



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGÍA**

**PROPUESTA PEDAGÓGICA
PARA MEJORAR LA ACTITUD DE LOS PRESTADORES DE
SERVICIOS DE LA CLÍNICA AMBULATORIA No. 162
DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL.**

**T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA**

**P R E S E N T A:
YESSICA BELINA GUADARRAMA ORTÍZ**



**ASESORA:
LIC. MARÍA DEL CARMEN SALDAÑA ROCHA
CIUDAD UNIVERSITARIA, MÉXICO, D.F.**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Dedicatorias



A la Sra. Belina.

Permítame decirle que logré aquello que le prometí. Y dónde quiera que usted esté bendígame, porque yo recuerdo todo lo que me hace falta cumplirle.

A mi madre, hermosa señorona.

Sabes, algún día llegó Dios a mi corazón y por eso estoy aquí presentándote este trabajo de titulación como diferencia de todo lo que hemos visto en casa. Para ti mamacita linda con todo mi cariño, respeto y esfuerzo. ¡Mil Gracias!

Armando, te agradezo enormemente por tu apoyo económico logré muchos de mis sueños. Espero que Dios te bendiga; eres parte importante de mi vida y de la de mi hermanita preciosa y hermosa, que desde hoy ruego a Dios que el día de mañana me supere por mucho y por supuesto, sea muy pero muy feliz.

A mis tías, Paty, Malena y Marisol. Por que las quiero y son importantes.

Agradezco el tiempo, los comentarios asertivos, amistad y amor que me brindaste en su momento. José Luis Galicia Piña.

A Dios, porque me tiene paciencia, sin ti hubiera sido un pájaro herido sin rumbo. Papá Dios gracias por separarme de lo feo de la vida y ponerme en un lugar que sólo tu escogiste para mi. Todos los agradecimientos que reconozco son una ofrenda; mi lealtad y mi vida son tuyas y todo esto es gracias a ti, te amo y ¡va por ti!

Agradecimientos



“Es de bien nacidos ser agradecidos”
Dicho popular

A la Universidad Nacional Autónoma de México que me abrazó y cobijó al darme la oportunidad de ser su hija. A la UNAM, permítame asegurarle que puede sentirse orgullosa y que estoy lista para abrir mis alas, aprendí tanto que no puedo describir cuanto la valoro. Tengo el espíritu universitario puma arraigado en toda mi alma, corazón y mente.

¡Te amo UNAM! Gracias de todo corazón.

A la Universidad de Guanajuato a través del Instituto de Investigación en Educación. Y a la movilidad ECOES-Santander. Por la oportunidad inolvidable a la que fui acreedora y que agradezco con todo mi corazón, muchas gracias. Reconozco en particular al Mtro. Mauro López Juárez porque es de los mejores maestros.

A mi asesora Lic. María del Carmen Saldaña Rocha. Maestra, ha sido una de mis mejores catedráticas, la admiro, estimo y respeto; gracias a su orientación y responsabilidad logré una de las metas más valiosas de mi vida.

A mis sinodales:
Lic. Cecilia Medina Gómez
Mtra. Ana María del Pilar Martínez
Lic. Margarita Celina Lehne García
Lic. Roxana Velasco Pérez

A los doctores de la U.M.A.A no. 162 que coordinaron y ofrecieron su disposición e interés para la consecución de este proyecto de investigación; Dr. Sergio R. Guillen. Y Dra. Marlen Vicenté. Y mi más sincero agradecimiento a todo el personal que participó en el curso-taller.

Agradezco el tiempo, los comentarios, y el compañerismo. Arturo Garza Ramos Monrroy.

La voz interior me dice que siga combatiendo contra el mundo entero, aunque me encuentre solo. Me dice que no tema a este mundo sino que avance llevando en mí, nada más que el temor a Dios.

Mahatma Gandhi

La creatividad pura, absoluta, no existe; pero si le pones tu sello particular ya es tuya. Mira el trabajo como una ley suprema de la vida y ejércitala como fuente inagotable, primera y última de tu riqueza.

Trabajo es camino inagotable de recursos, de vida y madurez de espíritu.

Jaime Sabines

ÍNDICE

	Página
Introducción.	1
Planteamiento del problema.	4
Objetivos.	9

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

1.1 Introducción.10
1.2. Antecedentes del comportamiento organizacional.11
1.3. Clima laboral.16
1.4. Relaciones interpersonales.18
1.5. Gestión de conflictos, cómo resolverlos y evitarlos.23
1.6. Actitud, para qué nos sirve.26
1.6.1. Resistencia al cambio.31
1.7. Actuar congruente ¿porqué es importante?..31

CAPÍTULO II. CASO ESPECÍFICO: UNIDAD MÉDICA DE ATENCIÓN AMBULATORIA No. 162 DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL.

2.1 Introducción.33
2.2. Antecedentes del Instituto Mexicano del Seguro Social.34
2.3. Contexto de las Unidades Médicas de Atención Ambulatoria.36
2.4. Metodología de la investigación.43
2.4.1. Diagnóstico organizacional.50
2.4.2 Necesidades detectadas.78

CAPÍTULO III. PROGRAMA DESARROLLO Y RESULTADOS DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PEDAGÓGICA.

3.1 Introducción.81
3.2 Programa “Mejorarando la actitud del prestador de servicios en la Unidad Médica de Atención Ambulatoria No. 162 del Instituto Mexicano del Seguro Social.83
3.3. Desarrollo temático de la propuesta de intervención pedagógica.100
3.4. Resultados de la propuesta de intervención pedagógica.124

CONCLUSIONES.127
--------------------------------	------

FUENTES CONSULTADAS.135
---------------------------------------	------

ANEXOS.140
--------------------------	------

Introducción

La presente investigación estudia la problemática central vivida en la Unidad Médica de Atención Ambulatoria no. 162¹ del Instituto Mexicano del Seguro Social, en donde los problemas fueron muchos y muy diversos y una vez clarificados se diseñó una propuesta de intervención pedagógica que permitió trabajar directamente con el personal de la clínica y que como consecuencia fue benéfico para los derechohabientes. Esta propuesta de intervención se presenta con la finalidad de solucionar los principales conflictos de los prestadores de servicios, a fin de aumentar el grado de satisfacción laboral.

La problemática, reconocida por los propios directivos, puede sintetizarse en los siguientes aspectos:

- Prestadores de servicios permanentemente molestos por el rol de actividades,
- La falta de organización,
- La organización con favoritismos,
- La falta de confianza al interior del equipo de trabajo entre otros aspectos reportados por el mismo personal.

Por lo que, durante mi servicio social, que fue de 4 horas diarias durante seis meses, se planeó, a petición de los directivos de esta clínica:

- Seleccionar los instrumentos para conocer y evaluar la satisfacción de las relaciones interpersonales entre los prestadores de servicios de la U.M.A.A no. 162 del Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Aplicar e interpretar el resultado del instrumento de diagnóstico, el cual constará de un perfil personal, autoevaluación de su desempeño laboral, así como de sus necesidades, conocimiento de su área y propuestas para mejorar su ambiente de trabajo.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó una metodología mixta, a saber, una investigación cuantitativa y cualitativa. Debido a las necesidades y al diagnóstico en el medio laboral anteriormente mencionado, se sugiere una propuesta de intervención: un curso-taller diseñado a partir de los resultados de las encuestas. El curso-taller hará frente a posibles problemas que afecten la institución de la U.M.A.A. no. 162 del IMSS. Ya que como dice la *vox populi* la actitud con la que se conduce cada uno de los prestadores de servicios de esta unidad deja mucho que desear con respecto a las necesidades de las y (los) derechohabientes. Para poder dar respuesta e impactar esta situación se espera que al desarrollar y aplicar esta propuesta de intervención, ésta

¹ En la presente investigación se manejará como equivalente Unidad Médica de Atención Ambulatoria no. 162 a U.M.A.A. no. 162.

constituya un factor motivacional significativo para la mejora del servicio y la obtención del premio de calidad que ofrece año con año el IMSS a las mejores clínicas tomando en cuenta la evaluación de sus servicios. Cabe mencionar que sería el primer trabajo integral de mejora actitudinal diseñado en el área de relaciones interpersonales para una U.M.A.A no.162. Así pues, se ofrecerán los elementos necesarios para demostrar que el campo de la pedagogía es ilimitado, ya que la transformación del ser humano, a través de los aprendizajes, siempre está presente en cualquier actividad humana. Es decir, como pedagoga renovaré las necesidades que puedan presentarse con base en un diagnóstico de la U.M.A.A no. 162. Así mismo se coordinarán continuamente las actitudes y relaciones humanas durante el desempeño del curso taller que se diseña como propuesta de intervención específicamente para los trabajadores de la unidad médica. “Propuesta pedagógica para mejorar la actitud de los prestadores de servicios de la clínica ambulatoria no. 162 del IMSS”.

A continuación se detalla las tres etapas que abarcó el programa de capacitación:

En la primera etapa participarán trabajadores de las siguientes áreas:

Almacén, ARIMAC, Trabajo social, Orientación, Recursos Humanos, Secretarías de Dirección y Subdirección, Contaduría y Farmacia.

En la segunda etapa participarán: Asistentes médicas, Intendencia, Nutrición y Terapia Respiratoria.

En la tercera y última etapa participarán las áreas de enfermería turno matutino y turno vespertino.

La estructura de la presente investigación constará de tres capítulos.

El primer capítulo estará relacionado con la teoría sobre los antecedentes del comportamiento de las organizaciones públicas, la gestión de conflictos de una institución, el clima laboral, sus relaciones interpersonales, la actitud y qué es necesario para poder lograr la coherencia con la que se manejen los prestadores de servicios una vez que se identificaron los temas, a saber, Comportamiento organizacional, Gestión de conflictos, Clima laboral, Relaciones interpersonales, Actitud, Coherencia. Ya que es el sustento para aterrizar la propuesta de intervención pedagógica que se diseñará como alternativa de solución.

El segundo capítulo nos ubica en los antecedentes del Instituto Mexicano del Seguro Social, cómo llegan a concretarse este tipo de clínicas ambulatorias que quieren igualar la vanguardia de unidades médicas a nivel internacional, además se hará un estudio en cuanto a la metodología de investigación se refiere, cuantitativamente como cualitativamente. Con dicha metodología se pretende diagnosticar y proponer el caso específico de la institución U.M.A.A no. 162, también se introducirá el diagnóstico organizacional y actitudinal de la clínica y a qué necesidades sociales responde.

En el tercer y último capítulo se implantará el diseño del taller y el procedimiento detallado de las acciones realizadas en el curso-taller por ejemplo: el cómo provocar el cambio de conducta, de valores, de hábitos, el porqué conviene un óptimo clima laboral y, finalmente, llegar al cambio de actitud al explorar la resistencia al cambio y algunas alternativas de convivencia laboral. Así como el monitoreo y evaluación tanto individuales como grupales dentro de la implementación del programa en la U.M.A.A no. 162 con el fin de conocer la toma de acciones que potenciaron un desarrollo actitudinal. Verificando por medio de la observación los avances y cambios que llevaron a la consideración de posibles soluciones y conclusiones grupales. Y por consecuencia, el desglose del reporte siguiendo los puntos ejecutados y los resultados alcanzados.

Planteamiento del problema

Cabe mencionar que la imagen laboral del IMSS a través del tiempo se ha deteriorado.² Y parte de este estudio se enfocará en una investigación reciente sobre hechos vividos en el IMSS sobre todo en la U.M.A.A no.162 de reciente creación.

Es decir, esta percepción del Instituto Mexicano del Seguro Social se atribuye a lo siguiente:

- los tiempos de espera para recibir consulta,
- se aprecia que el personal no posee valoración a la noble misión del IMSS,
- carencia de medicamentos que en ocasiones es provocada por los mismos prestadores de servicios por ejemplo en el robo hormiga,
- el insuficiente aseo de los sanitarios que va contra la idea de pulcritud que se espera de una institución de salud.

También es necesario mencionar que otros problemas son causados por los vaivenes políticos, económicos y sociales. Por ejemplo en el clima político del país:

- la discontinuidad de los programas establecidos de un sexenio a otro,
- la interposición de nuevos programas de trabajo en cada cambio de sexenio,
- la falta de profesionalismo en cada puesto de trabajo o bien el tráfico de influencias.
- desconocimiento de las políticas de servicio, misión, visión, valores.

En lo económico:

- el reducido presupuesto asignado al IMSS por el Estado es insuficiente para el creciente número de trabajadores y sus familias. Por ende, el IMSS continúa con el mismo personal, con el mismo equipo y con la carga de trabajo incrementada.

En lo social:

- el sindicato del IMSS en sus orígenes fue fundado para defender los derechos laborales de los trabajadores creando el contrato colectivo de trabajo y garantizando sus puestos laborales hasta la jubilación, sin embargo gradualmente los beneficios de este contrato se han ido trastocando pues al sentir segura su fuente de trabajo se suscitan comportamientos reprochables dentro del centro de trabajo, por ejemplo:

- ✚ consumo de bebidas alcohólicas,
- ✚ festejos en horas de trabajo sin autorización,
- ✚ faltas laborales injustificadas,

² El antecedente histórico fundamental de la seguridad social surge en la construcción del Estado Mexicano en 1917, contemplándose en el artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos promulgada el 5 de febrero de dicho año. en: "conoce al IMSS a través del tiempo" www.imss.mx

- ✚ oponerse a un servicio o trabajo extra,
- ✚ apatía,
- ✚ insatisfacción con el rol de actividades.

Los comentarios sondeados a continuación se recabaron desde foros por Internet relacionados al IMSS, periódicos, público en general hasta con los familiares y amigos de los propios trabajadores del Instituto, donde manifiestan el hartazgo de todo lo citado anteriormente y por si fuera poco, el trato indigno entre colegas cuando ellos piden servicio médico: “ustedes son trabajadores IMSS y ya saben cómo se encuentra el servicio por lo que acomódense y esto va para largo”.³

A continuación, algunas perspectivas del derechohabiente hacia el prestador de servicios donde, a grandes rasgos, éstas nos ejemplifican de manera práctica la posición polémica y dividida de los usuarios. Por lo que se citan algunas noticias provenientes de Internet y un periódico.⁴

A. Hernández:

El incremento de las muertes maternas en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) es resultado de la “mala calidad, pésima atención y falta de presupuesto” en el sector salud, advirtió hoy la organización civil Salud Integral Para la Mujer (Sipam).

El sistema de salud en México “está hecho pedazos”, aseguró en entrevista con cimacnoticias Pilar Muriedas, directora de Sipam, quien fue consultada sobre el reporte emitido por la Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH) acerca del aumento “escandaloso” del número de quejas por casos de negligencia médica contra el IMSS.

B. Rodríguez:

Pienso que la problemática del IMSS no se va a solucionar con política, el problema del IMSS no nada más es del PAN, PRI, PRD, ya ha habido gente de todos los partidos en el IMSS y en todos los casos ha sido lo mismo, no digo que no ha mejorado, pero por favor en algunas clínicas apenas en este año empezaron a usar computadoras, y las que estaban ahí no sabían usarlas, más que nada es cuestión de estrategias, de planeación, una buena revisada y actualización al sistema, alguien que tenga la visión de “mapear” todos los procesos y depurar lo que ya no sirva. Me llama la atención el artículo donde te tardas 4 horas en un trámite, señores yo me he pasado 6 horas para una consulta de un accidente que tuve hace un año, tuve que ponerle mi mano sangrante a la recepcionista para que me atendieran, me vio y entonces dijo, “no pos sí es grave” No puede pasar esto, deberían hacerles auditorías operacionales a las clínicas y servicios prestados por el IMSS, con enfoque al cliente a final de cuentas lo que prestan es un servicio.⁵

Rodolfo Rojas: ¿Qué le cuesta a la secretaria o recepcionista, atender con una sonrisa? Entonces, si la Srita. no puede hacer eso ¡qué mas se puede esperar! eso no es de presupuesto es de actitud.⁶

Miguel Buendía: El personal médico que al consultarte te sientes peor que como llegaste. Ojala nuestras opiniones y quejas las viera el que debe resolverlas pero esto es

³ Sondeo dentro de la Clínica Ambulatoria no. 162

⁴ MILENIO DIARIO. México a 18 de septiembre de 2007. Publicado 20:50 hrs consultado en <http://www.milenio.com/portal/>

⁵ Ídem 21:42 hrs.

⁶ Ídem 21:53 hrs.

alucinar, y pregunto que hacemos todos los mexicanos y mexicanas. Para resolver en algo estas situaciones. Trabajador del IMSS.⁷

Zacarías Blanco:

Es el producto de los gobiernos corruptos del PAN; durante el sexenio de Fox se pudo haber cambiado la forma de operar, sin embargo los corruptos de siempre no quisieron cambiar las formas. Ahora con fechal entramos a un periodo de seis años sin cambios y peor aun, de retroceso. Un político no se necesita en el "IMSS", se necesita gente con experiencia en transformación de procesos y finanzas.

Andrés Manuel López Obrador era la opción, sin embargo la mayoría de los mexicanos se dejó engañar por los aparatos al servicio del gobierno que maquinaron el mayor fraude que se haya registrado en la historia. ¡AMLO aguanta que el pueblo se levanta!⁸

Antonio Míreles:

Zacarías Blanco; Tengo la esperanza de que tus comentarios sean sarcasmos de muy buena calidad ya que la realidad de tus ideas es por si las dudas lo siguiente: no se te olvide que ese monumento al dispendio, ineficiencia, apatía, corrupción llamado "IMSS" lo creo el PRD cuando todavía se llamaba PRI es cierto Fox fue un mediocre y pusilánime por no fajárselos y desaparecer esa horrible institución y crear una nueva con mejores practicas, pero cuando Fox llego, el "IMSS" ya apestaba de podrido. No se nos olvide que uno de los "expertos en finanzas" del PRD un tipo de apellido Sainz o Sáenz fue director del "IMSS" y cuando él lo dirigió fue la misma porquería que es ahora. La mejor manera de brindarle servicios de salud de calidad a los trabajadores es el esquema que tienen los empleados bancarios y si no me crees pregúntale a cualquier empleado bancario si quiere regresar al "IMSS" te responden -que prefieren que les reduzcan el sueldo.

¿Y a poco "AMLO" dejó el DF como un monumento a la eficiencia burocrática? ¡Ja ja por favor Zacarías! ¡Todos sabemos de la corrupción y del chofer millonario! No es posible que pienses que una institución que se formó en más de 60 años de prebendas del sindicalismo y corrupción quieras que se cambie en 6 años. ¡Por favor no seas ingenuo! sí se requiere una transformación pero esta debe ser con acuerdo de todos los partidos y asignarle el presupuesto adecuado que se necesita para esa transformación. La solución no es "AMLO", ¡la solución está en trabajar y poner un granito de arena, tener actitud y ponerse la camiseta de la institución! Saludos.⁹

Anónimo

Me entristecen enormemente todas las opiniones emitidas al "IMSS". Soy trabajador "IMSS" desde hace 25 años, médico familiar, amante de mi profesión y al servicio de los derechohabientes, a lo largo de este tiempo he visto con horror el deterioro de esta gran institución y nadie hace nada. supuestamente el "IMSS" recibe ingresos de manera tripartita, pero el cobro de las cuotas obrero-patronales es un fraude, todos los trabajadores están registrados al IMSS con el salario mínimo que corresponde a cada región, no importa que sean profesionales en su campo, pero con eso tienen derecho a recibir atención medica un promedio de 3.4 derechohabientes por trabajador y de ese pago que hace la empresa al IMSS con la complicidad del delegado o subdelegado, el trabajador no aporta en la mayoría de las inscripciones ni un peso, sin embargo les da el derecho de insultarnos y decir que gracias a ellos comemos. El "IMSS" tiene muchos años con el mismo personal, con el mismo equipo, y con la carga de trabajo incrementada considerablemente, sin importar si el trabajador "IMSS" puede o no realizar bien su trabajo. Ojala que también haya quien de la cara por nosotros, porque nuestro sindicato no sirve ni para eso, y por favor exijámonos más a nosotros mismos por dar una mejoría de lo que se espera. Gracias.¹⁰

⁷ *Ídem* 21:57 hrs.

⁸ *Ibidem* 19 de septiembre de 2007. 21:12 hrs.

⁹ *Ídem* 21:19 hrs.

¹⁰ *Ídem* 21:32 hrs.

Como se aprecia existen variadas opiniones referentes a diversos ámbitos de la institución, ya que se encuentran en los medios de comunicación diversas quejas del comportamiento de los prestadores de servicios como son, en lo extremo, las muertes por negligencia o casos de acoso sexual aislados.

Situación de la Unidad Médica de Atención Ambulatoria (UM.A.A No. 162) del Instituto Mexicano del Seguro Social

Esta investigación se centrará en el Distrito Federal, en la U.M.A.A no. 162 cuyos pacientes le son remitidos de las delegaciones Tláhuac e Iztapalapa. Ésta se ubica en un área geográfica marginal de alta densidad poblacional, y proporciona servicio de 8:00 am a las 20:30 hrs. en la delegación Tláhuac, es una unidad de atención médica ambulatoria que significa; “un inmueble diseñado y equipado específicamente para atender enfermos que requieran procedimientos terapéuticos y diagnósticos, ya sean médicos o quirúrgicos de baja y mediana complejidad, egresándoles el mismo día de su realización en condiciones estables y sin haber necesitado apoyo hospitalario ”.¹¹

La U.M.A.A. no. 162 se presenta como una alternativa viable y efectiva que garantizará calidad y servicios oportunos, es una clínica de reciente creación y es la primera en su tipo en el D.F., responde a la demanda de servicios y a la sobresaturación de los grandes hospitales aledaños a la zona geográfica. La plantilla laboral consta de 100 trabajadores entre 30 médicos, 70 en cuerpo de gobierno, enfermeras y otros servicios.

Por ser la problemática patente la: “Propuesta pedagógica para mejorar la actitud de los prestadores de servicios de la U.M.M.A. no. 162, del Instituto Mexicano del Seguro Social” requiere de un estudio de “observación participativa” que implique al investigador y éste participe activamente dentro de la institución. Es decir, la suma de esfuerzos para proponer los parámetros a estudiar, así como la intervención pedagógica a realizar con el fin de mejorar e incidir sobre los siguientes parámetros: clima laboral, relaciones interpersonales, conflicto laboral, actitud y congruencia con la que se maneja el equipo de trabajo.

Es entonces que a pesar de ser una organización de reciente creación, vive los mismos problemas de muchas unidades que no son necesariamente ambulatorias, por lo que

¹¹ IMSS, *Proyecto de funcionamiento de las U.M.A.A S.* Coordinación de Planeación e Infraestructuras Médicas, División de Planeación y Programas. pp. 6-9.

requiere de una organización efectiva y justa unificando un trabajo de equipo coordinado de manera impecable, honesta y sobre todo en conjunto. En este sentido, lo que a la “Propuesta pedagógica para mejorar la actitud de los prestadores de servicios” le interesa, es estudiar las actitudes y adaptar soluciones que se presentan en un grupo reducido de trabajadores del IMSS como es el caso de la U.M.A.A no. 162.

Así uno de los problemas centrales a investigar es la interrelación actitudinal entre los trabajadores, por lo que las preguntas que guiarán esta investigación serán:

1. ¿Cuál es la opinión de los directivos y jefes inmediatos del clima laboral que se vive en el equipo de trabajo?
2. ¿De qué manera se manifiestan las relaciones interpersonales en las áreas de la U.M.A.A. no. 162?
3. ¿Qué características tiene el clima laboral en la unidad?
4. ¿Qué factores personales entorpecen el desempeño del personal de la U.M.A.A. no. 162?
5. ¿Cuáles son los motivos que inician probables conflictos en la institución?
6. ¿De qué manera la congruencia de la misión y visión de la U.M.A.A. no. 162 del IMSS puede ser más significativa para el personal en el trabajo cotidiano?
7. ¿Se podría promover la gestión de conflicto como una solución en una Institución como el IMSS en su modalidad Unidad Médica de Atención Ambulatoria en específico la No. 162, donde su plantilla laboral es considerablemente pequeña en comparación de otras unidades?

Objetivos

Objetivos generales:

1. Identificar las características del clima laboral de la Unidad Médica de Atención Ambulatoria No. 162 del Instituto Mexicano del Seguro Social.
2. Diseñar dos instrumentos de diagnóstico: entrevista y cuestionario
3. Análizar los resultados de los instrumentos de diagnóstico.
4. Proponer un curso-taller que atienda las necesidades detectadas a través del diagnóstico aplicado.

Objetivo específico

Proyectar, aplicar y evaluar una propuesta de intervención pedagógica a través de un curso-taller: “Mejorando la actitud de los prestadores de servicios de la Unidad Médica de Atención Ambulatoria no. 162 del Instituto Mexicano del Seguro Social.”

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Introducción

A continuación se describen los fundamentos teóricos que guiarán esta investigación, cabe mencionar, que en algunas situaciones como las definiciones constituyen un punto de partida que puede ir siendo objeto de reflexión en el proceso de estudio que intenta comprender y al mismo tiempo responder las interrogantes planteadas anteriormente.¹² Es decir, el estudio científico de la actitud ha sido abordado por psicólogos, antropólogos, sociólogos y politólogos, ya que en los orígenes y consecuencias de tal fenómeno tiene implicaciones en diversos contextos, tanto individuales como sociales, etc. Sin embargo, para los fines de la presente propuesta de intervención pedagógica se centra básicamente en las implicaciones de la actitud cuando tiene lugar entre individuos y grupos en el contexto de las organizaciones. Ya que la actitud social implica la existencia de una interrelación dentro de una situación social, debido a que la actitud surge de la acción que realiza la organización propia del sistema, de tal forma que afecta a otro u otros de sus elementos.

No obstante, la organización en las instituciones tienen una visión, una misión y una serie de planes estratégicos que desean cumplir: Además, están basadas en valores. Para cumplir con estos aspectos mencionados, necesitan personas involucradas y comprometidas,¹³ para ello la U.M.A.A no. 162 del IMSS no es ajena a estos preceptos y con ellos, la importancia de los directivos que son directamente responsables de la Institución y, por otra, los prestadores de servicios de cualquier nivel jerárquico son los que componen la organización. Aunque esta propuesta de intervención pedagógica esté dirigida a los prestadores de servicios es importante que los jefes de servicios tomen su parte de compromiso.

Es decir, constantemente somos bombardeados por medios de comunicación en cuanto a la imagen desacreditada que tiene el Instituto Mexicano del Seguro Social, según la mayoría de los mensajes de la *vox populi* que dicen que con una “nueva imagen donde

¹² Samuel James Taylor y Robert Bogdan. “Introducción. Ir hacia la gente”, en *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados*. Buenos Aires: Paidós Studio, 1986. p. 86. Los contenidos de la historia natural de la investigación hacen referencia a los siguientes aspectos; naturaleza y número de escenarios e informantes, propósito original y cambios en el proceso.

¹³ Darío Rodríguez M. *Gestión organizacional, elementos para su estudio*. México: Alfaomega, 2006. p. 135. Cada trabajador dedica parte importante de su vida a la organización de la que es miembro activo, por lo que su mayor o menor bienestar laboral en ella va a redundar en forma determinante en la calidad de su vida.

todas y (os) quieran verse mejor” será aceptado y tendrá empatía por miles de derechohabientes.¹⁴ Veamos porqué la imagen es consecuencia de una organización.

1.2 Antecedentes del comportamiento organizacional

Se entiende por “individuo” a una persona que por sí sola tiene la capacidad de hacer muchas actividades y alcanzar diversos objetivos, pero cuando esa persona se asocia con otras,¹⁵ esa capacidad se torna mucho mayor, a esto alude el legendario proverbio “la unión hace la fuerza”. Es decir, a lo largo de la historia el hombre siempre se asoció en grupos para obtener cosas que estando “solo”, no lograría, así surgieron las primeras organizaciones sociales que, con el transcurso del tiempo se fueron desarrollando hasta evolucionar y alcanzar la complejidad que tienen en la actualidad. Hoy vivimos en un mundo compuesto por organizaciones sociales: escuelas, clubes, iglesias, hospitales, empresas; por tanto, la humanidad sintió la necesidad de establecer parámetros para poder realizar sus actividades; hoy en día planeamos, organizamos, dirigimos y controlamos la mayor parte de nuestros movimientos; en la escuela, en el trabajo, en la casa, en el matrimonio, en lo social y cultural es por eso que los elementos de la organización circulan constantemente y son tantas las organizaciones que el hombre moderno depende de ellas para vivir, aprender, trabajar, comer, practicar deportes, cuidar de la salud, de su dinero y de los hijos.¹⁶ Nacemos en ellas, vivimos dentro de ellas y en ellas morimos.

Es así, que los individuos y las organizaciones tienen objetivos por alcanzar. Las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para alcanzar con ellos y mediante ellos, objetivos organizacionales “producción, rentabilidad, reducción de costos, ampliación de mercado [y] satisfacción de necesidades”,¹⁷ comenzando por el principio: la misión, la visión, los valores y metas.

Organización es pensar en detectar necesidades, pronosticar los logros de acciones, determinar y clasificar técnicamente los propósitos, funciones y obligaciones de cada

¹⁴ *Ibidem*. p 135. Los temas referidos a los seres humanos en la organización condujo a que se pensara que era muy fácil cambiar las organizaciones. Se olvidaba la enorme complejidad que las personas aportan.

¹⁵ Idalberto Chiavenato. *Introducción a la Teoría general de la Administración*. México: McGraw Hill, 1994. p.63. Cooperación mutua entre las personas, forma “la organización” que es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de la organización.

¹⁶ René Lourau. *El análisis institucional*. Buenos Aires: Minuit, 2001. p. 9. Con ellas se asocia todo un cortejo de normas, modelos y valores de comportamiento.

¹⁷ Idalberto Chiavenato. *Iniciación a la Administración de Personal*, México: Mc Graw Hill, 1993. p. 109.

individuo, etc. Hoy la administración, considero, es una necesidad en donde el planear, organizar, dirigir y supervisar son elementos vitales para desempeñar cualquier función. Aunque es difícil encontrar en las últimas dos o tres décadas, características comunes en las definiciones existentes sobre el concepto de organización. Según Pfeffer, esto se debe a “que los autores se forman en distintas épocas, estudian en distintos términos y desarrollan sus obras en lugares diversos”.¹⁸

En efecto, el concepto de organización ha cambiado con la evolución histórica. Las formas de concebir la organización han de adecuarse a cada época. Por ello, aunque en un determinado momento existan múltiples teorías o modos de considerar a la organización, siempre alguna predominará sobre las demás.

Con Frederick Winslow Taylor por ejemplo nace una época que fue determinante para dar un enfoque diferente a la visión que se tenía de empresa; con su estudio de “tiempos y movimientos” en el trabajo, el individuo pasó de ser un ser pasivo a un ser activo y se le consideró como parte del proceso y dio pauta a seleccionar al más competente para la realización de tareas. Los principios que desarrolla Taylor fueron fundamentales para el establecimiento de los lineamientos que se tenía de empresa a principios del siglo XX y que en la actualidad siguen funcionando pero ya reformulados.

Renate Mayntz nos dice que las diferencias entre las distintas organizaciones son tan grandes y decisivas que no pueden ser abarcadas racionalmente bajo un solo concepto sociológico de la organización. Así, el concepto sociológico de organización a diferencia del económico empresarial “entiende por «organización social» a toda la ordenación social de la vida en una sociedad. A ella pertenecen las familias y las clases, así como la ordenación de las estirpes, de la soberanía y de la economía”.¹⁹

La nueva tendencia es el enfoque humanístico promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa; si antes el énfasis se hacía en la tarea, ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones. Así nace el concepto de organización multifacética como término sociológico; esta nueva visión es aplicable a las instituciones burocratizadas que han surgido en los campos más importantes de la vida, como, por ejemplo, los hospitales y escuelas y a esas formaciones pertenecen las asociaciones como los sindicatos.

¹⁸ Gregorio Rodríguez G. *Métodología de la investigación cualitativa*. Barcelona: Aljibe, 1999. p. 24.

¹⁹ Renate Mayntz. *Sociología de la organización*. Madrid: Alianza, 1972. p 48.

La burocracia se tomará en este estudio como una organización o estructura organizativa caracterizada por división de responsabilidades y especialización del trabajo, jerarquía y relaciones impersonales. En principio el término puede referirse a cualquier tipo de organización, por ejemplo: empresas privadas y públicas.

Entre los ejemplos de las burocracias cotidianas se pueden contar como se ha mencionado, las de hospitales, tribunales, iglesias, escuelas, ejército y las empresas, tanto públicas como privadas. Un caso de división de responsabilidades y especialización del trabajo, jerarquía y relaciones impersonales puede ser la U.M.A.A no. 162 pues corresponde al director o supervisor tomar decisiones acerca de la distribución general de recursos entre los departamentos. A cada médico jefe de departamento corresponden las decisiones acerca de cómo asignar los recursos que le han sido designados por el director o supervisor en relación a la atención que su departamento ofrece al público (número de empleados —médicos, enfermeras— y materiales —camas, quirófanos...—). A cada doctor o enfermera dentro de esos departamentos corresponden las decisiones acerca de atención a los pacientes que asistan, con los recursos disponibles en su departamento tal y como han sido organizados por el jefe del departamento. Esos funcionarios (doctores, enfermeras, etc.) son contratados o promovidos en relación a su capacitación técnica.

No se debe dejar de lado, como dice Renate Mayntz:

Las quejas populares sobre la creciente burocratización de las organizaciones exige de por sí un cierto aumento proporcional de las actividades mediatas, especialmente de las actividades de dirección, coordinación, comunicaciones, recopilación, archivo y elaboración de informes, así como una serie de actividades auxiliares especializadas para la dirección de las organizaciones (por ejemplo, deliberaciones de la junta directiva y toma de contacto con otros equipos).²⁰

Finalmente, es importante delimitar lo que se ha llamado “ritualización burocrática”,²¹ es decir, una sobrecarga de reglas burocráticas para la administración, hasta el punto de poner trabas y con ello a la flexibilidad y al rendimiento de un departamento administrativo.

²⁰ *Ibidem.* p.142.

²¹ René Lourau. *Op. cit.* p. 78. retoma y estudia en la empresa el concepto de burocracia, en “donde el papeleo crece e impide dar soluciones rápidas y eficientes. El término burocracia también se emplea para designar el apego a los funcionarios a los reglamentos y rutinas, lo cual produce ineficiencia en la organización. Aunque no estamos muy lejos de aplicar esta modalidad, lo observamos y vivimos en nuestras instituciones públicas; la burocracia es el caballo negro de la ineficiencia, en donde para realizar un trámite hay que pasar por diez antes”.

Por ende, toda institución que desee obtener resultados, debe apegarse a diseñar sus objetivos centrales para un excelente funcionamiento; delimitar qué nivel de estructura desea y visualizar qué tipo de persona es la ideal para desempeñar las diversas actividades a realizar, todo esto con un solo deseo: la productividad. Es decir, la productividad de un país se ve reflejada por la eficiencia de las instituciones, por el personal que desempeña sus actividades ordenadamente y por las ganas de ser cada vez mejores: sobre todo en la actitud con la que se conducen cada uno de los trabajadores (as). En cuanto a México y la institución “IMSS” se requiere de un trabajo titánico para corregir todas las complicaciones que atraviesa tales como la actitud con la que se conducen los prestadores de servicios en su ambiente de trabajo y por consecuencia el servicio brindado al derechohabiente. No obstante es importante señalar que la concepción de pedagogía en una empresa es que todos (as) debemos producir en beneficio de quien más lo necesita.

En cuanto a los individuos son iguales y diferentes al mismo tiempo. La actitud en una organización, como línea de estudio, se nutre de diferentes disciplinas; por ejemplo, la idea de las diferencias individuales se reconoce que procede de la psicología y que integra de algún modo las temáticas de la organización; sin embargo, hay muchos otros aspectos comprendidos en la actitud de las personas dentro de las ciencias sociales.

Véase en el cuadro siguiente las disciplinas relacionadas con los diversos aspectos de la actitud y el ámbito de las organizaciones considerándolas como variables intervinientes en el desarrollo organizacional y que atañe a este estudio.²²

Psicología	Sociología	Pedagogía	Política	Filosofía	Economía
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estudios de personalidad ➤ Motivación ➤ Percepción ➤ Actitud ➤ Aprendizaje ➤ Estrés ➤ Trabajo en equipo ➤ Conducta 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estudio de grupos ➤ Organización estructural ➤ Asuntos de género ➤ Cultura ➤ Cambio de organización ➤ Trabajo en equipo ➤ Motivación ➤ Relaciones intergrupales 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Actualización de métodos y técnicas en; Enseñanza-Aprendizaje. ➤ Pedagogía laboral ➤ Actitud ➤ Cultura ➤ Resolución de conflictos ➤ Formación de planes y programas ➤ Comprensión de problemas ➤ Trabajo en equipo ➤ Relaciones intergrupales 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Poder ➤ Autoridad ➤ Conflicto ➤ Cooperación ➤ Liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ideologías ➤ Razonamientos encaminados a explicar la naturaleza de la humanidad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Uso de recursos ➤ Escasez ➤ Costos

²² Gérard Cole. *Organizational Behaviour*, DP Publications, Londres, 1995, en Martha A. Alles. *Comportamiento organizacional, cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica, 2007. p 31. En este cuadro la tesista añade la columna del estudio pedagógico.

No obstante, es importante señalar que la percepción de la realidad que los individuos tienen o pueden tener es diferente de uno a otro, lo vemos a diario en cualquier tipo de acontecimiento, por ejemplo cada empleado tiene una idea diferente sobre el “trabajo”²³ por varias razones: su propia personalidad, sus necesidades, sus experiencias e incluso su origen económico, político y social. Se reconoce que las organizaciones están conformadas por individuos que, durante la jornada laboral, concurren a trabajar llevando sus emociones y problemas personales ya sean situaciones privadas o extralaborales.

Hay que tomar en cuenta que cuando inicia un nuevo proyecto de atención médica como es el caso de las U.M.A.A del IMSS, es necesario volver a enfocarse en la visión, la misión y los valores debido a que es también una forma de comunicar los objetivos. Es por eso que los primeros pasos parten de la definición de la visión y la misión y, a partir de estos conceptos, los valores. Valores que hoy en día han quedado en el olvido.

Se entenderá que:

Misión significa el por qué de las instituciones, hace la razón de ser de la organización, su propósito, dice aquello por lo cual, en última instancia, la organización quiere ser recordada.

Visión significa la imagen del futuro deseado por la organización

Los Valores expresan aquellos principios que representan el sentir de la institución, sus objetivos y prioridades estratégicas. (Afinidad entre los valores de la organización y de las personas que la integran “a todos los niveles”).

Un comentario acerca de la misión, visión y valores que parece pertinente realizar en este momento, es que la U.M.A.A. no. 162 del IMSS, los tiene definidos pero no actúa en línea con ellos. Por lo tanto, se sugiere revisarlos y asegurarse que representen la situación actual y los planes futuros de la organización.

Los individuos deben poseer igualdad de oportunidades e igualdad ante la ley, en la práctica las personas son diferentes entre sí y estas diferencias pueden ser menores o significativas. Las organizaciones buscan que las personas se parezcan de algún modo, y se benefician por igual de sus diferencias y similitudes.

Las personas que pertenecen a una misma organización se parecen porque comparten valores y proyectos y, además, pueden tener ciertas características comunes.[...]Por último, están las diferencias intrínsecas a cada uno de nosotros, como seres humanos

²³ Según el Diccionario de la Real Academia Española, El término “trabajo” significa en primera; ocupación retribuida, y en segunda, esfuerzo humano aplicado a la producción de riqueza. Así el trabajo, desde una concepción general, es aquella actividad humana que se realiza en función de un producto a obtener y que genera un resultado palpable. Diccionario de la Lengua Española 22^a.ed Madrid: 2001.

diferentes y únicos. Las organizaciones son diferentes entre sí, se plantean distintos objetivos estratégicos y valores; por ende, las personas que conforman cada organización poseen características específicas que las diferencian entre sí.²⁴

1.3. Clima laboral

A este tema se le ha llamado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera, etc. Sin embargo, en esta investigación se estudiará la manera de explicar su naturaleza y abordar su necesidad como factor óptimo en la institución.

A fin de comprender mejor el concepto de clima laboral es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente físico y social de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en este ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

Basándose en las consideraciones precedentes se puede llegar a lo siguiente:

El Clima Laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, su manera de trabajar, de relacionarse, su interacción laboral. Y forma parte de las políticas del personal y de recursos humanos. Es decir, la mejora del ambiente se da, siempre y cuando se utilicen técnicas precisas. Por ejemplo, un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales; un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Como dice Renate Mayntz "el clima de valores de una organización no determina necesariamente lo que se hace, pero si determina con frecuencia el cómo se hace".²⁵

Una de las soluciones para el clima laboral, es utilizar escalas de evaluación sugeridas: Según el acuerdo a las disposiciones de la "Organización Internacional del Trabajo OIT y las leyes establecidas en el país conforme al Sistema de Riesgos Profesionales pendiente a

²⁴ Martha A, Alles. *Op. cit.* p. 287.

²⁵ Renate Mayntz. *Op. cit.* p. 86.

preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores”.²⁶ Y, por tanto, me permitiré retomar los siguientes aspectos teóricos:

Relaciones. Esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones.

Organización. La organización hace referencia a si existen o no métodos operativos establecidos en el trabajo mediante procesos productivos. Y se toman aspectos tales como: el trabajo es por inercia o por las urgencias del momento. Se trabaja aisladamente. Se promueven los equipos por proyectos.

Reconocimiento. Se trata de averiguar si la Institución tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. Es decir, las personas requieren ser valoradas, reconocidas como tales y no como máquinas. Respeto, dignidad, atención. Los prestadores de servicios desean que se valoren sus habilidades y capacidades, y de un modo u otro desean tener posibilidades de desarrollo. Una forma de valorar a las personas es evaluar su desempeño, decirles cómo están haciendo las cosas.

Igualdad. La igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la Institución son tratados con criterios justos. Debemos permitirnos observar si existe algún tipo de discriminación. “El amiguismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza”.²⁷

Es decir, las condiciones en que se desarrolla el clima laboral pueden afectar el bienestar y la calidad de vida en el trabajo.

Por tanto, el clima laboral diferencia a las instituciones de éxito de las instituciones mediocres. Querámoslo o no, el ser humano es el centro del trabajo, es lo más importante, y mientras no tomen su parte de responsabilidad, de nada vale hablar de sofisticadas herramientas de gestión.²⁸

Aunque también el clima laboral es considerado un indicador fundamental de la vida en la empresa, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección y de jefes, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza es no menos sin agotar muchísimo la larga lista de factores que inciden en el clima o ambiente laboral.

²⁶ Instituto Nacional de Seguridad y Salud Ocupacional. *Calidad de vida en el trabajo* en: <<http://www.cdc.gov.spanish/niosh/index.html>> [Consultado: 01 de mayo del 2008].

²⁷ *Idem.*

²⁸ Pilar Pineda. *Pedagogía laboral*. Barcelona: Ariel Educación, 2002. p. 201. El clima en la organización varían en importancia y naturaleza en función de los valores que la institución sienta como propios. Así pues, es prácticamente imposible hablar de clima, conducta laboral, o personal en el trabajo sin mencionar de forma directa o indirecta los valores. Sin embargo, muchas organizaciones eligen sus valores corporativos para posteriormente relegarlos a un simple objeto decorativo de sus salas de juntas. Esa imagen son inoperantes ya que los valores que realmente son, le son propios y es muy difíciles de ocultar.

Por ejemplo se sugiere mantener instalaciones como vestidores y comedores, en buen estado, estacionamientos, condiciones de seguridad, capacitaciones, entre otras acciones, también se sugieren eventos, así como torneos internos y actividades de recreación. Con el fin de fortalecer las relaciones entre el personal y la institución. Como podrían ser, los “festejos de fin de año” y “técnicas de integración”. Es decir, las condiciones en que se desarrolla el clima laboral pueden afectar el bienestar y la calidad de vida en el trabajo. Por ello, todo centro de trabajo tiene la obligación de procurar a sus empleados un “ambiente agradable y sano, así como cumplir con las medidas”.²⁹

1.4 Relaciones Interpersonales

El objetivo de este tema es facilitar la identificación de las necesidades que aparecen en las diferentes situaciones de cambios en las relaciones interpersonales y clarificar cómo afecta la fijación y consecución de objetivos en una institución como parte de estudio. Es decir, las relaciones interpersonales son necesarias para contar con una estructura organizada para mejorar la actitud. Por ejemplo, “la responsabilidad máxima de actitud en la atención en un determinado hospital recae en la dirección”.³⁰ Aunque la participación de todo el equipo de dirección y el enfoque hacia los procesos serán agentes importantes para la mejora de la organización, es decir, “la amistad”,³¹ en el trabajo es un ambiente social, por ejemplo;

- los factores motivantes en una organización, las relaciones que se dan en la pedagogía laboral,³²
- la educación,³³
- y el trabajo en la comunicación.³⁴

²⁹ Federico Gan y Jaumé Triginé. *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos, 2006. p. 276. La satisfacción del clima laboral y la mejora del clima laboral a diferencia de un mal clima laboral constituye un grave obstáculo para la consecución de objetivos, siendo además un indicador clave para comprender los problemas y necesidades de los equipos de trabajo que integran la institución. La desconfianza o el temor se convierten en protagonistas de las relaciones.

³⁰ Juan A. Gimeno. Economía de la Salud en *Manuales de dirección médica y gestión clínica*. Madrid: Díaz Santos, 2006. p. 60. Definir las relaciones interpersonales y lo que es apropiado en la práctica de la clínica no es tarea sencilla. Las aproximaciones desde la economía de la salud sugieren que solo es apropiado lo que es sencillamente posible, socialmente y económicamente aceptable.

³¹ José de Jesús González. *Relaciones interpersonales en la amistad*. México: UNAM, Manual Moderno 2004. Se retomará como requerimiento primordial del individuo.

³² Pilar Pineda. *Op. cit.* p. 27. Se considerará el trabajo en doble sentido, como finalidad de la educación y como medio de educación y enriquecimiento personal.

³³ David Hargreaves. *Las relaciones interpersonales en la educación*. Madrid: Narcea, 1989. p. 12. Se comprenderá cómo la educación cuando se interesa por el cambio de actitudes mediante la comunicación.

³⁴ José I Ruiz Olabuenaga. *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto, 1996. p. 40-41. Retoma que Weber basa su modelo en la creación de “tipos ideales” mediante los cuales trata de comprender el sentido que los agentes sociales dan a su propia conducta. Al hablar de tipo ideal se entiende esta palabra en sentido lógico, no real, es decir, no significa que “deba ser así,” o que sea un modelo a desear o imitar en la comunicación.

Cabe mencionar que las relaciones interpersonales dan inicio cuando nace un ser humano. Ya que las consecuencias de que una persona actualmente sea saludable en sus relaciones laborales se tendría que remontar a sus primeros meses de vida por lo que es importante que durante la infancia y los primeros años el individuo haya logrado lo siguiente: no obstante, sólo se menciona como punto de partida para hablar de las primeras relaciones interpersonales del individuo.

- ✚ La madre proveerá confianza básica, afecto y sus primeros mensajes sociales de 0 a 2 años a la hija (o); además la (o) iniciará en la capacidad para regular sus afectos dentro de la unión madre e hijo
- ✚ A partir de los dos años, el padre cobrará importancia participando en el equilibrio entre el control del infante y la autodeterminación, y será él, quien ayudará al niño a separarse de la madre para lograr su individuación.
- ✚ Que la niña (o) haya logrado comunicar los afectos al medio ambiente y que la madre haya transmitido la existencia de un padre ya que al final de esta etapa el padre por sí solo ejerce una influencia fuerte sobre la competencia en la solución de problemas de la hija (o).
- ✚ En la niñez temprana es importante que el individuo haya logrado construir su autoconcepto (un aspecto de la identidad). Su autoconcepto deberá basarse en sus ideales, destrezas físicas, cognoscitivas y sociales para entablar mejores relaciones sociales.
- ✚ Las experiencias infantiles determinan la posible participación y la forma en que se aprenden las facultades de cooperación con los demás.

Lo anterior significa que si se establece tempranamente la confianza y la regulación de afectos entre madre, padre e hijo (a) concerniente a lo afectivo, expectativas positivas y la capacidad para mantener la conducta organizada ante una tensión intensa, todo ello ayudará a colaborar al desarrollo de mayor elasticidad para hacer frente a la tensión social, lo que implica una tolerancia necesaria para entablar las relaciones interpersonales en el ámbito social. Por tanto, cada individuo convierte sus relaciones interpersonales al paso del tiempo en la medida en que un concepto global de sí mismo hace posibles sus relaciones interdependientes con los demás. Mientras que la interacción de los adultos con el niño en desarrollo, sienta las bases del concepto de sí mismo, las experiencias de éxito pueden reforzar los rasgos positivos y contribuir a la modificación de una imagen negativa de sí mismo, por ejemplo:

Cuando un jefe de servicios se enfrenta a un problema hospitalario de cualquier índole sobre todo cuando repercute en el derechohabiente, conviene asegurar su participación en la fijación de nuevas metas y a la organización de actividades que probablemente lleven a una solución viable del problema. El prestador de servicios no puede enseñar soluciones a problemas que sean útiles para todos los jefes y directivos. Más bien, pueden ayudar al derechohabiente a experimentar los pasos para abordar un problema y desarrollar las cualidades necesarias para participar en la solución.

Otro ejemplo para comprender la dinámica de las relaciones interpersonales sería: en una habitación de hospital o en una unidad médica donde entran en contacto prestador de servicios y paciente, es útil comprender la actitud a experiencias más antiguas vividas en lo cotidiano y obtener claves del desarrollo anterior, es decir la actitud y los métodos para defenderse durante un servicio y para afrontar las amenazas a la personalidad y a una imagen de sí mismo pueden ser inapropiados en la situación actual. Sin embargo, proporcionar una actitud diferente a la que se espera del prestador de servicios, proporciona al derechohabiente una dosis de seguridad en un momento en que se sentía ansioso, inseguro, impotente y predispuesto a la antipatía y al enfado.

Las investigaciones sociales que giran alrededor de este tema informan que en la mayor parte de los estudios se ha encontrado insatisfacción en todos los niveles ocupacionales, y que los diferentes tipos de empleos generan distintas clases de descontento, dependiendo de las condiciones de burocratización, la sensación de ser fácilmente sustituibles, falta de tiempo para actividades de esparcimiento son factores, entre otros, que determinan las interrelaciones laborales tanto en los compañeros como en los superiores, en ámbitos de la cooperación, la confianza y la motivación.³⁵

Patricia Rizo menciona que es importante “identificar y tener en cuenta que las relaciones interpersonales se dan en todos los niveles socioeconómicos”.³⁶ Por lo que a continuación sólo le ataño a este estudio como dice la autora identificar la estratificación social de acuerdo con el nivel educativo, el ingreso, el tipo de trabajo, el lugar de residencia y en cada estrato o clase se presentan diferentes tipos de relaciones que corresponden a su respectivo medio ambiente.

- La clase alta corresponde a inversionistas, directivos de corporaciones multinacionales, parte de la clase política de alto nivel y a grandes industriales.

³⁵ Expansión. *El mundo laboral*. enero-febrero 2009.

³⁶ *Apud.* José de Jesús González. *Op. cit.* p. 154.

Esta clase forma parte de la élite, se relacionan entre sí como parte de un club reconociéndose como grupo privilegiado y exclusivo.

- La clase media alta comprende a los gerentes y ejecutivos de alto nivel, profesionistas, propietarios de empresas, casi todos cuentan con títulos profesionales, es una clase ambiciosa, que impulsa a sus hijos al trabajo y a continuar el desarrollo económico de la familia, estudian en las mejores universidades del mundo, viajan y suelen ostentar símbolos de éxito.
- La clase media, la forman gerentes menores, algunos profesionistas, empleados de niveles medio, comerciantes al mayoreo, pequeños propietarios, administradores y técnicos. La mayoría no tiene el grado universitario y, si han llegado a la universidad, muchos no se han titulado. Sus oportunidades de superación son limitadas, su ingreso alcanza apenas para solventar sus gastos cotidianos.
- La clase media baja está conformada por trabajadores de oficinas, vendedores al menudeo, empleados de sueldos bajos. La mayoría no ha terminado la preparatoria, algunos tienen estudios técnicos. Su estilo de vida es austero, su ingreso no es suficiente para satisfacer necesidades de salud, educación, ni vivencia adecuada.
- La clase baja constituye a obreros, campesinos, empleados de servicio doméstico, prestadores de mano de obra barata (como albañiles, mecánicos, vendedores ambulantes, etc.) en general tienen estudios de primaria, viven en un estado de inseguridad económica, afectiva y de salud. Muchos llegan al grado de pobreza, sus carencias básicas impiden la superación y gratificación de necesidades más elaboradas, como las de reconocimiento y autorrealización.

Ahora bien, ya pertinentemente identificados en dónde se dan las relaciones interpersonales, cabe mencionar que mucho se habla de la importancia en las instituciones (en cualquier institución socioeconómica) de tener a todos sus empleados motivados, de confiar en ellos y otorgarles todos los medios y facilidades para que realicen su trabajo de la mejor manera. Aunque esto desafortunadamente no es así, ya sea por “tiempos de crisis las cuales estamos atravesando no sólo a nivel nacional sino en toda Latinoamérica”,³⁷ pues ahora se busca que un trabajo sea realizado por la menor cantidad de gente posible; y a esto se deben los despidos y jubilaciones masivos, cancelaciones de contratos de muchas organizaciones que, en su afán de reducir costos,

³⁷ “Clima laboral” Gestipolis comunidad virtual de negocios. en: <http://www.gestipolis.com/dirgp/rec/clima.htm> [consultado 01 de mayo del 2008].

disminuyen su personal, dado es el caso del Instituto Mexicano del Seguro Social donde se aprecia una sobrecarga de trabajo y muy poco personal para subsistir las jornadas laborales.

Esta situación genera un clima de incertidumbre y un ambiente de desconfianza e inseguridad al interior de las instituciones, ya que los empleados más que pensar en sacar adelante sus responsabilidades, están buscando los mejores métodos para no ser despedidos de sus trabajos, creando desconcentración y mucha tensión, lo que les impide realizar una mejor labor. Es decir, las instituciones y los organismos deben otorgar garantías necesarias para evitar que ciertos trabajos o recompensas caigan en manos de individuos que no lo merecen y que no han luchado por salir adelante. Pero en otras reflexiones tomadas en cuenta como parte de este estudio son; ¿qué pasa cuando los trabajadores son de base?, ¿qué pasa cuándo tienen toda la confianza en su trabajo? y lo peor, tiene un clima laboral que deja mucho que desear. A lo que se refiere el significado de “trabajo” es: “m. acción de trabajar, actividad en que alguien se está ocupando, en la que se ocupa habitualmente”.³⁸ También tiene una función social, porque se realiza en colaboración con un grupo dentro del cual se establecen diversos vínculos.

Es importante reflexionar sobre a dónde queremos llegar y cómo queremos llegar. Y una sugerencia podría ser que los empleados se sientan escuchados, expresar las inquietudes que puedan sentir los trabajadores, recibir una respuesta amable y positiva por parte de la institución, así como el “valor de la amistad como parte de la organización hacia los trabajadores”. Según Susana Zarco Villavicencio³⁹ esto para generar en los individuos un sentimiento de pertenencia hacia ella, ya que deducirán que son parte importante de la misma, lo que ocasionará un mejor desempeño en sus labores y por consiguiente un trabajo más eficiente. Es decir, es indispensable otorgar la mayor confianza a los empleados en las labores que se les ha encomendado. Dejar que realicen su trabajo con total libertad e independencia, con el fin de que éste sea hecho de la mejor manera y con todo el agrado posible, derivando así en mejores

³⁸ María García Moliner. *Diccionario de uso del español*. Madrid: Gredos, 2000.

³⁹ *Apud.* José de Jesús González Núñez. *Op.cit.* p. 183. Se refiere a la amistad como un tipo de relación interpersonal que surge entre dos o más personas. es un sentimiento profundo y verdadero que se caracteriza por la finalidad, la correspondencia y la intimidad. En ella se comparten ideas, afectos y sueños. Es una relación libre, pues la amistad crea intereses en sí misma, y también a través de ella satisfacen necesidades. Surge como un requerimiento primordial del individuo de vincularse, y es componente esencial de la vida emocional de toda persona.

resultados tanto para el trabajador “prestador de servicios” como para la institución. De esta manera se podría dar comienzo a las primeras relaciones interpersonales que el día de hoy son necesarias para un buen desarrollo y desempeño de toda una organización en la institución. Tanto jefes como empleados deben cumplir con las metas propuestas rezagadas desde un inicio.

1.5 Gestión de conflictos, cómo resolverlos y evitarlos

Hablar de los conflictos en las instituciones puede parecer de alguna manera “propia” en toda institución independientemente cuál sea su carácter, derivado precisamente de su constitución institucional delimitada por las condiciones y relaciones existentes entre la sociedad, la administración, las relaciones y las estructuras organizativas.⁴⁰

El Instituto Mexicano del Seguro Social en la Unidad Médica de Atención Ambulatoria No. 162 en Tláhuac no es indiferente a la realidad de estos conflictos, al contrario está originada en el hecho de que ésta es una organización. Por ejemplo; Morgan afirma: “El conflicto estará siempre presente en las organizaciones”,⁴¹ las clínicas por tanto, como instituciones organizadas son centros de conflictos propios de la sociedad, en general “en toda institución el conflicto es inherente a su funcionamiento es parte de su propia dinámica”.⁴²

Se referirá esta investigación a diferenciar las herramientas de un conflicto al conflicto laboral, es decir, el conflicto tiende a confundirse con la indecisión, con el desacuerdo, con el estrés o con cualquier otra experiencia que se pueda producir por un conflicto. “Estos no son conflictos son herramientas de resolución de conflictos”.⁴³

Los conflictos laborales suelen presentarse acompañados de emociones que, muchas veces, hacen que sus protagonistas vean la realidad con algún grado de distorsión y “son una condición entre trabajadores cuyos trabajos son interdependientes, que están enfadados, que perciben que el otro tiene la culpa, y que actúan de tal manera que generan un problema laboral”.⁴⁴ Para esto se deberá asumir que el conflicto existe (no negarlo) para luego decidir una acción.

⁴⁰ Gareth Morgan. *Imágenes de la Organización*. Madrid: Ra-Ma, 1991. p. 140.

⁴¹ *Ibidem*. p. 141.

⁴² *Ídem*.

⁴³ Daniel Dana. *Adiós a los conflictos*. Madrid: Mc. Graw Hill, 2002. p. 4.

⁴⁴ *Ibidem*. p. 5.

Martha A. Alles⁴⁵ menciona que hay tres tipos de conflictos; conflicto intrapersonal, conflictos interpersonales y conflictos intergrupales:

➤ Conflicto intrapersonal

Suelen darse cuando una persona debe asumir roles contradictorios, por ejemplo; cuando la organización ha puesto en la persona expectativas diferentes a las propias.

➤ Conflicto interpersonal

Cuando se presenta un conflicto entre dos o más personas, puede constituir un grave problema para la organización. Por ejemplo se da cuando las personalidades chocan –los temperamentos son incompatibles-, y otras veces se presentan problemas de comunicación y/o percepción.

➤ Conflictos intergrupales

Se presentan, por ejemplo, entre diferentes departamentos de una misma institución. Las causas pueden ser diversas, por ejemplo: ante recursos escasos hay disputa por los existentes, la falta de confianza, la amenaza de pérdida de status, etc.

Esta autora menciona que hay beneficios en el conflicto siempre y cuando se impulse a las personas a buscar mejores métodos para obtener mejores resultados, pero añade que tiene desventajas, sobre todo si el conflicto es prolongado. Puede deteriorar el trabajo en equipo, aumentar la desconfianza, algunas personas pueden sentirse desmotivadas y bajar su rendimiento. Por lo tanto, los subdirectores y directores deberán estar alertas a encauzar la resolución del conflicto.

Otra perspectiva interesante es la de Dario Rodríguez cuando menciona que Taylor su principal objetivo era “encontrar una forma racional de organización laboral que impida los problemas tradicionales que se han presentado en las relaciones de trabajo”.⁴⁶ Estos problemas, según Taylor, no son inherentes al trabajo; sino que se derivan de una equivocada organización de éste.

No obstante, el conflicto puede ocurrir con un empleado, entre individuos o grupos y con organizaciones competidoras. Y la resolución de éstos puede ser planeada o natural, a manera que los protagonistas los resuelvan naturalmente sin apelar al contrato colectivo de trabajo. Para comprender cuáles son los conflictos más sobresalientes de los trabajadores del IMSS se sabe que, durante los últimos años, “México ha vivido un clima

⁴⁵ Martha A. Alles. *Op. cit.* p. 341.

⁴⁶ Dario Rodríguez. *Op. cit.* p. 119.

laboral caracterizado por el estallamiento de numerosos conflictos marcados por el signo de modernización”.⁴⁷ Por lo que una vez identificados los conflictos es necesaria la solución de los mismos, y se retomarán sólo tres características sugeridas de la gestión en los que se sostiene una administración, entendidos como habilidades aplicables en el ejercicio organizativo de la institución que según Santos Guerra propone que los pilares de una organización dan lugar a un proceso educativo intencional. “Lo que hacen las personas en las organizaciones responde a lo que pretenden y a lo que son, pero no es menos cierto que esas pretensiones y esa forma de ser están mediatizadas por el contexto organizativo”.⁴⁸

En los tres pilares retomados se encuentra el criterio de racionalidad que rescata el interés por el logro de la meta (eficacia) a través del criterio de flexibilidad, vista como la necesidad de autonomía organizativa y administrativa para su adaptación efectiva. Y como criterio político se percibe a la permeabilidad que es la que cuestiona la capacidad de respuesta en su entorno. La visión de estos tres pilares y su relevancia se centra en valores del desarrollo humano y en la calidad de vida. Por tanto, las decisiones administrativas y su alcance en la participación de los prestadores de servicios en la toma de decisiones, la manera de asumir los compromisos derivados de ellas, el planteamiento de nuevos resultados al interior, en este caso, de la U.M.A.A no. 162, su relación con el contexto, su efectividad política y su relevancia para los participantes perciben que estas acciones fomentarán su desarrollo humano y calidad de vida.

1.- La racionalidad. La racionalidad es la disposición lógica de los elementos y de la dinámica organizativa para la consecución de los logros que se pretende alcanzar de modo óptimo; es por ello que la racionalidad ha de tener dos vertientes;

¿Es correcto lo que se dice a lo que se hace?

¿Es racional lo que se hace con lo que se desea conseguir?

Para este apartado se añade evitar el conflicto para un distanciamiento físico y mental del problema.

2.- La flexibilidad. Las organizaciones tienen que adecuarse a las exigencias de la práctica y además a los cambios que se producen en la sociedad. La flexibilidad tiene que ver con la autonomía, en las instituciones y es necesario

⁴⁷ Carlos García Villanueva. *El conflicto de los trabajadores del IMSS* en Graciela Bensusan, *Negociación y conflicto laboral en México*. México: Fundación Friederich Ebert, 1990. pp. 239-240.

⁴⁸ Miguel A. Santos Guerra. *La luz del prisma. Para comprender las organizaciones educativas*. Buenos Aires: Aljibe. 1997. p. 101.

porque lo exige la contextualización. “No pueden cambiar todos los centros a la vez, bajo las prescripciones uniformes que no tienen en cuenta su especialidad”.

Para este apartado se sugiere, suavizar el conflicto adaptándose a los intereses de la otra parte.

Lo exige la aceleración histórica que impone un ritmo incesante de cambios. Los caminos que permiten estar en contacto con las nuevas exigencias han de ser expeditos. Si los mecanismos de la flexibilidad no están vivos la organización está impedida. Es decir, la flexibilidad de la organización requiere de procesos de sensibilización a la necesidad del cambio, una de las estructuras capaces de cambiar con autonomía y agilidad son las propias personas que por medio de una buena actitud abre oportunamente las diferentes adopciones para impulsarlas y por consecuencia llevarlas a cabo. También se sugiere negociar buscando el punto medio, o con disposición a escuchar y/o a renunciar a algo a cambio de obtener otra cosa.

3.- La permeabilidad

Las instituciones, para ser constructivas no deben permanecer cerradas al entorno.

La permeabilidad de los centros tiene dos direcciones esenciales:

- De adentro hacia afuera: La institución ha de salir hacia fuera para conocer el contexto, para diagnosticar sus problemas, para comprender sus necesidades y dar respuesta a sus preguntas.
- De afuera hacia adentro: La institución también ha de recibir las influencias externas la iniciativa puede venir desde afuera o estar desde adentro y tomar formas diversas.

Es decir, la apertura y el medio exigen mantener las instalaciones abiertas al servicio de la comunidad. Agentes de cambio y de evaluación por lo que aportan una importante corriente de reflexión; la evaluación externa aporta a los trabajadores a llevar a cabo procesos más rigurosos, los elementos externos son apostadores de juicios para que su opinión sea más precisa.

Se sugiere en este apartado enfrentar de forma directa el conflicto en busca de una solución mutuamente satisfactoria.

1.6. Actitud, ¿para qué nos sirve?

Definición de actitud.

“La actitud es la forma en que la persona comunica su humor a otra persona”.⁴⁹ Es entonces imprescindible darse cuenta con qué actitud se conduce el trabajador en determinada situación laboral.

- Algunas personas menosprecian la importancia de hacer y conservar buenas relaciones humanas y les es difícil entender por qué, otras personas ven con poco entusiasmo el trabajo que ellas (os) realizan, aun cuando sea técnicamente correcto”.⁵⁰
- “Postura del cuerpo que denota cierta intención o estado de ánimo: actitud pensativa; actitud amenazadora o bien disposición de ánimo manifestada.”⁵¹

En este tema no se pretende estudiar cómo funciona la conducta humana sino sólo se toma en cuenta como aprendizaje que permite el desarrollo eficiente de un desempeño laboral del ser humano.⁵²

Por ello se centra única y exclusivamente en aquellas aportaciones que permitan diseñar e impartir sesiones de formación y orientadas al personal de la U.M.A.A no. 162. Es decir, en esta investigación, la actitud se comprenderá como una mejoría en nuestras relaciones interpersonales, ya que las actitudes forman parte de las relaciones y, en consecuencia, de la educación. Puesto que la formación y cambio de actitudes constituyen un rasgo central en la institución; como dice Napoleón Hill y W. Clement Stone “cuando se conoce la causa de un problema, es frecuente que éste se pueda evitar. O en el caso de que el problema ya exista, se puede hallar una solución”.⁵³

Y ¿cómo se demuestra la actitud? Tan sólo se percibe por medio de la observación o evaluación dependiendo el caso, es decir, en la productividad, el incremento es en proporción directa a la satisfacción que cada uno necesita para sentirse seguro de lo

⁴⁹ Elwood N. Chapman. *Actitud y trabajo*. México: Trillas, 1991. p. 13.

⁵⁰ *Ibidem*. p. 20.

⁵¹ www.definiciones.com.mx/magestic [consultado: 01 de mayo de 2008]

⁵² Jaime A. Grados. *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Trillas, 2007. pp. 40-44. “Es necesario para el aprendizaje permitir el desarrollo paulatino del ser humano en las tres áreas inherentes al comportamiento humano: *Área cognoscitiva*. Vislumbra todos aquellos procesos de carácter intelectual, que influyen en el desempeño de una actividad, tales como: atención, memoria, análisis y reflexión. Engloba básicamente el análisis y perfeccionamiento del pensamiento cuantitativo y cualitativo.

Área afectiva. Incluye el conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo, que generan tendencias a actuar a favor o en contra de las personas, hechos y estructura; dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo, abarca el desarrollo del pensamiento social, los valores y costumbres, la expresión y la sensibilidad.

Área Psicomotriz. Comprende aquellos aspectos de habilidades y destrezas, es decir, actividades que realiza el individuo que, aunque dependen de procesos son físicamente observables. Abarca lo correspondiente a la coordinación y equilibrio de los movimientos.” Como podemos ver, la capacitación es un proceso de enseñanza – aprendizaje, que no debe desvincularse de las instituciones debido a la necesidad imprescindible de crecimiento dentro de la misma.” Estos tres ámbitos del aprendizaje se desarrollan en el ser humano de acuerdo a sus experiencias vivenciales.

⁵³ Napoleón Hill y W. Clement Stone. *La actitud mental positiva: un camino hacia el éxito*. Barcelona: Grijalbo, 1997. p. 71.

realizado. No sin antes dejar de mencionar que la percepción es indispensable para la mejora de la actitud; es decir, la percepción tiene una fuerte relación con las actitudes de los prestadores de servicios, en quienes influyen los sentimientos y supuestos que surgen como resultado de su punto de vista tanto del entorno como de sí mismos. Se podría decir que primero está la percepción de los hechos, de sí mismos y del entorno luego, como consecuencia de la percepción, “surgen las actitudes”.⁵⁴ Es importante mencionar que son éstas las que podemos observar.

La actitud positiva respecto del objetivo de la organización y de la organización misma es tan importante para un comportamiento adecuado al papel correspondiente porque, a través de la identificación normativa, aquello que sirve a la organización y a su objetivo puede convertirse en una necesidad personal para el individuo.⁵⁵

Como dice Martha A. Alles “los prestadores de servicios pesimistas o malhumorados no tendrán la misma predisposición por el contrario tendrán una percepción negativa de los hechos. Todo indica que la mayor o menor satisfacción laboral de los individuos es producto de una predisposición natural”.⁵⁶

No obstante, esta propuesta pedagógica busca guiar al personal para que éste desempeñe adecuadamente su trabajo, evite malos hábitos y, sobre todo, perfeccione su desarrollo en su lugar de trabajo o bien es una llamada a favor del asesoramiento necesario para conseguir la forma de cambiar las actitudes. Para esto se retomará a David H. Hargreaves, donde nos dice:

Los psicólogos sociales y los profesores dan dos perspectivas al cambio de actitudes; el psicólogo social, admite que las actitudes de la persona son notablemente estables sin que por ello dejen de variar, en ocasiones intenta investigar y clasificar las condiciones bajo las cuales cambian las actitudes. Mientras tanto el profesor se preocupa menos por los procesos generales y las condiciones y teorías del cambio de actitud. Más bien indaga los métodos de cambio de actitudes que ha de emplear con éxito.

El psicólogo social se interesa también por los métodos y su eficiencia relativa bajo condiciones diferentes, pero se inclina a relacionar las cuestiones con otras más amplias en teoría. El profesor se plantea cuestiones inmediatas y concretas más extensas; por

⁵⁴ Pilar Pineda. *Op. cit.* p. 204. “Las actitudes se consideran como tendencias de comportamiento que preceden a la conducta y que son consecuencia de las creencias, normas y valores del individuo. Esa tendencia o actitud será favorable o desfavorable en función de la valoración que haga el sujeto de la situación u objeto sobre el que presente la actitud.”

⁵⁵ Renate Mayntz. *Op. cit.* p. 161.

⁵⁶ Martha A. Alles. *Op. cit.* p. 306.

tanto, es improbable que el psicólogo social aporte las respuestas sencillas que espera el profesor, la búsqueda de métodos convencionales a la que se entrega el profesor origina de inmediato una serie de cuestiones morales. El psicólogo social pretende aclarar las condiciones bajo las cuales han de cambiar las actitudes y se inquieta mucho más por la eficacia de los métodos que por su moralidad. Los principales interrogantes morales se originan cuando se intenta aplicar los procedimientos a las situaciones de la vida real, que lo que ambiciona el profesor. El profesor no puede esperar más que una pequeña orientación moral de estos mentores de la psicología social.⁵⁷

Muchas veces el prestador de servicios desconoce la importancia de su rol para el funcionamiento de la organización. Por ello, la organización busca concientizarlos de la relevancia que cada uno tiene para el buen funcionamiento de la organización. Por ejemplo: La actitud de un prestador de servicios para con la tecnología. Este ejemplo retomará una situación en una clínica del IMSS en la que el director y los jefes de gobierno están molestos por lo mucho que los prestadores de servicios desacreditan usar la PC a cambio de las máquinas de escribir. Es probable que los directivos y jefes de gobierno comprendan que si implantan en la institución la prohibición de las máquinas de escribir lanzan el problema a la clandestinidad. Sería conveniente proponer una intervención pedagógica para que estudie métodos con los que solucione el problema persuadiendo a los trabajadores de utilizar las PC.

No todos los trabajadores muestran una actitud o no la comparten en el mismo grado. En nuestro caso, no todos los prestadores de servicios manejan la PC es posible dividir arbitrariamente a los prestadores de servicios en tres grupos: los que no manejan las PC, los que tienen conocimiento básico y los que son avanzados en el manejo de las PC.

La actitud favorable hacia el uso de la PC es probable que sea de mayor a menor entre los que tienen nivel avanzado a los que no han tenido contacto con esta moderna tecnología. No obstante, también parece probable que parte de los prestadores de servicios presenten actitudes desfavorables hacia la actualización, incluida la informática; es decir, aun si algunos prestadores sientan curiosidad en aprender el uso de la PC, estos serán disuadidos por sus demás compañeros renuentes a aceptar este cambio que viven como una imposición. Estos prestadores de servicios no necesitan que se les convenza de que no estudiar es indeseable, en tanto que otros sí. ¿Y qué hacer con los que se muestran desinteresados? Sería arriesgado suponer que su actitud es negativa en relación con el hábito de actualizarse, porque es posible que les apetezca estudiar y no estudien por temor a la desaprobación o “el qué dirán”, en cuyo caso también necesitarían que se les

⁵⁷ David Hargreaves. *Op. cit.* pp. 348-349.

persuadiere respecto a los malos hábitos de la no actualización, con objeto de fomentar esta costumbre con miras al futuro.

Según David Hargreaves, cuando menciona que:

Las actitudes poseen tres propiedades importantes, primera, las actitudes varían en su multiplicidad, es decir, en el número y la variedad de elementos que componen la actitud. En segundo lugar, las actitudes varían en su conexión, es decir, en el grado en que se relacionan con otras actitudes. Y tercera las actitudes varían en su centralidad o importancia para la persona. En tanto que se defina y categorice a las personas, parcialmente en virtud de las actitudes centrales que son particularmente resistentes al cambio, porque el cambio es una actitud o parte de una actitud que crea la necesidad de cambio.⁵⁸

Ahora es posible comprender diversas técnicas a la luz de este sencillo ejemplo. Cuando se intenta cambiar las actitudes, en éste caso mediante el curso-taller, por medio de la comunicación supervisada entre otras técnicas complementarias o métodos que se centrarán en la actividad del prestador de servicios. Dadas las dificultades de los intentos directos realizados por los jefes de gobierno para cambiar la actitud negativa del equipo de trabajo, una de las propuestas que se verán en el capítulo tres son los debates, debido a la importancia de formar parte de un grupo, el cual adquiere relevancia si se considera al “debate” como una técnica apta para el cambio de empatía. Por lo que el cambio de actitud puede realizarse si se consigue que el trabajador llegue a disgustarse con el aspecto de su autoimagen y elimine así la base de la motivación de sus propias actitudes, porque se le convence de que el cambio es positivo para sus aspiraciones personales.

1.6.1 Resistencia al cambio

Para Pichon Rivière la idea de resistencia al cambio tiene una connotación positiva y una connotación negativa. La connotación positiva se refiere a un sistema interno de autoprotección que permite sopesar decisiones riesgosas. La negativa funciona como un lastre o impedimento para intentar nuevas acciones o conductas en la vida. Y lo define como un “conjunto de actitudes que tienen por finalidad destruir las fuentes de ansiedad

⁵⁸ *Ibidem.* pp. 351-352.

que todo cambio acarrea, tales actitudes resistenciales se pueden ver tanto a nivel individual y grupal”.⁵⁹

Resistencia individual y grupal.- A nivel individual, la resistencia se manifiesta como respuesta⁶⁰ de la persona a situaciones de cambio. En el caso de los grupos pequeños, la resistencia al cambio se expresa en términos de dificultades en la comunicación y constituyen el punto de ataque principal.

Algunas causas de la resistencia al cambio podrían ser:

- Tendencia a no correr riesgos por temor al fracaso o a ser criticado.
- Falta de participación.
- Deseo natural de conservar las propias costumbres.

Es decir, la reacción de los trabajadores hacia el cambio dependerá de la forma en que éstos se hayan introducido en la institución.

1.7 Actuar congruente, ¿por qué es importante?

“No me gusta la palabra tolerancia, pero no encuentro otra mejor. El amor empuja a tener fe hacia los demás, el mismo respeto que se tiene por la propia. Y aquellas personas que no están dispuestas a pequeñas reformas, no estarán nunca en las filas de los hombres que apuestan a cambios trascendentales”.

Mahatma Gandhi⁶¹

Para este estudio, “actuar congruente” es estar acorde con lo que se dice, se piensa y se realiza, atendiendo siempre a la verdad, a la rectitud, al deber ser; con ello se fomentará la credibilidad de la sociedad en las organizaciones.

En este último punto, se estudia la “congruencia”⁶² como un valor que retoma los temas antes desarrollados, con el fin de que los prestadores de servicios sean coherentes con la

⁵⁹ Enrique Pichon Rivière. *Diccionario de Psicología social*. Buenos Aires: Nueva visión, 2002. pp. 169-170.

⁶⁰ Entre otras: ansiedad, enojo, apatía y desvalorización.

⁶¹ <http://www.sabidurias.com/autor/mahatma-gandhi/es/> [consultado 01 de mayo de 2008].

⁶² Miguel A. Bustamante U. y Pablo A. Opazo B., *Aproximación epistemológica al concepto de congruencia sistema, organización y empresa*. en http://panorama.utalca.cl/dentro/sdd/aprox_epist%5B1%5D.pdf Publicaciones Universidad de Talca, Chile.

“Congruencia, puede ser utilizado por los administradores y es que a través de él, las organizaciones en general se hacen cargo de la dinámica del cambio que enfrentan en su vinculación con la sociedad. En cuanto a las personas encargadas de la operación, mantenimiento y desarrollo de las actividades funcionales, tácticas y operativas sin duda quienes se desempeñan en el nivel de los procesos estratégicos de la organización, deben estar en condición de reconocer que la congruencia es la relación entre la congruencia y los objetivos de la empresa que son consistentes entre sí”. Es decir, “*Congruencia*, es la coherencia que la organización logra al momento de establecer y utilizar los valores meta en adecuación con su lógica de sentido”.

meta y la visión de la U.M.A.A no 162, tratando de enfocarse en una posible mejora actitudinal.

De lo anterior se establece que la congruencia en la actitud es una forma en la que cada uno de las (os) prestadores de servicios se comunican según su estado de ánimo con su equipo de trabajo ya sea de manera positiva o negativa; dando como resultado un clima laboral. Es por eso que la actitud será el reflejo de las palabras y las palabras el reflejo de los valores.

En el equipo de trabajo, generalmente desconocemos lo que los otros piensan de nosotros. No se toman el tiempo para optimizar las relaciones interpersonales, en asuntos básicos como pueden ser:

- 1. Cómo te trato
- 2. Cómo hablo
- 3. Qué te hago sentir cuando estás conmigo.
- 4. Qué opinas de mis hábitos sociales.
- 5. Qué opinas de mi trabajo.
- 6. Qué me pedirías que cambiara.

Esto es no preguntamos, damos por sentado que el otro pensará y reaccionará como uno lo haría. “los individuos menosprecian la importancia de hacer y conservar buenas relaciones interpersonales. Dan tanta importancia a las habilidades técnicas, que ignoran las cuestiones humanas. Por consiguiente, les es difícil entender por qué otras personas ven con poco entusiasmo el trabajo que ellos realizan, aun cuando sea técnicamente correcto”.⁶³

Este capítulo sentó las bases del importante rol que tienen las (os) prestadores de servicios al interior de las organizaciones, más que individuos con capacidades técnicas e intelectuales es importante contar con personas que estén dispuestas a construir un buen clima laboral, relaciones interpersonales satisfactorias e invertir en la resolución de conflictos, mejorar la actitud, y lograr la congruencia individual y en equipo.

⁶³ Sérvulo Anzola Rojas, *La actitud emprendedora: espíritu que enfrenta los retos del futuro*. México: Interamericana, 2003, p. 33.

CAPÍTULO II

<p style="text-align: center;">CASO ESPECÍFICO: UNIDAD MÉDICA DE ATENCIÓN AMBULATORIA No. 162 DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL.</p>
--

2.1 Introducción

En este capítulo se presenta la información relevante que permite, por una parte, la comprensión del devenir histórico que dio origen al IMSS y el nacimiento del proyecto de las Unidades Médicas de Atención Ambulatoria. Este conocimiento previo proporciona un marco político social e histórico, con el fin de comprender la institución en la cual se llevó a cabo la presente investigación.

Por otra parte se describe la metodología de investigación elegida con la cual fue posible el acercamiento para entender, analizar y evaluar cualitativamente y cuantitativamente la problemática actitudinal en la U.M.A.A no. 162. De lo anterior descrito se logra obtener datos confiables cuyo análisis permitirá presentar en el tercer capítulo una propuesta de intervención actitudinal diseñada expresamente para esta clínica del Instituto Mexicano del Seguro Social.

Asimismo, se investiga el diagnóstico organizacional, los posibles problemas que obstaculizan una organización adecuada y, para estudiarlos, se aplican instrumentos de diagnóstico tales como: la entrevista y un cuestionario que permiten obtener suficientes elementos para describir estadísticamente el perfil sociocultural, laboral, expectativas y grados de compromiso particular (autoevaluación) y en equipo de los trabajadores de la clínica, también, se describen los pormenores de la metodología implementada.

Se estudian en consecuencia, las necesidades detectadas que se dan como parte del diagnóstico en el momento que los prestadores de servicios se coordinan con su equipo de trabajo, así como las necesidades manifestadas y sugeridas por parte de los directivos y cuerpo de gobierno. Para este estudio se propone un cronograma (ver anexos 1) que permite planear estratégicamente la aplicación de esta propuesta de intervención y que dé paso al tercer capítulo.

2.2. Antecedentes del Instituto Mexicano del Seguro Social

Los primeros antecedentes del establecimiento de un sistema de seguridad social para los trabajadores y sus familias en México se remontan a la época porfirista: en 1904 se promulgó en el Estado de México una *Ley de Accidentes de Trabajo*. Asimismo, en el año de 1906 en el estado de Nuevo León, se promulgó de igual forma por el Gobernador constitucional, la *Ley sobre Accidentes de Trabajo*. En ambos ordenamientos jurídicos, se reconocía la obligación para los empresarios de atender a sus empleados en caso de enfermedad, accidente o muerte, derivados del cumplimiento de sus labores.

El antecedente histórico fundamental de la seguridad social “surge en la construcción del Estado Mexicano en 1917, contemplándose en el artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos promulgada el 5 de febrero de dicho año”.⁶⁴ En dicho precepto, se enmarcó a la seguridad social dentro de las cajas de seguros populares, tales como invalidez, vida, cesación voluntaria en el trabajo y accidentes entre otros criterios; estableciéndolos como de utilidad social.

Posteriormente, en el año de 1925 se discutió un proyecto de Ley sobre Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales, en el cual se propuso la creación del Instituto Nacional de Seguros Sociales, cuya administración sería tripartita, y las aportaciones exclusivamente patronales, lo cual fue el motivo de la falta de consenso para su aprobación. De la misma forma, en “1929, mediante la modificación de la fracción 29 del artículo 123 constitucional”,⁶⁵ se estableció la necesidad de una Ley del Seguro Social, que comprendiera los seguros de invalidez, de vida, de cesación involuntaria de trabajo, de enfermedades y accidentes.

Así, durante la segunda mitad del mandato del Presidente Lázaro Cárdenas se presentó un proyecto de “Ley del Seguro Social, con el objeto de crear un Instituto de Seguros Sociales para los trabajadores del sector industrial y agropecuario con administración y aportación tripartita, cubriendo riesgos de enfermedades profesionales, accidentes de trabajo, enfermedades no profesionales, maternidad y vejez; mismo que fue rechazado en 1938”.⁶⁶

Con la creación de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social en el gobierno de Manuel Ávila Camacho el 31 de diciembre de 1942, se envió al H. Congreso de la Unión la

⁶⁴ <http://www.imss.mx/instituto/historia/index.htm> [consultado el 04 de enero de 2008]

⁶⁵ *Ídem*

⁶⁶ *Ídem*

iniciativa de Ley del Seguro Social, misma que se aprobó y publicó en el *Diario Oficial de la Federación* (el 19 de enero de 1943).⁶⁷

Es de destacarse que dicha Ley señala que la finalidad de la seguridad social es garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo; a través del Instituto Mexicano del Seguro Social, el cual, una vez que entró en operación, recibió mediante una reforma a la Ley en cuestión, aportaciones de carácter obligatorio y en respuesta a las aspiraciones de la clase trabajadora normado por el artículo 123 constitucional.

Es así como el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) llega a ser una institución gubernamental mexicana dedicada a brindar servicios de salud a la población, y es considerada como la institución de seguridad social más grande de América Latina.

La última reforma del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, dice que:

“Artículo Único.- Se adiciona un párrafo al artículo 123 para quedar como sigue:

Artículo 123. Los trabajadores y trabajadoras gozarán de un sistema de seguridad social, como garantía del Estado.

Transitorio

Único.- El presente Decreto entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.⁶⁸

Dado en la H. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión de los Estados Unidos Mexicanos, a los 26 días del mes de diciembre de 2000.

Actualmente, la Ley señala que la seguridad social tiene como finalidades:

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

⁶⁷ *Ídem.*

⁶⁸ *Ídem.*

- El otorgamiento de una pensión que, en su caso y previo cumplimiento de los requisitos legales, será garantizada por el Estado”.⁶⁹

A efecto de cumplir con tal propósito, el Seguro Social comprende dos tipos de régimen:

- El régimen obligatorio: es aquel que se financia con contribuciones provenientes de los patrones, el Estado y los propios trabajadores. Cuenta con cinco tipos de seguro: enfermedades y maternidad; riesgos de trabajo; invalidez y vida; retiro, cesantía en edad avanzada y vejez; guarderías y prestaciones sociales. Son sujetos de aseguramiento del régimen obligatorio: los trabajadores, los miembros de sociedades cooperativas de producción y las personas que determine el Ejecutivo Federal mediante el Decreto respectivo.
- El régimen voluntario: de forma voluntaria y mediante convenio con el Instituto, podrán ser sujetos de aseguramiento en este régimen, los trabajadores en industrias familiares y los independientes como profesionales, pequeños comerciantes, artesanos y demás trabajadores no asalariados, los trabajadores domésticos, los ejidatarios, comuneros, colonos y pequeños propietarios; asimismo, los patrones (personas físicas) con trabajadores asegurados a su servicio y los trabajadores al servicio de las administraciones públicas de la Federación, entidades federativas y municipios que estén excluidos o no comprendidas en otras leyes o decretos como sujetos de seguridad social.⁷⁰

2.3. Contexto de las Unidades Médicas de Atención Ambulatorias.

El Instituto Mexicano del Seguro Social desde sus inicios, hace aproximadamente sesenta y seis años, se ha preocupado por ofrecer atención médica de la más alta calidad a sus derechohabientes, tratando de compararse con los mejores centros de atención en el mundo. Es por ello que la calidad de la atención médica es de suma importancia: los problemas que viven en la actualidad los servicios médicos de cualquier institución son relativos a la saturación de los servicios, la insuficiencia de recursos, el constante crecimiento de la población derechohabiente y por último la disponibilidad de una capacidad instalada e infraestructura hospitalaria, que sin crecer paralelamente con la demanda, se muestra rebasada en ciertos hospitales y zonas de diferentes delegaciones y regiones del sistema institucional.

⁶⁹ *Ídem*

⁷⁰ Instituto-normatividad-leyes, en: http://www.imss.mx/obligaciones/ley_siete.htm [consultado 03 de enero de 2008].

Así, surge la razón necesaria para actuar de inmediato y prever demandas de atención médica y establecer acciones de respuesta ante una población de trabajadores y familiares “derechohabientes” que crecerá en proporción inestimable. Entonces, la insuficiencia de los hospitales regionales y generales de “zona” como son; el Valle de México, en específico San Ángel, que destacan por su magnitud, las zonas de Ciudad Nezahualcóyotl, la franja fronteriza, correspondiente a Tijuana, Ciudad Juárez, Reynosa y, en la región Oriente, la Ciudad de Mérida, Yucatán, son zonas identificadas como críticas según la Coordinación de Planeación e Infraestructuras Médicas del IMSS.

Por ello, se plantea la creación de unidades médicas de atención ambulatoria mediante las cuales, se pueda responder adecuadamente a la demanda de servicios y a la sobresaturación, pero con el mismo concepto de ver a la medicina de una forma tradicional ya que cada vez se le considera como insuficiente el presupuesto asignado desde sus inicios, sumado a que, en pocos años estos hospitales se ven afectados en el equilibrio de los recursos físicos y su cobertura poblacional.⁷¹

Estos problemas no son únicos de México, pues incluso se presentan en países del primer mundo. Este proyecto surge de experiencias y resultados primeramente obtenidos en países altamente desarrollados como los europeos, y posteriormente en los de Norteamérica. Entonces, la búsqueda del IMSS de nuevas formas de atención médica aspira a seguir como modelo, el desarrollo médico en Europa, así como a conservar la calidad y la seguridad de los pacientes en clínicas de tipo ambulatorio. Dicho tratamiento inicia con un diagnóstico clínico y un procedimiento administrativo en la U.M.F.⁷² y; posteriormente médico-quirúrgico, entre otras especialidades, en la U.M.A.A.

Bajo estos preceptos, es de recomendarse que se tenga un problema plenamente identificado, al que hay que darle solución con visión al futuro inmediato, por lo que la creación de las Unidades de Atención Médica Ambulatoria se constituyen en una alternativa viable que garantice calidad y oportunidad de servicios, así como salud financiera institucional. De modo que el Instituto Mexicano del Seguro Social procura seguir a la par de los países del Primer Mundo en otorgar atención médica de alta especialidad en su modalidad ambulatoria.

La Unidad Médica de Atención Ambulatoria es, para aquellos pacientes que por la complejidad de sus padecimientos pueden ser atendidos de esta forma. [...] la U.M.A.A. es un inmueble diseñado y equipado específicamente para atender

⁷¹ IMSS. *Op.cit.* pp. 4-19.

⁷² Léase como *Unidad Médica Familiar*.

enfermos que requieran procedimientos terapéuticos y diagnósticos, ya sean médicos o quirúrgicos de baja y mediana complejidad, egresándoles el mismo día de su realización en condiciones estables y sin haber necesitado apoyo hospitalario.⁷³

Es relevante mencionar que la Unidad Ambulatoria se rige por normas que emanan de los órganos gubernamentales de la institución y otras que fueron discutidas por los propios trabajadores en mesas de trabajo;⁷⁴

- ✚ Políticas
- ✚ Misión
- ✚ Valores
- ✚ Visión
- ✚ y Propósitos.

En sus Políticas de Unidad Médica de Atención Ambulatorias del Instituto Mexicano del Seguro Social IMSS se encuentran los siguientes preceptos:⁷⁵

- Fomentar la cultura de la atención médica ambulatoria en el usuario interno y externo.
- Favorecer la operación diaria con grupos de trabajo.
- Atender al paciente y a su familia con oportunidad, calidad, eficiencia y trato digno.
- Fomentar una cultura de responsabilidad.
- Considerar a las unidades como un apoyo adicional a la demanda de atención en los grandes hospitales.

✚ Misión de la Unidad Médica de Atención Ambulatoria No. 162

En cuanto a la misión de la U.M.A.A., el IMSS señala que fue creada para llegar al siguiente fin: otorgar atención médica y quirúrgica ambulatoria de calidad y actualizada, con personal de salud capacitado y con un uso adecuado de la tecnología de vanguardia para los pacientes que sean atendidos en la unidad, encaminada a la satisfacción del paciente.

⁷³ IMSS. *Op. cit.* pp. 4-19.

⁷⁴ Se menciona que la Misión, Valores, Visión y Propósitos fueron trabajados y desarrollados en conjunto por los propios trabajadores en mesas de trabajo y lluvia de ideas a los pocos días de haberse inaugurada la U.M.A.A. no.162.

⁷⁵ IMSS. *Op. cit.* pp. 20-22.

Añade también valores tales como;

- Profesionalismo
- Responsabilidad.
- Compromiso.
- Equidad.
- Respeto.
- Trato digno.

Profesionalismo. El profesionalismo no es sólo la base del contrato social de la medicina, sino principalmente, una fuerza moralmente protectora de la sociedad. Un o una profesional es la persona que actúa observando los estándares técnicos y éticos de una profesión. “El concepto de profesionalismo incluye tres componentes fundamentales: 1) conocimiento especializado; 2) autonomía en la toma de decisiones; 3) compromiso de servicio con la sociedad. Los términos ‘profesión’ y ‘profesionalismo’ se refieren aquí a un grupo caracterizado por una moral interna, constituido por las profesiones de la salud: medicina, enfermería, y otras, las cuales, en un contexto de moralidad, tienen como primer objetivo el servicio al público”.⁷⁶

Responsabilidad. La responsabilidad es un concepto bastante amplio pero en este caso es el que guarda relación con el asumir las consecuencias de todos aquellos actos que realizamos en forma conciente e intencionada. Se trata de uno de los valores humanos más importantes ya que la responsabilidad no sólo tiene relación con las consecuencias de nuestros actos, sino que también está asociada a los principios de aquellos antecedentes a partir de los cuales el hombre toma las motivaciones necesarias para ejercer la libre voluntad de sus actos.

Compromiso es involucrarse más allá de cumplir con una obligación, es poner en juego las capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado, al grado de sorprendernos en pensar y soñar con sacar adelante a una familia, un trabajo, el estudio y todo aquello en lo que hemos empeñado la palabra. El hecho de aceptar formalmente un compromiso, hace suponer que se conocen todos los aspectos, alcances y obligaciones que conlleva; quien se compromete no ve la labor encomendada como una carga, sino como el medio ideal para perfeccionarse a sí mismo a través del servicio a los demás.

⁷⁶ José Felix Patiño. “El profesionalismo médico” en *Boletín Informativo de la Federación Latinoamericana de Cirugía*. 2004. en: http://www.felacred.org/boletin/boletin_9_3_a.html [consultado 04 de enero de 2008].

Equidad. El término equidad proviene de la palabra en latín *aéquitas*, el que se deriva de *aequus* que se traduce al español como igual. De este modo, la equidad busca la promoción de la valoración de las personas sin importar las diferencias culturales, sociales o de género que presenten entre sí. La equidad es un valor de connotación social que se deriva de lo entendido también como igualdad. Se trata de la constante búsqueda de la justicia social, la que asegura a todas las personas condiciones de vida y de trabajos dignos e igualitarios, sin hacer diferencias entre unos y otros a partir de la condición social, sexual o de género, entre otras.

Respeto es reconocer, apreciar y valorar a uno como persona, así como a las (os) demás y a mi entorno. El respeto es reconocer en uno y en los demás sus derechos y virtudes con dignidad, dándole a cada quién su valor. Esta igualdad exige un trato atento y respetuoso hacia todos. El respeto se convierte en una condición de equidad y justicia, donde la convivencia pacífica se logra sólo si consideramos que este valor es una condición para vivir en paz con las personas que nos rodean.

Trato digno va enfocado a “La Cruzada Nacional por la Calidad de los Servicios de Salud” comprende cinco compromisos prioritarios:

- 1.- Establecer y difundir códigos de ética para los prestadores de servicios y una carta de derechos de los pacientes para la mejora del trato digno.
- 2.- Implantar mecanismos múltiples para la recepción de quejas y sugerencias sobre la calidad de la atención en todo el país, incluyendo un servicio especial de orientación vía telefónica.
- 3.-Disminuir los tiempos de espera en la consulta externa y en los servicios de urgencia y mejorar la comunicación de los médicos hacia sus pacientes, así como el surtimiento de recetas.
- 4.- Diseñar un sistema integral de evaluación y establecer reconocimientos al buen desempeño.

5.- Contar con un diagnóstico puntual de las condiciones en que se encuentran las instalaciones del sector público y una identificación de los establecimientos privados de todo el país para la mejora del trato digno”.⁷⁷

✚ Visión de la Unidad Médica de Atención Ambulatoria No. 162

Manifiesta en su visión que en un lapso de cinco años debe consolidarse como el mejor centro de referencia de atención médica ambulatoria del IMSS por la calidad de los servicios ambulatorios médicos quirúrgicos otorgados, y apoyados en el trabajo en equipo del personal de salud que labora en esas unidades.

✚ Propósitos de la Unidad Médica de Atención Ambulatoria No. 162.

- Optimizar el uso de la capacidad instalada hospitalaria, primordialmente en los lugares en que los hospitales actuales están saturados.
- Establecer un sistema organizacional por el que se obtenga atención médica, oportuna, segura y de calidad a los pacientes.
- Mejorar la satisfacción de los usuarios y prestadores de servicios.
- Mejorar la calidad y eficiencia de la atención médica de la demanda esperada.
- Congruencia entre la naturaleza de los procedimientos, las instalaciones, los equipos, el mobiliario y la disponibilidad del personal.⁷⁸

Posteriormente, cabe señalar que el día miércoles 22 de febrero de 2006, en México, D.F. se llevó a cabo la ceremonia de Inauguración de la Unidad Médica de Atención Ambulatoria de la U.M.A.A No. 1, actualmente con no. 162, por el “Licenciado Vicente Fox Quesada, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos”. Es así, como la Unidad Médica de Atención Ambulatoria operará en el área de Oftalmología, Cirugía General, Traumatología, además de ofrecer el servicio de Oncología, Neumología, Nefrología, Terapia Respiratoria, Quimioterapia y Endoscopia. Es decir, aquí se proporcionarán tratamientos ambulatorios para aquellos pacientes que necesitan apoyo absoluto de su padecimiento, como es el caso de la hemodiálisis e insuficiencia renal

⁷⁷ “Palabras del secretario de salud con motivo del lanzamiento de la cruzada nacional por la calidad de los servicios de salud” en *Presentación de la Cruzada Nacional por la Calidad de los Servicios de Salud*. México: conferencia dictada por Julio Frenk Mora, el 22 de enero de 2001, disponible en: http://www.salud.gob.mx/unidades/dgcs/sala_noticias/discursos/campanas/2001-01-22-cruzada-nal.htm y 2001-01-25

⁷⁸ *Ídem*.

crónica, siendo la causa más frecuente de ésta la diabetes mellitus. Quimioterapia para los pacientes que padecen diferentes tipos de cáncer, así como aquéllos que padecen de enfisema pulmonar, asma bronquial, entre otras afecciones pulmonares que necesitan de terapia respiratoria.

También se cuenta con equipo médico de punta y de alta tecnología para la resolución quirúrgica de padecimientos oftalmológicos, de oído, nariz, garganta, neumología y ortopedia a través del abordaje tradicional, como por vía endoscópica. De esta manera, la atención ambulatoria tiene como resultado, entre otros, el logro de mayor cobertura y oportunidad en padecimientos médicos y quirúrgicos, adecuando el uso de la capacidad hospitalaria instalada, pendiente a lograr el equilibrio entre los recursos físicos y la demanda de atención médica y un impacto favorable en la economía de la institución al disminuir los costos de hospitalización.

Esta Unidad de Atención Ambulatoria se encuentra ubicada en un área geográfica marginal de alta densidad poblacional, la Unidad Médica de Atención Ambulatoria quiere decir que sólo funciona de las 8:00 a las 20:30 hrs. Es decir, “vienes, te operamos y te vas a tu casa”, ya que éste es el concepto de atención médico ambulatorio.

Por lo tanto, la unidad médica de atención ambulatoria está diseñada y equipada específicamente para atender enfermos que requieran procedimientos diagnósticos y terapéuticos, ya sean médicos y quirúrgicos de baja o media complejidad, egresándoles el mismo día de su realización en condiciones estables y sin haber requerido o necesitado apoyo hospitalario.

En consecuencia los métodos que utiliza la U.M.A.A No. 162, para satisfacer la demanda son los siguientes;

- ✚ Atención médica especializada oportuna y de calidad.
- ✚ Mínima alteración al modo de vida del paciente y sus familiares.
- ✚ Permanencia del paciente en recuperación hasta su regreso al domicilio.
- ✚ Contacto inmediato del paciente con su familiar al término del procedimiento.

2.4. Metodología de la investigación

Tipo de investigación					
Cualitativa	Cuantitativa				
<p>¿Por qué?</p> <p>Permite a la tesista salir del <i>cuánto</i> y profundizar en el <i>cómo</i>, al hacer registros de los fenómenos estudiados mediante técnicas como la observación y la entrevista, permitiendo una comunicación más horizontal entre el investigador y los investigados, mayor naturalidad y habilidad al estudiar los factores sociales (experiencias, actitudes, creencias) que expresa el personal de la U.M.A.A no. 162.</p>	<p>¿Por qué?</p> <p>Permite a la tesista buscar la forma de medir controlada y objetivamente el fenómeno a investigar apoyándose en:</p> <p>La estadística orientada a escudriñar el resultado generalizable de la U.M.A.A no. 162.</p>				
<p>Descripción del universo</p> <p>La U.M.A.A no. 162 del IMSS. Tiene un total en su plantilla laboral de setenta y tres prestadores de servicios concernientes a las áreas de:</p> <table border="1"> <tr> <td>Subdirección administrativa: Finanzas, Personal, Conservación, Servicios básicos, Abastecimiento, Farmacia, Almacén, Servicios generales y Roperías.</td> <td>Coordinación clínica médica: Enfermería turno matutino y vespertino, Nutrición, Trabajo social, Inhaloterapia, ARIMAC, Asistentes médicas y Orientación.</td> </tr> </table> <p>Estas áreas son el universo total a investigar.</p>		Subdirección administrativa: Finanzas, Personal, Conservación, Servicios básicos, Abastecimiento, Farmacia, Almacén, Servicios generales y Roperías.	Coordinación clínica médica: Enfermería turno matutino y vespertino, Nutrición, Trabajo social, Inhaloterapia, ARIMAC, Asistentes médicas y Orientación.		
Subdirección administrativa: Finanzas, Personal, Conservación, Servicios básicos, Abastecimiento, Farmacia, Almacén, Servicios generales y Roperías.	Coordinación clínica médica: Enfermería turno matutino y vespertino, Nutrición, Trabajo social, Inhaloterapia, ARIMAC, Asistentes médicas y Orientación.				
<p>¿Qué se hará con los resultados de ésta investigación?</p> <p>Resolver los objetivos específicos al identificar las características del clima laboral de la U.M.A.A no. 162 del IMSS, al diseñar dos instrumentos de diagnóstico: entrevista y cuestionario y al analizar los resultados de los instrumentos de diagnóstico.</p> <p>Proyectar, aplicar y evaluar una propuesta de intervención pedagógica a través de un curso-taller.</p>					
<p>¿Forma en qué será presentada el proceso de investigación?</p> <table border="1"> <tr> <td>Cualitativa</td> <td>Cuantitativa</td> </tr> <tr> <td>Gráficas y resúmenes de la información perfil.</td> <td>Cuestionario, gráficas y tablas de calificación.</td> </tr> </table>		Cualitativa	Cuantitativa	Gráficas y resúmenes de la información perfil.	Cuestionario, gráficas y tablas de calificación.
Cualitativa	Cuantitativa				
Gráficas y resúmenes de la información perfil.	Cuestionario, gráficas y tablas de calificación.				
<p>La confiabilidad en esta investigación es una condición necesaria pero no suficiente en la investigación científica puesto que existe el error y la tolerancia para el uso de mediciones en educación y otras disciplinas del comportamiento en que se pueden aplicar las técnicas de los procedimientos estadísticos.⁷⁹</p>					

⁷⁹ Guillermo Briones, *Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales*, Trillas, p. 127 en: http://www.lapaginadelprofe.cl/guiatesis/3diseno.htm#_ftn2.

En este apartado se explica la metodología de investigación que se utiliza y los objetivos previstos, ya que éste permite averiguar qué tipo de esfuerzo tienen que hacer los prestadores de servicio concerniente a cómo y para qué aceptar esta propuesta de diagnóstico, además de orientar su participación. Igualmente, aclara las expectativas que tienen los participantes sobre esta investigación y lo que allí obtendrán así como evitar actitudes que puedan estar relacionadas con la no satisfacción. Como dicen Taylor y Bogdan: “Explicar el modo en que se recogerán e interpretarán los datos. Hay que proporcionar información suficiente sobre la manera en que se realizará la investigación para que ellos comprendan su contexto”.⁸⁰ Es decir, parte de la metodología es informar a los participantes sobre la metodología general (observación, entrevistas, investigación documental etc.);

- Tiempo y extensión del estudio y de qué modo se distribuirá,
- Número de participantes, cuántas áreas, quiénes participarán y a cuántos se entrevistará,
- Cuál es el propósito de esta investigación, cómo se podría modificar al transcurrir el tiempo etc.,
- La relación que se llevará a cabo con los prestadores de servicios y
- Cómo se analizarán los datos y la revisión de los hallazgos de esta investigación.

Para construir un ambiente de confianza entre el investigador y los participantes se les explicó en primera instancia la función propia del pedagogo,⁸¹ a qué se refiere en cuanto a sus alcances y profesionalismo. Adoptando la ética como propia para esta investigación, así como dice Taylor quien recomienda: “En el reino de la ética no hay reglas estrictas. La investigación en el campo debe involucrar al investigado en una gran medida de búsqueda del tono espiritual”.⁸²

⁸⁰ Samuel James Taylor y Robert Bogdan, *Op. cit.* p.180.

⁸¹ Pilar Pineda. *Op. cit.* p 29. Para este estudio la autora sugiere que, la pedagogía laboral es normativa, y puede “estudiar los problemas que el mundo del trabajo plantea a la educación y emite normas pedagógicas para su solución.” Es decir parte de los principios y normas básicas que integran los saberes pedagógicos y los aplica al contexto del trabajo.

⁸² Samuel James Taylor y Robert Bogdan. *Op. cit.* p. 48.

En cuanto a la investigación cuantitativa⁸³ y cualitativa⁸⁴ se examinan la observación y la entrevista, las cuales permiten abordar los problemas que inevitablemente surgen en el curso del trabajo de campo. Asimismo esta metodología trata sobre cómo recoger palabras y conductas de las personas propias a investigar.

No obstante, como dice Taylor y Bogdan: “el término metodología designa el modo en que enfocamos los problemas y buscamos las respuestas”.⁸⁵ El acercamiento a la investigación metodológica de esta tesis es por medio de un método cualitativo y cuantitativo. Es decir, la investigación de campo o la observación es necesaria para este caso porque escudriña el planteamiento del problema y optimiza el estudio de este sondeo así como su probable diagnóstico, debido a “la oportunidad de contacto con la realidad a fin de que se conozca mejor ofreciendo de qué modo, o por qué causas se produce determinada situación o acontecimientos particulares sin retroceder en el tiempo para estudiar hechos del pasado”.⁸⁶ Y su finalidad es exponer necesidades y/o problemas desconocidos, o proponer soluciones y/o transformar los existentes en el área laboral por parte del prestador de servicios de la U.M.A.A. no. 162 del Instituto Mexicano del Seguro Social.

Con el fin de tener un acercamiento informado al tema de estudio, a saber la actitud de los prestadores de servicios de la U.M.A.A. no. 162, se hará una recopilación adecuada de datos que permitan redescubrir hechos, elaborar hipótesis, orientar hacia otras fuentes de investigación o bien para elaborar los instrumentos de investigación. La recopilación documental permitirá delimitar y orientar las preguntas de los instrumentos que la tesis diseñará.⁸⁷

⁸³ Maria Angeles Cea D´Ancona. *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Síntesis, 1996. pp. 45-46. “La investigación cualitativa y cuantitativa, ambas difieren en la estrategia seguida en la recogida de información como en su análisis. Sin embargo la cuantitativa no siempre se enfoca a la comprobación de hipótesis (deducidas de teorías existentes); sino que, con frecuencia, se dirige sólo a la descripción de hechos sociales, opiniones o actitudes individuales, sin ninguna intención explicativa”.

*En cuanto al termino investigación cuantitativa. Es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos. También estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas y trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra, en éste caso un cuestionario

⁸⁴ Gregorio, Rodriguez G. *Op. cit.* p. 23. “El estudio del campo se enfatiza en el hecho de que los datos se recogen en el campo y no en el laboratorio u otros lugares controlados. Es decir la investigación se sitúa en el lugar natural donde ocurre el suceso en el que está interesado, y los datos se recogen también a través de medios naturales: preguntando, visitando, escuchando, etc.”

⁸⁵ Samuel James Taylor y Robert Bogdan. *Op. cit.* p. 1.

⁸⁶ *Ibidem*, p. 51 “El trabajo de campo incluye tres actividades principales. La primera se relaciona con una interacción social no ofensiva: lograr que los informantes se sientan cómodos y ganar su aceptación. El segundo trata sobre los modos de obtener datos: estrategias y tácticas de campo. El aspecto final involucra el registro de los datos en forma de notas de campo. Y sobre todo observar, escuchar y concentrarse.

⁸⁷ *Ibidem*, p. 91. En la observación se llama triangulación a la combinación en un estudio de distintos métodos o fuentes de datos. Los documentos escritos tales como informes oficiales, comunicaciones internas, correspondencia, archivos y diarios proporcionan una importante fuente de datos que ayudan a comprender los procesos organizacionales y alertan al investigador respecto de líneas fructíferas de indagación.

Una vez que se tiene la información recabada se da paso a la investigación cualitativa que de acuerdo a su metodología de estudio, suele apoyarse en diferentes aspectos de diseño. En este caso se elegirá la observación y posteriormente las entrevistas como herramientas para identificar las características de la población y diseñar una intervención pedagógica por medio del siguiente perfil:

1. La observación y la entrevista se desarrollarán con base en conceptos, y comprensiones partiendo de pautas de los datos obtenidos.
2. Esta metodología se observará partiendo del escenario “espacio laboral” y a las personas desde una perspectiva integral.
3. Se estudiará a los prestadores de servicios de una manera objetiva dejando de lado las propias creencias, perspectivas y predisposiciones con el fin de llegar a conocer al personal y a experimentar lo que ellas (os) sientan en sus luchas cotidianas en la sociedad sobre conceptos tales como: frustración, fe, sufrimiento, dolor, hostilidad, rivalidad, celos, esmero, amor y otros factores de identidad. Esto significa orientar un “ajuste” entre los datos y lo que la gente realmente dice y hace.

Las entrevistas en investigación cualitativa se entenderán como reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los prestadores de servicios, encuentros que se dirigen a la comprensión de las expectativas que tienen los participantes respecto de sus vidas, experiencia laboral etc. “tal cual las expresan con sus propias palabras”.⁸⁸ Y su finalidad será la de proporcionar un escenario amplio de situaciones o personas en un lapso relativamente breve.⁸⁹

Y de acuerdo con Taylor y Bogdan: “La observación revela lo mejor y lo peor de los otros y con frecuencia enfrenta a situaciones problemáticas ética y moralmente irresolubles. El ingreso a un escenario generalmente implica un pacto en el cual no se desea violar la privacidad o confidencialidad, ni interferir en sus actividades”⁹⁰ a esto se debe que las entrevistas vayan de la mano con la observación. Basándose en esta metodología “la investigación intenta sugerir que los prestadores de servicios hablen naturalmente entre sí sobre cosas importantes, pues es así como las personas interactúan naturalmente”.⁹¹

⁸⁸ Earl Babbie. *Fundamentos de la investigación social*. México: International Thomson Editores, 2000. p. 260. Da a los sujetos mayor libertad para dirigir el curso de la conversación y es uno de los pilares de la observación participante que emplean los investigadores.

⁸⁹ *Ibidem*, p.153. “La investigación cualitativa proporciona una descripción íntima de la vida social.”

⁹⁰ Taylor y Bogdan. *Op.cit.* p. 94.

⁹¹ Juan Luis Álvarez Gayou. *Cómo hacer investigación cualitativa, fundamentos y metodología*. México: Paidós, 2003. p.105. El [investigador] como observador, este papel resulta más naturalista y consiste en que el investigador se vincule más con la situación que observa; incluso, puede adquirir responsabilidades en las actividades del grupo que observa. Sin embargo, no se convierte completamente en un miembro del grupo ni comparte la totalidad de los valores ni de las metas del grupo.

Veáse anexo (2) el esquema que se utilizó para observar aspectos de la conducta de los setenta y tres participantes.

Es decir, se planea a petición de los directivos de esta U.M.A.A no. 162 como primer acercamiento a la investigación:

- Seleccionar los instrumentos para conocer y evaluar la satisfacción de las relaciones interpersonales entre los prestadores de servicios de la U.M.A.A no. 162 del Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Observar con el apoyo de entrevistas individuales y colectivas las áreas de la U.M.A.A no. 162 incluyendo trayectorias personales, identidad profesional e historia institucional y curricular. Del mismo modo se alude a “encuentros” y “relatos” conformados por los prestadores de servicios.
- Aplicar e interpretar el resultado del instrumento de diagnóstico, el cual constará de un perfil personal, autoevaluación de su desempeño laboral, así como de sus necesidades, expectativas, conocimiento de su área y propuestas para mejorar su ambiente de trabajo.

En cuanto a la metodología cuantitativa se utilizará el *cuestionario situacional del funcionamiento como equipo*⁹² para recabar información que permita una posterior modificación institucional.⁹³ Éste es un estudio de caso y el objetivo del cuestionario es presentar una relación completa y casi exacta de la realidad, bajo el concepto de no alterar ningún dato para poder presentar fielmente toda la evidencia posible en los fenómenos organizativos, lo que requiere de una investigación de carácter exploratorio y comprensivo. En este sentido Mintzberg, “sostiene que, no importa cuál sea el estado del campo, si es nuevo o maduro, toda investigación se explora”.⁹⁴

Para que se apoye esta metodología y se logre triangular la información, se trabajará para este estudio un *cuestionario situacional del funcionamiento como equipo* retomado de la “PCG Consultores. 2006 Evaluación del equipo, Guanajuato SEG”. Así como una elaboración y organización de planes y cronogramas vistos en las materias teóricas metodológicas actuales del campo particularmente en: *Laboratorio de Didáctica I y II y Organización Educativa I*. Cabe mencionar que se tuvo acceso para realizar estudios académicos en el Instituto de Investigaciones en Educación, en la Ciudad de Guanajuato, Gto. Enero-junio 2007. Por lo que el diseño, aplicación y evaluación del cuestionario fue

⁹² “PCG Consultores, 2006. *Evaluación del equipo, Guanajuato SEG*”

⁹³ Francese Martínez de Olmo. *El cuestionario un instrumento para la investigación de las ciencias sociales*. Barcelona, Proa. 2002. p. 15. El cuestionario es sólo un instrumento, una herramienta, para obtener datos con el fin de ser utilizados en una investigación.

⁹⁴ Henry Mintzberg “Strategy formation: Schools of Thought” en J. Frederickson, *Perspectives on Strategic Management*, Harper Business New York. 1990. p. 109.

aprendido en una materia con fines meramente estudiantiles donde se nos enseñó cómo utilizar este tipo de instrumentos para la identificación de la convivencia en el trabajo en equipo, trabajo colaborativo y aumento de la producción etc. en su metodología cuantitativa.

Se verá, entonces, a los participantes como un todo, es decir, en su pasado y actual situación, tratando de entender a los prestadores de servicios dentro del marco de referencia de ellos mismos, tal y como ellos experimentan su realidad. Se desea que este estudio sea válido en la realidad aunque se reconoce que no es posible lograr una confiabilidad absoluta. Sin embargo, también se reconoce que este estudio demanda mucho tiempo, además es fatigante y su éxito depende de la medición cuantitativa, aunque “está siempre sujeta a los errores y variaciones del juicio humano”.⁹⁵

Es importante señalar que se hará saber a los participantes, en este caso a los prestadores de servicios, que toda la recogida de datos que se tomará en el cuestionario, entrevistas e información intrapersonal será confidencial. De acuerdo con Taylor y Bogdan “no contendrán nombres, ni identificarán información sobre los individuos o la organización y se estará obligado a respetar la confidencialidad”.⁹⁶

Método que se utilizará para un primer acercamiento

➤ Elección de instrumentos

Para la investigación se utilizará una entrevista diseñada por la tesista, que incluye: trayectorias personales, identidad profesional e historia institucional y curricular la cual se llenará objetivamente, añadiendo preguntas de autoevaluación con el fin de que los participantes tomen parte de su responsabilidad en la evaluación. Ya que con base en los posibles resultados permitirán realizar ajustes y reflexiones. Y un cuestionario situacional del funcionamiento como equipo.

➤ Diseño estadístico.

Se refiere a la estadística descriptiva que en este caso es el método que permitirá presentar, organizar e interpretar la información generada del diagnóstico, el universo será de setenta y tres participantes turno matutino y turno vespertino.

⁹⁵ Earl Babbie. *Fundamentos de la investigación social*. México: Thomson Editores, 2000. p. 119. En el estudio de las actitudes y tendencias se debe de tomar en cuenta el margen de variación que se espera de los sujetos de estudio, así como otras dimensiones.

⁹⁶ Taylor y Bogdan. *Op. cit.* p.44.

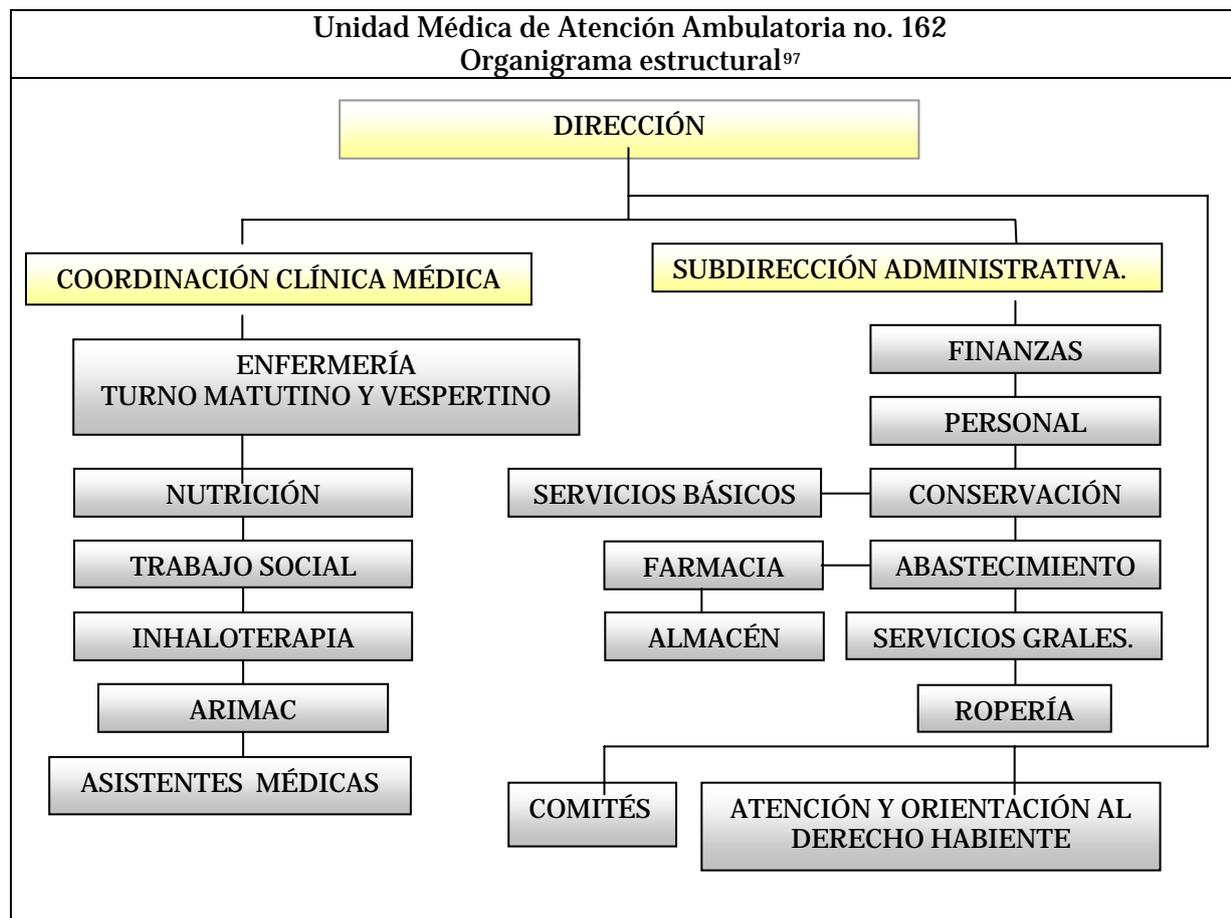
➤ Estrategias.

Se refiere a una serie de etapas y actividades, que permitirá desarrollar el estudio de manera sistemática y ordenada; es decir, la estrategia orientará las actividades que se llevarán a cabo para el logro de los objetivos. Por ejemplo, la estrategia participativa, en ella se pretende que los participantes “el total de la plantilla del personal” se motiven por medio de la curiosidad y se pregunten el por qué se está haciendo un estudio de ellas (os) y por el interés de descubrir, conocer y comunicar su propia realidad con la finalidad de mejorarla o transformarla. También se entenderá por estrategias las que se plantean para las diferentes sesiones de formación a manera de un aprendizaje significativo, se debe de estar consciente de que las estrategias no son lineales y que no provocan el mismo efecto en todas las personas. Cabe mencionar que esta propuesta pone énfasis en este tipo de técnicas de dinamización debido a que provocan mayor participación e implicación de las personas y porque no tienen limitaciones previas y favorecen el aprendizaje significativo.

➤ Población.

Se refiere a la totalidad de los setenta y tres participantes, en este caso a la plantilla general de los prestadores de servicios en la U.M.A.A no. 162.

Las áreas que conformarán el presente estudio en la unidad son las siguientes:



⁹⁷ El presente organigrama es proporcionado por el departamento de “Personal” de la U.M.A.A no.162.

Instrumentación metodológica

➤ Elaboración de tabla de cotejo

Se refiere a un cuadro de doble entrada donde se establecerá lo que se medirá, en este sentido, es la base para la construcción de resultados.

➤ Estrategias de instrumentos

Se refiere a las técnicas de medición las cuales en este caso son; la técnica de observación, y la técnica de entrevista.

➤ Confiabilidad de las pruebas

Se refiere a los resultados obtenidos del “cuestionario situacional del funcionamiento como equipo”. Los métodos para determinar la confiabilidad de los resultados recopilados surgen de la comparación de la media de las variables con la etapa general de desarrollo. Es necesario reconocer que el error puede surgir en los resultados dadas las condiciones intrínsecas de los prestadores de servicios como son: la fatiga, la memoria, la atención, el esfuerzo, etc. Estos factores circunstanciales son los que introducen un cierto error y que se deben contemplar.

2.4.1 Diagnóstico organizacional

El principal problema que obstaculiza una organización adecuada en esta U.M.A.A. no. 162 es la mala comunicación entre toda la plantilla laboral: el Cuerpo de gobierno y los jefes inmediatos; personal y Cuerpo de gobierno. La queja frecuente en toda la plantilla laboral –desde la mínima asociación de dos personas hasta el área que corresponde a cada uno de los trabajadores– es que falta una comunicación adecuada. Por esta razón es posible diagnosticar la existencia de este problema sin riesgo de injusticias, en prácticamente todas las áreas y en toda su organización. En el trabajo de campo con los prestadores de servicios de la clínica pudieron constatarse conflictos en lo siguiente:

- Un desafortunado desconocimiento del área por los directivos.
- No hay comunicación con los compañeros.
- La mayoría del personal es muy inmaduro toman aspectos casuales como personales, por lo que hay una limitación en la retroalimentación.
- Demasiado conflicto por murmuraciones generales.
- Las jefas de enfermería son egocéntricas e injustas, hay demasiado favoritismo.
- El director no tiene tiempo de dar un recorrido por toda la unidad para favorecer el clima laboral, la organización y así percatarse de todos los acontecimientos.

Mediante este primer diagnóstico con los prestadores de servicios de la U.M.A.A No. 162 y debido a la importancia que tiene la comunicación en un sistema organizacional es de primera necesidad referirse a la “comunicación” como la principal necesidad de la clínica, ya que los problemas en comunicación son fuertemente resentidos y mal interpretados generando así una desafortunada y mal lograda organización.

➤ Organización y aplicación de los instrumentos

Se refiere a la organización y la forma de cómo se aplicaron éstos. En el caso de la guía de entrevista, que fue el primer acercamiento a los participantes, se llevó de manera personalizada, en un lugar acondicionado y sin límite de tiempo. Por otro lado las impresiones del papel fueron originales y se dio un tiraje de setenta y tres copias (una copia por cada participante) abarcando así a todo el personal.

En cuanto al cuestionario, cada participante contaba con tres días para poder contestarlo en casa u oficina. Se dio un tiraje de setenta y tres juegos, uno por participante que incluía siete copias que constaba de una hoja de introducción y seis hojas de preguntas. Siendo así un total de quinientas once copias en original.

Cada uno de los rubros va acompañado de sus resultados en concentración: cantidad, porcentaje, gráficas y explicación (véase ejemplos). Se presenta “Formato de entrevista” (anexo 3) y posteriormente el “Cuestionario para el desarrollo del equipo” aplicado a los participantes.

La entrevista consideró información personal necesaria para determinar el nivel escolar, los tiempos de desplazamiento entre su hogar y el trabajo, su estado civil y sus pasatiempos, etc. Así como su autoevaluación con el propósito de conocer cómo valora su trabajo y necesidades de la clínica, además de sus expectativas, información que permite reconocer un perfil de los trabajadores.

Por su parte el cuestionario con preguntas cerradas, se aplicó con la finalidad de monitorear y evaluar las competencias individuales y grupales así como dar a conocer la información del nivel en desarrollo del equipo dentro del proceso de competencias con el fin de tomar acciones que potencien la mejora de la Unidad Médica de Atención Ambulatoria no. 162

➤ **Recopilación del material para el diagnóstico “entrevista” y “cuestionario”**

Se refiere a que, ya concluido el diseño, desarrollo y aplicación de los instrumentos, lo primero que se dio a los participantes es la guía de entrevista, la cual se llevó a cabo de manera personalizada, en horarios de descanso. Mientras que para el cuestionario se dieron tres días como ya se mencionó. Al mismo tiempo, se estudiará la calidad de la información recabada.

Procesamiento de datos.

➤ **Revisión de la calidad de los datos**

Se revisó que todos los datos estuvieran perfectamente contestados en el caso del cuestionario, aunque se suscitó un caso en donde contestaron con dos respuestas por lo que inmediatamente se canceló el rubro. Sin embargo se tomaron en cuenta las demás respuestas debido a que no se pudieron corregir dado el anonimato. Y refiriéndose a la entrevista no hubo ningún contratiempo.

➤ **Captura de datos**

Se organizó la información de tal manera que los primeros resultados se recabaron manualmente en orden y por medio de rubros se pasaron todos los preliminares a la computadora, en el programa *Microsoft Office Excel*.

➤ **Procesamiento de datos**

El diseño que se le dio una vez concluidos todos los resultados fue la tabla de especificaciones y posteriormente las gráficas estadísticas concluyendo con una crítica objetiva, sin alteraciones y predilección hacia posibles trabajadores “problema”.

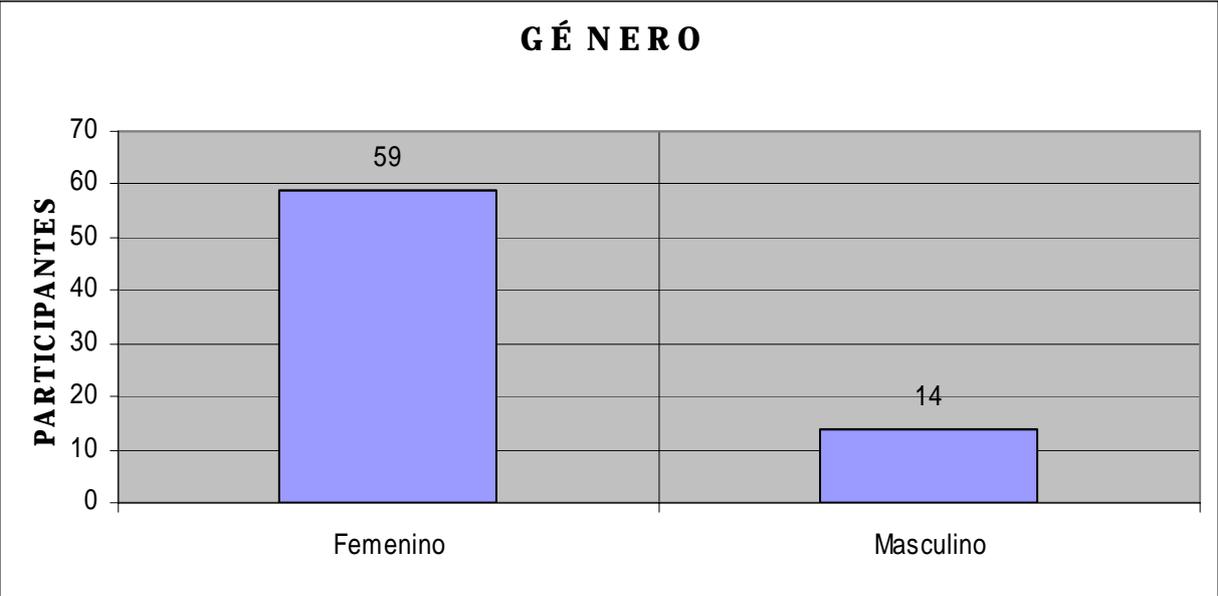
➤ **Análisis e interpretación de resultados**

Se refiere a la interpretación de los datos que conllevó a las respuestas de los objetivos generales y específicos, es decir, para la interpretación de los resultados se hacen inferencias, se establecen relaciones y se extraen conclusiones a partir del marco de comparación de la evaluación como se verá especificado en el tercer capítulo.

A continuación se presenta el siguiente estudio de la entrevista contando con la asistencia de los setenta y tres participantes de las siguientes áreas: Dirección y secretarías de Dirección, Subdirección Administrativa, Orientación, Finanzas, Personal, Conservación, Servicios básicos, Abastecimiento, Farmacia, Almacén, Servicios generales, Ropería, Coordinación clínica médica, Enfermería, turno matutino y vespertino, Nutrición, Inhalo terapia, Trabajo Social, Asistentes médicas y ARIMAC. Por lo que el perfil de los trabajadores de la U.M.A.A No. 162 es el siguiente:

1.1 Género del personal en la U.M.A.A. no. 162 del Instituto Mexicano del Seguro Social

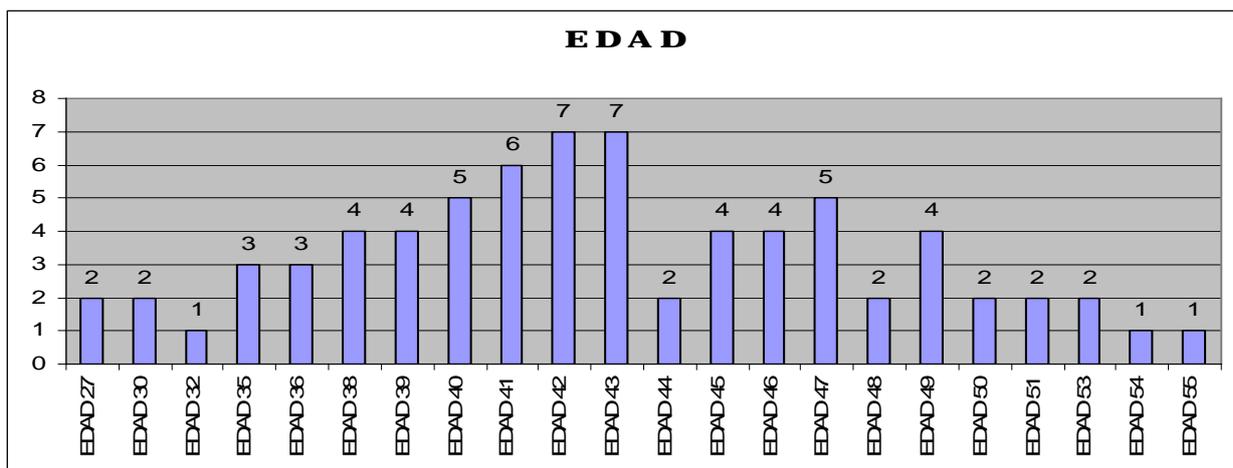
Género		
	Cantidad	Porcentaje
Femenino.	59	80.82
Masculino.	14	19.18
TOTAL	73	100.00



La plantilla laboral de la U.M.A.A no. 162 del Instituto Mexicano del Seguro Social es que logra el aproximado del 20% del género masculino mientras que el aproximado del 80% es para el femenino. Lo que quiere decir, es la presencia de hoy en día que tienen las mujeres en el campo laboral y esto permite reflexionar que se supone exista un compañerismo de género, social, cultural y económico.

1.2 Edad del personal en la U.M.A.A no. 162 del Instituto Mexicano del Seguro Social

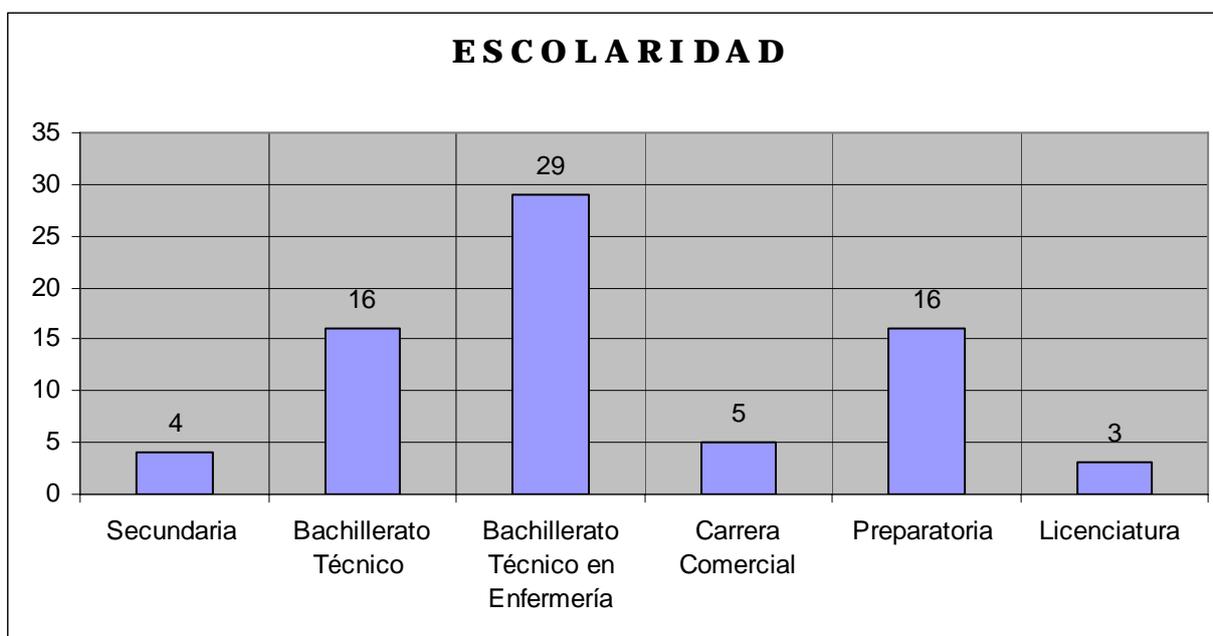
Edad	Cantidad	Porcentaje
27	2	2.74
30	2	2.74
32	1	1.37
35	3	4.11
36	3	4.11
38	4	5.48
39	4	5.48
40	5	6.85
41	6	8.22
42	7	9.59
43	7	9.59
44	2	2.74
45	4	5.48
46	4	5.48
47	5	6.85
48	2	2.74
49	4	5.48
50	2	2.74
51	2	2.74
53	2	2.74
54	1	1.37
55	1	1.37
TOTAL	73	100.00



Las edades del personal en la U.M.A.A no. 162 fluctúan entre los 27 años a los 55 años predominando una edad de 41-43 años. Cabe reflexionar que el personal se encuentra joven, fuerte, con ganas de trabajar y posiblemente innovando estrategias de trabajo.

1.3 Escolaridad del personal en la U.M.A.A no. 162 del Instituto Mexicano del Seguro Social

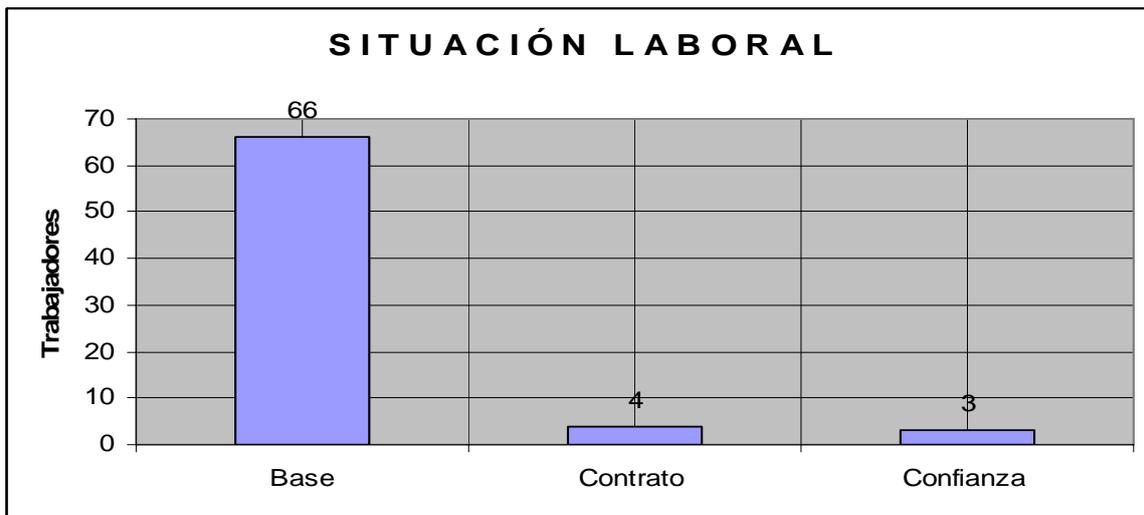
ESCOLARIDAD	Cantidad	Porcentaje
Secundaria	4	5.48
Bachillerato Técnico	16	21.92
Bachillerato Técnico en Enfermería	29	39.73
Carrera Comercial	5	6.85
Preparatoria	16	21.92
Licenciatura	3	4.11
TOTAL	73	100.00



La escolaridad de la plantilla laboral de la U.M.A.A. no. 162 se encuentra desde la secundaria hasta una ligera presencia de universitarios. Aquí, lo que predomina es el bachillerato técnico, lo que quiere decir que hay una carencia educativa por lo que se considera poco actualizado al personal o bien un conformismo del personal, tomando en cuenta que la escolaridad promedio al contratar por primera vez se toma como referencia sólo el bachillerato.

1.4 Situación laboral del personal en la U.M.A.A no. 162 del Instituto Mexicano del Seguro Social

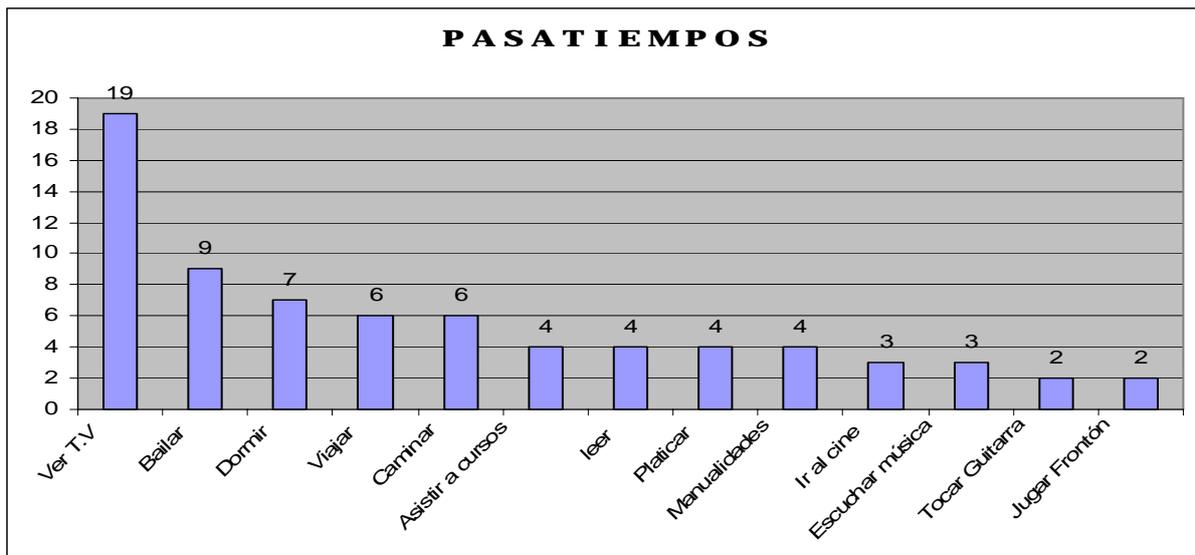
SITUACIÓN LABORAL	Cantidad	Porcentaje
Base	66	90.41
Contrato	4	5.48
Confianza	3	4.11
TOTAL	73	100.00



La situación laboral de la U.M.A.A no. 162 es en su mayoría de *base*, con el 90% del personal, esto quiere decir que puede haber una comodidad en el trabajo ya que no se puede despedir al personal de base a causa de los derechos sindicales, desafortunadamente es muy raro el caso que se dé de baja al personal con estas características. En cuanto al personal de *confianza* por lo regular se ve motivado a trabajar y salvaguardar su trabajo debido a que la remuneración económica es mucho mayor y temporal por lo que siempre trata de permanecer en la situación de confianza. Y al otro 5% que es la minoría y que corresponde al personal de contrato a ellos se les ve con ganas de trabajar aunque preocupados constantemente por la situación de si se va a volver a contratar sus servicios o bien si llega su próximo ascenso, aquí lo que se percibe es cumplir con el trabajo para poder llegar a un futuro a la “prometida” *base*.

1.5 Pasatiempos del personal en la U.M.A.A No. 162 del Instituto Mexicano del Seguro Social

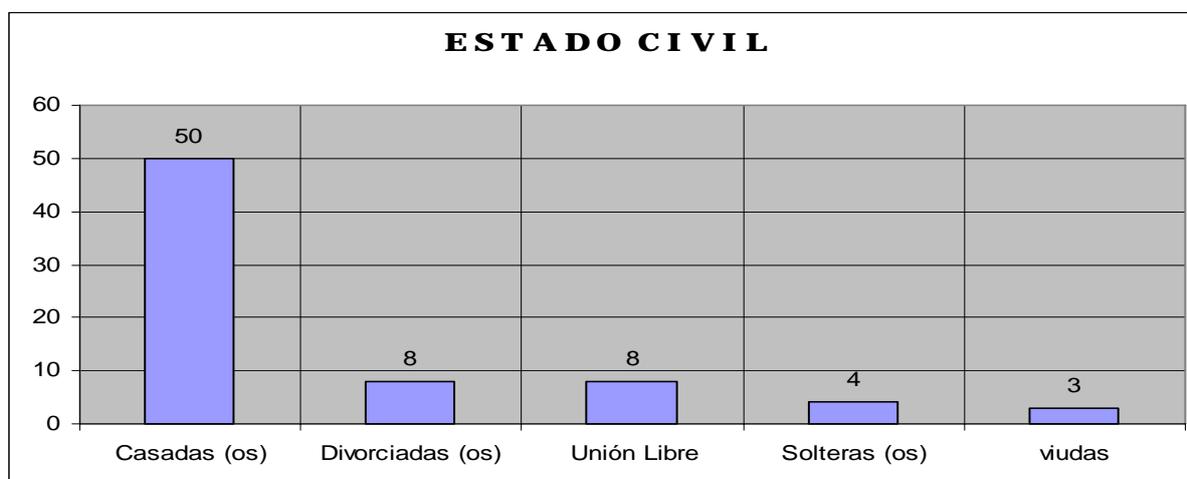
PASATIEMPOS	Cantidad	Porcentaje
Ver TV.	19	26.03
Bailar	9	12.33
Dormir	7	9.59
Viajar	6	8.22
Caminar	6	8.22
Asistir a cursos	4	5.48
Leer	4	5.48
Platicar	4	5.48
Manualidades	4	5.48
Ir al cine	3	4.11
Escuchar música	3	4.11
Tocar Guitarra	2	2.74
Jugar Frontón	2	2.74
TOTAL	73	100.00



Entre los pasatiempos que tiene el personal de la U.M.A.A no 162 predomina ver TV con el 26% aproximadamente, bailar queda en segundo lugar con el 12% y dormir con un 9.5% aproximadamente, esto quiere decir que hay una estadía en casa y se podría estudiar que a falta de hobbies no hay un posible oxígeno a la mente ni distracción, sino más bien una rutina. En cuanto el hobby bailar es ocasional se podría decir que no ayuda a retroalimentar el ambiente y por consiguiente no aminora el posible stress de la jornada laboral, y para el hobby de dormir, esto quiere decir que probablemente no duermen bien, manifestando un cansancio emocional y por ende un retraso de actividades personales.

1.6 Estado Civil del personal en la U.M.A.A no. 162 del Instituto Mexicano del Seguro Social

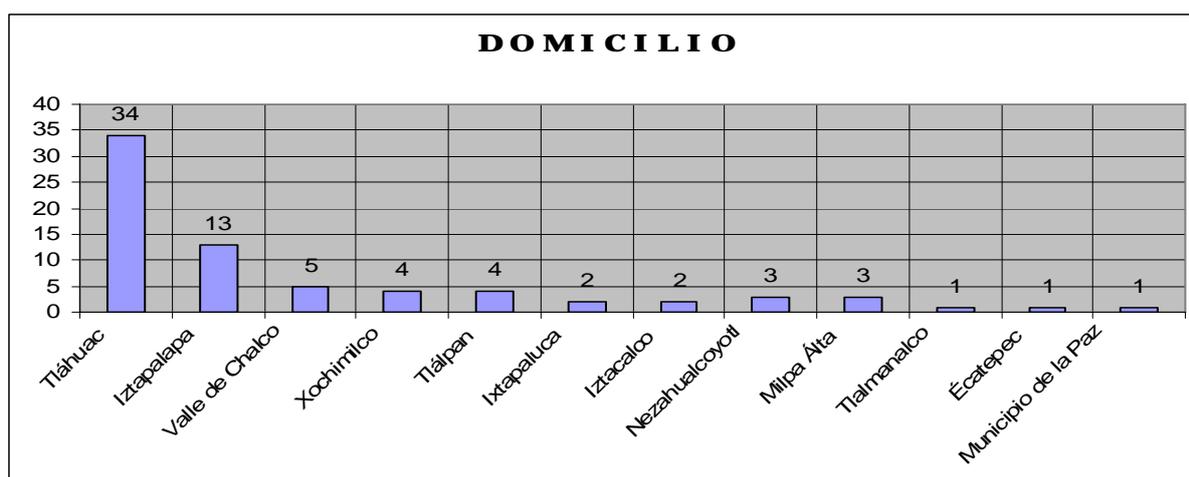
ESTADO CIVIL	Cantidad	Porcentaje
Casadas (os)	50	68.49
Divorciadas (os)	8	10.96
Unión Libre	8	10.96
Solteras (os)	4	5.48
Viudas (os)	3	4.11
TOTAL	73	100.00



Casi 69% del personal de la U.M.A.A no. 162 es casada (o) se podría estudiar que sus responsabilidades familiares les requieren ocupar más tiempo y que tienen mayor compromiso en quehaceres domésticos entre otras actividades. Los divorciados y los que viven en unión libre cuentan cada uno con una presencia del 11%; bien es cierto que las responsabilidades de unos y otros no son las mismas, incluso podría pensarse que los divorciados tendrían más tiempo para dedicarlo al hogar y a actividades fuera de casa, sin embargo se puede dar un posible stress emocional debido al divorcio o bien el cambio de sus costumbres pero se observa que no necesariamente sucede en todos los casos. En cuanto a las solteras (os) es más llevadero el tiempo y se podría presumir de espacio para otro tipo de actividades fuera y dentro de la U.M.A.A no. 162 debido a que no serían tan marcados los hábitos o bien la rutina como la de los demás compañeros, aunque no necesariamente sucede. Y para el otro casi 5% de viudas (os) el haber llevado una vida con otra persona y que esa persona ya no se encuentre en esta vida se puede suponer una valoración de situaciones sociales, laborales, económicas y actitudinales aunque no necesariamente.

1.6 Ubicación del domicilio del personal en la U.M.A.A no. 162 del
Instituto Mexicano del Seguro Social

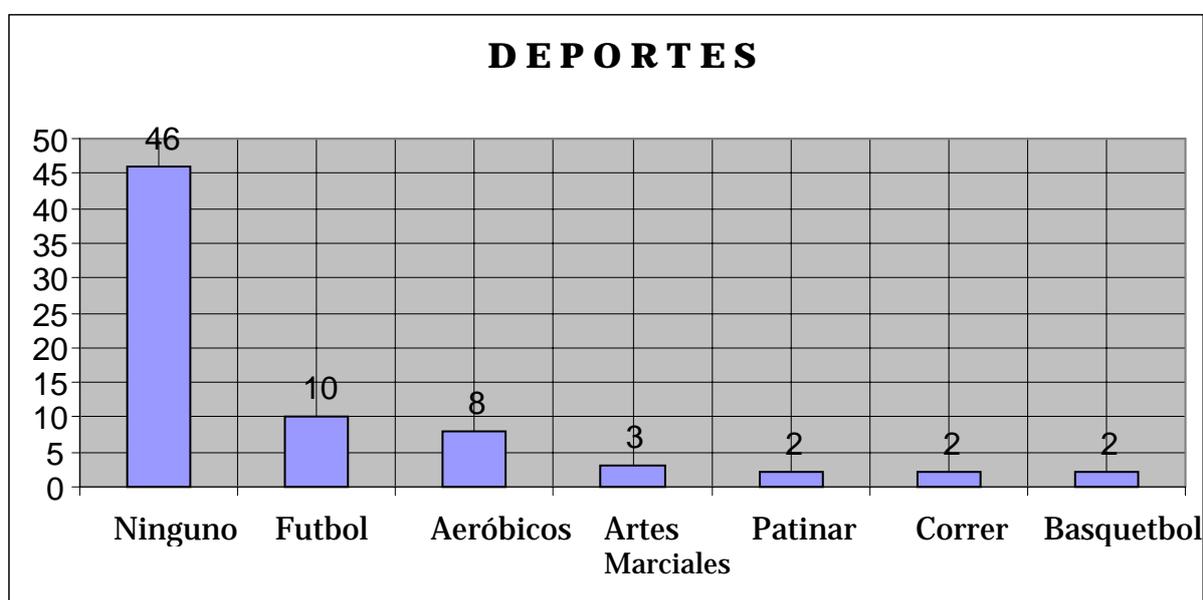
DELEGACIÓN/ESTADO	Cantidad	Porcentaje
Tláhuac	34	46.58
Iztapalapa	13	17.81
Valle de Chalco	5	6.85
Xochimilco	4	5.48
Tlalpan	4	5.48
Nezahualcoyotl	3	4.11
Milpa Alta	3	4.11
Ixtapaluca	2	2.74
Iztacalco	2	2.74
Ecatepec	1	1.37
Tlalmanalco	1	1.37
Municipio de la Paz	1	1.37
TOTAL	73	100.00



Como se aprecia casi el 47% de los trabajadores de la U.M.A.A no. 162 vive en Tláhuac, se podría percibir que dado que es el primer servicio clínico ambulatorio en la Delegación, el personal que labora en él pidió el cambio de otras clínicas aledañas de la zona para laborar cerca de su domicilio por lo que se presume una disminución de stress en tiempo y esfuerzo para poder llegar al lugar de trabajo. En cuanto a Iztapalapa, Xochimilco, Valle de Chalco y Tlalpan son parcialmente cercanas geográficamente a la clínica y esto brinda oportunidad de un aumento en el dormir, poder preparar un lunch y una disminución de tiempo y stress. Para la minoría que es Nezahualcoyotl, Milpa Alta, Ixtapaluca, Iztaalco, Tlalmanalco, Ecatepec y Municipio de la Paz labora en la U.M.A.A. no.162 porque pidió su cambio a esta clínica, debido a su domicilio y/o quedaba aun más cerca de donde ellos laboraban con anterioridad o al darles la *base* se les dio esta zona.

1.7 Deportes practicados por el personal en la U.M.A.A no. 162 del Instituto Mexicano del Seguro Social.

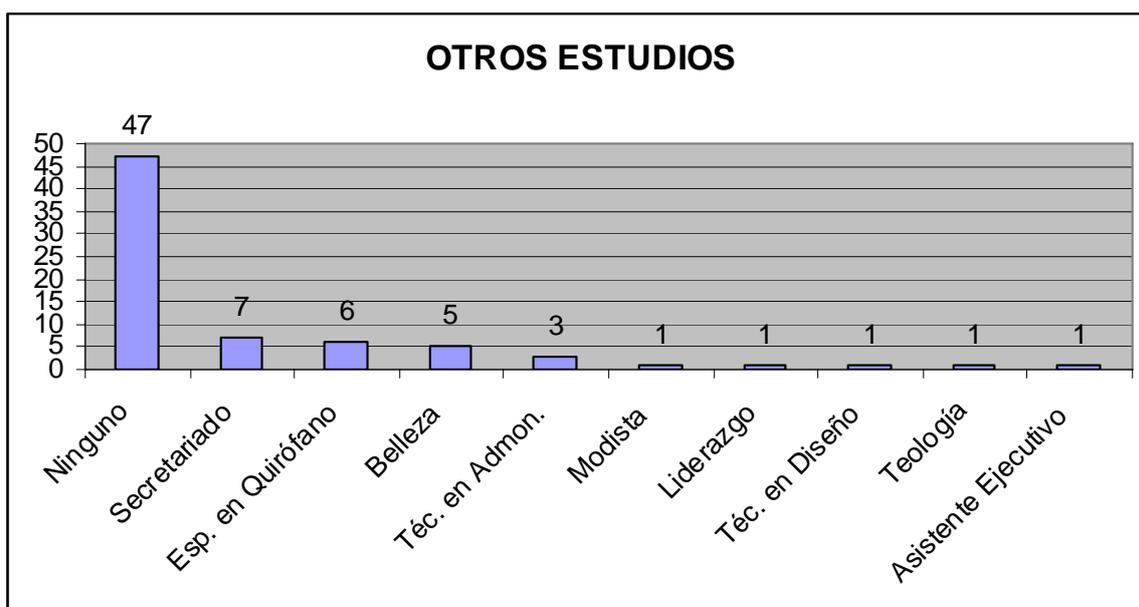
DEPORTES	Cantidad	Porcentaje
Ninguno	46	63.01
Fútbol	10	13.70
Aeróbic	8	10.96
Artes marciales	3	4.11
Patinar	2	2.74
Correr	2	2.74
Basquetbol	2	2.74
TOTAL	73	100.00



Desafortunadamente un 63% del personal no hace deporte aunado a que se percibe grandes rasgos de “sobrepeso en los trabajadores”, por lo que posiblemente disfruten de más tiempo con su familia pero dejando de lado el ejemplo que ellos puedan brindar al derechohabiente debido a que uno de los proyectos institucionales del Instituto Mexicano del Seguro Social es promover el deporte y una buena alimentación para tener una vida más saludable y reducir el stress. En cuanto al fútbol casi 14% lo practica los fines de semana y muy pocos tienen un entrenamiento propio del deporte. Sin embargo los ejercicios aeróbicos, aunque es el 11%, procura ejercitarse diario esto mejora enormemente la actitud de quien lo realiza. Para artes marciales, basquetbol, correr y patinar en algunos casos son constantes pero por falta de tiempo no pueden practicarlo como hábito sino, más bien, como el deporte en que les gusta participar.

1.9 Otros estudios del personal en la U.M.A.A no. 162 del Instituto Mexicano del Seguro Social

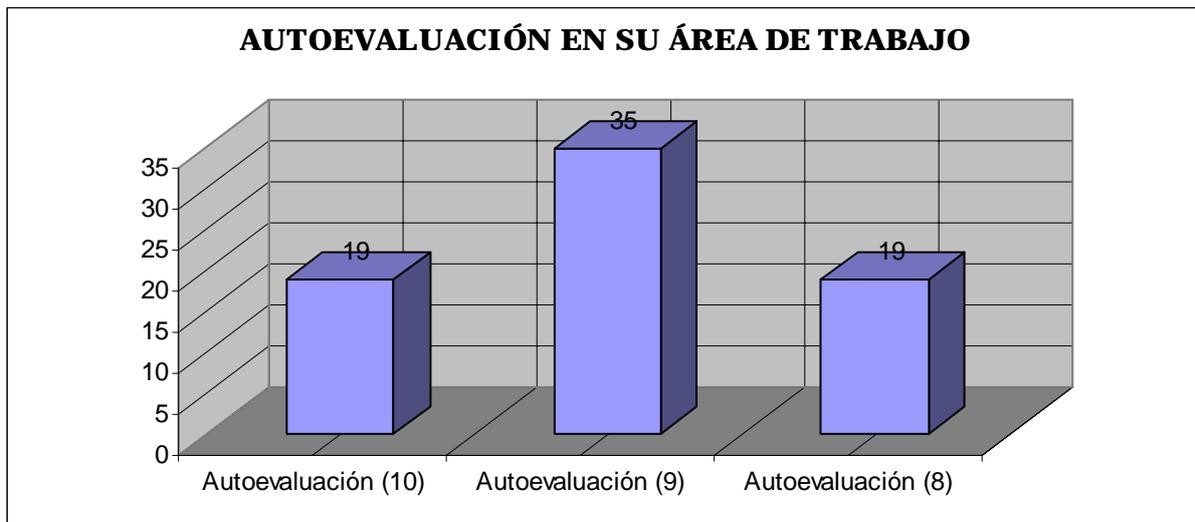
OTROS ESTUDIOS	Cantidad	Porcentaje
Ninguno	47	64.38
Secretariado	7	9.59
Especialista en Quirófano	6	8.22
Belleza	5	6.85
Técnico en Administración	3	4.11
Modista	1	1.37
Liderazgo	1	1.37
Técnico en Diseño	1	1.37
Teología	1	1.37
Asistente Ejecutivo	1	1.37
TOTAL	73	100.00



El 64% de los trabajadores de la U.M.A.A no. 162 no tiene otros estudios, mientras que el porcentaje restante ha llevado cursos de: secretariado, belleza, especialista en quirófano y técnico en administración son los que tienen una jerarquía en su área laboral y el otro restante modista, liderazgo, técnico en diseño, teología y asistente ejecutivo son otros estudios o intereses personales ajenos al área de trabajo. Por lo que esto demuestra a un equipo ligeramente preparado y no una debida preparación o bien a la vanguardia que el Instituto requiere para este tipo de Unidades Médicas de Atención Ambulatoria.

2.1 Índice de eficiencia personal en la autoevaluación de su área de trabajo de 8-10 en la U.M.A.A no. 162 del Instituto Mexicano del Seguro Social

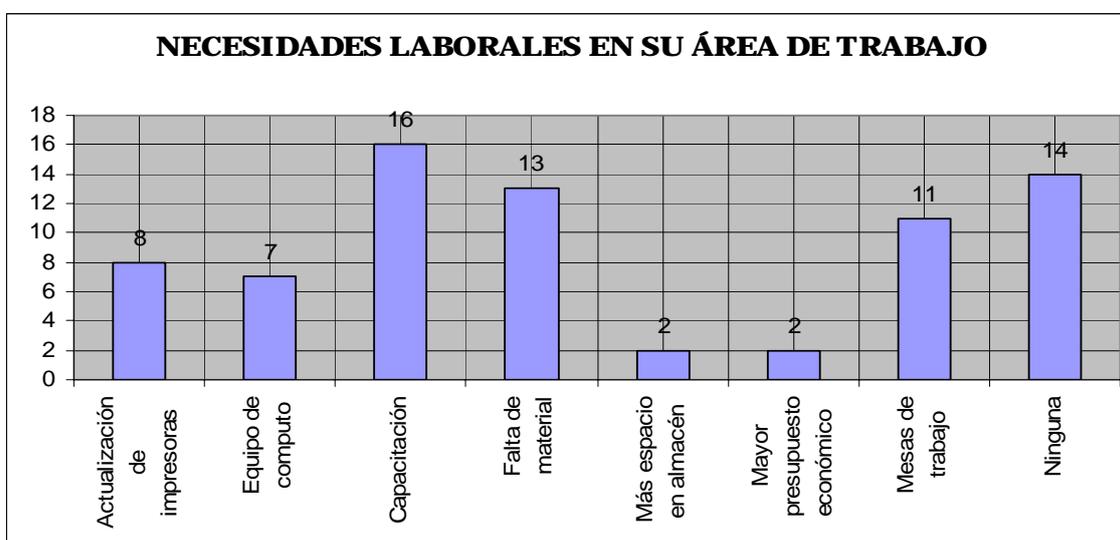
AUTOEVALUACIÓN	Cantidad	Porcentaje
Autoevaluación (10)	19	26.03
Autoevaluación (9)	35	47.95
Autoevaluación (8)	19	26.03
TOTAL	73	100.00



Casi 48% de los trabajadores de la U.M.A.A no. 162 se autoevalúa en su área laboral con una calificación de “9” teniendo como opciones un rango del 8-10. El resto de los trabajadores está repartido por igual: 26% con una calificación de “10” y el otro 26% con “8”. Por lo que en este rubro no concuerda su autoevaluación con el perfil del trabajador, los cuales carecen de cursos de actualización. También se podría apreciar una posible eficiencia sin descartar que se requiera de un desempeño más desarrollado. En cuanto a la variabilidad en los porcentajes arrojados es suficiente para que la mayoría se centre en una aplicación de conocimientos previos satisfactorios. No obstante la mayoría predomina interesado en tener una clínica de calidad, aunque de alguna manera se percibe como una meta posiblemente utópica.

3.1 Necesidades laborales del prestador de servicios en la U.M.A.A no. 162 del Instituto Mexicano del Seguro Social

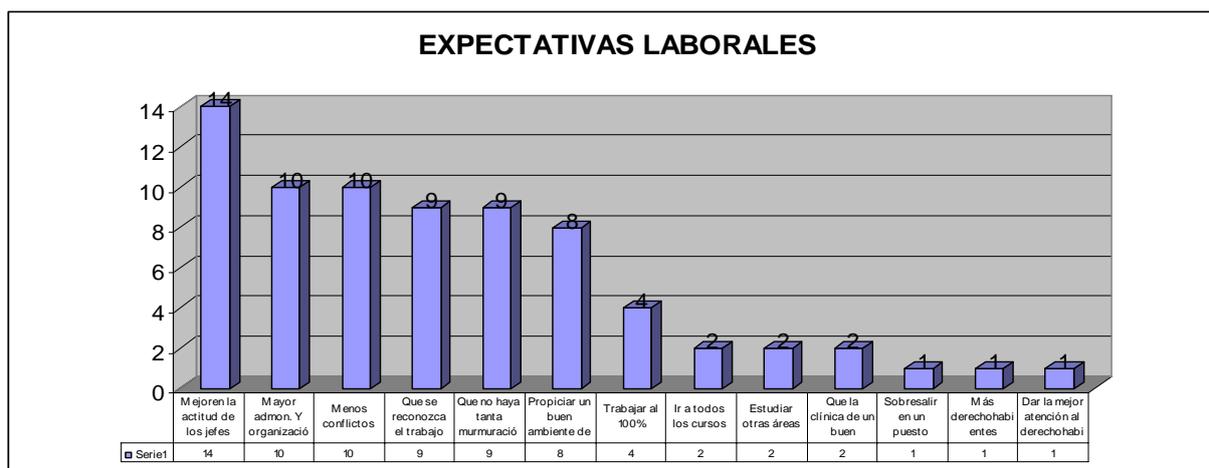
NECESIDADES LABORALES	Cantidad	Porcentaje
Capacitación	16	21.92
Ninguna	14	19.18
Falta de material	13	17.81
Mesas de trabajo	11	15.07
Actualización de impresoras	8	10.96
Equipo de cómputo	7	9.59
Más espacio en almacén	2	2.74
Mayor presupuesto económico	2	2.74
TOTAL	73	100.00



El porcentaje de actualización del personal es equiparable con la oportuna capacitación propia del IMSS. Por otro lado, hasta el momento, la falta de organización puede resolverse con la disposición de la Dirección y un buen balance de adquisiciones, aunado a la posible prevención de tiempos muertos por falta de capacitación. No obstante el otro 19% menciona no tener ninguna necesidad laboral. Esto nos muestra que el margen es mínimo para los que sí quieren una actualización provocando un conflicto laboral entre los demás compañeros. No obstante, alrededor del 56% menciona la necesidad de cambios en la infraestructura del hospital: falta de material, de mesas de trabajo, actualización de impresoras, así como falta de espacio en el almacén, todo lo anterior se traduciría en una carencia de materiales que son necesarios para que los trabajadores desempeñen sus labores, como un resultado viable de estos cambios se daría una reestructura de la organización y la planeación de la clínica. Mientras que el porcentaje restante sugiere mayor compromiso por parte de la Dirección hacia el trabajador.

3.2 Expectativas laborales de los prestadores de servicios de la U.M.A.A no. 162 del Instituto Mexicano del Seguro Social

EXPECTATIVAS LABORALES	Cantidad	Porcentaje
Mejore la actitud de los jefes	14	19.18
Mayor admón. y organización de los jefes	10	13.70
Menos conflictos	10	13.70
Que se reconozca el trabajo	9	12.33
Que no haya tanta murmuración	9	12.33
Propiciar un buen ambiente de trabajo	8	10.96
Trabajar al 100%	4	5.48
Ir a todos los cursos	2	2.74
Estudiar otras áreas	2	2.74
Que la clínica tenga un buen funcionamiento	2	2.74
Sobresalir en un puesto importante	1	1.37
Más derechohabientes	1	1.37
Dar la mejor atención al derechohabiente	1	1.37
TOTAL	73	100.00



Como se puede apreciar hay una gran controversia sobre la actitud con la que se manejan los jefes inmediatos ya que se presta a posibles críticas negativas y no favorece la mejora del clima laboral. Los trabajadores comentan que falta mucho trabajo en la administración y organización de los jefes para promover una construcción positiva para todo el equipo laboral y, ven en la capacitación una herramienta para poder fortalecer su área de trabajo. También, mencionan la falta de reconocimiento en el trabajo, pretenden menos conflicto, y el cansancio emocional lo hacen notar física y emocionalmente, además de la repetida y constante murmuración. En cuanto al porcentaje restante tienen prioridad por satisfacer su trabajo como primera instancia y la mayoría tiene un fin común que es el de proporcionar un buen servicio al derechohabiente.

Cuestionario situacional del funcionamiento como equipo.

A continuación, se presenta el formato del *Cuestionario para el Desarrollo del Equipo* aplicado a los participantes.

Introducción

Dentro del proceso de desarrollo de competencias de la Unidad Médica de Atención Ambulatoria no. 162 Delegación Tláhuac del Distrito Federal se monitorean y evalúan las competencias individuales y grupales, con el fin de tomar acciones que potencien su desarrollo.

Usted forma parte de un equipo de trabajo, el cual tiene propósitos de desarrollo definidos al inicio del programa, con el fin de conocer el nivel de desarrollo del mismo, se aplica esta encuesta a usted y a los demás integrantes del equipo. Su propósito es darle a su equipo información sobre su efectividad. Por esta razón, es importante que usted responda honestamente y objetivamente a cada enunciado.

Su participación en esta encuesta es confidencial. Su servidora combinará sus respuestas con las de los otros miembros del equipo. Posteriormente, les informará los resultados combinados al equipo, con el fin de que lo analicen y se tomen acciones de mejora del mismo.

Cómo llenar la encuesta:

1.- Los enunciados que conforman la encuesta se encuentran en las siguientes páginas.

2.- Los números junto a cada enunciado se refieren a esta escala:

1. No es aplicable
2. Escasamente (cerca del 20% del tiempo)
3. A veces (cerca del 40 % del tiempo)
4. Frecuentemente (cerca del 70 % del tiempo)
5. Casi siempre (cerca del 90 % del tiempo)

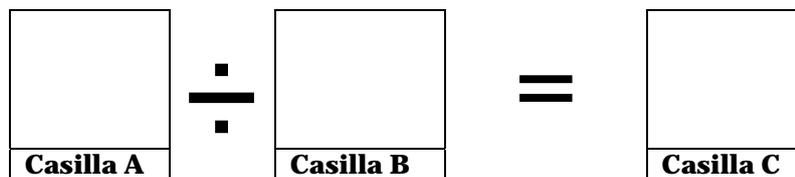
3.- Para cada ítem, marque con un círculo el número que mejor representa la frecuencia con que ocurre la situación en su equipo.

4.- Algunos enunciados contienen eventos o situaciones que pueden ser difíciles de observar. También algunos ítems tienen que ver cómo su equipo maneja el desempeño, sus relaciones y otros problemas delicados. Responda a cada enunciado con lo mejor de su habilidad. Si usted no está seguro de cómo responder, o si no ha observado la situación, marque el "1" (no es aplicable).

5.- No escriba debajo de la línea. La líder utilizará ese espacio para calcular los resultados.

*Cuestionario situacional del funcionamiento como equipo*⁹⁸

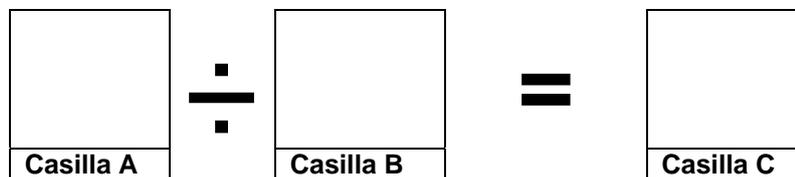
Los miembros del equipo		No es aplicable	Escasamente	A veces	Frecuentemente	Casi siempre
1	Tienen una misión específica.	1	2	3	4	5
2	Tienen metas específicas a largo plazo.	1	2	3	4	5
3	Tienen metas específicas a corto plazo.	1	2	3	4	5
4	Comprenden cómo su trabajo contribuye a las metas del equipo.	1	2	3	4	5
5	Comprenden cómo el trabajo del equipo apoya las metas de la organización.	1	2	3	4	5
6	Evalúan nuevas tareas para ver si éstas apoyan las metas del equipo.	1	2	3	4	5
7	Tienen reuniones de equipo que se relacionan directamente con el logro de las metas del equipo.	1	2	3	4	5
8	Identifican necesidades en la organización y fijan metas y prioridades para cumplir esas necesidades.	1	2	3	4	5
9	Apoyan las metas y las prioridades del equipo.	1	2	3	4	5
10	Conocen lo que tienen que hacer para superar las barreras y lograr sus trabajos.	1	2	3	4	5



⁹⁸ PCG Consultores. *Op.cit.* 2006.

*Cuestionario situacional del funcionamiento como equipo*⁹⁹

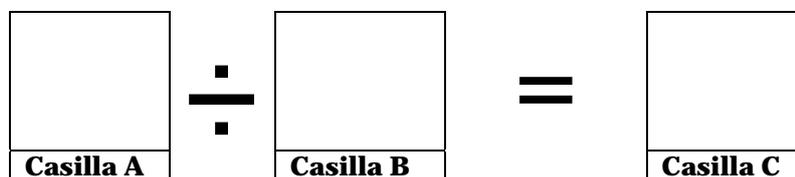
Los miembros del equipo:		No es aplicable	Escasamente	A veces	Frecuentemente	Casi siempre
11	Tratan de identificar las causas principales de los problemas antes de actuar sobre ellos.	1	2	3	4	5
12	Tratan de tomar decisiones basadas en buenas razones o buena información	1	2	3	4	5
13	Establecen fechas de seguimiento para comprobar el avance en sus asignaciones	1	2	3	4	5
14	Siguen procedimientos establecidos para obtener información externa al equipo.	1	2	3	4	5
15	Siguen procedimientos establecidos para comunicar información a personas fuera del equipo.	1	2	3	4	5
16	Desarrollan planes y procedimientos claros para terminar los trabajos y cumplir las metas.	1	2	3	4	5
17	Elaboran horarios para completar las tareas	1	2	3	4	5
18	Siguen una agenda durante las reuniones.	1	2	3	4	5
19	Siguen procedimientos establecidos para la asignación de tareas inesperadas.	1	2	3	4	5
20	Siguen procedimientos establecidos para controlar su progreso.	1	2	3	4	5



⁹⁹ Ídem

Cuestionario situacional del funcionamiento como equipo¹⁰⁰

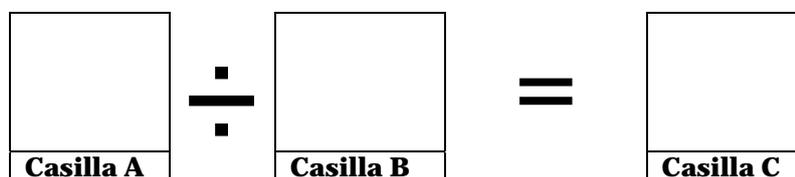
Los miembros del equipo:		No es aplicable	Escasamente	A veces	Frecuentemente	Casi siempre
21	Evitan saltar de un tema a otro durante las reuniones.	1	2	3	4	5
22	Se comunican con varios niveles de la unidad médica.	1	2	3	4	5
23	Sugieren soluciones y comparten inquietudes cuando el desempeño de un miembro del equipo está por debajo de lo aceptable.	1	2	3	4	5
24	Responden apropiadamente a preguntas, inquietudes, sentimientos e ideas de los otros miembros.	1	2	3	4	5
25	Hacen preguntas a otros miembros del equipo cuando están en desacuerdo o no entienden.	1	2	3	4	5
26	Discuten problemas o asuntos de trabajo cuando éstos se presentan en lugar de esperar hasta la próxima reunión del equipo.	1	2	3	4	5
27	Se toman el tiempo necesario para explicar cosas a los miembros que no entienden.	1	2	3	4	5
28	Resumen los temas, soluciones y cursos de acción antes de pasar a nuevos temas durante las reuniones de equipo.	1	2	3	4	5
29	Tratan los conflictos abierta y honestamente.	1	2	3	4	5
30	Comparten información acerca del trabajo mutuo.	1	2	3	4	5



¹⁰⁰ Ídem

Cuestionario situacional del funcionamiento como equipo¹⁰¹

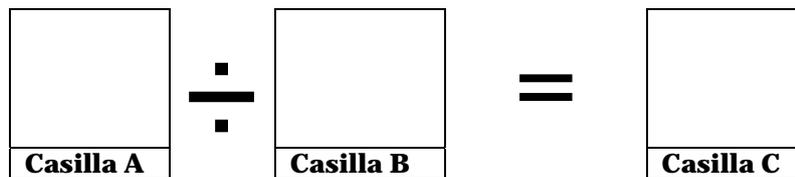
Los miembros del equipo:		No es aplicable	Escasamente	A veces	Frecuentemente	Casi siempre
31	Tienen un papel importante que desempeñar en el equipo.	1	2	3	4	5
32	Hacen un esfuerzo para conseguir que nuevos miembros se involucren en su trabajo.	1	2	3	4	5
33	Hacen un esfuerzo para pedir los comentarios y la participación de alguien que no participa en la reunión.	1	2	3	4	5
34	Sienten que cada uno es igualmente responsable del desempeño del equipo.	1	2	3	4	5
35	Se piden ayuda unos a otros.	1	2	3	4	5
36	Colaboran mutuamente cuando es necesario.	1	2	3	4	5
37	Identifican y utilizan las habilidades y destrezas únicas de los demás.	1	2	3	4	5
38	Confían en que cada miembro del equipo haga su trabajo para apoyar las metas del equipo.	1	2	3	4	5
39	Aplazan la toma de decisiones hasta que cada uno en el equipo haya dicho lo suyo.	1	2	3	4	5
40	Alientan a todos los miembros para que tomen parte activa en los esfuerzos del equipo.	1	2	3	4	5



¹⁰¹ Ídem

*Cuestionario situacional del funcionamiento como equipo*¹⁰²

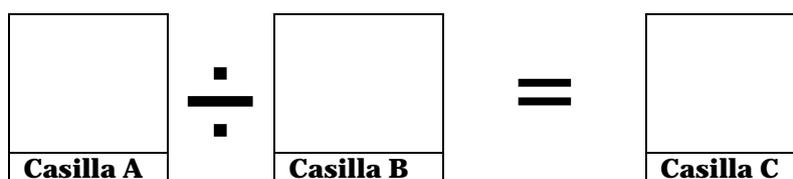
Los miembros del equipo:		No es aplicable	Escasamente	A veces	Frecuentemente	Casi siempre
41	Hablan acerca de sus inquietudes con respecto a la calidad o al trabajo hecho por el equipo.	1	2	3	4	5
42	Hablan favorablemente a otros acerca del equipo.	1	2	3	4	5
43	Tratan de encontrar soluciones cuando hay problemas con el nivel de desempeño del equipo.	1	2	3	4	5
44	Mantienen una actitud positiva cuando las cosas no van bien Para el equipo.	1	2	3	4	5
45	Hablan con entusiasmo acerca de trabajar juntos para lograr las metas del equipo.	1	2	3	4	5
46	Asumen trabajo extra cuando es necesario para asegurar que el equipo cumpla o exceda sus objetivos.	1	2	3	4	5
47	Están satisfechos con el papel que tienen en el equipo	1	2	3	4	5
48	Trabajan para mantener un nivel alto de espíritu y moral del equipo.	1	2	3	4	5
49	Toman seriamente la retroinformación acerca del desempeño del equipo.	1	2	3	4	5
50	Piensan más como miembros del equipo que como individuos.	1	2	3	4	5



¹⁰² Ídem

Cuestionario situacional del funcionamiento como equipo¹⁰³

Los miembros del equipo:						
		No es aplicable	Escasamente	A veces	Frecuentemente	Casi siempre
51	Aceptan la retroinformación.	1	2	3	4	5
52	Son honestos y sinceros con otros en el equipo.	1	2	3	4	5
53	Hablan libremente acerca de los problemas con el desempeño de un miembro del equipo.	1	2	3	4	5
54	Hablan abiertamente acerca de sus sentimientos.	1	2	3	4	5
55	Tienen un compartimiento estable y predecible.	1	2	3	4	5
56	Viven en conformidad con sus acuerdos.	1	2	3	4	5
57	Se sienten libres de proponer ideas nuevas, poco usuales o poco convencionales.	1	2	3	4	5
58	Experimentan con nuevas ideas.	1	2	3	4	5
59	En general, tienen un nivel alto de confianza mutua.	1	2	3	4	5
60	Tienen confianza en las habilidades de cada uno.	1	2	3	4	5



¡GRACIAS POR TU COOPERACIÓN!

¹⁰³ *Ídem.*

Una vez aplicados los setenta y tres cuestionarios se procede a la etapa de la investigación que tiene como fin el diagnóstico del cuestionario, se estudiarán los resultados para medir el desarrollo del equipo de la siguiente manera: en este apartado se expone paso a paso la manera de procesar la información del *cuestionario situacional del funcionamiento como equipo*¹⁰⁴ aplicado al equipo laboral de la U.M.A.A no. 162 del Instituto Mexicano del Seguro Social.

- Paso 1 Se toma la primera encuesta y se suman los números marcados para los ítems del 1-10
Se escribe el total en la primera casilla de la izquierda (casilla A)
- Paso 2 Se suma el número de ítems de la página 1 que el participante respondió.
Se escribe este número en la casilla de en medio (casilla B)
- Paso 3 Se divide el número de la casilla A entre el número de la casilla B.
Se escribe el resultado en la casilla de la derecha (casilla C)
- Paso 4 Se repiten los pasos 1 a 3 para el resto de las páginas de la encuesta
- Paso 5 Se repiten los pasos 1 a 4 para cada encuesta
- Paso 6 Se abre la primera encuesta calificada
Se escribe el número en la casilla C (la calificación promedio de esa persona para ese factor de éxito) en la primera fila de la cuadrícula de calificación
- Paso 7 Se repite lo anterior para las filas restantes.
- Paso 8 Se suman los números de la primera columna y se escribe la respuesta al final de la columna, en el *Total*.
- Paso 9 Se repite el paso 8 para cada columna Factor.¹⁰⁵
- Paso 10 Sume la cantidad de encuestas completadas y se escribe ese número en la fila de encuestas completas para cada columna.
- Paso 11 Para cada columna, se divide la cifra del total por la cifra de encuestas completas. Se escribe la respuesta en la fila de calificación promedio para cada columna.
- Paso 12 Se consulta la cuadrícula *Factor/Etapa* de abajo
Se localiza donde está en la escala la calificación promedio para propósito (3.4 en el ejemplo). Se escribe el número de la etapa en el espacio provisto en esa columna (3.4 está en la etapa 2).
Se repite el procedimiento anterior para cada factor hasta que se haya completado la fila de etapas.
- Paso 13 Se suman las etapas y se divide el total por el número de factores (6)
El número resultante representa la etapa general de desarrollo del equipo.
- Paso 14 Se grafican las etapas en *Etapa/Factor*.

¹⁰⁴ *Ídem*.

¹⁰⁵ Los factores considerados en la cuadrícula de calificación son: Propósito, Proceso, Comunicación, Participación, Compromiso y Confianza.

A continuación se dan los resultados finales de los setenta y tres cuestionarios aplicados a los prestadores de servicios de la U.M.A.A no. 162.

Cuadrícula de calificación

Factores/Ítems	Propósito	Proceso	Comunicación	Participación	Compromiso	Confianza
Prestador de servicios	Preguntas 1-10	Preguntas 11 – 20	Preguntas 21-30	Preguntas 31-40	Preguntas 41-50	Preguntas 51-60
1	1	3.8	3.7	3.1	3.8	4.3
2	4.9	3.8	4.1	3.7	3.2	3.9
3	3.5	3.7	3.9	2.8	3.6	2.7
4	3.1	3.1	2.1	2.7	3.1	3
5	4.2	2.8	3.4	4.1	4.5	5
6	4.3	4.3	4.5	4.9	4.7	4
7	4.2	2.9	3.7	3.7	4.1	4.1
8	4	3.8	3.9	3.8	4	3.9
9	4.5	3.7	3.9	4.3	4.2	4.1
10	4.9	4.9	5.1	5	4.8	4.8
11	4.6	3.5	3.2	3.5	4.8	4.9
12	4.3	3.6	4.1	4.7	5	4
13	4.3	3.9	3	4.2	5	4.6
14	4.9	5	5	5	5	5
15	1.5	1	1.8	2.3	1.6	1.4
16	3.8	3.4	3.5	3.6	3.8	3.1
17	3.8	2.7	3.8	4.3	3.9	3.7
18	2.3	2.7	1	2.8	3.1	3.1
19	3.5	3.4	3	3	3.2	3.6
20	2.6	1.9	2.8	2.4	3.5	3.4
21	4.7	3.4	2.7	3.9	3	3.8
22	3	3.1	1.4	3.5	2.8	2.9
23	3.8	1.3	1.9	2.2	2.6	2.8
24	1.7	1.6	2.7	2.8	2.1	1.9
25	2.8	2.3	2.7	2.9	3.4	2.9
26	3.3	1.9	2.8	3.3	2	2.8
27	2.3	1.6	1.9	1.8	1.3	1.3
28	3.1	2.2	1.6	2	1.7	1.5
29	3.4	3.2	4	4.3	3.7	4.1
30	3.7	3.5	3.7	4.3	4.3	4.3
31	4	3.5	3.8	4.3	4.3	4.2
32	3.7	3.4	4.1	3.2	4	4
33	2.3	2.2	1.6	3	3.2	2.9
34	2.9	1.8	2.5	4.1	2.9	1.5
35	3.2	3.7	3.9	4.2	4.8	3.5
36	4.5	3.4	4.5	3.9	4.7	4.2
37	3.6	3.9	3.5	3.9	4.1	4.7
38	3.6	3.7	2.2	2.9	2.9	3.1
39	3.2	3.3	2.7	2.7	2.7	2.3
40	4.3	3	3.4	4.7	3.6	3.1

41	3.4	3.7	3.2	3.1	3.2	3.9
42	3	2	1	2	1	1
43	4	2.8	2.9	3.1	2.4	2.4
44	3.2	3.9	3	4.3	4.2	5
45	3.1	3	2.9	5.4	3	3.2
46	3.7	2.7	3.3	4.7	4.9	3.2
47	3.7	2.5	3.9	4.1	4.2	4
48	2.6	1	1.5	3	3	2.6
49	2.1	3.1	1.7	2.5	3.1	3.1
50	3.8	3	2.7	3.7	3.4	2.3
51	4.1	2.7	2.3	2.8	3.2	2.6
52	2.6	2.8	2.6	2.3	2.5	2.9
53	1	1	1.5	3	2	2
54	3.7	2.9	3.2	3.7	3.7	2.7
55	4.2	4	4.2	4.8	4.9	4.5
56	2.4	2.1	2	2.6	1.8	2.7
57	3.4	1.6	1.2	1.4	1.5	1
58	3.1	3	3.1	3	3	3
59	4.2	2.8	4.9	4.4	4.5	3.9
60	4.1	3.9	3.5	3.9	3.2	3.1
61	2.7	2	1.7	2.7	1	1.3
62	4.9	3.8	4.1	3.7	3.2	3.9
63	3.5	3.7	3.9	2.8	3.6	2.7
64	3.1	3.1	2.1	2.7	3.1	3
65	3.5	3.7	3.9	2.8	3.6	2.7
66	3.1	3.1	2.1	2.7	3.1	3
67	4.2	2.8	3.4	4.1	4.5	5
68	4.7	3.4	2.7	3.9	3	3.8
69	3	3.1	1.4	3.5	2.8	2.9
70	3.8	Cancelado	1.9	2.2	2.6	2.8
71	1.7	1.6	2.7	2.8	2.1	1.9
72	2.8	2.3	2.7	2.9	3.4	2.9
73	4	2.8	2.9	3.1	2.4	2.4
Total	251.7	213.8	217.2	249.5	244.1	235.8
Encuestas Completas	73	73	73	73	73	73
Calificación Promedio	3.4	2.9	2.9	3.4	3.3	3.2
Etapa	2	1	1	1	1	1
7	entre /	6	igual a =	1.1		
(Fila para la suma de etapa)		(no. de factores)		(Etapa general de desarrollo)		

Para el diagnóstico del cuestionario hay que remitirse al *Total de la Cuadrícula de calificación* de cada factor. El procedimiento puede sintetizarse de la siguiente manera, por ejemplo: en la columna *propósito* se sumaron las respuestas de cada uno de los

setenta y tres trabajadores, se dividió entre las setenta y tres encuestas realizadas y el resultado de este cociente dio una calificación promedio. De igual modo se hizo para los cinco rubros restantes.

En este caso el resultado de *propósito* fue de un total de $251.7 / 73 = 3.4$

En este caso el resultado de *proceso* fue de un total de $213.8 / 73 = 2.9$

En este caso el resultado de *comunicación* fue un total de $217.2 / 73 = 2.9$

En este caso el resultado de *participación* fue un total de $249.5 / 73 = 3.4$

En este caso el resultado de *compromiso* fue un total de $244.1 / 73 = 3.3$

En este caso el resultado de *confianza* fue un total de $235.8 / 73 = 3.2$

Una vez obtenidos los promedios totales de la *Cuadrícula de calificación*, se coteja la tabla *factor etapa*¹⁰⁶ para el diagnóstico del *questionario situacional del funcionamiento como equipo* como se expone a continuación:

	Propósito	Proceso	Comunicación	Participación	Compromiso	Confianza
Etapa 1	1 - 3.3	1 - 3	1 - 3.1	1 - 3.4	1 - 3.3	1 - 3.3
Etapa 2	3.4 - 3.8	3.1 - 3.6	3.2 - 3.6	3.5 - 4	3.4 - 3.8	3.4 - 3.8
Etapa 3	3.9 - 4.3	3.7 - 4.3	3.7 - 4.2	4.1 - 4.5	3.9 - 4.3	3.9 - 4.3
Etapa 4	4.4 - 5	4.4 - 5	4.3 - 5	4.6 - 5	4.4 - 5	4.4 - 5

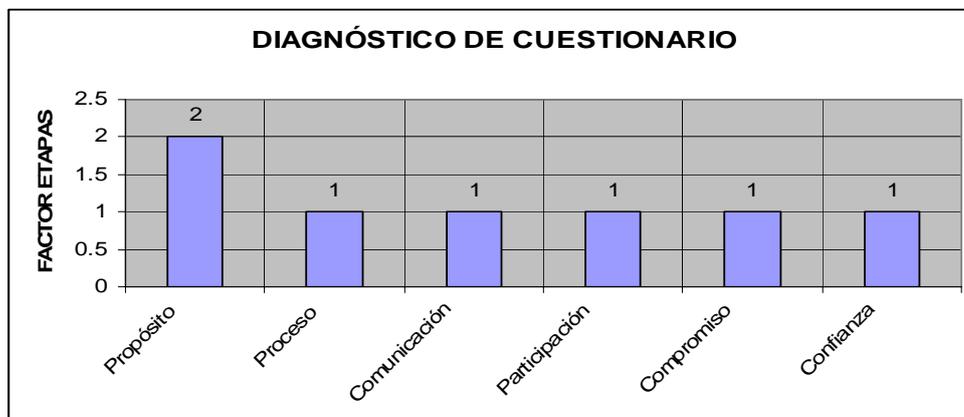
Ya que tenemos el resultado de cada uno de los factores se suman la etapa de cada factor en este caso el total de la suma es 7, dividido entre 6 que es el número de factores, da un igual de $7/6 = 1.1$

Interpretación de Resultados de las prestadores de servicios de la U.M.A.A no. 162.

Interpretación de Resultados de los prestadores de servicios de la U.M.A.A no. 162	Propósito	etapa 2
	Proceso	etapa 1
	Comunicación	etapa 1
	Participación	etapa 1
	Compromiso	etapa 1
	Confianza	etapa 1

¹⁰⁶ PCG Consultores, *Op. cit.* 2006.

Como se puede ver en el estudio, el equipo de la U.M.A.A no. 162 se encuentra en la etapa 1 general de desarrollo en el *cuestionario*. A continuación se presenta una gráfica del equipo, en la que predomina una tendencia del funcionamiento del equipo como etapa 1:



El perfil diagnóstico de los trabajadores de la Unidad de Médica de Atención Ambulatoria no. 162 en lo que concierne al instrumento del cuestionario es el siguiente:

Propósito en la U.M.A.A no. 162

- Se cuestionan las metas impuestas.
- Pueden discutir tareas que no contribuyan a sus metas.
- Se quejan de que la meta es más difícil de lo que pensaron.

Proceso en la U.M.A.A no. 162

- No se tiene procedimientos evidentes para la asignación de responsabilidades y la toma de decisiones.
- No identifican exitosamente las causas de problemas antes de tomar acción para resolverlos.
- No utilizan información para tomar decisiones.
- No se asegura que los procedimientos de seguimiento sean utilizados para controlar las asignaciones.

Comunicación en la U.M.A.A no. 162

- Saltan de un tema a otro durante las reuniones.
- Se tiene principalmente conversaciones de una o dos vías desde el líder al miembro y de vuelta en forma de preguntas.
- Los miembros guardan los pensamientos para sí mismos.
- Rara vez discuten temas unos con otros entre reuniones.
- Casi nunca comparten información.

Participación en la U.M.A.A no. 162

- No se preocupan si la participación es desigual en roles y actividades.
- Empiezan a identificar, pero no utilizan, las habilidades y destrezas únicas de los miembros.
- Tienen miembros con dificultad para entender sus papeles.
- Un pequeño grupo hace la mayor parte del trabajo.
- Confían principalmente en el líder del equipo para su desempeño.

Compromiso en la U.M.A.A no. 162

- Con frecuencia no llevan a cabo las acciones acordadas en las reuniones del equipo.
- Tienen una actitud de "esperar y mirar".
- Se desaniman y renuncian fácilmente cuando las cosas no salen bien.
- Se tiene dificultades para completar asignaciones de trabajo que se fijan ellos mismos.
- Desean mejorar la calidad de su trabajo, pero pueden no hacer mejoras realistas.
- Tienen miembros que no se sienten mal si faltan a las reuniones o no contribuyen.

Confianza en la U.M.A.A no. 162

- De mala gana se expone cómo se sienten acerca de pertenecer al equipo y sus tareas.
- No encaran los desacuerdos abiertamente.
- Los miembros del equipo se preocupan si están ausentes en alguna discusión.
- Los miembros están celosos de preguntarse unos a otros.

Es decir, a través de las respuestas en este cuestionario se sugiere remitirse a mirar el organigrama de la U.M.A.A no. 162, así se podrá ver en él la forma deseada de conexión entre comunicaciones, desde los puestos directivos o jefes inmediatos hasta los inferiores. Ya que es imprescindible la comunicación generada desde la dirección y en consecuencia su transformación en una comunicación cada vez más específica en la medida que se desciende de la pirámide. Sin embargo, es posible detectar la insuficiente organización entre las diferentes áreas de trabajo.

No obstante, se retoma que la comunicación se distorsiona en los diferentes mandos medios por lo que ocurre una serie de mal interpretaciones ya sea de buena o mala "fe". Cuando esto sucede es posible que el personal de un área esté menos informado que el de las otras áreas y que, por esta razón, procure obtener información en ellas o en otros lugares donde no recibirán información oficial. Es decir, el rumor aparece como una forma de compensar las comunicaciones insatisfactorias y su origen se encuentra en la información mal comprendida o mal interpretado y al respecto es conveniente recordar

que en las organizaciones el rumor está siempre presente como ya se ha mencionado en párrafos anteriores.

Entonces para hacer frente a la problemática vivida en la U.M.A.A no. 162 es necesario reconocer que se añade a este diagnóstico otra complicación como parte del equipo, que es el de los rumores. El rumor por consiguiente se sabe, no es difícil que se manifieste ni es necesariamente dañino ya que es propio de cualquier organización. Más bien sólo constituye un síntoma de problemas comunicacionales graves y por consiguiente la inmediata solución y la aceptación de un posible cambio.¹⁰⁷

Se sugiere tomar en cuenta la efectividad de la comunicación para que ésta permita el liderazgo de sus jefes inmediatos, la adecuada toma de decisiones y la generación de un clima laboral de confianza y compañerismo. Es decir la comunicación se entenderá originalmente como un proceso de intercambio de información y de transmisión de significados, comprendiendo que todo esto ocurre en un ambiente, donde existen rumores. El rumor en la comunicación es un concepto que engloba todo aquello que distorsiona e introduce el error.

2.4.2 Necesidades detectadas

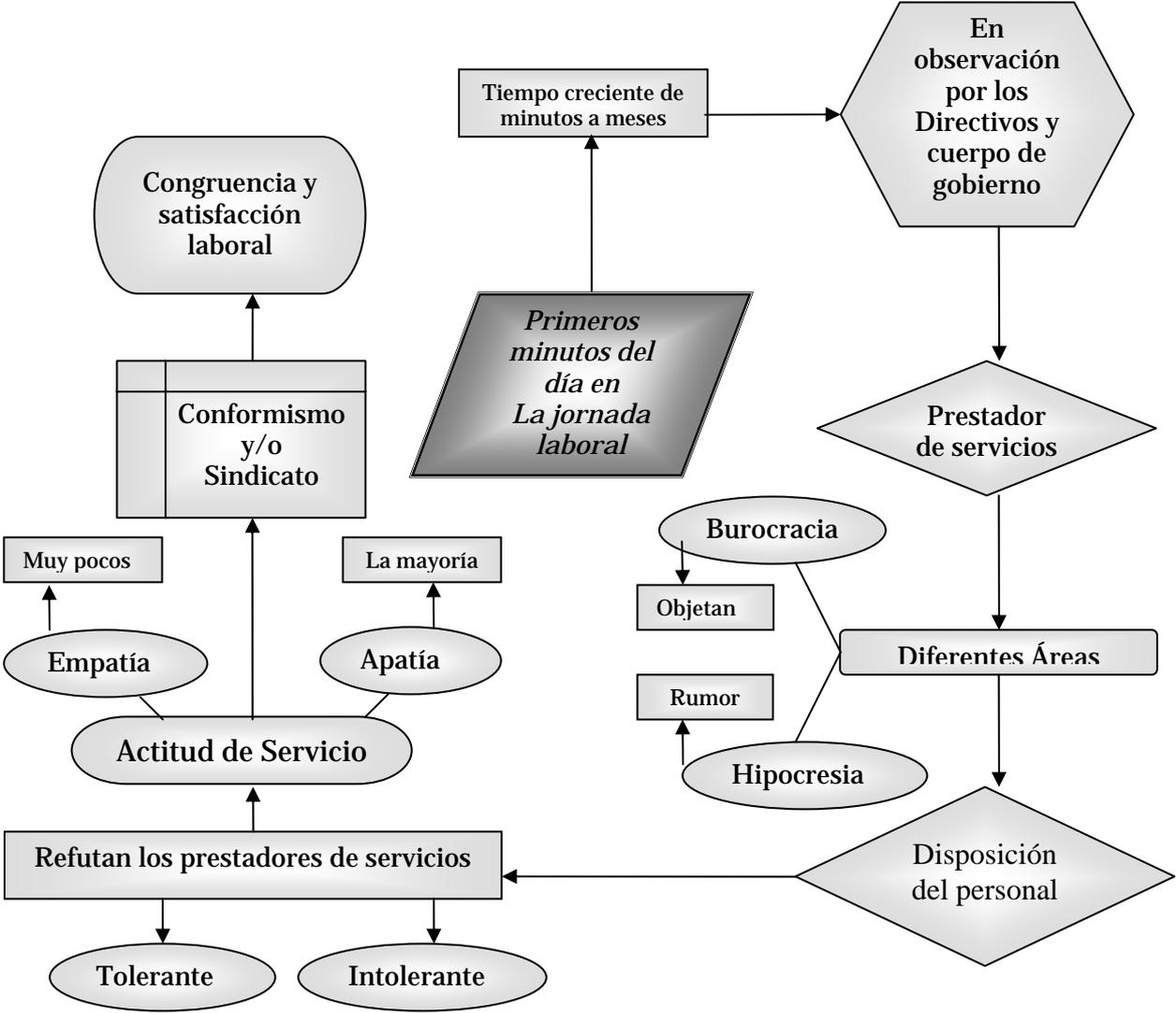
Una de las necesidades detectadas en este estudio es la presencia de situaciones que generan conflicto en la U.M.A.A. no. 162 tanto en el horario matutino como en el vespertino. Fue por medio de la observación que se encontró problemas específicos en los prestadores de servicios tales como:

- Los cursos que se prometen no se cumplen, y cuando los hay no son para todos.
- Hay muchos problemas por la inactividad y ocio
- No hay empatía.
- Algunas asistentes médicas maltratan al derechohabiente de una forma irracional.
- Cansancio de sólo pensar que tienen que venir a trabajar.
- Se sienten estresados.
- Pérdidas de dinero parciales o totales

¹⁰⁷ Por ejemplo, recuerdo a mi madre cuando le atormentaba el cambio que hubo en el grupo musical de los Beatles haciendo referencia a lo siguiente: ...en la última entrevista anunciada en los medios de comunicación, poco tiempo antes de ser asesinado, John Lennon respondía por milésima vez a la pregunta: ¿Por qué dejó los Beatles? Su respuesta era: “Porque yo había cambiado, porque los Beatles cumplieron una etapa en mi vida, porque quería seguir desarrollándome como persona, porque encontraba deprimente la idea de seguir cantando a los cuarenta años “She loves you”, ¿por qué no aceptan ustedes que cambiemos?”

Al mismo tiempo se percibe que los prestadores de servicios, no importando el área a la que pertenezcan hacen referencia a categorías / jerarquías, las cuales se ven reflejadas en el trato discriminatorio entre el personal de distintas áreas y al interior de las áreas y crea un clima laboral insatisfactorio. De igual forma se observó que la participación del trabajador para reforzar otra área es mal vista por los demás compañeros. Ejemplo:

Momento en que los prestadores de servicios se coordinan en el equipo de trabajo y que genera conflicto laboral.



Se reconoce que en toda organización existen los cambios y siempre se modifican, lo importante es señalar que los prestadores de servicios que antes aceptaban un estilo de identidad o una forma de autoridad y, ciertas condiciones salariales y laborales; después sienten que esto es insuficiente debido a las diferencias educacionales y aspiraciones aunque el conformismo, al hacerse presente, genera que el cambio no se permita.

Sin embargo, se reconoce que los conflictos diagnosticados no son los únicos posibles, ni tampoco los factores señalados son excluyentes. Siempre es probable que aparezcan nuevos factores y/o conflictos diferentes derivados de su propia dinámica o de la incompatibilidad de las diferentes tendencias del día a día. En cuanto a los directivos y cuerpo de gobierno de la U.M.A.A no. 162 señalan que la actitud negativa en la clínica degradaba cada vez más las metas de la misma y mencionaban que los problemas iban de lo general a lo particular, por mencionar algunos, se retoman los siguientes:

- ✚ Ocio
- ✚ Demasiadas fiestas y permisos
- ✚ Inconformismo y rumores
- ✚ Mala comunicación
- ✚ Desacato, etc.

Se dio oportunidad de sondear al personal y se encontró lo siguiente:

- ✚ Falta de material
- ✚ Mayor espacio en almacén
- ✚ Mesas de trabajo
- ✚ Demasiada murmuración
- ✚ Reconocimiento de trabajo
- ✚ Menos conflictos
- ✚ Mayor administración y organización en los jefes inmediatos
- ✚ Mala actitud de los jefes

Entre otras necesidades de la U.M.A.A no. 162 se encontró en el instrumento de la *entrevista* lo siguiente:

- Mejorar la escolaridad del personal, actualización significativa y/o otros estudios
- Aumentar el personal de confianza
- Propiciar pasatiempos
- Fomentar la unión familiar
- Valorar el tiempo que hoy hacen a su nuevo centro de trabajo
- Fomentar el deporte
- Creerse que son eficientes en su trabajo y que pueden mejorar su calidad laboral

Este capítulo estableció el contexto de creación de las U.M.A.A, así como la metodología que permitió el diagnóstico oportuno de las necesidades detectadas para poder intervenir pedagógicamente en la actitud de los prestadores de servicios, con el fin de promover la excelencia o bien prevenir la incomunicación entre los distintos niveles jerárquicos de esta clínica a través de un curso taller.

CAPÍTULO III

PROGRAMA, DESARROLLO Y RESULTADOS DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PEDAGÓGICA

3.1 Introducción

Desde su planteamiento inicial, esta propuesta se interesó en que sus estrategias pedagógicas pudieran incidir en la calidad de vida de los trabajadores de esta institución médica. Estas estrategias se han valido, como ya se dijo en el capítulo anterior, de las técnicas de investigación cualitativa y en los análisis estadísticos de datos cuantitativos. De esta manera, este curso-taller reflejará las necesidades, opiniones y costumbres de los prestadores de servicios en la U.M.A.A no. 162, pues hubo una colaboración muy estrecha de todos los implicados.

Por lo tanto, el diseño de esta propuesta se ocupa de la planeación y ejecución de un programa. Sin embargo, hay tres aspectos principales a destacar en el diseño del curso-taller. Primero, retomar la detección de necesidades. Segundo, determinar la mejor manera de tratamiento en la medida en que se presenten mejoras en las relaciones entre áreas diferentes. Y tercero, lograr los objetivos establecidos.

Por lo tanto en este capítulo se expondrá una propuesta pedagógica a manera de curso-taller ofreciendo un panorama general, resultados e indicando algunas destrezas, temas y técnicas para lograr que todo se convierta en una propuesta práctica.

Este curso-taller tiene como propuesta lo siguiente:

- 1) Comunicar a los prestadores de servicios el nombre del curso-taller, a quién está dirigido, datos de la institución, duración total y tiempos didácticos, presentación, objetivos generales, condiciones académico-administrativas, criterios de evaluación y requisitos de ingreso.
- 2) Enfoque metodológico y contenido temático.
- 3) Requisitos para obtener constancia del curso-taller proporcionada por el director y coordinación de la U.M.A.A no. 162 y encauzar nuevas indagaciones que deriven en el estudio de otras referencias documentales (bibliografía).

Es de resaltar que este curso-taller se acompañará de algunas técnicas que se relacionarán de manera específica con la elaboración de pequeños cuestionarios, los cuales se utilizan habitualmente como experiencias, con el fin de que el trabajo de

investigación funja como una especie de lente de aumento para saber lo que necesitamos de nuestro objeto de estudio, y no se convierta en un espejo donde sólo nos veamos a nosotros mismos. Algunas técnicas que se presentarán son sugeridas por “PCG Consultores.¹⁰⁸ Cuestionario aplicado al desarrollo del equipo y otras son sugeridas por quien esto escribe. De esta manera se puede lograr que esta propuesta culmine con éxito los objetivos que se plantearon.

Conviene destacar que este trabajo se sustenta en la indagación y adaptabilidad de las dinámicas laborales reales. No es una rígida receta en donde se sigan ciertos pasos para obtener un determinado resultado. Para ello es necesario que los prestadores de servicios descubran cuánto tienen que ofrecer y qué conductas tienen que cambiar para alcanzar sus propósitos.

¹⁰⁸PCG Consultores. *Op. cit.*2006.

3.2 Programa de la propuesta de intervención pedagógica

NOMBRE DEL CURSO/TALLER:			
Curso-taller: Mejorando la actitud de los prestadores de la Unidad Médica de Atención Ambulatoria no. 162 del Instituto Mexicano del Seguro Social en Tláhuac.			
DIRIGIDO A: U.M.A.A No. 162 en Tláhuac.			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Área de Dirección ➤ Subdirección ➤ Trabajo Social ➤ Centro de Orientación ➤ Inhalo terapia ➤ Nutrición ➤ Farmacia ➤ Servicios Básicos ➤ Servicios Generales ➤ Asistentes Médicas ➤ Enfermería turno matutino y vespertino ➤ Personal ➤ ARIMAC ➤ Conservación ➤ Almacén ➤ Abastecimiento 			
DATOS DE LA INSTITUCIÓN:			
Unidad Médica de Atención Ambulatoria no. 162 del Instituto Mexicano del Seguro Social en Tláhuac			
DURACIÓN TOTAL Y FECHAS DEL PERIODO			
TIEMPOS DIDÁCTICOS			
Total de horas: 18			
Horas por semana 6			
Teóricas: 50%. Prácticas: 50 %			
Cantidad de sesiones 9			
fecha	Nombre del día	Duración	Horario de sesiones
Noviembre 07	Martes, miércoles y jueves	2 horas	12:00 a 14:00 salón "Sala de entrenamiento"
Diciembre 07	Martes, miércoles y jueves	2 horas	12:00 a 14:00 salón "Sala de entrenamiento"
Enero – febrero 08	Martes, miércoles y jueves	2 horas	12:00 a 14:00 salón "Sala de entrenamiento"
Febrero – marzo 08	Martes, miércoles y jueves	2 horas	18:30 a 20:30 salón "Sala de entrenamiento"
Marzo- abril 08	Martes, miércoles y jueves	2 horas	18:30 a 20:30 salón "Sala de entrenamiento"

NOMBRE DE QUIEN ELABORÓ EL PROGRAMA:
Tesisista, Yessica Belina Guadarrama Ortiz

FECHA DE ELABORACIÓN:
México, D.F.; octubre de 2007-abril 2008

PRESENTACIÓN

La siguiente propuesta se organizará de la siguiente manera:

Por medio de sesiones, que se darán originalmente en un área específica llamada “sala de entrenamiento al paciente” que funge para diversos talleres. Además de las sesiones matutinas de implementación del curso- taller se incluyeron sesiones intensivas por las tardes dada la complejidad de tiempo y alcance en las metas previstas para el curso-taller, es decir, cubrir todo el personal.

En cuanto al aprendizaje, se trató en este caso de una educación emotiva en la cual la motivación y la expresión fueron reforzadas significativamente por técnicas extracurriculares acordes al tema previsto. Además se conoció como una experiencia personal, individual, que es increíble comunicarla a los demás, y para comprenderla hay que vivirla.¹⁰⁹

Por otra parte, el curso-taller coloca sólo al prestador de servicios ante las realidades laborales del día a día, y en cada sesión de aprendizaje significativo, el participante intentará utilizar nuevos conceptos o nuevas actitudes con más o menos éxito. Es decir, el prestador de servicios será entonces capaz o incapaz de transferir lo adquirido a nuevas conductas, debido a la presión social o política vivida en lo personal y laboral. Luego, un posible resultado del curso-taller es el cambio de ser fuertemente negativo (a) y/ó frustrado (a) por la comprensión de los demás compañeros y jefes inmediatos. Por tanto, los objetivos que se presentaron en esta propuesta del curso/taller tendrían que ser reforzados, no así para todo el personal y, si el aprovechamiento por el contrario las nuevas actitudes propiciadas por el curso concordaron con los resultados óptimos de los objetivos, el cambio puede llevarse a cabo por medio de esta propuesta.

¹⁰⁹ Pilar Pineda. *Op. cit.* p. 30. “La educación debe capacitar a los profesionales para adaptarse a los cambios experimentados en su trabajo, es decir, debe proporcionar una formación continua que posibilite la actualización de los profesionales, la potencialización de sus competencias y el desarrollo constante de la organización en un entorno cambiante”.

OBJETIVOS GENERALES

Cabe mencionar que en esta institución o en cualquier otra, los problemas empáticos provocan que se sienta un clima laboral “espinoso” y merma los caminos hacia un óptimo clima laboral¹¹⁰. Por ello se busca que todo el personal operativo logre con esta propuesta lo siguiente.

COGNITIVOS

Al finalizar el curso-taller el prestador de servicios será capaz de:

- Aplicar técnicas e instrumentos de planeación y organizará sus actividades en el manejo de rol y gestión de conflictos.
- Reflexionar en tomar medidas de atención en el manejo de reconocimiento e igualdad con sus demás compañeros con base en las técnicas de actitudes interpersonales con orientación al equipo.
- Realizar un análisis personal con base a los datos obtenidos en el proceso de evaluación del trabajo en equipo, a fin de favorecer el desarrollo de las competencias mediante el intercambio de ideas e impulsarlas al logro de las metas organizacionales de dicha institución.
- Realizar una detección de posibles indicadores conductuales para su abordaje oportuno.

PROCEDIMENTALES

Al finalizar el curso-taller el prestador de servicios será capaz de:

- Apoyar la intervención de la gestión de conflictos bajo la teoría de la coherencia, a fin de dar su mejor servicio al proceso de atención al derechohabiente.
- Reforzar las relaciones interpersonales con sus demás compañeros.
- Indagar e identificar las posibles consecuencias de las alteraciones empáticas de sus compañeros que presenten indicadores de descontento en su entorno laboral.
- Plasmar en un documento el análisis de los datos aprendidos que a su vez sirva para futuras propuestas personales sugeridas a los jefes inmediatos.

¹¹⁰ *Ibidem*. p. 32. “Una formación profesional inicial ofrecida fuera del sistema educativo formal, pero orientada a la capacitación de las personas para adquirir formación es bienestar para la organización. Dado que se trata de programas no formales”.

ACTITUDINALES

Al finalizar el curso-taller el prestador de servicios será capaz de:

- Tener apertura para aceptar críticas constructivas.
- Fortalecer los valores y la coherencia que identifican su desempeño laboral en la Unidad Médica de Atención Ambulatoria no. 162 del Instituto Mexicano del Seguro Social, y como esto impacta al derechohabiente.
- Incidir y promover la conciencia del mejoramiento en el equipo de trabajo a efecto de intervenir en su proceso de desarrollo en sus relaciones interpersonales.
- Retomar las ganas de volver a trabajar con armonía y fortalecerá el clima laboral por medio de técnicas extracurriculares.

CONTENIDO TEMÁTICO	TIEMPO DIDÁCTICO	FCHAS
Sesión 1-3 <ul style="list-style-type: none">✓ Introducción y descripción de actividades: objetivos, temas, forma de trabajo, técnicas extracurriculares y bibliografía básica.✓ Cómo se dan las organizaciones.✓ Clima Laboral y Organización.✓ Reconocimiento e igualdad.	2 horas	2007-2008
Sesión 4-6 <ul style="list-style-type: none">✓ Relaciones interpersonales.✓ Reconocimiento.✓ Gestión de conflicto.✓ Cómo gestionar los conflictos.✓ Qué es necesario para la solución de conflictos.	2 horas	2007-2008
Sesión 7-9 <ul style="list-style-type: none">✓ Racionalidad. Flexibilidad.✓ Permeabilidad. Definición de actitud.✓ Actitud como un medio de modificación.✓ Actitud, para qué nos sirve.✓ A qué se debe la resistencia al cambio.✓ Actuar congruente ¿por qué es importante?.	2 horas	2007-2008

ENFOQUE METODOLÓGICO

Al ser un curso teórico-práctico se desarrollará con base a un enfoque metodológico tipo participativo y con ejercicios que permitirán la programación oportuna de actividades. Adicionalmente se sugerirán en esta propuesta algunas técnicas complementarias que incitan a la reflexión y al encuadre de cada tema. La temática es por medio de debate, lluvia de ideas y lecturas de temas comentados. Utilizando diversos materiales didácticos, principalmente computadora portátil, cañón, documentos impresos “cuestionarios, entrevistas individuales y colectivas”, reproductor de cd y mp3, pizarrón, hojas, colores, lápices, etc.

El aprendizaje se propicia mediante instrumentos de seguimiento técnico, es decir, es importante que la tesista “capacitador” dé seguimiento a las actividades extra-sesión pues permite constatar el interés de los prestadores de servicios y con ello aplicar las habilidades aprendidas durante el curso-taller. Así como, plasmar el registro de los acontecimientos oportunos y sobre todo de las conclusiones de cada sesión. Ya que en su planeación y sus propias estrategias serán decisivas para el logro de resultados, por lo que se apoyará en la metodología de la observación participante tanto en la “sala de entrenamiento” como en otros escenarios de la Unidad Medica de Atención Ambulatoria no. 162.

CONDICIONES ACADÉMICO - ADMINISTRATIVAS

Los acuerdos capacitador-participante serán los siguientes:

La entrada a la sesión del curso-taller es 12:00 del día con un mínimo de tolerancia de 10 minutos.

No hay justificación de falta, debido a la importancia de temas y la constancia curricular. Al iniciar la sesión, los participantes deberán anotar su nombre y firma en el control de asistencia.

Dentro del salón y durante la clase no se permitirá:

- Fumar, comer o dormir
- Utilizar el teléfono celular en forma imprudente
- Conversar sobre asuntos ajenos a la sesión

Las lecturas complementarias y ejercicios “técnicas”, son obligatorios para la sesión siguiente “previamente leída”.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	PORCENTAJE DE LA CALIFICACIÓN FINAL	PERIODICIDAD DE FECHAS
<p>El modelo de evaluación que se propone tiene tres vertientes:</p> <p>a) Evaluación Cualitativa. b) Evaluación Cuantitativa. c) Evaluación de Avance o Formativa.</p> <p>Aquí consistirá en revisar lo aprendido y lo que no está quedando claro durante el proceso del curso para aclarar las dudas con el apoyo de respectivas técnicas.</p>	50%	Para cada curso/taller
<p>✓ Trabajo individual: análisis de características personales</p>	50%	Para cada curso/taller
<p>✓ Grupos o equipos de trabajo</p>		
<p>✓ Valoración y diseño en su participación</p>		
<p>✓ "Autoevaluación y asistencia"</p>		

REQUISITOS DE INGRESO PARA EL CURSO/TALLER

- Ser trabajador en la Unidad Médica de Atención Ambulatoria no. 162 del Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Estar inscritos en el programa.
- Asistir a una entrevista para conocer el perfil del prestador de servicios.
- Llenar un cuestionario para conocer el nivel de desarrollo del prestador de servicios y dar a conocer la información sobre la efectividad personal y del equipo.
- Firmar un memorándum que confirme la asistencia del prestador de servicios.

PERFIL DEL DOCENTE

Las características del docente serán las siguientes:

COGNITIVO

- ✓ Conocimiento de Relaciones interpersonales, conflicto y técnicas grupales.
- ✓ Tener estudios en Psicología, Administración de Recursos Humanos o Pedagogía.
- ✓ Conocimientos especializados en toma de decisiones “planeación, organización, diagnóstico y evaluación de programas”
- ✓ Que posea cultura general

PROCEDIMENTAL

- ✓ Un año de experiencia.
- ✓ Habilidad en el manejo de grupos y en la motivación personal.
- ✓ Destreza en la detección de necesidades por medio de entrevistas y manejo de cuestionarios.
- ✓ Facilidad de palabra

ACTITUDINAL

- ✓ Disposición de compromiso extra clase.
- ✓ Respeto hacia el perfil del grupo y cómo se desempeñen en el área de trabajo y no cuestionando sus metas de vida.
- ✓ Intachable ética profesional, responsabilidad, compromiso y objetividad.

REQUISITOS PARA OBTENER CONSTANCIA

Acreditación

- ✓ Para obtener una valoración final se deberá contar con el 100% de asistencias.
- ✓ Contar con el 100% de ejercicios prácticos, lecturas, conclusiones, cuestionarios y participación durante el curso-taller.
- ✓ Compartir una auto-evaluación final de lo aprendido en el curso frente a jefes inmediatos y cuerpo de gobierno.
- ✓ Haber acreditado con el 100 % de la calificación final.

Certificación	<p>✓ Se otorgará al educando una constancia con firma de jefes inmediatos y Director de la misma, por su participación en el curso/taller con una duración de 18 horas de la Unidad Médica de Atención Ambulatoria no. 162 del Instituto Mexicano del Seguro Social.</p>
---------------	--

**FUENTES SUGERIDAS PARA EL PARTICIPANTE.
(BIBLIOGRAFÍA)**

a) Libros

- ALEXANDER, Jane. *Tu plan depurativo, cómo limpiar el cuerpo, la mente y las emociones*. Barcelona: Integral, 1999.
- ARIZA Montes, José Antonio. *Dirección y Administración Integrada de Personas.*, Madrid: McGraw Hill, 2004.
- BRUNET, Luc. *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas, 1999.
- CHAPMAN, Elwood N., *Actitud y trabajo*. México: Trillas, 1991.
- GARCÍA SÁNCHEZ, Gerardo. *Influencia en el estrés en el ámbito laboral*. México: UNAM, tesis de licenciatura, 2004.
- HILL, Napoleón. *La actitud mental positiva, un camino hacia el éxito*. Barcelona: Grijalbo, 1997.
- KINDLER, Herbert S. *Cómo utilizar constructivamente las diferencias: la gestión del conflicto en las organizaciones: una guía práctica para la gestión constructiva del conflicto*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, 2001.
- MICHEL, Guillermo, *Aprende a ser tu mismo*, Trillas, México, 1999.

b) Referencias electrónicas

- Instituto Nacional de Seguridad y Salud Ocupacional. *Calidad de vida en el trabajo*. Disponible en: <http://www.cdc.gpv.spanish/niosh/index.html>
- RIBERA, Domene *et al*. *Estrés laboral y salud en profesionales de enfermería*. Universidad de Alicante, 1993. Disponible en: <http://publicaciones.ua.es/filespubli/pdf/LD84790808176814482.pdf>

CARTA DESCRIPTIVA POR SESIÓN

Sesión Núm. 1	Fecha: Horario de: 12:00 a 14:00 hrs.
<p>Tema: Introducción y descripción de actividades: Propósitos, temas, forma de trabajo, técnicas complementarias y bibliografía básica.</p> <p>Antecedentes del comportamiento organizacional.</p> <p>Objetivo particular: Al finalizar la sesión el participante será capaz de: Identificar la intensidad con que trabajará en cooperación con los demás compañeros.</p>	

Objetivo específico	Reconocer sus actitudes y valores para tomar conciencia desde dónde se compromete a trabajar.
Contenido	Introducción al curso y antecedentes del comportamiento organizacional.
Estrategias didácticas	Invitar al grupo a romper el hielo por medio de gimnasia cerebral. Lectura visual del tema. Técnica para que el equipo se desarrolle en el factor <i>propósito</i> Pedir a los participantes que contesten un cuestionario de ¿Quién soy?, el cual les servirá para conocerse así mismos. Técnica complementaria.
Recursos	Material impreso. Lápiz, goma y sacapuntas. Computadora portátil. Cañón. Reproductor de CD y MP3.
Tiempo	2 horas.
Evaluación	Cuestionario y observación.

Sesión Núm. 2	Fecha: Horario de: 12:00 a 14:00 hrs.
<p>Tema: Organización y clima laboral.</p> <p>Objetivo particular: Al finalizar la sesión el participante será capaz de: Identificar las ventajas y desventajas que ofrece una adecuada organización y así establecer compensaciones y requerimientos personales.</p>	

Objetivo específico	Reconocer los resultados de la evaluación de todo el equipo de trabajo para destacar los puntos dónde existen más problemas.
Contenido	Organización y clima laboral.
Estrategias didácticas	Se pedirá organizar una plenaria. Técnica para que el equipo se desarrolle en el factor <i>comunicación</i> . Se pedirá que algún participante registre las conclusiones de la plenaria en una hoja de rotafolio para que todos las visualicen. Ejercicio: Acentuar semejanzas y minimizar las diferencias. Técnica complementaria.
Recursos	Pizarrón. Hojas. Material impreso. Colores. Computadora portátil. Cañón. Reproductor de CD y MP3.
Tiempo	2 horas.
Evaluación	Observación y ejercicios.

Sesión Núm. 3	Fecha: Horario de: 12:00 a 14:00 hrs.
<p>Tema: Reconocimiento e igualdad.</p> <p>Objetivo particular: Al finalizar la sesión el participante será capaz de: Acentuar semejanzas y minimizar las diferencias con sus demás compañeras (o).</p>	

Objetivo específico	Planear sus acciones en empatía futura de su área laboral.
Contenido	Reconocimiento e igualdad.
Estrategias didácticas	Lluvia de ideas. Trabajo por equipo. Lectura comentada y hoja de planeación “rol.” Técnica complementaria.
Recursos	Hojas, material impreso y colores. Computadora portátil. Cañón. Reproductor de CD y MP3.
Tiempo	2 horas.
Evaluación	Lectura. Ejercicios y Observación.

Sesión Núm. 4	Fecha: Horario de: 12:00 a 14:00 hrs.
<p>Tema: Relaciones interpersonales y reconocimiento.</p> <p>Objetivo particular: Al finalizar la sesión el participante será capaz de: Resolver y practicar sus puntos de vista en sus actitudes para la presentación de un nuevo día e imagen en sus relaciones con los demás compañeros.</p>	

Objetivo específico	Distinguir juntos las relaciones y el reconocimiento oportuno en un día laboral.
Contenido	Relaciones interpersonales y reconocimiento.
Estrategias didácticas	Técnica para que el equipo se desarrolle en el factor <i>participación</i> . Trabajo en equipo. Lectura comentada. Técnica complementaria.
Recursos	Computadora portátil. Cañón. Reproductor de CD y MP3.
Tiempo	2 horas.
Evaluación	Observación.

Sesión Núm. 5	Fecha: Horario de: 12:00 a 14:00 hrs.
<p>Tema: Gestión de conflicto, cómo gestionar los conflictos y evitarlos.</p> <p>Objetivo particular: Al finalizar la sesión el participante será capaz de: Buscar conjuntamente medios para separar las diferencias y opciones que ofrece la gestión en conflictos de un día laboral.</p>	

Objetivo específico	Identificar y expresar las conductas y hábitos que le permitan mantener la paciencia e ira.
Contenido	Gestión de conflicto cómo gestionar los conflictos y evitarlos.
Estrategias didácticas	Trabajo en equipo. Debate. Técnica para que el equipo se desarrolle en el factor <i>proceso</i> . Lectura comentada. Sociodrama. Reflexión. Técnica complementaria.
Recursos	Computadora portátil. Cañón. Reproductor de CD y MP3. Lectura comentada.
Tiempo	2 horas.
Evaluación	Lectura y observación.

Sesión Núm. 6	Fecha: Horario de: 12:00 a 14:00 hrs.
<p>Tema: Qué es necesario para la solución de conflictos y racionalidad.</p> <p>Objetivo particular: Al finalizar la sesión el participante será capaz de: Aprender a ceder y a no resistirse a los puntos de vista de l otro compañero (a).</p>	

Objetivo específico	Unir los esfuerzos empáticos de los demás con los personales.
Contenido	Qué es necesario para la solución de conflictos y racionalidad.
Estrategias didácticas	Trabajo en equipo. Técnica para que el equipo se desarrolle en el factor <i>compromiso</i> . Lectura comentada. Reflexión. Técnica complementaria.
Recursos	Computadora portátil. Cañón. Reproductor de CD y MP3. Lectura comentada.
Tiempo	2 horas.
Evaluación	Lectura y observación.

Sesión Núm. 7	Fecha: Horario de: 12:00 a 14:00hrs.
<p>Tema: Flexibilidad y permeabilidad.</p> <p>Objetivo particular: Al finalizar la sesión el participante será capaz de: Comprender los niveles de flexibilidad en el equipo de trabajo.</p>	

Objetivo específico	Aplicar conjuntamente la flexibilidad en los puntos de vista; firme, moderadamente flexible y flexible teniendo como consecuencia la permeabilidad.
Contenido	Flexibilidad y permeabilidad.
Estrategias didácticas	Trabajo en equipo. Técnica para que el equipo se desarrolle en el factor <i>confianza</i> . Lectura comentada. Reflexión. Técnica complementaria.
Recursos	Computadora portátil. Cañón. Reproductor de CD y MP3. Lectura comentada.
Tiempo	2 horas.
Evaluación	Lectura y bservación.

Sesión Núm. 8	Fecha: Horario de: 12:00 a 14:00 hrs.
<p>Tema: Definición de actitud, actitud como un medio de modificación.y actitud para qué nos sirve.</p> <p>Objetivo particular: Al finalizar la sesión el participante será capaz de: Practicar el ceder el control del “asunto” para estimular los límites personales y proporcionar el apoyo necesario a los demás compañeras (os).</p>	

Objetivo específico	Enlistar conjuntamente una base de organización para ambas partes para mantener sus diferencias y los posibles cambios.
Contenido	Definición de actitud, actitud como un medio y cómo se dan los cambios.
Estrategias didácticas	Trabajo en equipo. Debate. Lectura comentada. Reflexión. Técnica complementaria.
Recursos	Computadora portátil. Cañón. Reproductor de CD y MP3. Lectura comentada.
Tiempo	2 horas.
Evaluación	Lectura y observación.

Sesión Núm. 9	Fecha: Horario de: 12:00 a 14:00 hrs.
<p>Tema: A qué se debe la resistencia al cambio, congruencia, por qué es importante y conclusiones.</p> <p>Objetivo particular: Al finalizar la sesión el participante será capaz de: Concluir conjuntamente de acuerdo a los derechos y obligaciones proponiendo normas objetivas internas que determinen cómo abordar las diferencias en el cambio de actitudes.</p>	

Objetivo específico	Sugerir, cómo proponer el confrontar los desacuerdos. Así como justificar la coherencia con la que se maneja.
Contenido	A qué se debe la resistencia al cambio, coherencia por qué es importante y conclusiones.
Estrategias didácticas	Trabajo en equipo Debate Lectura comentada Reflexión Técnica complementaria
Recursos	Computadora portátil Cañón Reproductor de CD y MP3 Lectura comentada
Tiempo	2 horas
Evaluación	Lectura y observación

3.3 Desarrollo temático de la propuesta de intervención pedagógica

Sesión 1.

- 1.- Introducción, invitar al grupo a romper el hielo por medio de la dinámica de gimnasia cerebral “Pistolitas”.
- 2.- Explicar a los participantes la importancia de reforzar los propósitos del curso-taller, la forma de trabajar, y los antecedentes del comportamiento organizacional. Y su cooperación para cambiar la actitud de desánimo que causa desorganización en su área laboral.
- 3.- Comentar que la apariencia que proyecten hacia los demás, determina en gran medida la apatía con la que enfrentan al derechohabiente y la posterior imagen ante sus compañeros.
- 4.- Resolver el siguiente cuestionario, elaborado con base en tres fases incompletas, escribe lo primero que te venga a la mente (tienes 5 minutos)

Cuestionario “Quién soy”

1. Si pudiera tener un deseo, sería_____
2. Me siento feliz cuando_____
3. Me siento muy triste cuando_____
4. Me siento muy importante cuando_____
5. Una pregunta que tengo sobre la vida es_____
6. Me enoja cuando_____
7. La fantasía que más me gustaría tener es _____
8. Un pensamiento que habitualmente tengo es_____
9. Me da miedo cuando_____
10. Me siento valiente cuando_____
11. Algo que hago bien es_____
12. Estoy preocupado (a) _____
13. Si fuera anciano (a)_____
14. Lo mejor de ser yo es_____
15. Detesto_____
16. Necesito _____
17. Deseo_____

5.- Una vez finalizado el proceso anterior, discutir con el grupo sus respuestas con base en las siguientes preguntas:

¿Cómo te sentiste al tratar de describirte?

¿Qué dificultades enfrentaste al hacerlo?

¿Qué te aportó esta actividad?

6.- Aplicar técnica para que el equipo se desarrolle en el factor *propósito* de acuerdo con “PCG Consultores. 2006 Evaluación del equipo, Guanajuato SEG”

Presentación del tema en Microsoft Power-Point: “Antecedentes del comportamiento organizacional”.¹¹¹

7.- Escribir un enunciado de la misión; manteniéndolo a la vista en un área común del equipo.

Definir los roles y responsabilidades individuales y verificar que éstos sean claros y significativos.

Revisar los roles y las metas a corto plazo a medida que los proyectos y las tareas cambien.

Asegurarse de que cada rol utilice talentos individuales.

Cuestionar las asignaciones que no contribuyen a las metas a largo plazo.

Escribir metas con los propósitos del curso-taller.

¹¹¹ Véase el subtema 1.2 de la presente tesis. p. 11.

Sesión 1

APLICAR TÉCNICA (COMPLEMENTARIA)

PISTOLITAS

Objetivo:

Que los participantes equilibren ambos hemisferios del cerebro.

Justificación:

Esta técnica de Gimnasia Cerebral permite que se cruce la línea central y equilibra los hemisferios del cerebro mediante un sencillo ejercicio. Sirve para coordinar y obtener mejores resultados en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Duración:

Un minuto como máximo (20 repeticiones).

Requerimientos:

Ninguno (se trabaja con las manos).

Procedimiento:

1. Los participantes deberán estar sentados o de pie.
2. Formar un círculo (simulando un blanco) con la mano izquierda.
3. Formar con la derecha una “pistola” la cual apunta al centro del círculo.
4. Posteriormente intercambiar al mismo tiempo estas formas en sus manos (cambiar la pistola por blanco y viceversa).
5. Alternar estos cambios tan rápido como sea posible.

Recomendaciones:

- ✓ La técnica no debe durar mucho tiempo.
- ✓ Se puede poner música de fondo,
- ✓ Realizar la técnica con los ojos abiertos o cerrados.
- ✓ Es recomendable realizar este ejercicio previo en actividad para que los participantes enfoquen su atención.

Valoración:

Al principio es difícil efectuar el ejercicio, pero con un poco de práctica se vuelve muy sencillo.

Sesión 2.

1.- Acondicionar el salón con música clásica de varios intérpretes durante toda la sesión por ejemplo: Mozart, concentración, The Beatles, instrumental, reflexiones en la naturaleza, Beethoven, relajación, Pachelbel, etc.

2.- Fomentar la respiración en cuatro tiempos con el fin de concentrarse y relajarse para el inicio de una actividad nueva.

3.- Dar a conocer las estadísticas que introducen la evaluación final de toda la plantilla laboral a fin de que el equipo de trabajo conozca el perfil de sus compañeras (os).

4.- Aplicar técnica para que el equipo se desarrolle en el factor *comunicación* de acuerdo con "PCG Consultores. 2006 Evaluación del equipo, Guanajuato SEG"

Recomendaciones

Evitar saltar de un tema a otro en las discusiones o reuniones.

Analizar las ideas (en lugar de juzgarlas) o tener una solución alternativa.

Compartir información.

Incluir a cada uno en las decisiones, actualizaciones y solución de problemas.

No interrumpir; permitir que cada uno complete una idea cuando habla.

Aclarar la información que no se entienda.

Encarar los conflictos con preguntas acerca de dónde empezó el problema y tomar medidas para resolverlos.

Hablar clara y directamente.

5.- Recuperar los conceptos y la información de cómo se dan las organizaciones obtenida en la sesión pasada, así como los compromisos y metas de vida de los participantes.

Explicar que es el "clima laboral en una institución" qué lo provoca y cuáles son sus beneficios tanto generales como particulares.¹¹²

6.- Enlistar las ventajas y desventajas de las compensaciones que ofrece la institución y los requerimientos que uno puede hacer cuando la organización es óptima.

Listado de habilidades en mi área laboral

La organización, ¿qué aprendí en otras clínicas?	Lo que ya sabía hacer	¿Cómo he aplicado esa organización o lo podría aplicar?

¹¹² Véase subtema 1.3 de la presente tesis clima laboral. p. 16.

7.- Presentación del tema en Microsoft Power-Point: *Clima laboral y organización.*

Una vez que se ha avanzado en el autoconocimiento del participante y se tiene claras sus potencialidades y limitaciones, se requiere avanzar en la planeación de su organización que le permita una aportación a la mejora del clima laboral en el menor tiempo y con las mejores actitudes.

8.- Luego entonces, para responder la pregunta ¿para qué el clima laboral y su organización? se deben distinguir cuatro momentos de reflexión:

¿Qué puedo ofrecer a la institución?

¿Qué requiere la institución? y

¿Qué tiene que ver mi actitud en el clima laboral cuando era personal de contrato, y que actualmente sea de base?

¿Cómo identificó la inactividad/ocio de mi área laboral?

Expectativas del trabajo.

Trabajar por un salario es una necesidad impuesta socialmente, pues sólo de esa manera se puede satisfacer las necesidades personales, intelectuales y de la familia. Así como cubrir necesidades económicas, morales y culturales que enmarquen las metas de vida para el corto, mediano y largo plazo.

Sesión 2
APLICAR TÉCNICA (COMPLEMENTARIA)

CARICIAS POR ESCRITO

Objetivo:

Propicia el manejo creativo de la comunicación verbal escrita, permite el intercambio emocional gratificante y ayuda al fortalecimiento de la autoimagen de los participantes.

Tiempo: Duración 30 minutos

Lugar: Aula normal, un salón amplio bien iluminado, acondicionado para que los participantes estén cómodos.

Tamaño del grupo: 10-15 participantes.

Material: hojas tamaño carta y lápices.

Desarrollo:

I. Se solicita a cada participante que tome dos o tres hojas carta y las doble en ocho pedazos, cortándolas posteriormente lo mejor que pueda.

II. En cada uno de los pedazos tiene que escribir por el reverso, uno a uno, los nombres de sus compañeros.

III. Al frente escribe en dos líneas o renglones, un pensamiento, buen deseo, verso, o una combinación de éstos, dirigido al compañero designado en cada pedazo de papel.

IV. Al terminar son entregados a los destinatarios en mano propia.

V. Se forman subgrupos de 4 ó 5 personas para discutir la experiencia.

VI. Cada subgrupo nombra a un reportero para ofrecer en reunión plenaria sus experiencias.

Recomendaciones:

El instructor guía un proceso para que el grupo analice, cómo se puede aplicar lo aprendido en su vida.

Sesión 3

- 1.- Acondicionar el salón con música clásica de varios intérpretes durante toda la sesión por ejemplo; Mozart, concentración, The Beatles, instrumental, reflexiones en la naturaleza, Beethoven, relajación, Pachelbel, etc.
- 2.- Fomentar la respiración en cuatro tiempos con el fin de concentrarse y relajarse para el inicio de una nueva actividad.
- 3.- Se retomarán las conclusiones de la sesión anterior de manera que puedan orientar su búsqueda de reconocimiento e igualdad en su área laboral.
- 4.- Presentación del tema en Microsoft Power-Point: Reconocimiento *e igualdad laboral*.
- 5.- Revisar la planeación de acciones personales y grupales empáticas a fin de hacer un hábito el reconocimiento del desempeño al interior del equipo de trabajo, señalando la importancia de tener áreas impecables, atractivas y que contenga la actitud más relevante para lograr un trato digno en servicio al derechohabiente.

Documento	Criterios de clasificación			
	Primeras cuatro horas	Segundas cuatro horas	Característica	Nombre
Rol				
Asistencia				
Puntualidad				
Horarios en desayuno				
Obligaciones				
Propuestas				
Compromisos				
Otros				

Hay que intercambiar con los participantes las ideas útiles para mejorar su organización, y comentar las experiencias más significativas que tengan al respecto (irónicas, abusivas, chuscas, dramáticas, etc.)

Al concluir el llenado de la cuadrícula intercambien sus ideas, comenten la información contenida y realicen una evaluación del compañero, con base en la lista aludida en el punto anterior.

Comentar con los compañeros de grupo las ventajas y desventajas de cada una de las alternativas ofrecidas. Si no encontraron algo apropiado, anotar la información en sus propias conclusiones.

Sesión 3
APLICAR TÉCNICA (COMPLEMENTARIA)

ACENTUAR LO POSITIVO

Objetivo:

Lograr que las personas puedan derribar las barreras impuestas por ellas mismas debido a que no les permiten tener un buen autoconcepto; mejorar la imagen de ellas mismas mediante el intercambio de comentarios y cualidades personales.

Tiempo: Duración 10 Minutos

Lugar: Aula Normal, Un salón amplio bien iluminado, acondicionado para que los participantes estén cómodos.

Tamaño del grupo: 10 participantes

Material: ninguno

Desarrollo: Muchos hemos crecido con la idea de que no es "correcto" el autoelogio o, para el caso, elogiar a otros. Con este ejercicio se intenta cambiar esa actitud al hacer que equipos de dos personas compartan algunas cualidades personales entre sí. En este ejercicio, cada persona le da a su compañero la respuesta a una, dos o las tres dimensiones siguientes sugeridas:

- Dos atributos físicos que me agradan de mí mismo.
- Dos cualidades de personalidad que me agradan de mí mismo.
- Una capacidad o pericia que me agrada de mí mismo.

II. Explique que cada comentario debe ser positivo. No se permiten comentarios negativos. (Dado que la mayor parte de las personas no ha experimentado este encuentro positivo, quizá necesiten un ligero empujón de parte de usted para que puedan iniciar el ejercicio).

III. Se les aplicará unas preguntas para su reflexión:

- ¿Cuántos de ustedes, al oír el trabajo asignado, se sonrió ligeramente, miró a su compañero y le dijo, "tú primero"?
- ¿Fue difícil señalar una cualidad al iniciar el ejercicio?
- ¿Cómo considera ahora el ejercicio?

Recomendaciones:

El instructor guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

Sesión 4

1.- Acondicionar el salón con música clásica de varios intérpretes durante toda la sesión por ejemplo; Mozart, concentración, The Beatles, instrumental, reflexiones en la naturaleza, Beethoven, relajación, Pachelbel, etc.

2.- Fomentar la respiración en cuatro tiempos con el fin de concentrarse y relajarse para el inicio de una actividad nueva.

3.- Aplicar técnica para que el equipo se desarrolle en el factor *participación* de acuerdo con "PCG Consultores. 2006 Evaluación del equipo, Guanajuato SEG "

Recomendaciones

Conseguir que los miembros más callados del equipo contribuyan.

Permitir que cada uno diga lo suyo antes de tomar una decisión.

Distribuir el trabajo equitativamente.

Alentar y trabajar en las ideas e iniciativas de los demás.

Impedir que se interrumpen unos a otros.

Tratar de equilibrar las necesidades y las habilidades individuales con los roles del equipo.

Trabajar en las ideas de los demás en lugar de juzgarlas.

Preguntarles a los miembros cómo les gustaría estar involucrados en las actividades.

Discutir la satisfacción de los miembros con su participación en reuniones.

4.- Presentación en Microsoft Power-Point del tema: *Relaciones interpersonales y reconocimiento*.¹¹³

5.- Explicar el proceso que conlleva las relaciones interpersonales, destacando lo más relevante de la misma, los tips para el éxito y el comportamiento más adecuado que favorece a una organización, apoyándose en las conclusiones de la sesión pasada y distinguir el reconocimiento de tu compañera (o) en un día laboral.

6.- A través de un debate, rescatar las experiencias, actitudes, habilidades y destrezas del equipo de trabajo para una suficiente organización.

¹¹³ Véase subtema 1.3 de la presente tesis. p.18.

7.- Se invitará a los participantes a quedar de acuerdo antes de iniciar el mes sobre generar una lista del material dotado, ya que el día del inventario se presume del robo hormiga ocasionando altercados entre el equipo laboral. O bien que es lo más adecuado para organizarse.

Lista de acuerdo al grupo	Inventario de acuerdo a la experiencia

Sesión 4

APLICAR TÉCNICA (COMPLEMENTARIA)

UNA ALEGRE Y LARGA VIDA

Objetivo:

Concientizar en que la vida es el aquí y el ahora: Ayudar a planear el futuro e ir en busca de los logros; descubrir que la felicidad y satisfacción así como la paz interna, es una labor del propio individuo aquí y ahora.

Tiempo: Duración 10 Minutos

Lugar: Un salón amplio bien iluminado, acondicionado para que los participantes puedan escribir.

Tamaño del grupo: mínimo de seis personas máximo de 26.

Material: hojas de papel y lápiz para cada participante.

Desarrollo:

I. El instructor solicita a los participantes que tomen una hoja de papel y tracen una línea horizontal que la cruce. Les solicita que coloquen puntos en los dos extremos de la línea. El punto de la izquierda representa la fecha de nacimiento, y les solicita que escriban abajo del punto su fecha de nacimiento.

II. El instructor explica a los participantes que el punto del otro extremo (derecha) representa la fecha de la muerte. Comenta que sobre este punto se debe escribir el año de nuestra muerte, el cual depende del número de años que se crea se va a vivir. Solicita a los participantes que debajo de este punto, escriban la fecha estimada de su muerte.

III. Ahora, solicita a los participantes poner un punto que represente donde se está ahora en la línea entre el nacimiento y la muerte. Después deberán poner la fecha de hoy debajo de este punto.

Fecha de nacimiento Aquí estoy ahora fecha de mi muerte.

IV. El instructor solicita a los participantes que hacia la izquierda de la fecha de hoy, sobre la línea escribir una palabra que representen lo que se cree que se ha logrado hasta ahora.

V. Terminada la actividad anterior el instructor solicita a los participantes que hacia la derecha de hoy, indiquen con una o dos palabras algunas cosas que se quieran hacer o experimentar antes de la muerte.

VI. El instructor solicita a los participantes que analicen esta sencilla, pero significativa línea de la vida. Quizá, como instructor, más tarde quiera referirse a ella nuevamente para que se asiente en la conciencia.

VII. En sesión plenaria comentan lo que sintieron y pensaron al realizar este ejercicio.

Recomendaciones:

El instructor guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

Sesión 5

1.- Acondicionar el salón con música clásica de varios intérpretes durante toda la sesión por ejemplo: Mozart, concentración, The Beatles, instrumental, reflexiones en la naturaleza, Beethoven, relajación, Pachelbel, etc.

2.- Fomentar la respiración en cuatro tiempos con el fin de concentrarse y relajarse para el inicio de una actividad nueva.

3.- Aplicar técnica para que el equipo se desarrolle en el factor *proceso* de acuerdo con “PCG Consultores. 2006 Evaluación del equipo, Guanajuato SEG”

Recomendaciones

Escribir un enunciado de la misión; manténgala a la vista en un área común del equipo.

Definir los papeles y responsabilidades individuales y verifique que éstos sean claros y significativos.

Revisar los papeles y las metas a corto plazo a medida que los temas y las tareas cambien.

Cuestionar las asignaciones que no contribuyen a las metas a largo plazo.

Escribir metas con la misión de la organización.

4.- Presentación en Microsoft Power-Point del tema: *Gestión de conflicto, cómo gestionar los conflictos y evitarlos*.¹¹⁴

5.- Explicar la diferencia de cómo se puede producir un conflicto y la confusión que puede acarrear, ya que el conflicto tiende a confundirse con la indecisión, con el desacuerdo, con el estrés o con cualquier otra experiencia que se pueda producir por un conflicto. Qué tipos de conflictos hay, ó bien las emociones que, muchas veces, hacen que sus protagonistas vean la realidad con algún grado de distorsión.

6.- Organizar reflexiones de sobre el tema, sus hábitos y conductas de los participantes y qué hacen para la resolución de conflictos.

¹¹⁴ Véase el subtema 1.5 de la presente tesis p. 23.

Sesión 5

APLICAR TÉCNICA (COMPLEMENTARIA)

“EL YO AUXILIAR”

Objetivos:

Practicar habilidades sociales y resolver conflictos individuales.

Participantes:

El número de participantes es indeterminado. Esta actividad se puede realizar con todo tipo de grupos a partir de la adolescencia, adaptándose a sus necesidades, (adolescentes, jóvenes, adultos).

Tiempo: Dependerá del animador.

Material: No se precisa ningún tipo de material.

Lugar: Esta técnica se puede realizar tanto en espacios abiertos como cerrados, es importante que sea espacioso.

Desarrollo: Los componentes del grupo se agrupan por parejas. Uno de cada pareja le cuenta un problema personal a su compañero/a correspondiente. La persona que escucha tiene que empatizar con él, es decir, practicar sus habilidades sociales. Posteriormente se intercambiarán los roles a desempeñar.

Observaciones:

Terminada la actividad, pondremos en común una reflexión sobre los objetivos y los procedimientos para conseguir dichos objetivos.

Es importante que la mecánica de la técnica nos sirviera para practicar las habilidades sociales y resolución de conflictos.

Sesión 6

1.- Acondicionar el salón con música clásica de varios intérpretes durante toda la sesión por ejemplo: Mozart, concentración, The Beatles, instrumental, reflexiones en la naturaleza, Beethoven, relajación, Pachelbel, etc.

2.- Fomentar la respiración en cuatro tiempos con el fin de concentrarse y relajarse para el inicio de una actividad nueva.

3.- Aplicar técnica para que el equipo se desarrolle en el factor *compromiso* de acuerdo con "PCG Consultores. 2006 Evaluación del equipo, Guanajuato SEG "

Recomendaciones

Trabajar en el cumplimiento de las fechas límites.

Vivir en conformidad con los acuerdos.

Asistir a todos los eventos y reuniones programadas.

Fijar expectativas realistas para sí mismo y para el equipo.

Equilibrar las metas personales y del equipo.

Definir claramente los beneficios individuales y para el equipo.

Hacer que las tareas sean gratificantes y desafiantes.

Respetar las ideas de los demás.

Discutir el nivel de compromiso de cada uno en las reuniones del equipo.

Ser sensible a los síntomas de bajo compromiso; confróntelos y discútalos.

4.- Presentación en Microsoft Power-Point del tema: *Qué es necesario para la solución de conflictos y racionalidad* y retomar las conclusiones de la sesión pasada dada la importancia del tema, así como reforzar por medio de reflexiones vividas dentro y actualmente en la institución, principalmente cuando se han sentido incómodos en un día laboral con sus compañeras (os) o jefes inmediatos.

5.- Encontrar una forma racional de organización laboral que impida los problemas tradicionales que se han presentado en las relaciones de trabajo.

Sesión 6

APLICAR TÉCNICA (COMPLEMENTARIA)

CUENTA HASTA DIEZ

Objetivo:

Que los participantes logren calmar su alteración nerviosa en un momento inesperado.

Justificación:

Con base en que los participantes viven de una manera activa y de estrés, es necesario mantener cordura con el fin de pensar mejor las cosas y tomar una actitud más optimista.

Tiempo: 20 min.

Requerimientos:

- 1.- Una posición cómoda –puede ser una silla- manteniendo una postura recta en tu columna y apoyando tus pies sobre el piso.
- 2.- Coloca las palmas de tus manos hacia arriba al frente, a la altura de tu cintura.
- 3.- Cierra por un momento los ojos y, mientras presta atención a tu respiración.
- 4.- Inhala aire y cuenta hasta diez; retén el aire en tu interior y cuenta otra vez hasta diez.
- 5.- Exhala el aire contando hasta diez y quédate sin aire mientras cuentas hasta diez lenta y suavemente.
- 6.- Repetir el ejercicio por lo menos tres veces.

Recomendaciones:

- Es necesario dar las instrucciones antes de iniciar.
- Se puede usar como fondo musical *Mozart para Aprender Mejor* (Música para estimular la creatividad.)

Valoración:

Cuando el cerebro fija la atención en la respiración todo el sistema nervioso se pone inmediatamente en alerta. El hecho de llevar un ritmo hace que el sistema nervioso adquiera armonía.

La calma regresa; la meditación ayuda al cerebro a tener claridad en el razonamiento.

Sesión 7

1.- Acondicionar el salón con música clásica de varios intérpretes durante toda la sesión por ejemplo; Mozart, concentración, The Beatles, instrumental, reflexiones en la naturaleza, Beethoven, relajación, Pachelbel, etc.

2.- Fomentar la respiración en cuatro tiempos con el fin de concentrarse y relajarse para el inicio de una actividad nueva.

3.- Aplicar técnica para que el equipo se desarrolle en el factor *compromiso* de acuerdo con "PCG Consultores. 2006 Evaluación del equipo, Guanajuato SEG "

Recomendaciones

Apoyar y elogiar a unos y otros.

Mantener confidencial la información delicada.

Defender a los miembros del equipo.

Evitar los chismes y las críticas injustas.

Expresar agrado por las habilidades de los demás.

Aceptar y proporcionar retroinformación constructiva.

Expresar los sentimientos personales.

Evitar agendas ocultas; mantenga las metas abiertamente.

Encarar los desacuerdos abiertamente.

Mostrar confianza en las habilidades de los demás.

4.- Presentación del tema en Microsoft Power-Point: *Flexibilidad y permeabilidad*.

Sugerir una vez visto el tema, hacer un debate en donde se exponen las principales ideas acerca de los cambios que se producen en la sociedad y si es necesario que la institución camine a la vanguardia de los mismos.

5.- Sensibilizar a los participantes para que formen parte del cambio y reflexionar la flexibilidad actitudinal personal y en equipo como parte de la solución, no obstante trabajar en una educación integral con la permeabilidad, y así promover la renovación y evaluación con cada uno de sus compañeros.

6.- Retomar la técnica que sugiere el autor Herbert S. Kindler¹¹⁵

Nueve estilos estratégicos					
Flexibilidad del punto de vista					
		Firme	Moderadamente Flexible	Flexible	
Comprometido	Intensidad de la interacción	Estilo 3 DOMINAR	Estilo 6 NEGOCIAR	Estilo 9 COLABORAR	
		Induce, persuade, obliga al cumplimiento o se resiste	Conjuntamente busca medios para separa las diferencias, establecer trueques	Resolver juntos los puntos de vista.	
Moderadamente personal		Estilo 2 SUAVIZAR	Estilo 5 COEXISTIR	Estilo 8 TRANSFERIR	
		Acentúa semejanzas y minimiza las diferencias	Conjuntamente establecen una base para ambas partes para mantener sus diferencias.	Cede el control del asunto, estimula unos límites y proporciona el apoyo necesario.	
Neutral		Estilo 1 MANTENER	Estilo 4 DECIDIR DE ACUERDO AL REGLAMENTO	Estilo 7 CEDER	
		Unilateralmente propone el confrontar las diferencias	Conjuntamente establecen normas objetivas que determinan cómo abordar las diferencias	No ofrece resistencia a los puntos de vista de la otra persona uniendo sus esfuerzos con los suyos.	

¹¹⁵ Herbert S. Kindler *Cómo utilizar constructivamente las diferencias: la gestión del conflicto en las organizaciones: una guía práctica para la gestión constructiva del conflicto*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, 2001. pp. 102-103.

Sesión 7

APLICAR TÉCNICA (COMPLEMENTARIA)

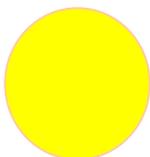
TÉCNICA DEL SEMÁFORO PARA UN CONFLICTO O DILEMA

Rojo



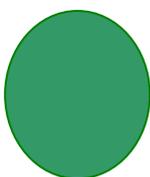
Detenerse, calmarse mediante la respiración
Le ponemos nombre a la emoción = Coraje

Amarillo:



Pienso cómo me siento = me siento impotente al problema.
Me planteo un objetivo constructivo = quiero sentirme bien sin tener que lesionar ninguna relación.
Me planteo varias alternativas de solución =:
1.- Cumplir con el servicio social y aguantar la injusticia.
2.- Irme haciéndole ver la injusticia.
3.- Irme dándole un pretexto.
Pienso en las consecuencias:
1.- Seguir siendo tratado injustamente y causándome molestia todos los días restantes, pero obtendría mi validación del servicio social
2.- Herir sentimientos y provocar una relación conflictiva de trabajo.
3.- No deteriorar ninguna relación y sentirse bien.

Verde:



Actuamos, poniendo en acción el mejor plan
¡Irnos dándole una alternativa definitiva y así no deterioramos ninguna relación y nos sentiremos bien!

Sesión 8

1.- Acondicionar el salón con música clásica de varios intérpretes durante toda la sesión por ejemplo; Mozart, concentración, The Beatles, instrumental, reflexiones en la naturaleza, Beethoven, relajación, Pachelbel, etc.

2.- Fomentar la respiración en cuatro tiempos con el fin de concentrarse y relajarse para el inicio de una actividad nueva.

3.- Presentación del tema en Microsoft Power-Point: Actitud, ¿para qué nos sirve?¹¹⁶
Orientar qué es definición de actitud, sin embargo para los participantes después de que se exponga el tema deben indagar sobre los métodos de cambio de actitudes que ha de emplear con éxito según su perspectiva.

4.- La actitud se comprenderá como una mejoría en nuestra relación interpersonal ya que las actitudes forman parte de las relaciones y, en consecuencia, de la educación.

5.- Se reflexionará sobre cuestiones vividas en un día laboral.

¿Qué pueden sugerir los participantes?, es decir cuestiones más concretas e inmediatas, el ideal de cómo podría ser un cambio y transformar el equipo de trabajo y conformar lo mejor que haya de las clínicas ambulatorias del Instituto Mexicano del Seguro Social.

Conclusiones grupales de la sesión

¹¹⁶ Véase subtema 1.6 de la presente tesis. p. 27.

SESIÓN 8

APLICAR TÉCNICA (COMPLEMENTARIA)

ABRIENDO EL CORAZÓN

Objetivo:

Que los participantes equilibren el ritmo de relajación cardíaca para un buen manejo espiritual; corazón, mente y emociones.

Justificación:

Esta técnica de abriendo el corazón es importante para el participante. Ya que con ella mejora la relajación, el contacto humano y desarrolla la comunicación corporal.

Tiempo:

Se puede apreciar en tres tiempos con un lapso de una primera etapa de 20 min. Segunda etapa de 15 min. Tercera y última etapa aproximadamente de 10 min.

Requerimientos:

Con el fin de que se logre esta técnica se necesita a dos personas ya sea amistades y/o familiares nunca con desconocidos. Acompañándose de música para generar ambiente pacífico.

Desarrollo o procedimiento:

- 1.- La pareja se pone de perfil con distancia al gusto de ellos.
- 2.- Con los ojos cerrados exhalan e inhalan libre y profundamente.
- 3.- Se repite hasta que los participantes logren concentrarse en sus experiencias emocionales permitiéndose: el llanto, enojo y todo lo relacionado con la espontaneidad de cada uno de ellos. Con un tiempo de 20 min.
- 4.- Al término de la relajación se les estimula a que uno de los participantes toque las manos del otro.
- 5.- El participante pasivo permanecerá en silencio con los ojos cerrados abriéndose con toda confianza y de manera espiritual.
- 6.- El participante activo al tocar las manos percibirá sensaciones de tacto, gusto, olfato y tratará de comunicarse con emociones durante 15 min.
- 7.- En silencio el participante activo se alejará poco a poco de las manos.
- 8.- Una vez terminado los participantes se darán un abrazo juntando todo el cuerpo (genitales) sin ninguna inhibición durante 10 min.
- 9.- De manera respetuosa se platicaran lo que les ha parecido y cuál es su experiencia emocional pasada y presente de cada uno de ellos.

Recomendaciones:

- La técnica aunque estipula tiempos, si es necesario requerir de más, no tiene repercusiones.
- Se recomienda un lugar apartado de ruido o que provoque desatención de los participantes.
- Es preferible usar música para relajación y mitigar el estrés Beethoven *Sinfonía No. 6 (Pastoral)*; para ventilar el enojo, Brahms: *Concierto para piano no. 1* y/o para mitigar la depresión Mozart: *Pequeña Serenata Nocturna*.
- Es recomendable esta técnica para aquellas personas que requieran un momento de liberación personal y relajación con el fin de favorecer la apertura a uno mismo y por tanto a sus seres queridos y/o amistades.

Valoración:

Que los participantes puedan identificar en sus compañeros por medio del respeto, confianza, amistad, intimidad y simpatía las relaciones personales con cada uno de ellos.

Sesión 9

1.- Acondicionar el salón con música clásica de varios intérpretes durante toda la sesión por ejemplo: Mozart, concentración, The Beatles, instrumental, reflexiones en la naturaleza, Beethoven, relajación, Pachelbel, etc.

2.- Fomentar la respiración en cuatro tiempos con el fin de concentrarse y relajarse para el inicio de una actividad nueva.

3.- Presentación en Microsoft Power-Point del tema: *A qué se debe la resistencia al cambio, congruencia, por qué es importante y conclusiones.*¹¹⁷

4.- Explicar para esta última sesión, a qué se debe la resistencia al cambio.

Por medio de un debate concluir conjuntamente las actitudes personales que se ofrecerán como parte del cambio en el equipo de trabajo, así como proponer normas objetivas generales internas donde se consienta que el resistirse el cambio sólo provoca “destruir las fuentes de ansiedad que todo cambio acarrea”

5.- A través del debate se sugerirá que tales actitudes que se resisten se pueden ver tanto a nivel social, como a nivel grupal e individual. Por lo que si no se trabaja conjuntamente en las metas establecidas como un fin común, se marcaría como un retroceso y por ende una deshumanización en la mejora del equipo de trabajo y la atención directa al derechohabiente.

6.- Creer que hay posibilidades de cambio de área en área, y para mantenerse en ésta postura después de este curso-taller se sugiere la congruencia con lo que una (o) quiere, busca y ofrece en su lugar de trabajo.

Anhelar como trabajadores de la U.M.A.A. no. 162 del Instituto Mexicano del Seguro Social que son dignos de merecer el ser galardonadas (os) al premio por excelencia a la calidad.

7.- Concluir con el Director General, subdirección y jefes inmediatos las posturas de acuerdos y desacuerdos de la organización, propuestas, derechos y obligaciones en la U.M.A.A. no. 162, así como la autoevaluación del curso-taller.

¹¹⁷ Véanse los subtemas 1.6.1 y 1.7 de la presente tesis. p. 31

Sesión 9

APLICAR TÉCNICA (COMPLEMENTARIA)

Presentación Anónima en Microsoft Power Point: Eres un buen mexicano.

✚ Una reflexión para todos nosotros, que somos mexicanos

La creencia general anterior era que Zedillo no servía.

Actualmente, se dice que Fox no sirvió y el que venga después de Fox tampoco servirá para nada.

Por eso estoy empezando a sospechar que el problema no está en lo ladrón que haya sido Salinas, en la ineptitud de Zedillo o en lo hablador que fue Fox.

El problema está en nosotros. Nosotros como pueblo.

Nosotros como materia prima de un país.

-Porque pertenezco a un país donde la viveza es la moneda que siempre es valorada tanto o más que el dólar.

-Un país en donde hacerse rico de la noche a la mañana es una virtud más apreciada que formar una familia a largo plazo basada en valores y respeto a los demás.

-Pertenezco a un país en donde, lamentablemente, los periódicos jamás se podrán vender como se venden en otros países, es decir, poniendo unas cajitas en las aceras donde uno paga por un solo ejemplar, y saca un solo periódico dejando los demás en donde están.

-Pertenezco al país en donde las empresas privadas y Secretarías de Estado son papelerías particulares de sus empleados deshonestos, que se llevan para su casa, como si tal cosa: hojas de papel, bolígrafos, carpetas, marcadores y todo lo que haga falta para la tarea de sus hijos.

-Pertenezco a un país en donde la gente se siente triunfal si consigue robarse la señal de *Cablevisión* del vecino, o si piratean el *Sky*.

-Un país en donde la gente inventa a la hora de llenar sus declaraciones del *SAT*, para no pagar o pagar menos impuestos.

-Pertenezco a un país en donde la impuntualidad es un hábito.

-En donde no hay interés por la ecología, en donde las personas tiran la basura en las calles y luego le reclama al gobierno por no dar mantenimiento al drenaje.

-Un país en donde no existe la cultura por la lectura y no hay conciencia ni memoria política, histórica ni económica.

-Donde nuestros diputados y senadores trabajan pocos días al año (y cobran todos los demás como si fueran altos ejecutivos), para aprobar una reforma (miscelánea) fiscal al vapor que lo único que hace es hundir al que no tiene, suprimir al que tiene poco y beneficiar sólo a unos cuantos.

- Pertenezco a un país en dónde las licencias de conducir y los certificados médicos se pueden comprar sin hacer ningún examen.
- Un país en el cual el derecho de paso es para el automóvil y no para el peatón.
- Un país en donde su gente esta llena de faltas, pero que disfruta criticando a sus gobernantes.
- Mientras más le digo ratero al ex presidente Salinas, mejor soy yo como persona, a pesar de que apenas ayer compré discos, libros y ropa pirata y, me consiguieron todas las preguntas del examen de matemáticas de mañana.
- Mientras más le digo falso al ex presidente Fox, mejor soy yo como mexicano o mexicana, a pesar de que apenas esta mañana me fregué a mi cliente a través de un fraude que me ayudó a pagar algunas deudas. No. No. No. ¡Ya basta!
- Como materia prima de un país, tenemos muchas cosas buenas pero nos falta mucho para ser los hombres y mujeres que nuestro país necesita.
- Esos defectos, esa sagacidad congénita, esa deshonestidad a pequeña escala que después crece y evoluciona hasta convertirse en casos de escándalo, esa falta de calidad humana, más que Salinas o que Fox, es lo que nos tiene real y francamente mal.
- Lo siento. Porque, aunque Fox haya terminado su sexenio, el próximo presidente que le suceda tendrá que seguir trabajando con la misma materia prima defectuosa que, como pueblo, hemos sido nosotros mismos. –y ¡ no podrá hacer nada!
- No tengo ninguna garantía de que alguien lo pueda hacer mejor, por que en lugar de tomar nuestros destinos en nuestras manos, cómodamente estamos siempre esperando que alguien nos señale un camino destinado a erradicar primero los vicios que tenemos como pueblo, por eso nadie servirá. Ni sirvió Salinas, ni sirvió Zedillo, ni sirvió Fox, ni servirá Felipe Calderón. -¿O qué?, ¿Necesitamos traer a un dictador, para que nos haga cumplir la ley con la fuerza y por medio del terror?
- Aquí hace falta otra cosa. Algo más inteligente que cacerolazos o paros, o bloqueos, o machetes.
- Y mientras esa otra cosa no empiece a surgir desde abajo hacia arriba, o desde arriba hacia abajo, o del centro para los lados, o como quieran, seguiremos igualmente condenados, igualmente estancados, igualmente fregados.
- Es muy sabroso ser mexicano y vivir a la mexicana.
- No esperemos encenderle una velita a todos los *santos*, a ver si nos mandan a un *Mesías*. -Nosotros somos los que tenemos que cambiar, ya que un nuevo presidente con los mismos mexicanos no podrá hacer nada.
- Siempre hacemos fiesta nacional por un segundo lugar (medalla de plata).

- Héroes nacionales a quienes ganan algo, lo que sea, porque nos urge vernos reflejados en alguien ganador (porque nosotros no nos creemos ganadores).
 - Tenemos que reflejarnos en los triunfos de otros porque los nuestros son muy escasos.
 - También sus derrotas las hacemos nuestras.
 - Admiramos la mediocridad mediante programas de televisión nefastos y francamente tolerantes con el fracaso (telenovelas, big brother, bailando por cualquier sueño o tarugada).
 - Es la industria de la disculpa y la estupidez.
 - No nos damos cuenta que en lugar de buscar nuevos mercados y apoyar el interno, estamos esperando inmóviles a que China nos arrase y en menos de 25 años, no haya empleos para nuestros hijos; pero somos un pueblo de malas copias, que no creamos nada original, ni de valor agregado.
 - Vendemos petróleo crudo e importamos gasolina cara (uy que inteligentes somos, pero “viva la soberanía” “pobres pero eso si muy soberanos”)
 - Ahora, después de este mensaje, francamente he decidido buscar al responsable, no para castigarlo, sino para exigirle (sí, exigirle) que mejore su comportamiento y que no se haga que la *virgen* le habla.
 - Sí, he decidido buscar al responsable.
- Estoy seguro que lo encontraré, cuando me vea en el espejo. ¡Ahí estará!
- ¡No necesito buscarlo en otro lado!
- Y tú... ¿qué piensas?... ¡reflexiona! ¿qué opinas?

Con esta última técnica complementaria se da por concluido el curso taller finalizando con los comentarios e impresiones del curso. Así se pasa a la última actividad que es la toma de propuestas y compromisos ofrecidos por los directivos y cuerpo de gobierno a los prestadores de servicios; a manera de diálogo cara a cara entre éstos y jefes establecieron responsabilidades y acuerdos voluntarios, realizables por toda la plantilla laboral. Es importante señalar que por estar frente a frente existía una sensación de igualdad y oportunidad de condiciones y, como pocas veces se llegó a un diálogo abierto, informado y claro entre jefes y subordinados. A continuación se muestran los resultados generales de esta propuesta de intervención pedagógica.

3.4 RESULTADOS DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PEDAGÓGICA

Los resultados de esta propuesta se dan en dos rubros el cualitativo y cuantitativo. En primera, la actitud de los prestadores de servicios mejoró según las observaciones de los directivos y la opinion generalizada de los derechohabientes. En segunda, la cantidad de conflictos, robos, ausentismos etc. disminuyó significativamente a la luz de los propios trabajadores y aumento del trabajo colaborativo entre otras mejoras que promovió el cuestionario como parte de sus sugerencias situacionales que encaminaron al funcionamiento como equipo.

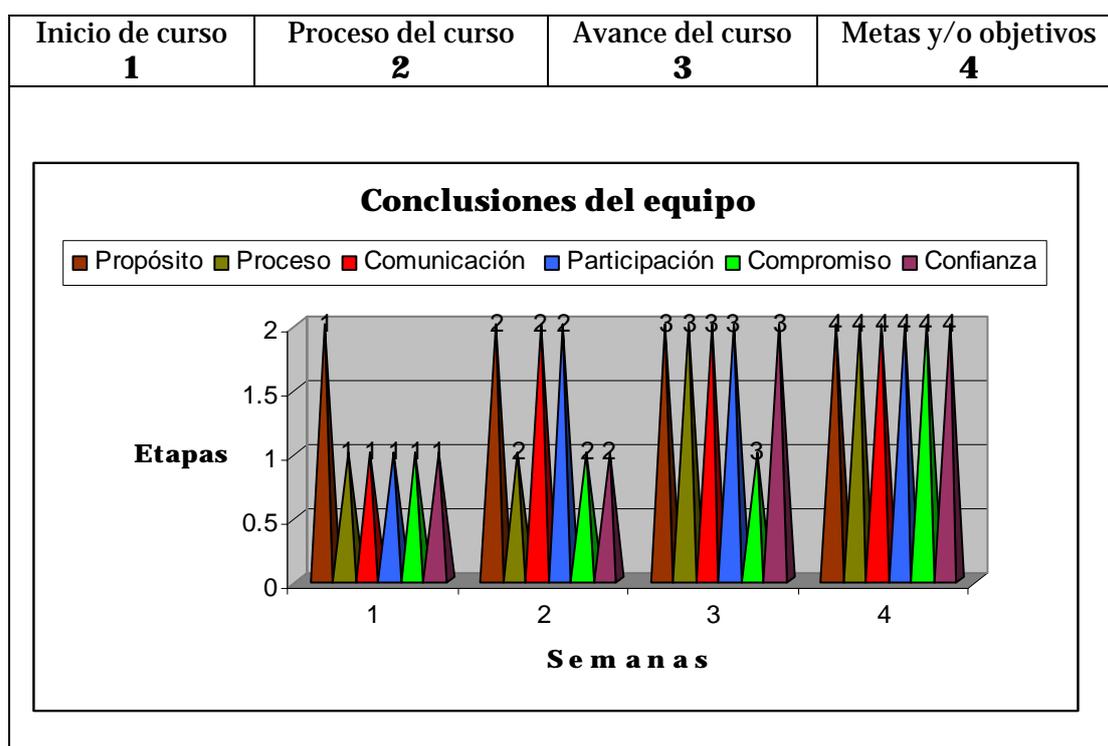
Los resultados obtenidos a diferencia del “deber ser” es que la mayoría de los trabajadores “quieren ser” un buen elemento en la institución para la cual trabajan, por ello exigieron una modificación general de actitudes de todos los compañeros que ocupan un lugar en la U.M.A.A no. 162, así como el reforzamiento de la imagen del equipo laboral para beneficio del derechohabiente, por tanto la entrevista como instrumento en este estudio permitió en el curso-taller la introducción de posibles controles organizativos, tal y como se muestra a continuación.

- claridad en los roles de trabajo,
- en la confianza,
- en la comunicación,
- disminución del tiempo de espera para recibir atención programada,
- aumento en la capacidad de respuesta,
- mejora de la calidad y eficiencia en la actitud del prestador de servicio y que esto fue reconocido,
- reforzamiento de la organización.

Los siguientes resultados se obtuvieron de entrevistas y diálogos con los jefes de servicios concernientes a procesos administrativos que existen en el área, sobre todo los referentes a:

- la disminución en la preferencia de personas,
- modificación de la actitud de los prestadores de servicios en lo tocante a la colaboración en equipo,
- progreso en atención al derechohabiente,
- el derechohabiente se va satisfecho del servicio.
- y la introducción en la congruencia con que manejan su imagen laboral y personal en el equipo de trabajo y hacia el derechohabiente.

Al término del curso-taller fue bastante agradable constatar que los prestadores de servicios se sentían motivados y agradecidos al permitir desarrollar a la tesista esta intervención pedagógica sin mayor contratiempo. Los comentarios finales que hacen los propios trabajadores son con un ánimo diferente y los compromisos que solidariamente se permitieron los jefes y cuerpo de gobierno hacia los trabajadores permiten una reconciliación oportuna en beneficio de la Clínica a sólo dos años de ser inaugurada. También hacían mención que nunca habían tenido una dinámica similar porque no hay este tipo de cursos-talleres específicos en las U.M.A.A. del IMSS. Aún cuando llegaron a la etapa “dos” según el *cuestionario situacional del funcionamiento como equipo*,¹¹⁸ hay mucho trabajo por hacer. No obstante, está latente como dice Taylor y Bogdan “las evasivas y el engaño, ambas forman parte de la vida social cotidiana”.¹¹⁹ A continuación se presenta una gráfica que muestra los resultados del equipo de trabajo al concluir el curso-taller.



En cuanto a estos resultados se llegó a un fin común. A medida que avanzaba el curso-taller, la mayoría de todo el personal de las diferentes áreas fue sincero en su desempeño laboral. Debido a que pretendían un cambio en el clima laboral. Es decir todos pretendían aportar “un granito de arena” siempre y cuando presentarán sus conclusiones

¹¹⁸ PCG Consultores. *Op. cit.*, 2006.

¹¹⁹ Taylor y Bogdan. *Op. cit.* p. 47.

a los jefes inmediatos y cuerpo de gobierno por lo que permitió establecer una mejoría de sus relaciones interpersonales en lo siguiente:

- Avance en su *propósito* habitual en el equipo de trabajo. Esto es, los prestadores de servicios reconocieron sus hábitos para tomar en cuenta el robo hormiga que se producía en la U.M.A.A entre otros aspectos.
- Progreso en su *comunicación* habitual en el equipo de trabajo. El prestador de servicios se mostró más empático por la falta de personal a causa de la otorgación no planificada de pases de salida, así como una organización interna en el área laboral para el fin común de ellos.
- Mejora en su *participación* habitual en el equipo de trabajo. Se trató de conservar una relación laboral respetuosa manteniendo sus derechos y obligaciones como trabajadores, pero además reconociendo la labor de su compañero que hizo más allá de sus deberes.
- Mejora en su *compromiso* habitual en el equipo de trabajo. El personal se mostraba más cuidados de ausentarse y de aceptar de los roles asignados.
- Progreso en su *confianza* habitual en el equipo de trabajo. Aquí el personal sigue por momentos desconfiado en sus propios compañeros al dejar un encargo que atañe al área de trabajo o al derechohabiente, sin embargo moderadamente permiten compartir la información de su experiencia personal así como aplicar nuevas técnicas para fortalecer la confianza en el área de trabajo.
- Mejora en su *proceso* de trabajo en la jornada laboral con el equipo de trabajo. Aquí reiteradamente se insistió en varias sesiones para poder identificar los hábitos de ellos mismos y de sus compañeros que no aportaban una mejoría, sin embargo permitieron modificar su paciencia e ira ante nuevas adversidades.

Es pertinente mencionar que incluir los temas teórico-prácticos como herramienta pedagógica de enseñanza–aprendizaje denotó una posible reeducación en el desarrollo de habilidades personales y cambio de actitudes, para así comprobar que cuando se dan las gestiones necesarias de la misión, visión, valores y ética, el prestador de servicios responde de manera positiva haciendo bien su trabajo, un ejemplo de ello es la afortunada disminución de los principales motivos de exigencia por la *vox populi* con respecto a la asistencia, el trato, la información, la organización, los trámites, así como el confirmarle una cita médica por vía telefónica. Y en opinión de los derechohabientes y familiares consideran que cada vez hay un mejor servicio debido a que tienen que pasar antes de su cita a diferentes áreas y, las asistentes médicas y el personal administrativo los reciben con mejor actitud, por lo que consideran que éstos se organizan para la mejora de la atención en función de las necesidades que ellos expresan.

CONCLUSIONES

Las siguientes conclusiones se presentan a manera de reporte, dan cuenta de los cambios observados a nivel actitudinal que surgieron gracias al impacto que tuvo esta *propuesta de intervención pedagógica para mejorar la actitud de los prestadores de servicios*. Al identificar y comprender el tipo de relaciones laborales que se gestaban en el personal de la U.M.A.A. no. 162 del IMSS se pudieron resolver satisfactoriamente las necesidades detectadas en el clima laboral. Al final de estas conclusiones, se hará una proyección a futuro de los alcances del presente trabajo de investigación.

Antes de la aplicación de esta propuesta pedagógica se observaba un clima laboral que no favorecía el trabajo en equipo tampoco el poder alcanzar los objetivos proyectados para la U.M.A.A. no. 162 del IMSS. Debido a las resistencias al cambio y las evasivas iniciales de algunos prestadores de servicios para integrarse a ser parte de la investigación y posteriormente a la propuesta de intervención sugerida (en este caso un curso-taller), primero la tesista debió ganarse la confianza del personal dejando claras las ventajas de incorporarse a este estudio y que éste estudio no representaría una amenaza a sus intereses. Una vez que se dieron la oportunidad de asistir a la presentación del curso-taller, los temas propuestos para combatir la problemática fueron de interés para el personal.

Los logros más significativos, a medida que avanzaba el curso-taller, fueron el aumento de la comunicación en la jornada laboral y el respeto a la forma de trabajar del otro. Esto se logró, porque la tesista, al establecer la comunicación directa con el prestador de servicios, abrió también la posibilidad de algo diferente, despertando expectativas e interés entre los demás trabajadores. Para lograr la comunicación directa fue imprescindible contar con la disposición para escuchar a los otros y valorar el lugar donde trabajan y, sentir la libertad de poder expresar en forma personal lo que les interesaba del curso y darse cuenta de la necesidad de esforzarse más para comunicar con empatía en las sesiones por venir ya que sus comentarios fortalecían al equipo de trabajo.

Otro factor importante que coadyuvo al éxito del proceso del curso-taller fue la motivación con la que se condujeron los jefes de gobierno, fueron clave al confirmar su disposición de mejorar el clima laboral y el querer hacer bien su trabajo con ayuda de

todo el personal. Es decir, los directivos y los jefes de gobierno daban cuenta que la noticia e innovación del curso-taller como parte de un rumor de pasillo promovía expectativas y, se tuvo que implementar al turno vespertino.

A continuación se describe cuáles son los cambios observables en el personal. Estas observaciones de la mejora actitudinal versan sobretodo de mayor equidad y respeto al interior de la clínica, sin embargo, lo más importante es que el cambio no es resultado de las exigencias exteriores de los directivos, ni por una evaluación no formal a cambio de una constancia sino de una exigencia personal o congruencia individual en su centro de trabajo. Lo que distingue a la evaluación de otro tipo de valoración no es el método que se sigue, sino más bien la finalidad o intencionalidad con que se lleva a cabo. En este sentido, se puede decir que la evaluación en esta investigación aplicó o retomó el método de la investigación social. Es decir, los diseños, la obtención de muestras, técnicas e instrumentos para la recolección de la información entraron en juego al poder planear y efectuar el resultado, pudiendo decir que el comportamiento del prestador de servicios comenzó y fue evaluado por los jefes de gobierno llegando así a la Dirección. De ahí también que se requiera este curso-taller en extensión para otras U.M.A.A. del IMSS debido a que es necesaria y justificable la implantación de esta propuesta debido a lo similar de la problemática en otros centros de trabajo.

Otro aspecto importante, casi al concluir el curso-taller, fue la disminución de la inconformidad entre los trabajadores, iniciando un control personal organizado para erradicar pérdidas en la amistad, conflictos con el personal y en términos generales regular el área. Algunas habilidades descubiertas en el personal durante las sesiones que destacaron en el curso-taller fueron las siguientes:

- ✚ Se activó el cambio laboral para la mejora del equipo.
- ✚ Se estudió un re-aprendizaje de hábitos y amistad.
- ✚ Se promovió la madurez para la toma de decisiones personales y grupales.
- ✚ Se aprendió a manejar el conflicto.

También se consideran algunas limitaciones en el curso-taller:

En lo que respecta a la investigación, algunas veces la tesista experimentó dificultades debido a la apatía que algunos prestadores de servicios mostraban inicialmente al contestar el instrumento de medición, además de mencionar el poco tiempo que se contaba para proyectar la propuesta lo cual parecía un trabajo excesivo, demasiada

presión por parte de los directivos y sobre todo el estrés mental por combatir la resistencia al cambio.

En cuanto a la propuesta curso-taller se considera que sobrepasó el tiempo para un servicio social como fue éste que duró seis meses y que se tuvo que alargar casi un mes y medio más para la implementación en toda la plantilla laboral, aunado a que se va haciendo costoso debido a diferentes circunstancias, es decir, la U.M.A.A. por ser un servicio social extemporáneo no otorgó ninguna beca para la realización del presente estudio. Los jefes de gobierno jamás pretendieron gastar un pequeño presupuesto por iniciativa propia. Siendo que por la mañana asistía en el horario regular y por la tarde-noche asistía con el fin de cumplir las metas para el curso-taller. Sin embargo, como es una zona marginal se daban diferentes situaciones, por ejemplo, en la esquina de la unidad se encontraban pandilleros. En lo que respecta hubo un aumento de gastos debido a que nunca se contempló el transporte de taxi, ya que la herramienta más significativa para el curso era mi propia computadora portátil personal, y cuando tenía la oportunidad de utilizar mi vehículo sucedió que no se tomaron las medidas preventivas para pintar la barda que divide la U.M.A.A no. 162 de la calle ocasionando un briseado de color permanente en todos los automóviles de menor a mayor afectación entre los de mayor afectación se encontró el de la tesista y que desafortunadamente no se hicieron responsables excepto el jefe de servicios argumentando que la persona encargada de pintar estaba mal de sus facultades mentales y no se podía hacer responsable, por lo que él asumiría la problemática con dinero propio pero sólo de “pulirlo” puesto que el costo de la agencia correspondiente era incosteable para su bolsillo, hasta la fecha sigue con el problema.

En cuanto al clima laboral vivido en la U.M.A.A no. 162 tuvo importantes consecuencias sobre el ritmo y la intensidad del trabajo de los prestadores de servicios. Debido a que su día es repetitivo y rutinario, aunado a que existe mucho tiempo de ocio, se observa un “estrés”, tomando en cuenta que en menor jerarquía de la plantilla laboral estas personas soportan ese estrés durante más tiempo haciéndose prolongada su actitud disfuncional.

Algunas conclusiones grupales de los prestadores de servicios al término de cada curso son las siguientes:

- un desafortunado desconocimiento del área por los directivos,
- hay que trabajar más, hacerlo bien y de buena manera,
- dar todo para mí y nunca sentirme derrotada (o),

- el hecho de no tener los materiales necesarios significa mucha pérdida de tiempo,
- es un trabajo magnífico,
- tomar medidas con las asistentes médicas cuando haya quejas,
- equidad y justicia para toda la plantilla laboral,
- limpieza en la unidad (cuarto séptico),
- que no se demerite los cursos y quisiéramos más de este tipo,
- se sugiere a los jefes que si uno está a gusto en algún servicio de especialidad médica favor de tomarlo en cuenta,
- el IMSS lo integramos todas (os) y vamos a empezar por nosotras (os) mismos, por ejemplo: en la actitud, servicio y conocernos más,
- este curso lo deben de tomar todos y aceptar la retroalimentación,
- mayor productividad,
- aumentar mi proyecto de vida,
- nada vale no tener calidad de vida,

Compromisos que ofrecen los prestadores de servicios al concluir el curso;

- más comunicación,
- mayor confianza,
- más calidad en su trabajo,
- mejor actitud,
- controlar las emociones personales en el trabajo,
- aceptamos que a veces nuestro carácter es inestable por lo que contagiamos el clima laboral,
- mejorar la satisfacción de mis compañeras siendo más tolerante en el trabajo,
- empezaremos por cambiar nuestra actitud por nuestro propio bien.

Compromisos que ofrecen los directivos y jefes inmediatos al concluir el curso;

- el jefe: conoceré mejor mi área,
- congruencia con el perfil de los jefes inmediatos.
- trabajar en conjunto, de acuerdo a la comunidad de la U.M.A.A.
- mayor comunicación con los subordinados,

- se supervisará la seguridad e higiene, así como se verificará la norma de los residuos biológicos: es decir no se mezclarán, oxígeno, ropería, basura y residuos biológicos,
- mejoría en el equipamiento de las áreas,
- mejorar en la manera de conducirse (actitud) en determinadas situaciones,
- exhortar la mejora de actitud en los vigilantes para mayor satisfacción del derechohabiente.

Cabe mencionar que un prestador de servicios que tuvo la ocasión de asistir y de participar en este curso-taller se pregunta, al final de las reuniones, ¿qué uso puede darle a ese aprendizaje “cuando otro compañero sea piedra de tropiezo?”. Se trató de explicar que cuando un participante, quizás él –como individuo- haya cambiado, pero su medio ambiente cotidiano ha seguido siendo el mismo. Es muy probable, por lo tanto, que los de su entorno no experimenten el mismo entusiasmo que él frente a sus alternativas, y que el regreso a la “vida empática” sea fuente de desilusiones.

El trabajo realizado durante las sesiones no es más que el inicio de una tarea que puede proseguir durante meses y años. Por lo que se exige una reflexión continua y una visión de lo que se desea adoptar. Algunas de las técnicas utilizadas durante las sesiones habrán sorprendido de un modo especial al participante por lo que esta propuesta puede ser viable en la reeducación de los prestadores de servicios de la U.M.A.A. no. 162.

No obstante algunos descubrimientos que es oportuno referir:

- Las actitudes, el descubrimiento de la propia imagen vista por los demás compañeros, muy diferente a la que pensaban pero diferente a la imagen que creían presentar.
- El descubrimiento de nuevos sentidos en las palabras, los valores y los hechos que consideraban como una “verdad absoluta.”
- La solución de nuevas actitudes y de nuevos roles. Ya que se hace evidente el grado de satisfacción o insatisfacción que muestra el prestador de servicios con respecto a su trabajo.

Por tanto la intervención de esta propuesta pedagógica actuó directamente sobre una persona o bien sobre el equipo debido a su propia multiplicidad, también contribuyeron a conservar las estructuras y/o a modificarlas en función de sus necesidades o de su propia realidad. Valdría la pena preguntarse en estas conclusiones lo siguiente; ¿cómo creer que

un curso-taller de unos cuantos días va a modificar a los individuos apáticos en personas empáticas.? -Finalmente si esto no hace ningún bien tampoco hará ningún mal ya que se ha de tener en cuenta que cada ser humano posee una importante suma de energía, que puede ser movilizada para construir, criticar, modificar o destruir la sociedad de la que forma parte. Este curso-taller puede llegar a ayudar a que el individuo adquiera conciencia de su “potencial y capacidad” que tiene para disponer de él. Por otra parte este curso-taller coloca a los participantes ante dimensiones importantes de la imagen de sí mismo y su actitud al referirse a su equipo de trabajo y por consecuencia al derechohabiente. Y ante su responsabilidad individual con respecto a su propia vida.

Es preciso concluir que el crear un puente entre el “presente y el futuro,” entre lo que “es y lo que será,” entre los valores que siguen siendo válidos y los que habrá que aceptar para afrontar el cambio, será necesario una reeducación de actualización de cursos como este es el caso, por ejemplo, en la aplicación de esta propuesta en sus sesiones se dio la oportunidad de abrir la comunicación directa con todo el equipo laboral, lo que permitió identificar plenamente las deficiencias organizativas en las diferentes áreas. Los resultados obtenidos son reveladores en cuanto a la modificación de actitudes que se obtuvieron a través del proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que al darse la sensibilización en los prestadores de servicios y llevarlos a concienciar sus conflictos, estos permiten y aceptan la introducción de la posible gestión de sus conflictos.¹²⁰

De la misma manera se sugiere a los jefes de gobierno, el reconocimiento al personal de enfermería en general ya que por un lado se pueden mostrar satisfechos con los aspectos individuales de su trabajo. Concretamente con la atención a los pacientes, sin embargo la insatisfacción es causada por la falta de autonomía, el estrés ocasionado al personal según los servicios en los que desarrollan su trabajo.

En cuanto a la organización en la U.M.A.A no. 162, es necesario sugerir para mejorar su desempeño las conclusiones específicas para los jefes de gobierno y el director de la clínica poner atención en lo siguiente;

- La escasez de recursos necesarios.
- El establecer claramente las obligaciones y competencias de los prestadores de servicios.
- El que no resulte mentalmente agotador el trabajo en sus roles.

¹²⁰ Taylor y Bogdan *Op. cit.* p. 127. “El investigador debe examinar la congruencia de los dichos en diferentes relatos del mismo acontecimiento o experiencia”.

- El posibilitar apoyo informativo general sin restringir jerarquías de forma institucionalizada.
- Atención en los tipos de actividad “rol” y necesidades específicas de los diferentes servicios en los que se desarrollan los prestadores de servicios.
- Una planificación congruente del trabajo.

También se sugieren las anteriores conclusiones a la plantilla laboral, con el fin de tener importantes efectos positivos en la salud mental y bienestar de los derechohabientes, como parte integral de un equipo de trabajo. La maximización de los recursos económicos y relaciones interpersonales, es decir el “rol” se requiere de un estudio detallado preciso, en el cual no abundaremos en este momento porque sobrepasaría excesivamente los objetivos de ésta investigación.

Desde la detección de necesidades hasta la evaluación, se retroalimentó en todo momento y se actuó con elementos de mejora siempre al futuro y de implicación a los trabajadores hacia la organización, pues la mayoría comprendieron su finalidad y su utilidad. Aunque también hubo indiferencia de algunos prestadores de servicios debido a sus estilos motivacionales propios y que éstos condicionaron su experiencia en la formación.

Para ello se proponen algunas reflexiones que pudieran contribuir a revitalizar desde una cultura innovadora la actitud con la que se va a manejar cada prestador de servicios respondiendo a la imagen que genera en este caso, la visión de compromiso y reto ético, orientadas a fortalecer un “patrón” de empatía hacia el equipo de trabajo con el fin de que mejoren la eficacia de la U.M.A.A no. 162. Por ejemplo:

- Vencer la apatía de los procesos burocráticos para mejorar las funciones esenciales de los valores y así fomentar a nivel institucional la conectividad y el bienestar común en el clima laboral dado que a cada uno así conviene por salud mental.
- Construir la “amistad” como un tipo de relación interpersonal que debido a sus características de sentimiento profundo y verdadero que se identifica por la afinidad, la correspondencia y la intimidad. Como dice José de Jesús González Núñez “la amistad surge como un requerimiento primordial del individuo de vincularse, y es componente esencial de la vida emocional de cada persona”.¹²¹

¹²¹ José de Jesús González Núñez. *Relaciones interpersonales*. México: UNAM Manual Moderno, 2004. p. 183.

En cuanto a la capacitación, la formación continua, difusión y explotación de sus habilidades así como la evaluación de cada uno de los participantes dados en su momento, constituyen soportes básicos que podrían beneficiar a la U.M.A.A. no. 162. Por ello, las autoridades deben promover la reeducación en sus prestadores de servicios a través de actualizaciones institucionales centralizadas y descentralizadas, intentando dotar al sistema de las capacidades y herramientas con una orientación estratégica que las haga acordes a sus necesidades sociales y laborales. Además del apoyo de las nuevas herramientas como son ahora las nuevas tecnologías para el aprendizaje y consolidación de la reeducación.

FUENTES CONSULTADAS

a) Libros

Alles, Martha Alicia. *Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica, 2007. 540 pp.

Álvarez-Gayou Jurgenson, Juan Luis. *Cómo hacer investigación cualitativa: fundamentos y metodología*. México: Paidós, 2003. 222 pp.

Anzola Rojas, Sérvulo. *La actitud emprendedora: espíritu que enfrenta los retos del futuro*. 2da Ed. México: Interamericana, c2003.

Ariza Montes, José Antonio. *Dirección y administración integrada de personas: fundamentos, procesos y técnicas en práctica*. Madrid: McGraw Hill, 2004.

Babbie, Earl. *Fundamentos de la investigación social*. México: Thomson Editores. 2000. 473 pp.

Bensusan, Graciela. *Negociación y conflicto laboral en México*. México, Fundación Friederich Ebert: Flacso, 1991. 278 pp.

Brunet, Luc. *El clima de trabajo en las organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas, 1987.

Cea D´Ancona, Ma. Angeles. *Metodología cuantitativa; estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Síntesis, 1996. 415 pp.

Chapman, Elwood N., *Actitud y trabajo*. México: Trillas, 1991. 71 pp.

Chiavenato, Idalberto. *Iniciación a la administración de personal*. México, McGraw Hill, 1993.

Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill, 1994. 542 pp.

- Dana, Daniel. *Adiós a los conflictos*. Madrid, Ed. McGraw-Hill. 2002. 177 pp.
- Fayol, Henri. *Administración industrial y general*. Buenos Aires, Universitaria. 1984. 210 pp.
- Gan Federico y Jaumé Triginé. *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos, 2006. 276 pp.
- Gimeno, Juan A. y Santiago Rubio *Economía de la salud*. Madrid: Díaz de Santos, 2006. 476 pp. (Manuales de dirección médica y gestión clínica)
- González Núñez, José de Jesús. *Relaciones interpersonales en la amistad*. México: UNAM Manual Moderno, 2004. 241 pp.
- Grados, Jaime A. *Capacitación y desarrollo de personal*. México, Trillas, 2007. 352pp.
- Hargreaves, David. *Las relaciones interpersonales en la educación*. Madrid: Narcea, 1979. 418pp.
- Hill, Napoleón y W. Clemat Stone *La actitud mental positiva, un camino hacia el éxito*. Barcelona: Grijalbo, 1997. 404pp.
- Kerlinger, Fred. *Evaluación educativa*. México: Universidad Pedagógica Nacional, 1984.
- Kindler, Herbert S. *Cómo utilizar constructivamente las diferencias: la gestión del conflicto en las organizaciones: una guía práctica para la gestión constructiva del conflicto*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, 2001. 103pp.
- Lourau, René. *El análisis institucional*. Buenos Aires: Amorrortu, 2001.
- Martínez de Olmo, Francese. *El cuestionario, un instrumento para la investigación de las ciencias sociales*. Madrid: Proa, 2002. 111 pp.
- Mayntz, Renate: *Sociología de la organización*. Madrid: Alianza, 1972. 188 pp.

- Mintzberg Henry "Strategy formation: Schools of Thought" en J. Frederickson, *Perspectives on Strategic Management*, Harper Business. New York. 1990.
- Morgan, Gareth. *Imágenes de la organización*. Madrid: RA-MA, 1991. 408 pp.
- Murphy, Jim. *Cómo mejorar los conflictos en el trabajo: cómo proceder ante los conflictos a diario*. Madrid: Fundación Confemetal, 2002. 135 pp.
- Peplau, Hildegard E. *Relaciones interpersonales de enfermería*. México: Salvat, 1990. 264 pp.
- Pineda Herrero, Pilar (coord.). *Pedagogía laboral*. Barcelona: Ariel Educación, 2002. 305 pp.
- Ramiro Soto, Federico Gan. *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos, 2006. 601 pp.
- Rodríguez Gómez, Gregorio. *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Aljibe. 1996. 378 pp.
- Rodríguez M., Darío. *Gestión organizacional, elementos para su estudio*. México, Alfaomega, 2006. 313 pp.
- Ruiz Olabuenaga, José Ignacio. *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto, 1996. 333 pp.
- Santos Guerra, Miguel Angel. *La luz del prisma. Para comprender las organizaciones educativas*. Buenos Aires: Aljibe, 1997. 273 pp.
- Taylor, S. J y R. Bodgan. "Introducción. Ir hacia la gente", *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados*. Buenos Aires: Paidós Studio, 1986. 343 pp.
- Werther, William B., Keith, Davis. *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw Hill, 2000. 582 pp.

b) Documentos oficiales

XC Asamblea General Ordinaria del IMSS, celebrada el 29 de abril del 2002.
Inauguración de la Unidad Médica de Atención Ambulatoria No. 1 actualmente no
162 el 22 de Febrero de 2006, México, D.F. Delegación Tláhuac.

IMSS. *Proyecto de funcionamiento de las U.M.A.A.S* Coordinación de Planeación e
Infraestructuras médicas, División de Planeación y Programas.

PCG Consultores, Evaluación del equipo, *Cuestionario situacional del funcionamiento
como equipo* Guanajuato: SEG, 2006.

c) Referencias electrónicas

www.definiciones.com.mx/magestic [consulta: 01 de mayo del 2008].

Bustamante U. Miguel A y Pablo A. Opazo B., “Aproximación epistemológica al concepto de
congruencia sistema, organización y empresa”. en:
http://panorama.otalca.cl/dentro/sdd/aprox_epist%5B1%5D.pdf
Publicaciones Universidad de Talca, Chile.

Clima laboral, comunidad virtual de gestión de negocios en:
<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/clima.htm> [consulta: 01 de mayo 2008].

“Conoce al IMSS a través del tiempo” en: www.imss.mx/instituto/historia/index/.htm
[consultado: 04 de enero de 2008].

Gandhi, Mahatma en:
<http://www.sabidurias.com/autor/mahatma-gandhi/es/> [consultado 01 de mayo de
2008].

Guil Bozal, Ana. “Introducción a los principios sistémicos de comunicación en su
aplicación a la organización educativa” en:
http://www.ieev.uma.es/edutec97/edu97_c5/2-5-01.htm [consulta: 15 de
noviembre 2007].

Instituto Nacional de Seguridad y Salud Ocupacional. “Calidad de vida en el trabajo” en:
<http://www.cdc.gov/spanish/niosh/index.html>> [consulta: 01 de mayo 2008]

Milenio Diario. México. Publicado 20:50 hrs en <http://www.milenio.com/portal/> [consulta
18 de septiembre de 2007]

“Palabras del secretario de salud con motivo del lanzamiento de la cruzada nacional por la calidad de los servicios de salud” en *Presentación de la Cruzada Nacional por la Calidad de los Servicios de Salud*. México: conferencia dictada por Julio Frenk Mora, el 22 de enero de 2001, disponible en:
http://www.salud.gob.mx/unidades/dgcs/sala_noticias/discursos/campanas/2001-01-22-cruzada-nal.htm y 2001-01-25 [consulta: 20 de septiembre 2007]

Patiño, José Felix. “El profesionalismo médico” en *Boletín Informativo de la Federación Latinoamericana de Cirugía*, julio - septiembre 2004, en:
http://www.felacred.org/boletin/boletin_9_3_a.html [consulta 04 de octubre de 2007].

Ribera, Domene, E. Cartagena de la Peña *et al. Estrés laboral y salud en profesionales de enfermería*. Universidad de Alicante, 1993. Disponible en:
<http://publicaciones.ua.es/filespubli/pdf/LD84790808176814482.pdf> [consulta: 17 de noviembre 2007]

c) Otras fuentes de consulta

García Moliner, María D. *Diccionario del uso del español*. Madrid: Gredos 2000.
1503 pp.

Pichon Rivière, Enrique *Diccionario de Psicología social*. Buenos Aires: Nueva visión, 2002. 208. pp.

Real Academia Española. *Diccionario de la lengua española*. (29 ed.) Madrid: Real Academia Española, 2001. 1614pp.

Expansión. “El mundo laboral” enero-febrero 2009.

ANEXOS

(Anexo 1)

Cronograma de actividades

Lo que se pretende es mostrar, en forma organizada, clara y precisa, cómo se alcanzarán cada uno de los objetivos específicos propuestos y los distintos enfoques de relaciones interpersonales en el trabajo como equipo, además de cómo utilizarán las diversas habilidades y contribuciones que el prestador de servicios aportará a la gestión del cambio. Para poder llegar a la meta se presenta un cronograma general de las actividades.

MES	ACTIVIDADES						
<u>OCTUBRE</u>	Reunión de inicio jefes inmediatos.	Planteamiento del problema.	Dar a conocer la propuesta, para que se identifique el diagnóstico y el ámbito en que se podrá participar con la elaboración de este curso-taller.	Hacer una lista del personal de la U.M.A.A, e informar quienes participaran en el curso-taller.	Aceptación de la propuesta como punto de partida para la elaboración del curso-taller.		

<u>NOVIEMBRE</u>	Establecer contacto prestador de servicios.	Elaborar plan de investigación.	Diagnosticar por medio de la observación ventajas y desventajas en el clima laboral.	Diseñar instrumentos que ayuden a diagnosticar necesidades.	Autorización del presupuesto para las copias de los instrumentos diseñados.	Entregar a los prestadores de servicios las copias correspondientes	Avance de la investigación, a partir de la aprobación y de los primeros resultados
<u>DICIEMBRE</u>	Dar a conocer el diagnóstico del personal a los Directivos de la U.M.A.A.	Destacar los alcances que este curso-taller pueda tener.	Elaborar programa de capacitación.	Revisión y aprobación de los directivos.	Asesoramiento del coordinador y Revisar fuentes consultadas.	Elaborar fichas de trabajo y técnicas didácticas.	
<u>ENERO</u>	Inicio de capacitación: los martes, miércoles y jueves de 12:00 a 14:00 hrs.						
<u>FEBRERO</u>	Inicio de capacitación: los martes, miércoles y jueves de 12:00 a 14:00 hrs.						
<u>MARZO</u>	Inicio de capacitación: los martes, miércoles y jueves de 12:00 a 14:00 hrs.						
<u>ABRIL</u>	Inicio de capacitación: los martes, miércoles y jueves de 12:00 a 14:00 hrs.				Elaboración de conclusiones y acuerdos grupales	Entrega de resultados y acuerdos por curso	

(Anexo 2)

<i>ASPECTOS DE LA CONDUCTA INDIVIDUAL A OBSERVAR</i>	<i>CARACTERÍSTICAS DE LA CONDUCTA</i>				
	<i>PRESENCIA</i>		<i>FRECUENCIA</i>		
	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1.- El participante se abstiene de responder preguntas.					
2.- Responde con agrado y motivación.					
3.- Responde con proposiciones que tienen alguna relación con el tema.					
4.- Su respuesta guarda total relación con lo demandado.					
5.- Se atiene sólo a la información recibida por sus compañeros.					
6.- Distorsiona la información recibida.					
7.- Realiza comentarios sobre lo demandado.					
8.- Adiciona información de otras fuentes "compañeros".					
9.- Adiciona opinión sin fundamento.					
10.- Asume el criterio de autoridad para fundamentar sus opiniones.					
Participante:	<i>Curso:</i>		<i>fecha:</i>		
	1. Pocas veces	2. Algunas veces	3. Frecuentemente		

(ANEXO 3)

**ENTREVISTA PERFIL DIAGNÓSTICO DE TRABAJADORES (AS)
DE LA UNIDAD MÉDICA DE ATENCIÓN AMBULATORIA No. 162
DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
EN TLÁHUAC.**

Primera Parte

(INFORMACIÓN PERSONAL)

1.- Información grupal (área laboral). _____

1.1 Género. _____

1.2 Edad. _____

1.3 Estudios. _____

1.4 Situación Laboral. _____

1.5 Pasatiempos. _____

1.6 Estado Civil. Cuántos hijos (as) _____

1.7 Delegación/Domicilio. _____

1.8 Deportes. _____

1.9 Otros estudios. _____

Segunda Parte

AUTOEVALUACIÓN (calificación 8-10)

El participante deberá autoevaluarse en su área de trabajo con criterios de 8 (regular), 9 (bien) y 10 (muy bien).

Tercera Parte

(LABORALES)

Necesidades laborales _____

Expectativas laborales _____