.¹³⁶

15. Por lo tanto, se requiere que a través de este trabajo y después de haber analizado todos los componentes que integran a esta organización mexicana (el HCN), así como, su comunicación y su cultura se considere la posibilidad de llevar a cabo la propuesta de intervención comunicativa (PIC) que se propone para solventar los diversos conflictos que impiden el correcto funcionamiento de este hospital. Ya que, se considera la más adecuada para los diagnósticos resultado del análisis realizado en este trabajo de investigación **“El Hospital Central Norte de PEMEX: la organización desorganizada”**.

¹³⁶ Ávila, Guzmán Xavier y P. Soto, Arisbeth Sarahí, Guía para la aplicación de técnicas cualitativas, Facultad de Estudios Superiores Acatlán, 2006, sin publicar, p.7.

“Alfa-Omega”

“Alfa-Omega II”

(Última tarea del Seminario-Taller extracurricular)

Cuando iniciamos el seminario-taller extracurricular, opción de titulación que escogimos para obtener -¡por fin!- el título de Licenciada de Periodismo y Comunicación Colectiva, nuestro maestro Jorge Pérez Gómez, del modulo I, nos pidió que hiciéramos una tarea a la que llamó Tarea Alfa- Omega, se trataba de hablar de “nuestra” organización, de lo que nos inspiraba., sus características. De las representaciones que teníamos cada uno de nosotros de la organización en la que laboramos y, la cual sería el objeto de estudio de nuestro trabajo de investigación para la realización de nuestra tesis.

En aquel momento, la organización era para mí, sólo el lugar donde laboraba, que cómo la veía pues como lo que es: un hospital en el cual se brinda un servicio de salud a los trabajadores que laboramos en Petróleos Mexicanos.

Me hablaron de una organización habitable, una ideal quizá. ¿Qué era una organización habitable? ¿Una en la que se pudiera vivir? pero si sólo trabajo en ella pensé. ¿Qué más?

Ahora, después de haber transcurrido un año, después de haber transcurrido, también, cinco módulos en los que cada uno de los maestros nos explicó la importancia de estudiar a las organizaciones, la importancia de verlas como una parte importante de la sociedad y, más aún, de analizar su forma de trabajo así como las relaciones e interacciones entre todos sus integrantes. Al conocer, también, las necesidades de la organización y de sus trabajadores. Identificar sus fallas, conocer sus logros.

Entonces, surgió el interés de los veinte aspirantes a titularse por su organización, por lograr mejoras dentro de su departamento y si se podía en la organización toda.

De pronto se había caído el velo que teníamos cubriendo nuestros ojos, o más bien ¿nuestros sentidos?

Todos comenzamos a ver analíticamente lo que sucedía a nuestro alrededor, todo había cambiado. Empezamos a ver el por qué de las cosas, por qué sucedía esto y no lo otro, buscamos razones y sinrazones hasta lograr conocer, aunque fuera un poco, de nuestra organización y, por ende de diecinueve más.

Logramos entender que las organizaciones mexicanas atraviesan por momentos difíciles, que se tiene que luchar con muchos “vicios” y con muchas “manías”. Que esto de la comunicación organizacional apenas si empieza. Lo digo porque en el hospital en que trabajo no se sabe qué es la comunicación organizacional, aunque creo que sería mucho pedir, que estoy yendo muy lejos, porque según parece no sabe de comunicación.

Pero, es como dije en una parte de mi trabajo, a los directivos o jefes no les interesa entablar esa comunicación, sin embargo eso no es lo peor, me di cuenta que no les interesa ni a los trabajadores. Hay inconformidad, hay desacuerdos pero también hay irresponsabilidad por parte de algunos trabajadores, hay apatía, flojera, está el “a mi no me toca”, el “ahí se va” y está “la hora del café”, “la hora del desayuno”. Están, también, las llamadas familiares continuas o la venta por catálogo y sin catálogo también. Están las tandas, las cajas de ahorro, está la cooperativa y lo principal, está el médico al cual acudes constantemente y tienes citas en horas de trabajo. Ah, también está el servicio de laboratorio, de rayos x y el de odontología a los que puedes acudir cuando estás trabajando, bueno siempre y cuando tu jefe te lo permita.

Como podemos observar no sólo es culpa de los jefes, no es culpa nada más de los que mandan, también es culpa de los demás trabajadores.

¿Será quizá culpa de la sociedad en que vivimos? Estamos mal acostumbrados, siempre nos quejamos pero no hacemos nada por lograr que las cosas cambien.

En los años que tengo laborando es el HCN –más de veinte ya- no he escuchado a un jefe felicitar a los trabajadores por hacer bien su trabajo. Tampoco he oído a un trabajador hablar bien de su jefe. Ninguno se reconoce, sólo son partes de un todo. Una parte que se presenta cada día a trabajar durante ocho horas y que se va al cabo de las mismas y así un día tras otro.

De ahí la importancia de crear una nueva cultura, una que nos permita cambiar a todos, que nos permita reconocer que estamos mal o si estamos bien también. Una cultura que nos permita ganar a todos y no solo a unos cuantos. De ahí la importancia, también, de reconocer al otro, a la otredad, saber que todos somos diferentes, que no existe nadie exactamente igual y que por lo tanto debemos aprender a relacionarnos unos con otros, tenemos que aprender a aceptar nuestras diferencias y a partir de ellas lograr acuerdos que nos comprometan a todos por igual.

El establecer acuerdos y compromisos nos permitirá resolver los problemas que se dan dentro de la organización. Obteniendo ventajas para todos por igual.

El Hospital Central Norte de PEMEX, así como las demás organizaciones estudiadas en este seminario son organizaciones que coinciden en muchos aspectos, principalmente en la falta de comunicación. Pero, ¿qué es la comunicación? Según Moles “la comunicación es la acción que permite a un individuo participar de las experiencias-estímulos del medio ambiente de otro individuo o de otro sistema utilizando los elementos o conocimientos que tiene en común con ellos. A través de la comunicación es posible que el hombre actúe. La “comunicación es acción”.

Para Habermas “*la comunicación es representada como un acto de entendimiento – Conciencia- compartido que soporta el orden negociado y que permite aumentar la capacidad para actuar –Comportamiento- en un entorno –Realidad.*¹³⁷

Para la cibernética la comunicación es un intercambio de información constante, misma que contribuye a un ajuste dentro de un sistema, es una reacción frente a la tendencia a la desorganización o desinformación propia de todo sistema.¹³⁸

Definiciones que giran alrededor de los mismos conceptos: acción, actuar, acto, participar, compartir, contribuir, común, compartido, ajuste; mismos que debemos entender para llevarlos a cabo y para lograr comunicarnos realmente al interior y al exterior de la organización.

¹³⁷ Revilla Basurto, Mario Alberto. Comunicación y reproducción. Una reflexión desde el caso TELMEX. Tesis de Maestría en Comunicación Institucional. México 2001. p.57.

¹³⁸ Ídem. p. 49.

En la propuesta comunicativa (PIC) que se hizo en este trabajo se pretende que haya un acercamiento de los jefes con los trabajadores, que las interacciones comunicativas entre integrantes de la organización mejoren, que la comunicación fluya en todas direcciones, no sólo de arriba hacia abajo como se hace actualmente, sino también de manera horizontal. Que la comunicación sea cara a cara y se implementen nuevos mecanismos que permitan lograr el entendimiento de lo que es “bueno” para todos: organización y trabajadores. Que la organización sea capaz de saber leer su entorno y a partir de esa lectura cambie y se adapte a él para satisfacer sus necesidades y en la medida en que lo haga será una organización autopoietica, que se autorregule, que se transforme.

Que, ¿cómo veo después de este trabajo al hospital? Lo veo como una organización que puede durar muchos años más, siempre y cuando todos aportemos lo necesario para que así sea. Para que deje de ser una organización desorganizada y que el caos genere el orden. Lo veo como una organización que se ha olvidado de comunicarse con su entorno principalmente con el interno: sus trabajadores. Pero, también cómo una organización en la que se requiere innovar para conservar. Conservar su historia, su trayectoria y principalmente a sus trabajadores como tales y como los “clientes cautivos” que son pero, contentos de serlo.

Bibliografía

1. Ávila, Xavier, *documento inédito* denominado: "Organización y Comunicación". 2001.
2. Ávila Guzmán, Xavier. De la cibernética a la organización comunicante, Cuadernos del colegio de educación y comunicación, Num.1, Volumen 1, Año 1. 1997.
3. Ávila, G. Javier I., La organización habitable, Media comunicación, México, 2000.
4. Ávila, G. Javier I., De la cibernética a la organización comunicante, en: cuadernos de trabajo N° 1 Colegio de educación y comunicación, ENEP, Acatlán. UNAM, 1997.
5. Ávila, Guzmán Xavier y P. Soto, Arisbeth Sarahí, Guía para la aplicación de técnicas cualitativas, Facultad de Estudios Superiores Acatlán, 2006, sin publicar.
6. Ávila, G. Javier I. Hacia una definición del objeto de estudio de la comunicación. Apuntes inéditos, ENEP Acatlán-UNAM. México. 1991.
7. Bartoli, Annie . Comunicación y Organización, La organización comunicante, la comunicación organizada, México, Paidós, 1983.
8. Bateson, G. Et. al., La nueva comunicación, selección de Y. Winkin. Barcelona Cairos, 1987. (IV)
9. Colunga, Carlos, Management Today, Mayo de 1998, No. 6.
10. Costa, Joan, La comunicación en acción, Paidós, España, 1999.
11. Crozier y Friedberg. El actor y el sistema, Edit. Alianza, México, 1990.
12. D'aprix, Roger. La comunicación clave de la productividad, México, Limusa, Noriega editores, 1998.

13. Etkin, J. Y L.Schvarstein, Identidad de la organización, . Invariancia y cambio. Buenos Aires, Paidós, 1989.
14. Etzioni, Amitai, Organizaciones modernas, México, UTHEA, 1986.
15. Fernández, Collado Carlos, La comunicación en las organizaciones, Trillas, México, 1991.
16. Flores. F. Carlos, Inventando la empresa del siglo XXI, Santiago de Chile, 1989.
17. Harry, Abravanel Ph. D. Cultura organizacional y autoridad simbólica.
18. Lodge, George, Administrando la globalización en la era de la interdependencia, México, 1996.
19. Luhmann, Niklas, Sociedad y sistema: la ambición de la teoría, Barcelona, Paidós, 1997.
20. Manual de organización, Hospital Central Norte de Petróleos Mexicanos, 2000.
21. Martín Serrano, Manuel. Teoría de la comunicación I. Epistemología y análisis de la referencia. UNAM. ENEP. México, 1991.
22. Martínez, Emilio, Herramientas estadísticas básicas, Gráficas La Prensa, s/a.
23. Mayntz, Renate. Sociología de la organización, Madrid, Alianza Universidad, Col. Ciencias sociales, 1990.}
24. Moles, Abraham y Elizabeth Rhomer, Teoría de los actos., México, Trillas, 1973.
25. Olmsted, M. S. El pequeño grupo, Edit. Paidós, Buenos Aires, 1963.

26. Pérez, Dávila Jaime, Diversidad y Comunicación, elementos para una planificación global de la comunicación, curso de opción a tesis imágenes de la organización, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, Escuela de Ciencias de la Comunicación, 2001.
27. Pérez, Dávila Jaime. El quiebre Institucional en México y las tareas de la organización de la comunicación, cuadernos del colegio de educación y comunicación, Número 1 Volumen 1 año 1.
28. Pérez, Dávila Jaime. 13 rasgos organizacionales de algunas empresas e instituciones mexicanas, México, inédito, 2000, 16 p.
29. Pérez, Gómez Jorge. Comunicar y organizar: resbalones y caídas para definir lo complejo, paradójico, contradictorio, confuso, difuso y borroso, UNAM, ENEP Acatlán, ponencia presentada en el Foro de investigación en comunicación Ser, pensar y hacer: el holograma de la investigación. Mesa 3: comunicación organizacional: “Destapando el mito de la comunicación organizacional”, miércoles 4 de junio de 2003, 12 horas, Auditorio II, 10 p.
30. Revilla Basurto, Mario Alberto. Comunicación y reproducción. Una reflexión desde el caso TELMEX. Tesis de Maestría en Comunicación Institucional. México 2001
31. Revilla Basurto, Mario Alberto. Teoría de la representación, tesis de maestría CADEC, 2001.
32. Rodríguez, M. Darío. Diagnóstico organizacional, México, Alfa-Omega, Universidad Católica de Chile, 1999.
33. Ruiz Olabuenaga, J. I. Sociología de las organizaciones, Edit. Universidad de Deusto, España, 1995.

34. Salaman y Thompson. Control e ideologías en las organizaciones, México, FCE, 1984.
35. Serafina Llano. La comunicación organizacional en México, características y perspectivas, en Razón y palabra, revista electrónica, número 4, año 1, septiembre-noviembre 1996.
36. Serralde, Alejandro. 25 años de evolución gerencial en México, en la revista Management Today en español, mayo de 1998.
37. Timm, Paul. Management communication. The finger on the pulse. Prentice Hall, 1986. Capítulo XXII
38. Ulloa, Adriana. La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo, en cuadernos del colegio de educación y comunicación de la ENEP Acatlán, época 1, año Núm. 1, México, UNAM, Acatlán, 1997.
39. Weil, Pascale. La comunicación institucional. La comunicación global y de gestión, Barcelona, Paidós, 1994.
40. Winkin, Y. et. al. La nueva comunicación, Cairos Barcelona, 1987.

Anexos

Transcripción del grupo de discusión realizada el día 14 de diciembre de 2006

Las personas que intervinieron en este grupo de discusión son:

Maria Eugenia Escobar Gómez

Antonio Valencia Enciso

Juan Hugo Juárez Arauz

Sandra Vargas Romero

Irma Orta Salas

Rocío Salcido Medina

Luz Maria Ambriz Sánchez

Armando Romero Santos

Moderador.-Les quiero agradecer su presencia, el tema que se va a tratar es el de la austeridad, la austeridad en Petróleos Mexicanos.

Está llegando una información por correo, diciendo que se tiene que acatar el decreto de austeridad que hizo el Presidente Calderón. Donde dice que va a disminuir el tiempo extra, más bien que ya no va a haber.

Es saber cómo nos puede afectar como trabajadores o como derechohabientes del Hospital.

8.- ¿en que otro aspecto nos puede afectar además del tiempo extra?

1.- no, o sea por ejemplo, la austeridad te puede afectar hasta en la compra

6.- O en muchos aspectos. Como pacientes puede ser en equipos de laboratorio o en exámenes que ya no te los manden a hacer porque son caros.

1.- te puede afectar por ejemplo, que si tú tenías hasta cierta forma un tiempo extra, un cierto gasto extra en tu casa,

8.- yo te pregunto que aparte de eso en que más, En que más en nuestra persona.

1.- te va a perjudicar en...

8.- si, si pero en que más cosas.

7.- pues te puede afectar como trabajador y como derechohabiente.

1.- por ejemplo como trabajador, te pueden decir cuando llegas tarde, ya no te voy a aceptar, en realidad, ora si ya no, prefiero no cumplir esa plaza.

2.- están preguntando cómo te afecta en lo laboral.

1.- por eso

2.- te va afectar como dijo maru, en los servicios médicos. Si hay austeridad y no está bien controlada, por ejemplo en la farmacia..

1.- ahora mira, por ejemplo, en los servicios, si ahora dicen, un pediatra para desahogar la consulta eso ya no lo van a querer contratar va a seguir la misma gente o sea los mismos pacientes pero,...

5.- pero con menos calidad. Tiene que sacar la misma consulta pero con menos doctores y ya no va a haber la misma calidad.

1.- al médico. O es lo que te digo, por ejemplo, ahora a lo mejor ya no van a dejar es cubrir las plazas y ese trabajo lo tiene que sacar otro trabajador.

4.- si ese es un rubro donde afecta la austeridad.

1.- mira, mira, por ejemplo estás acostumbrado a un tiempo extra, si te quedabas unas cinco veces al mes ahora ya nada más te vas a quedar una. Otra austeridad que puede entrar que al jefe del servicio le digan, sabes que un día ya no te lo voy a cubrir porque aparte y se va perdiendo esa plaza, esa viene siendo la austeridad.

5.- claro y los que si vienen a trabajar van a tener que atender la plaza del que falta y luego su trabajo se va atrasando. Vas a dejar el trabajo tuyo pendiente y se te va a acumulando. Vas a querer tiempo extra para tener que sacarlo.

1.- entonces si es problema.

2.- pero yo, pienso aquí en Petróleos Mexicanos, aquí en el hospital deben hacer un programa socioeconómico aquí adentro. Es lo que debe hacer una organización antes de empezar con una austeridad. De hecho una austeridad...

6.- ya dijeron, eso quiere decir que si está planeado, ya dijeron dos unidades médicas nosotros si le entramos y quedamos en que ya no se va a pedir tiempo extra. Siete unidades médicas más van a tener reestructura, todo eso ya estuvo contemplado.

7.- si entonces ya hubo la planeación.

1.- entonces, o sea yo también lo veo bien, lo que se va a hacer es que también, o sea, jerarquías grandes se les va a bajar el salario, son las que según las encuestas, ganan más que el presidente y son gobernadores de un estado. Entonces dice, como siendo presidente de la república mexicana, como vas a ganar menos que el que gobierna un estado. Además

si es un estado muy pequeño. Dicen que va a revisar todos los salarios de todos los ejecutivos y van a ganar de acuerdo a lo que hacen

2.- si hay algunos que no hacen nada.

Moderador.-En el caso del hospital, si antes ha habido desabasto qué va a pasar ahora que hay austeridad.

2.- pero eso no fue por austeridad fue porque no compran lo necesario ni trabajan como debe ser.

6.- yo pienso que te tendrías que limitar más

1.- debes trabajar más y ahorrar realmente los insumos. Ahora si ocupándolos para lo que son.

2.- en una palabra planeando

1.- como ayer le decía a la de urgencias que planeé perfectamente sus necesidades, porque a veces no es nada más comprar por comprar. Desgraciadamente el derechohabiente exige más, piensa que tiene todo el derecho, pide más calidad y a veces estamos trabajando como la Cruz roja, a veces nos quedamos sin material como decían la otra vez los auditores, como es posible que el hospital trabajara el año pasado con el 50%. Entonces califican al médico de negligente, porque no es lo mismo que le ponga un catéter a un bebecito del número que necesita a que le pongan un catéter más grueso que no le sirve porque no hay del que necesitan. Entonces dicen que hay negligencia médica. El doctor está cumpliendo con curarlo solamente que las herramientas que el mismo patrón le está dando..

6.- luego yo también pienso que es necesario un cambio de actitud, porque estamos acostumbrados a que nos den todo, como dice Maru el médico tiene que decir necesito que me compren x o y cosa. Pero debe haber cambio de actitud pero todos médicos, enfermeras, todos ahora sí ponernos la camiseta y decir vamos a cuidar las cosas, no hay que desperdiciar nada.

5.- como en la farmacia que te dan dos cajas de dolotandax cuando necesitas sólo una, y ese dinero es dinero perdido. Ahí también uno debe de concientizarse. O por ejemplo también los jarabes no les puedes dar el mismo a todos, el fluidasa es bien caro y con el les da taquicardia a los niños, entonces como no hay otra cosa para la tos, se les da a todos niños y adultos, no es correcto curas un problema y das otro problema porque ocasionas otra enfermedad.

6.- y resulta que para atenderte la especialidad cardiaca no hay el medicamento

5.- pues si sale contraproducente. Lo que ahorras de un lado, del otro vas a gastar porque vas a necesitar otro medicamento y tal vez más caro.

3.- pero eso debe venir desde compras yo pienso que haya todo el medicamento indicado. Por ejemplo en el almacén, cuando no hay solución de 1000 ml. Tienes que dar de otra capacidad y entonces se descontrola todo lo que ya habías planeado al surtir cantidades dobles de la que si hay en existencia.

2.- en una austeridad es primero la planeación, primero...

1.-ehhh, este...

2.- no se puede dar una austeridad nada más así porque si

1.- no y sobre todo estamos acostumbrados a tenerlo todo.

4.- si estamos muy mal acostumbrados

2.- Ah pero tú ¿tienes todo?

1.- no, no o sea estamos hablando de la austeridad, puede ser hasta en tu casa. Cuando tu estas acostumbrado a tener todo lo que tu puedes y hay austeridad, pues digo ahora sí pues no hay para por ejemplo para pan entonces digo bueno te voy a comprar una en la semana y los demás días haber que te doy.

4.- pues ni modo puro bolillo.

2.- pero eso no debe existir ni aquí en la empresa ni en ningún lado, entonces si aceptamos eso cuando vamos a poder competir. Entonces tu eres de las personas que dices ah bueno ahora no tengo para comprar esto y luego tampoco para esto otro y cada vez vas a tener menos y tu bien conformista.

4.- no, no es eso, no siempre vas a tener, y habrá temporadas en que tengas que salir con lo tienes, además no les va a pasar nada si no les compras a tus hijos una vez y ni se va a desnutrir, además les tiene que dar cosas que no dañen, el hecho de que no tengas no quiere decir que les des cosas dañinas, no nos vamos a ir a los extremos.

7.- además yo creo que aquí tenemos de los mejor, porque haber un seguro, están en pésimas condiciones, pasa una urgencia y tienen sentados a los pacientes

2.- pues aquí falta poco para eso.

7.- pues como dices aquí falta poco pero por ese poco, no debemos de caer.

2.- no, no la empresa debe estar cada día mejor, debemos hacer cada vez mejor las cosas, debe ser cada vez más productiva.

7.- no por eso yo no digo que así deben ser las cosas el hospital..

2.- entonces piensas que como en un ISSTE o como en un SEGURO te atienden en una silla de rueda o en una silla de plástico así quieres que aquí sea..

7.- no yo lo que te quiero decir es que

2.- es que esos son tus pensamientos.

7.-no yo lo que quiero decir es que aquí al compararlo con otros hospitales, aquí estamos bien, dentro de lo que cabe.

1.- haber vamos a suponer que te diga la empresa, bueno yo te pago porque trabajes tus ocho horas, seamos honestos realmente trabajamos las ocho horas.

2.- yo si trabajo las ocho horas.

1. Luzca y Sandra.- si como no, hay que ser realmente honestos

Hablan todos los participantes al mismo tiempo y no se escucha claramente.

1.- Toño es como los europeos, ellos están produciendo toda la vida, no les gusta perder el tiempo, por ejemplo, está un ejemplo bien simple está un estacionamiento medio kilómetro de donde está la empresa, y lo can a dejar hasta allá porque ellos tienen prohibido tener carro alrededor porque es la imagen de la empresa, haber aquí el estacionamiento está a medio kilómetro, llegas tempranísimo, media hora y dices donde te estacionas a la entrada del estacionamiento o hasta dentro del estacionamiento, es la educación de uno porque si yo estoy conciente de que estoy llegando media hora antes puedo estacionarme más adentro, porque van a haber compañeros que van a llegar retrazadísimos y van a tener que dejar el carro más lejos, imagínate de por di ya es un medio kilómetro de distancia del estacionamiento a la empresa y otro medio kilómetro para salir del estacionamiento, entonces ya no llegó o llegó infartado, ¿no? entonces seria la actitud de cada quien.

Moderador.- entonces en esos casos ¿qué se requiere?

1.- pues un cambio de cultura. Porque nada más estamos viendo qué nos van a quitar, qué me van a dar. No, no está bien.

6.- Más bien qué voy a dar. Por ejemplo eso que comenta Toño que siempre hay que aspirar a más y más.

2.- Bueno como empresa, eh? Como empresa.

6.- más bien hay que decir más bien qué voy a dar para que no me lo quiten. En una ciudad europea, en una clase media alta, su casa promedio es de 42 m². una casa propia. Pero es una entidad donde hay equidad. Tú no estás dispuesto a hacer ese cambio, tu ves las casa ahora de cuánto, 60 m². y dices no yo no quepo ahí.

4.- bueno es que también cuántos hijos debes tener para vivir bien en una casa así. Entonces como tú dices ahí entra la cultura y la educación cívica de cada uno, la

6.- Si tampoco vas a meter ocho hijos en una casa así.

1.- si ya no es como antes que se teñían diez, doce y hasta catorce hijos ahora tu ves una familia de máximo..

4.- de dos

1.- por eso tres mil pesos y los adultos

6.- es que para eso debes tener, como dice Sandy, cierto nivel socioeconómico,

1.- también la cultura. Cómo me voy a poner a tener otro hijo más si nada más puedo sacar a dos. También es la actitud de uno mismo, por ejemplo una persona que es analfabeta, pero que tiene cultura, que se preocupa por que le va a dar calidad y dice, no sabes que yo quiero mucho a los niños pero sólo vamos a tener a uno

3.- yo pienso que todo ese cambio tiene que ser poco a poco tampoco puede ser que de la noche a la mañana quieran que todo cambie.

1.- no Hugo, yo pienso que todo está planeado..

3.- yo digo nos tienen que decir sabes que a partir del primero de enero del año que viene vamos a hacer estos cambios, y por decreto esto, esto y esto. Yo creo que poco a poco y paso a paso tuvo que haber sido este cambio.

1.- si pero cuanto tiempo fue, fueron los seis años de Fox

3.- pero Fox no está haciendo nada

6.- o sea es un seguimiento.

1.- Fox no lo decretó

7.- yo digo que todo ha sido planeado pero no nos informaron ni tuvimos nosotros la curiosidad por preguntar, yo también digo que todo es planeado, que uno muchas veces se quede ahí. Es como dices investigas pero todo es planeado.

3.- pero todo eso de cero tiempo extra, de la austeridad, tu eso no lo conoces. Entonces apenas te lo están informando

6.- en si la información no nos llega a nosotros, le llega directamente a los jefes, cierto es parte de la desinformación pero de que se está planeando...

7.- yo también digo que es planeado

6.- porque ellos nos están dando la información...

4.- a su conveniencia No?

1.- bueno, porque acuérdense que la mayoría de los que. Los trabajadores de este país, somos sindicalizados y los sindicatos a veces, un sindicato, puede destruir a la empresa si se lo propone, entonces también puede ser no? muchas veces dice. Puede ser un arma de dos filos porque como trabajador cuando tu estás acostumbrado a ver en tu recibo que tienes mil pesos más por que te quedaste tiempo extras porque la empresa te lo está solicitando o porque el jefe te da chance de quedarte de hacer un tiempo extra y muchas veces ni lo avalamos entonces ya no voy a recibir, como voy a trabajar, pues ahora ya no voy a trabajar si quiere que trabaje o me paga tiempo extra o me paga tiempo extra.

5.- pero a los compañeros que son de turno que se tienen que quedar. Les tienen que pagar a fuerza su tiempo extra...

1.- ah no ahí si, o sea. Yo pienso lo de la austeridad ellos ya lo trabajaron. O simplemente como dicen trata de hacer las microempresas, ahí si tienes que trabajar para que no pierdas tu capital de inversión.

2.-bueno haber vamos a ver la austeridad en cuestión de desempleo

1.- precisamente para eso es la austeridad para poder crear empleos...

2.- y los que están allá afuera, hay que pensar en ellos no sólo en nosotros

1.- claro tienes que pensar en ellos porque también tenemos hijos

2.- aunque no tuviera hijo, hay más gente, hay mucha gente fuera en la que hay que pensar antes de querer implantar una austeridad.

1.- bueno

6.- buenos es que mira las personas que no tienen empleo se dan por bien servidas con un empleo informal, las personas que tienen un comercio les afecta

2.- pero tu estas de acuerdo en que en un trabajo informal un día comes y veinte no, ¿estas de acuerdo con eso? ¿Tú estás de acuerdo?

4.- bueno no estás de acuerdo en comer un día si y un día no, pero si no tienes trabajo tampoco te vas a quedar con los brazos cruzados haber de donde te cae el dinero tienes que buscarle y ver opciones

2.- y en tu caso..

4.- y en mi caso te lo digo porque yo fui comerciante y aún así..te digo en esa temporada cuando yo fui comerciante él no tenía empleo ni yo tampoco y ni modo que hacemos que nos caiga dinero del cielo pues no, vendía pan, hacia hamburguesas, a vender ropa a lo que sea y es como te digo no te vas a quedar así esperando a ver quien te arrima un taco..

2.- entonces a ti la austeridad no te afecta

4.- si me afecta ya te lo he dije.

2.- no no te afecta porque...

Todos.- ¡que sì!

2.- bueno yo digo que no le afecta porque ella lo que hace se va a vender o hace cualquier otra cosa...

Todos.- que sí le afecta!

2.- yo a lo que voy e por si el gobierno dice, o el dueño de la compañía dice en este momento hay una austeridad, entonces, pum, sale, todo a la mitad, a la mitad todo, pero tu como eres habilidosa, no te afecta...

4.- no como no Toño.

2.- yo le que digo cómo te afecta la austeridad en el empleo, digo en el desempleo, te afecta o no te afecta...

4 y 3.- claro que si te afecta

4.- yo en ningún momento dije que no me afectara, pero yo no me yo no me cruzar de brazos, es más te va a costar más trabajo el buscar como vivir

2.- pero si te afecta o no

Moderador.- ya dijo que si le afecta y como dice la va a obligar a buscar otro tipo de trabajo otra forma de subsistir.

4.- además cuando no tienes un trabajo seguro como nosotros los transitorios, tienes más gastos porque no tienes muchas prestaciones, gastas en médico, estás en stress constante, te cansas más porque todo el tiempo tienes que estar buscando como tener para tus gastos...

7.- si estás en stress constante, gastas también en medicinas...

2.- si como no, el desempleo si afecta simplemente te quedas sin servicio médico, sin un salario..

4.- claro que si afecta, yo nunca dije que no...

2.- porque se supone que tu tienes gastos fijos en tu casa, ya sea en tus pasajes, vivienda.
La austeridad aquí en la empresa como desempleado si afecta

5.- yo digo que a todos los niveles.

4.- afuera, adentro en todos lados te tiene que afectar.

1.- bueno es como dice Sandra, mira, tan solo como dice Sandra, ella cuando no trabajó aquí en la empresa se la vio muy difícil, incluso para tener medicamentos para los niños.

5.- Pero ya estamos en la austeridad ahorita ya estamos en la problemática de ¿cómo vamos a llevar la austeridad? Cual es la solución? “Ahorita” tenemos que estar bien concientes, todos bien concientes de que no se debe desperdiciar nada, estamos acostumbrados a desperdiciar de todo, hasta el dinero que cobramos, pero aquí como es nuestro centro de trabajo hay que cuidarlo, aunque vamos a parecer ay hasta pareces de la empresa pero lo vamos a cuidar, no vamos a gastar mas cosas indebidas

1.- si muchas veces hasta un papel de baño..

2.- deja que termine

5.- todos, todos ya estamos en eso, es una problemática pero ahora ya vamos a buscarle la solución porque eso ya esta, ya esta el decreto y eso a todos nos va a afectar, pero ahora nos vamos a concienciar y a trabajar conforme la empresa dice

1.- a si claro, tienes que alinearte a fuerzas

5.- vamos a trabajar alineados, para que mi servicio esté bien, este...bueno para que mi servicio esté bien y que mi servicio no tenga muchos problemas en todos lados y que siga funcionando bien mi gente va a trabajar bien con la austeridad y vamos a concientizarnos todos a no tirar agua, a apagar las luces, más que nada a contar bien las cosas, a no gastar nada de eso se trata estamos acostumbrados mal y esos hábitos nos los tenemos que quitar y “ahorita” ya es la solución llevar a cabo bien concientes de que tenemos que trabajar con menos.

1.- porque va a ser igual van a ser tus mismas ocho horas.

Moderador.- y al cuidar la empresa estás cuidando tu trabajo

1.-al estar cuidando tu trabajo estás cuidando la economía de tu casa

4.- hasta tu salud

3.- pero yo pienso que debe haber concientización de la parte de arriba ¿No? Así empezando desde la parte de arriba no se si dando oficios

1.- es que es lo que siempre hemos dicho

2.- o haciéndote ver las cosas ¿no?

1.-pero vuelvo a lo mismo Hugo...

2.-informándote, informándote

5.- pero es que ese es el problema del departamento, el jefe debe tener a su gente bien conciente del problema que ya llegó. El problema ya se los dijo a todos, entonces el problema es aquí nosotros no podemos cambiar al mundo ni a los altos ni a los bajos nosotros cada quien debemos estar concientes de que debemos trabajar bien a la primera vez para no desperdiciar nada...

2.- no pero si estaría bien que la austeridad empezara desde arriba. Que la austeridad venga de arriba hacia abajo y no de abajo hacia arriba...

5.- se supone que es de arriba, pero tu no te vas a fijar, nosotros nuestro departamento, este es el equipo, nosotros estamos bien...

6.- sería muy padre que fuera así como tu dices, bueno en seis meses se hace una junta y que diga es que no podemos, los insumos, el material de curación... y como es que el almacén, que fuera un ejemplo, es que está saliendo adelante, cómo es que ropería, cómo es que farmacia y por qué enfermería no.. es como idealizar ¿no?

2.- lo que pasa es que no podemos opinar porque no sabemos realmente como pacientes que es lo que nos falta allá arriba, no sabemos si llega a fallecer alguien por falta de un material y nosotros aquí estamos diciendo ..no es que estamos en la austeridad...porque nosotros ahí no tenemos conocimiento no podemos opinar...

1.- no no eso ya es otro rollo, no lo que te está diciendo Irma es que....

2.- porque yo al menos si lo se lo que ha pasado por la falta de un material...y eso...

6.- y luego también esté el material y no saberlo usar

5.- se Caducan las cosas

6.- que esté el material y que no lo sepas utilizar, que tengas un medico y que no te sepa prescribir..que es peor.

Moderador.- yo creo que ahí va enlazado todo porque hay un medico que va a decir que necesita para poder atender a un paciente pero si el no o solicita a compra si el no lo pide es un material que nunca va a estar en el almacén.

3.- ahora yo te voy a decir por qué es preciso que se concientice desde la parte de arriba porque por ejemplo me piden a mi 80 soluciones “x” y les doy 40 y luego habla el subdirector y dáselas porque las necesita que caso tiene que de que yo me concientice de que estamos en la austeridad...

2.- de que administremos el material si al final de cuentas se tiene que entregar lo que solicitan...

3.- si arriba me van a truncar..

6.- si pero ahí se entabla un dialogo ya se habla con el doctor y si dice urgencias necesita tanta solución entonces tu le dice si doctor pero este otro servicio también lo necesita y mi stock es tanto si usted me autoriza o.k pero le aviso que tal departamento, tal servicio va a estar en desabasto

3.- yo pienso que antes de surtir cualquier servicio debes de ver con cuánto trabajó el mes pasado

6.- pero no se hace así, a la actualidad no se hace.

3.- por eso hay que concienciar, hay que ver porque si antes trabajabas con menos material hoy estás solicitando tanto.

2.- exacto..

6.- por eso hay que entablar el dialogo

2.-pero eso es impredecible tu no puedes saber cuántos pacientes vas a tener ahora, probablemente hubo una baja en la temperatura y hay más enfermos, a lo mejor había 30 y ahora son 60 pacientes. Vas a tener el gasto al doble..

1.- pero aquí...

2.- y eso es lo que nos decía la jefa de urgencias. Porque yo le doy 200 macrogoteros y ella me dice cómo me das eso si la semana pasada me gasté el doble porque hubo muchos enfermos ahí cómo vas a reducir el consumo...

5.- es donde se pueda

2.- no es donde se pueda es en todos lados...

6.-pero es que si nada más te lo quedas tú, tú nada más vas a saber el problema y la solución, si no lo exteriorizas el de junto y el de abajo no lo van a saber, no me está surtiendo por qué no se.

2.- es como dijo Irma no es a fuerza, no en todos lados se puede

5.- hay que ser flexible si te dicen que necesitan tanto material pues hay que solicitar más

6.- exactamente si yo me quedo sin material yo tengo que decirle a abastecimientos al subdirector haber a quien hay que decirle para que compren más aunque mi contrato sea por una cantidad yo necesito que se pida más

5.- claro son las necesidades del servicio

1.- por eso es lo que yo digo que como le dije a Alma si tú quieres más material yo te lo puedo dar sólo tienes que poner la nota en el vale de por qué me estás pidiendo más, porque si hay justificantes. Entonces cuando me pregunte un auditor por que razón le di más material ya podré decirle que la jefa del servicio puso esa nota y que vayan con ella para que les explique, quizá hubo un accidente o hubo algún infartado pero ya no es culpa mía, se hace un análisis porque qué decía Carlos cuando subía el material ya no hay que darle telas adhesivas tiene tubos y tubos y la mayoría ya se está caducando

5.- no le des, le cancelo ahí entra tu criterio

2.- no pero si no te das cuenta no puedes poner tu criterio

6.- si pero por eso es que esté el dialogo abierto.

5.- por eso debe haber comunicación

1.- si debe haber comunicación

2.- yo más bien diría que hace falta la supervisión

1.- si yo también digo que hace falta la supervisión, porque no es lo mismo como dice auditoria y a usted le consta, pero yo como se que realmente va a ocupar un rollo de tela en un paciente como dice el usuario, pues no lo sé y yo se lo tengo quedar, porque además como se dice, como está el letrero ¿no? El cliente siempre tiene la razón. Es usuario siempre tiene la razón, el usuario es quien dice lo que necesita yo ya no se si se lo va a llevar o lo va a regalar ya no se que hace con el material.

3.- pero también es importante saber si ha habido el material todo el año porque como luego falta entonces no es posible llevar un buen control ni estadística de cuánto requiere

realmente además de que con tal de que no se queje de que no le diste el material pues le das todo.

1.-pero también es cierto que siempre tiene urgencias, haya o no el material en el almacén, todo el tiempo se están quejando y pues lógico se lo tienes que dar porque si no se quejan y el subdirector da la orden de que se le surta todo.

1.- si pero luego dicen que no tienen material guardado y de repente no piden material al almacén eso quiere que si guardan y que no tienen urgencias que no pueden decir que no tienen nada de material para trabajar..

7.- eso no es cierto ninguna jefa se queda sin material siempre tienen guardado para sus necesidades yo lo he visto.

2.- pero luego dicen que les urge

7.- yo te voy a decir una cosa, todas las jefas tiene su guardadito. Por ejemplo cuando tenían los udemas tenían más material que en el almacén., cuantos años tuvieron material ahí.

1.- si es cierto incluso se estaba negando en un tiempo el material por no haber existencia y resulta que un servicio tenía material guardado y ya se había negado casi dos o tres semanas a los demás servicios y tenía una buena cantidad.

3.- no y una caja no te la acabas en una semana

1.- claro que no y la verdad es que estamos mal acostumbrados sabes por qué...porque piden material según para tres días y se les surten sus vales cada 72 horas entonces estamos surtiendo para semanas de tres días.

3.- fijate tendrían que justificar todo eso para que veas realmente si lo necesitan

1.- y ves los vales y haz de cuenta que lo que pidió hoy lo pide exactamente a los tres días.

7.- si eso si, sólo sacan y sacan la copia ya no se fijan tanto en sus necesidades reales

1.- si como ahora ya nada más la tienen que imprimir pues nada más lo hacen y ya la mandan sin verificar si tiene esos materiales en existencia y les alcanza para sus necesidades. Y los mismos errores que cometió hace un año los sigue cometiendo ahorita porque no los ha corregido.

5.- pero ahí el problema es de nosotros porque si ya nos dimos cuenta de que nada más imprime el vale pues mandarle un informe por escrito que pida realmente lo que es, Cuántos paciente va a justificar.

1.- pero es como dice Toño falta la supervisión 2.- pero nosotros no podemos supervisar. No tenemos la autoridad para hacerlo.

5.- claro ustedes le informan a la jefa y ella se va a encargar de hacerlo

2.- quien sabe si ella pueda

5.- claro que si pues ella lleva el control y sabe como hacerlo

1.- lo que pasa que aquí es al revés en todos los almacenes en diciembre no tienen casi nada de material y aquí es cuando empieza a llegar. Entonces ahorita quieren pedir sus insumos del 2007 y ese material todavía ni llega se está trabajando con lo del año pasado. O sea estamos mal acostumbrados y pues debemos empezar por nosotros mismos.

3.- no debemos empezar por las cabezas yo pienso

1.-si, si

3.- porque tu no tendrías ningún problema y te basarías a las reglas de austeridad que están mencionando, si tuvieras tu almacén cada año lleno pero es lo que te vuelvo a decir si no hay material no puedes llevar un buen control de los consumos. Si tuvieras todo el almacén lleno todo el año ningún problema tendrías de desabasto y podrías manejar la austeridad

2.- bueno no lleno, lo necesario, lo indispensable

3.- bueno lo que fuera para el año

1.- si no lleno exactamente

2.- bueno si el año pasado faltó material y no había austeridad ahora que la hay qué va a pasar

8.- va a estar peor. Ya desde el año pasado siempre mencionan que no hay presupuesto

7.- ves como todo es planeado

8.- desde el año pasado lo están mencionando y dicen que no hay presupuesto, que no hay presupuesto y están agarrando de unas partidas el presupuesto para comprar otras que urgen.

1.- ahora dime si no se puede ahorrar en los servicios siguen pidiendo materiales en cantidades grandísimas y casi no lo usan por qué no ahorran en eso y compran lo que

realmente se requiere. Cuánto está invertido ahí, el material ahí está no se puede mover, estamos acostumbrados también que nos compren todo

2.- es lo que dice Hugo o sea, podemos llevar bien la austeridad pero si no se componen los de allá arriba, los de compras

8.- no y más que nada los jefes de servicio ¿no?

2.- nosotros no lo pedimos o no debemos pedirlo somos almacenistas

6.- lo que pasa es que también los jefes siempre quieren que les compren lo más finos entonces lo que deben hacer las autoridades es no volverlo a comprar que se acostumbre a usar lo que hay y que les digan con la pena ahora te vas a poner esta cremita y con la pena, pero es que, van a decir, entonces decirles es que hay ese y ese se va a usar hasta que se acabe.

2, Es más en ocasiones han comentado que algunos materiales son artículos de lujo pero se acaba y se quejan y se los vuelven a comprar incluso se quejan si almacén no se los da.

4.- no dicen la realidad y son los jefes de servicio los que deben ver eso

8.-una de las cosas importantes por ejemplo el departamento de adquisiciones son los que tienen la mayor problemática porque compran de lo más barato, si compraran lo de mejor calidad duraría más el material ya que como no es de calidad pues los servicios sacan el doble de material porque se acaba más pronto y si siguen así esto va a estar cada vez peor

Moderador.- lo que pasa es que tu no puedes pedir que se compre por marcas pero quizá preparando más a los usuarios puedes decirle cómo deben pedir sus compras para que les compren lo mejor, en la forma de cómo lo pides está el que te compren material de calidad

2.- lo que dice Armando es que si pides cosas de calidad te dura más y no gastas tanto y entonces ya hay un ahorro. Si no vamos a lo que es la austeridad él dice que en lugar de comprar uno bueno que te dure más tienes que comprar diez de los más baratos porque te los vas a acabar más pronto de lo estimado. Lo barato sale caro. Y eso lo debemos de ver ahora en compras

3.- si que te conviene comprar más lo más bueno o lo barato donde ahorras más

8.- por eso se gastan más hojas, más luz más de todo por hacer los vales más seguido porque se acaba el material antes de lo esperado.

1.- pero también hay que estar bien concientes si yo le voy a dar al usuario un material de buena calidad el debe estar conciente que le va a durar más pero te aseguro que va a gastar exactamente lo mismo y es que no somos responsables

2.- si pero no por eso vas a comprar lo más malo. Hay que exigir que se compre lo mejor porque que chiste tiene que compres más barato si vas a gastar más.

3.- desde el punto de vista que el comprador ve que va a comprar un material más barato no le importa que el usuario gaste lo que necesite, lo que quiera

2.- en los materiales no puede ver austeridad

Moderador.- El comprador no puede decidir si compra lo mas caro o lo mas barato por que si, el se tiene que basar en la ley de adquisiciones que dice que debe comprar al precio más barato claro siempre y cuando cumpla con las especificaciones solicitada entonces la clave está en saber pedir los materiales. Y en este caso le toca al servicio justificar el por qué quieren que le compre determinado producto.

2.-pero muchas veces no lo hace porque no quieren responsabilidades.

8.- pero si es buena idea que haya supervisión en lo que piden las jefas de piso porque los consumos se han incrementado bastante

3.- pero eso ya es cuestión de auditoría

8.- si pero auditoría viene con nosotros.

3.- yo creo que las deberíamos reportar con algún supervisor

1.- oye como ves que así como reportan sus faltantes también reaporan sus sobrantes

2.- fíjate que si sería buena idea que nos reportaran sus sobrantes

3.- volvemos a lo mismo tendríamos que concienciar a los de arriba

8.- más bien tomar en cuenta tus necesidades reales y lo que tienes en existencia si vas a pedir 20 y tienes 5 pues pide los 15 que faltan para que tengas tu stock

2.- como lo que pasó con el tercer piso que le revisó su vale el subdirector médico y le canceló varias cosas porque tenía existencia en el servicio

7.- cuantos servicios no harán lo mismo

2.- así como dice Maru si reportan sus faltantes que regresen sus sobrantes

8.- no no es necesario que los regrese ya te dije cómo debe pedir

2.- o simplemente que no pida en una semana así estaría bien

8.- es como cuando hay un día festivo piden hasta lo triple y sólo es un día en que no se abre el almacén y no o justifica

2.- pero si hay veces que cuando piden mucho dejan de pedirte una semana o dos

1.- si pero no todos

8.- como las clínicas que también pide demasiado material que piden muchas hojas

1.- que le hagan como dice Irma que reciclen Las hojas para que ahorren

2.- pero cómo vas a reciclar por ejemplo el papel que utilizan en los pisos o en la ropería que viene contaminado

4.- pero se recicla para el mismo servicio no para otros servicios

1.- como no yo he tenido de otros servicios

4.- bueno yo digo en el caso de ropería que ahí si lo volvemos a usar

2.- si están contaminados porque tan solo ya les pusiste los guantes sucios encima, los pusiste en la plancha donde está todo contaminado y quieren que se vuelva a utilizar con el riesgo de contaminarte

7.- no no todo está contaminado

4.- ni que fuera carnicería

7.- todo depende de cómo trabajes

5.- pero hay otras formas de ahorrar por ejemplo ahí en ropería que todos los despachadores utilizan los camisones para los pacientes para trabajar y es ropa que están cobrando por lavar y planchar, yo digo que para la austeridad no se lo deben de poner porque tienen su uniforme porque esa ropa que se ponen a diario se tiene que pagar para que la laven y la planchen

8.- está bien como tu dices porque subes a piso y todas las asistentes se quitan su filipina y se ponen el saco azul y cuando los pacientes les piden uno porque se mojó les dicen que ya no hay. Para el paciente no hay pero para ellas si. Yo pienso que si se organizara y se planeara no tendría que haber austeridad

1.- está como el domestico que ya no quiere usar los guantes rojos que porque les maltrata las manos y anda de cirujano

2.- yo creo que en la organización la austeridad

8.- pero es verdad hay trabajadoras que se les hacen muy feas las manos con esos guantes que son marca patito y cuando fue una de ellas a ver a la dermatóloga le dijo con usted no se puede hacer nada ¿cómo ves?

7.- cambie de marca de guantes

8.- no no es eso y aparte de eso la empresa qué hizo, por ejemplo la dermatóloga qué hizo era para que ella hubiera mandado un informe diciendo tenemos un problema con este trabajador por tal motivo

1, Pero también ese problema es de uno como trabajador

8.- si pero quien le debe dar seguimiento es el médico por ejemplo mira si envía un informe diciendo lo que provoca esa marca de guantes al trabajador probablemente se tomaría alguna solución

1.- pero espérame

5.- si porque le va a salir más caro a la empresa si no informa, porque tiene que darle más medicina, más consultas, análisis si le va a salir más caro

1.- pero fíjate tu muchas veces por no perder tu empleo no dices nada te aseguro que la nota está en tu expediente y yo como trabajadora le diría sabes que sindicato apóyame mira mis notas no lo estoy inventado me está viendo el médico y como tu dices ya es labor social del sindicato vamos a suponer

8.- si vamos a ..

1.- espérame. Vamos a suponer que la empresa te diga te voy a comprar tres pares de guantes pero los vas a cuidar. Pero que tal si en este tiempo de austeridad te dice la empresa yo no puedo hacer nada solo te voy a cambiar de lugar y si no te voy a liquidar

8.- pero a lo mejor se alivia en otro lugar.

1,. Pues si tal vez la empresa le diga a esa persona si te cambio de lugar a lo mejor te alivias pero también viene la conducta de la persona que diga “ay no” yo a ese servicio no voy. A cuántos trabajadores se les tiene que mandar a hacer especialmente sus uniformes era como talla 50 el señor y le mandaban a hacer sus 12 uniformes por que estaba escrito por el sindicato eran los uniformes de casi 2 años para que el señor viniera con uniforme era como cuando no tenia zapatos ese trabajador se venia con huaraches y cuando aquí le preguntaban por que lo hacia, decía que por que la empresa no le había dado zapatos de protección, yo digo que también debe de ver la actitud de cada trabajador.

- 7.- muchas veces nos dan los uniformes y no los usamos
- 1.- no estamos acostumbrados a traer el uniforme, a vernos bonitos con nuestra credencial
- 8.- ¡está como el del agua! Siempre esta vestido de civil
- 6.- y cuando no te dan como exiges uniforme
- 4.- y nada más saben que vana allegar los uniformes y ya quieren que ese mismo día se les surta
- 8.- otra de las cosas que uniformes tan feos nos dieron
- 4.- pero para que quieres calidad si ni lo usas
- 6.- que paso cuando estaban exigiendo la credencial, no entras si no traes la credencial, es que... no entras si no traes la credencial
- 1.- es como tú dices que va a pasar con la austeridad si de por si no se le da ropa para que trabaje el transitorio, aquí en el librito dice claramente que cada 2 meses, pero el librito dice una cosa y la realidad es otra
- 8.- Pues nada más lo dice el librito, pero en realidad no son 2 meses, sino por cada 60 días laborados
- 1.- y tú dices yo para trabajar, tan solo tú entras a una empresa y te dicen aquí no puedes trabajar con pantalón de mezclilla y esto, esto y esto, pero sabes que aquí te doy este uniforme y es el que vas utilizar para el trabajo y aquí ¿Cuándo lo hacen? Y andan consiguiendo, con que traiga el escudo de PEMEX ya la hicieron. Estamos mal, no sabemos pedir, o sabemos pedir pero no todos nuestros derechos, por que tenemos miedo a veces a dar nuestras obligaciones
- 3.- si exijo, ¿qué me vana pedir?
- 2.- ese punto esta muy bueno el que dijo maru para que tu digas cuales son tus derechos debes saber también cuales son tus obligaciones, por que aquí todos están acostumbrados
- 5.- sus derechos, por eso mejor no hablo
- 1.- simplemente ayer estábamos protestando por las batas que estaban mal, y nunca usa sel uniforme como debe de ser
- 2.- exacto, exacto
- 7.- Si o sea, es que nunca estas conforme
- 4.- que de manga que blah blah blah

- 7.- que gruesa
- 6.- y cuando traen el uniforme
- 5.- por la austeridad nos tenemos que poner lo que nos den
- 2.- hay que ser honestos
- 5.- venimos a trabajar no a andar acá de...
- 6.- pero ¿como estas? siempre diciendo que ya te toca tu dotación
- 1.- a si en la ropa es que no lo sabemos apreciar, fíjate toño y tienes razón desde ahí empieza la austeridad de cuidar tu ropa y no lo haces
- 4.- es tu ropa, pero si deberían venir bien uniformados con zapatos del trabajo
- 2.- que dan batas Sandra ¿no entiendes?
- 5.- Cambiemos de tema, no entendió. Es que no puedes cambiar al mundo
- 1.- Nosotros mismos somos tontos. Por ejemplo si yo en lugar de traerme un suéter y maltratarlo, que me puede servir para estar presentable, ya lo estoy maltratando y sin embargo mi uniforme esta bien guardado ya se está empolvando
- 5.- No pero eso depende de criterios, la austeridad es...
- 1.- Pero eso es la austeridad
- 5.- ¡la austeridad es... nos vamos a poner lo que nos den!, ya sea de lona o lo que sea hay que aceptar, hay que ser honestos y no hay que ser repelones
- 4.- Apoco en otras fábricas les preguntan ¿de que uniformes quieren o si se lo quieren poner? Nada más te pide tu talla y tienes que ir uniformado diario
- 1.- Y aquí quieres exigir que te traigan de un tipo especial
- 4.- No vamos tan lejos, ayer en el pantalón de la farmacia venia sin pinzas y en el contrato decía con pinzas y no lo quisieron aceptar
- Moderador.- pero ustedes que opinan, ¿Qué obliguen a usar los uniformes? ¿Qué nos exijan más? Porque ahorita todos estamos dispuestos a cooperar, y cuando lo exigen nadie coopera, incluso te llegas a molestar
- 1.- Yo digo que ya debemos nosotros mismos debemos concientizarnos y hacerlo. Como a veces decimos a mi no me interesa si tu traes el uniforme, aquí traes tu chamarra y la echaste a perder, o sea cada quien debe empezar a cuidar y a observar donde esta la austeridad
- 3.- En todas partes

7.- En uno mismo

1.- Siempre hemos dicho en una cosa que puede llegar a suceder que ojala y no, y toco madera, saben que la gasolina ya no se les va a pagar, puede ser dentro de una austeridad y no estamos prevenidos para eso ¿Por qué? Porque estamos acostumbrados a ver cuanto vas a cobrar y San se acabo, y ya que faltamos y llegamos tarde te vana a descontar tanto, automáticamente ya estamos pensando cuanto es lo que vamos a cobrar

5.- Bueno la conclusión es que nos tenemos que adaptar a las reglas que ya se pusieron...

1.- ...adaptar y aparte de eso estar invitando a los compañero a que vayan entrando al aro Por qué muchas veces aunque tú quieras muchas veces dices “Yo no me meto con él por que se enoja” me dice “que esto no”...

5.- No, hay que ser positivos, nada de negativos...

1.- No hay que ser negativos, ya cuando te ve una persona, te sigue otra persona y ya otra persona se va alineando y asi se va haciendo la cadenita

5.- Lo importante es trabajar en equipo, empezando por el almacén, ya de aquí parten todos los servicios que quieran venir a limpiarse las chinguiñas a ver cómo se trabaja en el almacén, ellos solitos se van a juntar, el que quiera y el que no...

1.- Por eso es lo que te digo, la actitud empieza desde uno mismo, tu ya sabes, y debe de empezar un cambio de actitud. Dicen muchas veces a veces te mata más la duda que lo que te van a decir

6.- la incertidumbre

1.- es la actitud de la persona porque cómo lo va a tomar porque si somos personas negativas podemos decir pero por a ella si le están pagando tiempo extra y siempre estamps así por eso muchas veces al patrón le conviene no decirnos realmente lo que está pasando mas que lo que ves y de lo que te estás enterando porque muchas veces ellos mismos, es lo que te decía lamentablemente un sindicato o te lleva a una quiebra o te lleva a una muerte o muchas veces te lleva al triunfo para qué quieres tantos agitadores si muchas veces ni nos quedamos tiempo extra cuando es obligatorio y cuando sabemos que está autorizado y estamos condicionando a pero sabes qué me quedo hasta tales horas, entonces nosotros mismos decimos que más da que lo autoricen si nunca me quedo,

5.- no pero es un plan de trabajo tu como jefe debes hacer un plan de trabajo para todos los compañeros, informarles nuestro plan de trabajo va a ser este tú te subes al piso te fijas cuánto tiene observas, me informas y así a cada uno pero aquí elaborar un plan de trabajo aquí nada más porque tu no puedes ir a decirle que el subdirector haga esto o sea nada aquí es donde vamos a empezar todos

1.- vamos a suponer que todos nos pusiéramos de acuerdo los uniformes que nos van a dar y que bajáramos a la jefa de personal y le dijéramos mire yo no puedo trabajar con esta camisola tan grande y mire vea los compañeros como se ensucian a la hora de cargar entonces ya dirá a si entonces vamos a cambiar de color el uniforme y...

5.- pero ya está la compra ¿no?

1.- ah si nada más por decirlo

4.- bueno ya está la compra pero los mandamos cortar

1.- pero no lo están viendo puesto ellos mismos pueden decir ay pero que uniforme tan horrible se les dio a los del almacén y ellos mismos los pueden cambiar o muchas veces ay que padre está el uniforme nos hubieran dado de esos

5.-pero si nosotros somos humildes nos tenemos que adaptar a los que nos den

1.- no si, si Irma

5.-no nos vamos a poner exigentes que nos den un blazer

1.- no no claro que no

4.- no no se trata de eso

5.-que nos den a las posibilidades que ya nos dieron ahí nosotros no es nuestra culpa no es la culpa de la jefa de personal el que le dio el visto bueno y el sindicato que se comprometió a ver qué calidad de ropa

7.- bueno pero yo si en ese aspecto creo que está bien la ropa y el usarla es uno de mis propósitos.

3.- si vas a concientizarte te vas a tener que poner lo que te den

5.- así es.

6.- yo creo que a nosotros lo que nos gustaría es que nos exigieran así como en tantos lados, aquí ya llegó un oficio debes traer tu credencial

2.- y nadie la usa

Moderador.- pues si falta supervisión porque nadie nos supervisa que no traemos uniforme,

4.- que te revisaran como en las escuelas ¿no?

Moderador.- que te regresaran sabes que no vienes uniformado te regresas.

4.- exactamente haber si no te adaptas

7.- ese pequeñísimo detalle ¿no?

Moderador.- si haber si no lo usas

1.- sabes que hay empresas en que los ingenieros o los jefes de servicio traen el mismo uniforme y tu los encuentras en los pasillos y no sabes si es empleado o que nivel tiene por qué porque trae su uniforme y trae su gafete y no te andas cuadrándote porque es el director, si tu vas entrando a una empresa lo ves todos traen su uniforme. Aquí igual todos debemos traer uniforme incluso los de personal.

5.-bueno para podernos concientizar todos tenemos que ser positivos nadie debe ser negativo, no debemos ser negativos, ser humildes y acatar las reglas este es ya un decreto que ya salió y no nos queda de otra mas que cuidar nuestro trabajo.

4.- y empezar por uno mismo ¿no?

3.- exactamente

1.- y empezar por uno mismo, cuidar nuestro trabajo

4.- porque como dicen al empezar por uno mismo vas a cuidar tu trabajo yo creo que a nadie nos gustaría salir si va a haber una reestructuración y si la hacen lo más seguro es que empiecen por los más negativos y por los que siempre están en contra, es cuidar nuestro trabajo, entonces vamos a empezar por uno y así lo vamos a cuidar.

5.- si eres un ejemplo a seguir otros servicios te ven cómo trabajas y van a querer hacer lo mismo y si pueden trabajar con menos

5.- si se puede lo que pasa es que estamos muy mal acostumbrados pero si se puede trabajar mientras uno sea humilde y no sea negativo ahora si que lo que diga la empresa es mi trabajo hay que quererlo, y cuidar todo lo que hay aquí porque es parte de mi trabajo y ni modo es una orden y hay que acatarla ya.

1.- es nuestro bienestar y ya

6.- y como dices conocer tanto nuestros derechos si pero también tus obligaciones, debemos estar concientes yo debo dar esto para que yo pueda recibir esto porque como

exijo algo que no hago lo posible o que yo no cumplo eso también es importante pedir información

3.- Si pero para conocer tus obligaciones tanto para reclamar tus derechos debes formular algo donde vengan escritos

1.- Esos tu los sabes desde el momento en que te están contratando, no sé si ahora atrás del contrato diga a que estas comprometido con la empresa

3.- Pero muchos no lo leemos o no le hacen caso

1.- Exactamente eso es lo que pasa

4.- Es que no tenemos la cultura de hacerlo

6.- Muchas veces el trabajador que mandan transitorio a trabajar ya sabe inmediatamente lo que tiene que hacer.

1.- volvemos a lo mismo es la cultura de uno mismo. Qué decimos de los trabajadores que vienen a practicar empiezan a agarrar confiancita y al ratito ya es un relajito el trabajador

5.- se te ponen al brinco

1.- No les puedes gritar, no les puedes hablar fuerte y recordemos que tenemos una obligación desde el momento en que tú estás entrando aquí de respetar a todos los compañeros de cumplir tus ocho horas como debe de ser y trabajar lo que debes de hacer entonces ya muchas veces el trabajador dice “no ya no subo” y ya no quieren hacer nada y le dices que “la empresa lo contrate sólo por 4 horas” transitorio no conoce al jefe del departamento al que va a trabajar

7.- Si lo debe de conocer por que se supone que ya practicó en el servicio además es el jefe quien tiene que decirle cuales son sus obligaciones y no puede laborar si no ha tenido su iniciación

2.- La ventaja es que desde que practicas y lo conoces

3.- Eso pasa por que su familia trabaja aquí, y él siente la confianza de negarse a hacer las cosas

1.- Lo ideal sería que aquí no trabajaran como en otras empresas algún familiar de los trabajadores ni novias

3.- Lo que pasa es que debes de ir concientizando a la gente poco a poco

1.- Si pero uno mismo

Moderador.- Para concluir cada quien puede opinar ¿Qué es lo que se necesita en el hospital para mejorar y continuar con nuestro trabajo?

5.- Es concientizarnos cada uno de nosotros y cuidar el servicio en quien trabajamos y al hospital, que haya mucha comunicación y que se informe todo lo que sucede en el departamento y cuidar los detalles e ir aprendiendo cada día lo que no hicimos ayer lo hacemos hoy, todo tiene que tener fruto, tiene frutos si uno hace las cosas bien desde la primera vez, si te equivocas 2 ò 3 veces pues gastas mas, uno mismo tiene que ver este es el equipo el que va a trabajar, ya los demás siguieren seguirte si no ese es problema de ellos, hay que salir adelante para que triunfe la empresa.

4.- cambio de actitud de cada quien

2.- Hay que empezar por cambiar primero nosotros sin fijarnos en lo que hacen los demás.

7.- Como dicen los compañeros hay que concientizarnos cambiar la mentalidad que es lo que nos va a costar más trabajo por que las costumbres se hacen leyes y va a hacer un cambio difícilísimo por que no estamos acostumbrados pero querer es poder

1.- Otra cosa importante es que hay que saber respetar el trabajo de todos por que muchos no sabemos respetarlo, pensamos que todo es fácil, hay que respetar para que yo te pueda atender con calidad

3.- Es importante que también se concienticen los de arriba

2.- Vamos a empezar por nosotros y poco a poco irán cambiando los demás.

1.- Tenemos que cambiar la cultura y que haya más supervisión y cultura

4.- Es importante trabajar en equipo

2.- Empezar con el cambio de actitud y venir con ganas a trabajar

1.- y todos los días hacer una reflexión sobre el trabajo

Moderador.- Se les agradece su participación para realizar este grupo de discusión.