



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

## Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

### Propuesta de Comunicación Organizacional para el Área de Asesoría Jurídica de la Subdelegación 7 "Del Valle" del IMSS

**TESINA**

PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
**LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA  
COMUNICACIÓN**

SUSTENTANTE

**SAID ISRAEL CHAPARRO LÓPEZ**

ASESORA

**MTRA. ADELA MABARAK CELIS**



MÉXICO D.F. 2014



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## **AGRADECIMIENTOS**

**A MIS PADRES:** Por estar a mi lado en este largo camino respetando mis decisiones y apoyándome en todo lo que han podido.

**A GABY:** Por aguantar mi mal humor, falta de tiempo y esas desmañadas de los sábados.

**A ADELA:** Por tus sugerencias y correcciones para llevar a buen fin esta tesina.

**A LA UNAM:** Por expandir mi universo y brindarme tanto conocimiento.

Por último a todos aquellos que me alentaron a llevar a cabo este trabajo y contribuyeron con su lectura y opiniones.

## ÍNDICE:

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Introducción.....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>Capítulo 1. Comunicación Organizacional. ¿Y eso con qué se come?.....</b> | <b>7</b>  |
| 1.1 ¿Qué es la Comunicación?.....  | 8         |
| 1.2 La Comunicación Organizacional.....                                      | 13        |
| 1.3 Características de la Comunicación Organizacional.....                   | 15        |
| 1.4 Importancia de la Comunicación Organizacional.....                       | 20        |
| <b>Capítulo 2. Seguridad y Solidaridad Social, el IMSS.....</b>              | <b>23</b> |
| 2.1 La Seguridad Social.....   | 25        |
| 2.1.1 Antecedentes legislativos.....   | 29        |
| 2.1.2 Instituciones de Seguridad Social en México.....                       | 36        |
| 2.2 Antecedentes del IMSS.....   | 39        |
| 2.3 Las Delegaciones y las Subdelegaciones del IMSS.....                     | 55        |
| 2.3.1 Marco jurídico de las Subdelegaciones del IMSS.....                    | 59        |
| 2.3.2 Funciones de las Subdelegaciones del IMSS.....                         | 62        |
| 2.3.3 Subdelegaciones tipo “A” del IMSS.....                                 | 69        |
| 2.4 Oficinas para Cobros del IMSS.....                                       | 81        |
| 2.5 Marco jurídico de la cobranza y procedimientos.....                      | 88        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Capítulo 3. Propuesta de Comunicación Organizacional para el Área de Asesoría Jurídica de la Subdelegación 7 “Del Valle” del IMSS ...</b> | <b>104</b> |
| 3.1 Análisis físico del Área de Asesoría Jurídica.....   | 106        |
| 3.2 Análisis del comportamiento laboral del Área de Asesoría Jurídica.....   | 108        |
| 3.3 Plan de Comunicación Interna.....  | 110        |
| 3.3.1 Pre- Diagnóstico.....  | 111        |
| 3.3.2 Diagnóstico.....   | 117        |
| 3.3.3 Planificación.....   | 132        |
| 3.3.4 Ejecución.....   | 152        |
| 3.3.5 Seguimiento.....   | 153        |
| <b>Conclusiones.....</b>   | <b>156</b> |
| <b>Bibliografía.....</b>   | <b>163</b> |

## **INTRODUCCIÓN:**

El presente proyecto de investigación en la modalidad de Tesina, denominado: **“PROPUESTA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA EL ÁREA DE ASESORÍA JURÍDICA DE LA SUBDELEGACIÓN 7 “DEL VALLE” DEL IMSS”**, tiene la finalidad de reconocer la importancia de la comunicación humana y como impacta en las instituciones del sector público y privado.

En este caso se analiza en particular el Área de Asesoría Jurídica de la Subdelegación 7 “Del Valle”, que forma parte del Instituto Mexicano del Seguro Social, el cual lleva en su nombre la parte más importante que lo hace ser lo que es y para lo que fue creado. La seguridad (económica, física y mental), en pro de la sociedad.

Al ser una Institución que trabaja con y para la gente; la comunicación verbal, no verbal y escrita, se vuelven parte fundamental para el funcionamiento y la operación satisfactoria de todos los procesos que se llevan dentro de ella.

Este proyecto de investigación está formado por tres capítulos.

En el primero titulado **“COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. ¿Y ESO CON QUÉ SE COME?”**, se destaca la importancia que tiene la comunicación organizacional y su impacto dentro de las empresas y en las relaciones humanas. Se trata de explicar y ejemplificar los conceptos de comunicación, organización y comunicación organizacional con el apoyo de las opiniones que varios expertos tienen al respecto. Se mencionan las características de la comunicación organizacional y se destaca la trascendencia y el valor de la misma.

El capítulo está dividido en cuatro puntos. En el primero, *¿Qué es la comunicación?* se revisan las definiciones de especialistas en el tema de y que tipos existen.

Para el segundo apartado, *La Comunicación Organizacional*, se ahonda en el tema estudiando algunas de las explicaciones de organización, para concretar una definición de comunicación organizacional.

En la sección *Características de la Comunicación Organizacional*, se analizan las particularidades de la misma, sus rasgos distintivos y el alcance que tiene dentro de las organizaciones, las empresas e instituciones.

En el último punto del primer capítulo, *Importancia de la Comunicación Organizacional*, se destaca el valor y la trascendencia que la comunicación organizacional tiene en las relaciones sociales, las organizaciones, las empresas y la vida misma.

El segundo capítulo está titulado: “**SEGURIDAD Y SOLIDARIDAD SOCIAL, EL IMSS**”, en él se hace una reseña del Instituto Mexicano del Seguro Social desde su fundación para entender porqué y para qué fue creado. Se revisa el contexto histórico del país y las condiciones que llevaron a sus gobernantes a crear primero la seguridad social, y después instituciones que la brindaran. En particular se estudian las Oficinas para Cobros de las Subdelegaciones del IMSS y como llevan a cabo sus procesos de recaudación para poder (a través del Instituto) proveer de seguridad social a los derechohabientes.

El segundo capítulo está dividido en siete puntos. En el primero ***La Seguridad Social***, se lleva a cabo una investigación de qué es ésta y cuáles son sus principales características.

En el siguiente punto, ***Antecedentes Legislativos***, se revisan los precedentes históricos de la seguridad social y porqué es un derecho en nuestro país. También trata de cuando fue la primera vez que se mencionó de forma legal y que comprendía dicho concepto.

En la sección ***Instituciones de Seguridad Social en México***, se mencionan de los tres organismos que proveen seguridad social en el país. Se explica cómo fue que se crearon, se revisa su historia y se da una breve descripción de las leyes que los rigen.

En el apartado ***Antecedentes del IMSS***, se hace una reseña del Instituto, desde sus orígenes haciendo mención de datos históricos y como se fue consolidando en la institución que es hasta la fecha. Se exponen los cambios que ha sufrido con las modificaciones a su Ley.

En el punto titulado ***Las Delegaciones y las Subdelegaciones del IMSS***, se analiza como iniciaron a trabajar, cuáles fueron las primeras en el país y que nombre llevaban. También se mencionan los tipos y número de Subdelegaciones que existen hasta la fecha.

En el **Marco Jurídico de las Subdelegaciones del IMSS**, se presentan las leyes, los códigos y los reglamentos en que se ampara el Instituto para llevar a cabo sus procedimientos de cobro.

En el punto de las **Funciones de las Subdelegaciones del IMSS**; se detalla cuales son las actividades que tienen que llevar a cabo las mismas y hasta donde terminan sus facultades.

En la parte de **Oficinas para Cobros del IMSS**, se presentan sus atribuciones y hasta donde llegan sus concesiones como autoridades fiscales autónomas. También se muestra cómo están organizadas y la forma de vincularse entre ellas y con el Instituto.

El último punto del segundo capítulo, denominado **Marco Jurídico de la Cobranza y Procedimientos**, trata de la forma en que el IMSS lleva a cabo las acciones de cobro a través de sus Oficinas y las leyes que lo respaldan. Asimismo se explican los derechos que las leyes les brindan a los patrones y las empresas.

El tercer capítulo lleva por nombre: **“PROPUESTA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA EL ÁREA DE ASESORÍA JURÍDICA DE LA SUBDELEGACIÓN 7 “DEL VALLE” DEL IMSS”**. En éste se hace un análisis del Área para detectar sus fortalezas y debilidades. Se pone énfasis en la manera que los trabajadores llevan a cabo los procesos de comunicación y como se relacionan con las otras áreas y con los usuarios externos. Posteriormente, se proponen estrategias de comunicación para poder mejorar los métodos de trabajo y de interacción entre el personal y los usuarios.

En el apartado **Análisis físico del Área de Asesoría Jurídica**, se lleva a cabo una exploración de la distribución del sitio, dónde se encuentra ubicada dentro de la Subdelegación, cuánto personal la conforma, y cuáles son los insumos con los que cuentan para llevar a cabo sus actividades.

El siguiente punto denominado **Análisis del comportamiento laboral del Área de Asesoría Jurídica**, se realiza una observación de las actividades que realiza el equipo de trabajo. Se enlistan sus actividades y como se relacionan con sus compañeros de otras oficinas.

La sección titulada **Plan de Comunicación Interna**, es de las más importantes para el presente trabajo porque en ella se da una explicación general del método de trabajo a seguir para mejorar los procesos en Asesoría Jurídica.

En el apartado de **Pre- Diagnóstico**, se hace una exploración general de procesos internos y ambiente de trabajo, mediante la observación directa y pláticas “cara a cara” con los empleados.

La parte que lleva por nombre **Diagnóstico**, revisa a profundidad la situación actual de los trabajadores, mediante herramientas específicas de medición como la Encuesta de Clima y Cultura Laboral (ECCO).

**Planificación**, es la sección donde basándose en los resultados de la ECCO y la observación directa, se plantean estrategias de comunicación diseñadas para mejorar los procesos de comunicación.

En el apartado **Ejecución**, se explica cómo se deberá aplicar el Plan de Comunicación Interna y se brindan sugerencias para llevarlo a cabo.

Por último en la sección de **Seguimiento**, se proponen acciones que se deberán de realizar al finalizar la fase de ejecución del Plan de CI.

Es así como la presente tesina, tiene por objeto: mejorar la situación del Área de Asesoría Jurídica de la Subdelegación 7 “Del Valle” del IMSS, empleando la Comunicación Organizacional como herramienta principal.

Asimismo mediante este trabajo se demuestra que la comunicación es trascendental para el perfecto funcionamiento de cualquier institución pública o privada y que el cuidado del factor humano es primordial para tener una cultura organizacional sana.

## **CAPÍTULO 1. “Comunicación Organizacional. ¿Y eso con qué se come?”**

Comunicación... palabra de la cual toma el nombre la carrera. Acción “simple” (que llaman algunos), de transmitir información de un punto a otro o de una persona a otra. Para otros es cantar, pintar, hacer señas o escribir.

Todos sabemos que es comunicarnos, pero pocos saben definir el concepto, a continuación se revisan diferentes significados que le han asignado los expertos para tratar de dar una definición precisa y la importancia que tiene en la vida cotidiana.

En este capítulo se destaca la trascendencia que tiene la comunicación organizacional, y el impacto que tiene dentro de las empresas e instituciones de gobierno.

En particular se revisan diferentes conceptos de comunicación y de organización de diversos especialistas en el tema, para dar una definición de comunicación organizacional.

Se mencionan las características de la comunicación organizacional y por último se destaca el valor y la trascendencia de ésta para que en una organización, empresa o institución gubernamental se lleven de manera correcta los procesos para los que fueron creadas.

## 1.1 ¿Qué es la Comunicación?

Según Alejandro Gallardo, existen varias formas de comunicación, entre ellas están los fenómenos de Comunicación Física, en donde: “en dichas relaciones participan las distintas formas de la energía (eléctrica, magnética, química, nuclear, etc.). Formas de energía que actúan a través y sobre la materia inerte, es decir, todas aquellas estructuras moleculares consideradas como inorgánicas”<sup>1</sup>.

Para ejemplificar este fenómeno se pueden observar los foquitos de cualquier árbol de navidad o las luces intermitentes de un automóvil, que al recibir una descarga eléctrica a través de sus resistencias, emiten un fulgor de luz y siguen su camino por los cables, hasta encontrarse con otra resistencia y nuevamente emitir un brillo.

El segundo fenómeno, según Gallardo, es la Comunicación Biológica, y lo define así: “son aquellos fenómenos comunicativos que tienen lugar en y entre la materia orgánica. Son procesos fisicoquímicos en los que intervienen los organismos vivos”<sup>2</sup>.

En el segundo fenómeno se engloban todos los procesos que tienen lugar en organismos vivos, un ejemplo, la fotosíntesis, en donde la planta absorbe bióxido de carbono del ambiente y mediante procesos altamente complejos, lo transforma en oxígeno.

---

<sup>1</sup> GALLARDO CANO, Alejandro, “Curso de Teorías de la comunicación”. México. Cromocolor. 1998. Pág: 27.

<sup>2</sup> OP CIT, Gallardo Cano, Pág:28.

El tercer fenómeno es el de la Comunicación Animal. Este, podría ser debatido por diferentes personas, ya que algunos consideran que los animales no se pueden comunicar y que sólo actúan por instinto. Afirman que si un perro toca con el hocico su plato de comida vacío, sólo lo hace porque sabe que así se llena nuevamente.

En lo particular creo que si el perro toca con el hocico su plato de comida vacía, es una forma de comunicarle a su dueño que tiene hambre. Pero existen procesos más complejos, como los que utilizan algunos animales por ejemplo aullar o hacer sonidos muy característicos para avisar a otros de su manada que hay peligro cerca o que ese es su territorio.

Dice Gallardo Cano: “Algunas especies de tárvidos o lémures de Madagascar, cuentan con un sistema de comunicación que les permite no sólo delimitar territorios y advertirse de peligros inminentes, sino además transmitirse información menos general, como el número de integrantes de una familia, el número de hembras y crías, y hasta posibles lugares ricos en alimentos”<sup>3</sup>.

A la comunicación humana la define como: una suma y síntesis de las anteriores pero con una diferencia enorme, porque además de ser más compleja, “tiene su origen y su fin en la conciencia y la razón”<sup>4</sup>, además continúa: “es también instrumental, por su capacidad de emplear medios para hacer perdurar sus mensajes a través del tiempo y del espacio”<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> OP CIT, Gallardo Cano, Pág:29.

<sup>4</sup> OP CIT, Gallardo Cano, Pág:29.

<sup>5</sup> OP CIT, Gallardo Cano, Pág:29.

La comunicación humana se distingue de las otras porque es usada como medio para comunicarse con los otros, se puede transmitir de generación en generación (ya que sus mensajes perduran en el tiempo), y conlleva consigo un proceso.

Pasquali, a diferencia de Alejandro Gallardo, observa que no se puede hablar de comunicación sin definir dos conceptos. El primero la relación humana la cual refiere como: “Las filosofías occidentales ubicaron la relación entre las formas supremas del entendimiento clasificadas como <<categorías>> y se dedicaron, mediante procesos descendentes llamados de esquematización, a ordenar los diferentes compartimentos en que subdividieron la totalidad de las cosas, según el modo en que se manifiesta en cada uno de ellos la relación”<sup>6</sup>.

El segundo concepto que define es el de la comunidad y dice: “pasa a llamarse así el modo en que se manifiesta la relación, en el comportamiento de los seres racionales”<sup>7</sup>. Es así como Pasquali menciona que al hablar de comunicación, forzosamente se habla de comunidad y relación humana, ya que una no puede ser sin la otra.

Para Pasquali, la comunicación o el mensaje comunicativo, “es aquel en el cual ambos polos sintetizan la precedente configuración arriba/abajo o causa/efecto y comparten en un principio un idéntico poder emisor y receptor, una idéntica capacidad de metamorfosearse instantáneamente de emisor en receptor, o de receptor en emisor en busca de un efecto de mesa redonda...”<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> PASQUALI, Antonio, *Comprender la comunicación*, Barcelona. ILCE. 2007. Pág.: 49.

<sup>7</sup> OP CIT, Pasquali, Pág:29.

<sup>8</sup> OP CIT, Pasquali, Pág:62.

En lo particular creo que mientras que Gallardo le da más peso al mensaje y como se transmite de un ser a otro (ya sea humano, animal o vegetal), o de un objeto a otro, Pasquali define la comunicación como un proceso en el cual un ente racional, envía hacia otro mensajes “codificados” que las dos partes entienden porque antes hubo un convenio de significado de las señales y los signos.

Es así como el concepto de reciprocidad se convierte para Pasquali, en: “el concepto definitorio por antonomasia de comunicación”<sup>9</sup>. Este punto es muy importante porque donde no hay reciprocidad y el papel del emisor y el receptor no son dinámicos y no cambian constantemente, no existe tal comunicación.

Para comprender más acerca del concepto de reciprocidad, se menciona el siguiente ejemplo: Son las 10:00 am y en una oficina de una institución gubernamental, todo transcurre con normalidad. Más tarde aparece el jefe y le pide a uno de sus empleados un reporte de los adeudos cobrados en el mes de febrero. Después de dar la orden el jefe de la oficina cierra su puerta y no resuelve ninguna duda del empleado, éste toma decisiones y realiza el reporte por créditos cobrados. Al momento de entregarlo lo regañan porque se necesitaba ordenado por el nombre de los deudores y no por créditos cobrados.

En este caso se puede verificar la importancia de la reciprocidad en la comunicación ya que si el jefe hubiera dejado de ser sólo emisor, las dudas se hubieran disipado y no se tendría que realizar el trabajo dos veces.

---

<sup>9</sup> **OP CIT**, Gallardo Cano, Pág:67.

Para Estrella Israel Garzón, la comunicación “es la transmisión de algo determinado en un tiempo concreto, por un medio preciso y de una manera específica”<sup>10</sup>.

Como se mencionó con anterioridad, para que realmente exista comunicación, tiene que haber un emisor, un mensaje que transmitir y un receptor, pero estos (emisor y receptor) no deben permanecer fijos en sus papeles, debe haber retroalimentación.

A las definiciones anteriores también se puede añadir un concepto que maneja Estrella Israel, el de las percepciones sensoriales, pues también intervienen en o pueden ser el mensaje mismo. “el ser humano puede hacerse entender de muchas maneras: puede hablar, oler, palpar, ver... Todas las percepciones sensoriales pueden ser portadoras de información”<sup>11</sup>.

Sumando los elementos que se tienen hasta el momento y para cerrar este apartado se definirá la comunicación así: La comunicación se produce cuando uno o varios emisores le transmiten un mensaje a uno o varios receptores. Es importante mencionar que el papel de emisor y receptor debe de ser dinámico. El uso de los signos y los símbolos, es una convención entre las dos partes y se utilizan de manera consciente (y algunas veces inconscientes con la comunicación no verbal), con el objeto de informar algo.

---

<sup>10</sup> **ISRAEL** Garzón, Estrella. “Comunicación y periodismo en una sociedad globalizada”. Trillas, México. 2011. Pág.: 14.

<sup>11</sup> **OP CIT.** Israel Garzón. Pág.: 15.

## 1.2 La Comunicación Organizacional.

En el punto anterior se examinaron diversas posiciones para llegar a una definición de comunicación a partir de todas ellas. Ahora se construirá una definición de organización para poder entender que es la comunicación organizacional.

Richard Daft, en su libro “Teoría y diseño organizacional”, describe a las organizaciones de la siguiente manera: “las organizaciones son: 1) entidades sociales que, 2) están dirigidas a las metas, 3) están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y 4) están vinculadas al entorno”<sup>12</sup>.

Las organizaciones no existen por sí mismas, entran en acción cuando un grupo de personas trabajan de manera conjunta para llevar a cabo una meta y tienen el mismo fin. Tiene que haber una interacción entre ellos; su motor, es la comunidad de la que hablaba Pasquali.

Gibson comparte una opinión muy parecida de la organización, dice: es “una unidad coordinada que consta de al menos dos personas que trabajan para lograr una meta o un conjunto de metas comunes”<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> **DAFT**, Richard L., “*Teoría y diseño organizacional*”. México, 10ª edición, Cengage learning, 2011. Pág: 11.

<sup>13</sup> **GIBSON**, James L, **IVANEVICH**, John M, **DONNELLY JR.**, James H, **KONOPASKE**, Robert. “*Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*”. México. 12a edición. McGraw –Hill Interamericana. 2006. Pág.: 5.

Para que la organización tenga estructura y los procesos se lleven a cabo como debe ser hasta alcanzar la meta, tiene que haber una cabeza que dirija la misma, Daft lo plantea así: “Los administradores estructuran y coordinan en forma deliberada los recursos organizacionales de modo que sea posible cumplir con el propósito de la organización”<sup>14</sup>.

Para Carlos Fernández la comunicación organizacional tiene dos acepciones. La primera la define como: “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene su entorno”<sup>15</sup>. La segunda acepción tiene que ver con la forma en que se comunican los miembros de la organización, dice: “... presenta a la comunicación organizacional como una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre estas y su medio”<sup>16</sup>.

Por último propone que la comunicación organizacional “se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas

---

<sup>14</sup> **OP CIT.** Daft. Pág.: 11.

<sup>15</sup> **FERNÁNDEZ COLLADO**, Carlos (Coord.), “La comunicación en las organizaciones”. México, Trillas, 2009. Pág.: 12.

<sup>16</sup> **OP CIT.** Fernández Collado. Pág.: 12.

de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos”<sup>17</sup>.

A partir de las anteriores se puede dar la siguiente definición de comunicación organizacional: son un conjunto de técnicas diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas por entidades sociales, para facilitar y agilizar el conjunto de los mensajes que se intercambian dentro y fuera de la organización para que cumpla más rápidamente sus objetivos.

### **1.3 Características de la Comunicación Organizacional.**

Existen diferentes tipos de organizaciones, algunas son no gubernamentales, otras son obreras, algunas pueden ser multinacionales, con o sin fines de lucro, pero todas tienen características similares y se tratan a continuación.

Para Carlos Fernández la comunicación organizacional, puede dividirse en dos. La Comunicación Interna, que es: “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> **OP CIT.** Fernández Collado. Pág.: 12.

<sup>18</sup> **OP CIT.** Fernández Collado. Pág.: 12.

Un ejemplo de la comunicación interna puede ser la Gaceta UNAM, que tiene como objetivo que la comunidad universitaria conozca el quehacer de diferentes Facultades y Escuelas y dar a conocer hechos que hacen de la máxima casa de estudios lo que es. Por otro lado fortalecer el lazo que une a los estudiantes por pertenecer a la misma institución.

La Comunicación Externa, “es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”<sup>19</sup>.

De esta definición se pueden mencionar los departamentos y las coordinaciones de comunicación y comunicación social que existen en diversas instituciones públicas y privadas, que tienen por objeto dar a conocer información de la misma a personas externas.

Otro ejemplo de comunicación externa son los catálogos donde ofrecen sus promociones y productos las tiendas departamentales y de autoservicio.

Un punto muy importante que trata Gibson, es la estructura de las organizaciones. Dice que: “la estructura de una organización es el patrón formal de cómo son agrupadas sus personas y sus puestos. La estructura con frecuencia se ilustra por medio de un organigrama. Los procesos son actividades que dan vida al

---

<sup>19</sup> **OP CIT.** Fernández Collado. Pág.: 12.

organigrama<sup>20</sup>. La comunicación, toma de decisiones y el desarrollo de la organización son ejemplos de procesos dentro de las organizaciones”<sup>21</sup>.

Aunque pareciera algo muy simple, la comunicación y a su vez la comunicación organizacional, son procesos muy complejos que tienen cosas en común. La primera y la más importante es que para que se lleven a cabo tiene que haber un conjunto de personas (o por lo menos dos), que “manejen” el mismo lenguaje y “jueguen” el papel de emisor y receptor de manera dinámica. Esto, con el fin de mejorar el flujo de los mensajes y llevar a buen fin los procesos y los objetivos de la organización.

A continuación se hace mención de algunas de las características de la comunicación organizacional.

La Comunicación Organizacional es integral. Porque se divide en varios aspectos, interna o externa, institucional, grupal, frente a frente, escrita o mediante algún sonido. Puede ser transmitida mediante la voz, con un instrumento o a través de los diferentes medios de comunicación.

La Comunicación Organizacional es un sistema. Para poder interactuar dentro de una organización, tiene que haber un código para que los miembros se entiendan y el mensaje o los mensajes cumplan su cometido. También influye la manera en

---

<sup>20</sup> El organigrama según la definición de la Real Academia Española (RAE), es: “ Sinopsis o esquema de la organización de una entidad, de una empresa o de una tarea”. **RAE**, [en línea], España, Dirección URL: <http://lema.rae.es/drae/?val=organigrama>. [consulta: 19/03/14, 6:01pm]

<sup>21</sup> **OP CIT.** Gibson, Et Alt. Pág.: 7.

que transmiten los mismos, puede ser mediante una orden con la voz, mediante un memorándum, mediante un oficio o a través del sonido local de la institución.

La Comunicación y la Cultura Organizacional están íntimamente relacionadas.

Como se ha venido mencionando la comunicación y la forma en que las personas dentro de la comunidad o de la organización se comunican van de la mano y a título personal pienso que una no se podría dar sin la otra.

El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima o la cultura organizacional.

Según Gibson, “el patrón de suposiciones básicas utilizado por individuos y grupos a tratar con la organización y su ambiente se llama cultura”<sup>22</sup>. Se puede decir que esta es el ambiente o la atmósfera de la organización. La cultura puede ser positiva o negativa, es positiva cuando ayuda a mejorar los procesos de productividad y hace fluir la comunicación dentro de la organización, y es negativa cuando interrumpe la eficacia del grupo. Generalmente la cultura laboral influye en las personas y las personas influyen en el clima laboral.

Para comprender mejor como la cultura laboral influye en las personas y éstas en el clima laboral, se menciona el siguiente ejemplo:

Por fin el Área de Personal asignó a Pedro, un trabajador que recién ingresó al Instituto, a la Oficina de Cobros para que sea su lugar de trabajo. Ahora en vez de dividirse labores entre dos personas, lo harán entre tres.

---

<sup>22</sup> **OP CIT.** Gibson, Et Alt. Pág.: 7.

Como es su primer trabajo, Pedro está muy contento y entusiasmado. Hace todo lo que le manda el Jefe de la Oficina. Él solo termina en tres horas lo que sus dos compañeros hacen en un día.

Después de una semana éstos deciden hablar con él y le explican que si se apura tanto le van a dar más trabajo, y a ellos no les pagarán tiempo extra y le dicen que si sigue así se la verá con ellos a la salida.

Una semana después de la plática, Pedro se ha vuelto uno más de ellos. El trabajo que antes hacía en tres horas se acumula en su escritorio mientras pasan los días. Al ver esto, el Jefe de la Oficina decide cambiarlo a otra área donde la dinámica es diferente.

A pesar de que Pedro ya se había vuelto flojo, malhumorado y se la pasaba perdiendo el tiempo, con la ayuda de sus nuevos colaboradores logra resolver un problema que hace mucho tiempo estaba sin solucionar y realiza propuestas de mejora en los procesos que son apoyadas por su jefe y sus compañeros.

Con este ejemplo se puede observar como el clima organizacional influye directamente en sus elementos y si estos se desenvuelven en un clima negativo tendrán comportamientos nocivos para la empresa, pero si lo hacen dentro de un clima positivo, la comunicación y los procesos tanto internos como externos serán efectivos y productivos.

## 1.4 Importancia de la Comunicación Organizacional.

Al ser un elemento indispensable para el correcto funcionamiento de los grupos, las instituciones, comunidades y todas las relaciones humanas; la comunicación, es muy importante al punto que la organización no podría existir sin ella. Pero ¿por qué es importante la comunicación organizacional?

Fernández Collado agrupa en tres categorías por que es importante la comunicación organizacional dentro de una empresa o institución.

En el primer rubro propone información relacionada con la organización. “En este se incluye todo lo relacionado con lo que la organización es y hace”<sup>23</sup>. Parece increíble pero muchas veces la gente no sabe bien a que se dedica la empresa donde trabaja y si los empleados desconocen esto, que se puede esperar de las personas externas.

En instituciones tan grandes como el IMSS esto pasa muy seguido y un ejemplo es la Subdelegación 7. Ésta se encuentra dividida en departamentos. Está el de Auditoría a patrones, Cobranza, Pensiones y Afiliación; estos a su vez se encuentran divididos en Oficinas y después en Áreas. Muchas veces los mismos trabajadores no saben de que proceso se encarga el personal de otra Área, a pesar de que este al otro lado de la oficina y pertenezca al mismo Departamento.

---

<sup>23</sup> **OP CIT.** Fernández Collado. Pág.: 14.

“La segunda categoría, relacionada con la información acerca del trabajo, es tan crítica como descuidada en muchas organizaciones. Comprende todo lo que las personas necesitan para saber lo que se espera de ellas, los parámetros bajo los cuales va a ser evaluado su desempeño y la forma en que se considera han hecho las cosas”<sup>24</sup>.

Esto es muy común en las corporaciones grandes y generalmente en las gubernamentales. Rara vez se les da un reconocimiento a los trabajadores cuando hacen las cosas bien, pero cuando hay un error todo el mundo se entera y sólo es culpa de los trabajadores, nunca de los jefes.

“Finalmente, las personas quieren saber todo aquello que repercutirá, directa o indirectamente, en su bienestar personal y familiar: prestaciones, beneficios, oportunidades de capacitación y de promoción, disposiciones en materia de seguridad e higiene, políticas de administración de recursos humanos, actividades culturales, sociales y deportivas en las que puede participar”<sup>25</sup>.

En las empresas que no prestan importancia a la comunicación organizacional es frecuente tener que enterarse de todo por “radio pasillo”. Que si ya van a correr a un Jefe, que si cambiaron de lugar a algún compañero, que ahora van a quitar los vales para las tiendas, que si van a aplicar un examen y los que lo reprueben van a ganar menos... todo son chismes o rumores y el problema sería tan fácil de resolver si se aplicaran formas de comunicar todos estos sucesos sin “deformar” la información.

---

<sup>24</sup> **OP CIT.** Fernández Collado. Pág.: 14.

<sup>25</sup> **OP CIT.** Fernández Collado. Pág.: 14.

Si bien es cierto que la comunicación es primordial para las relaciones humanas y las organizaciones, ya que “la supervivencia organizacional se relaciona con la capacidad de la administración para recibir, transmitir y actuar respecto a la información.”<sup>26</sup>, la organización también lo es, ya que gracias a una cultura organizacional “positiva”, el conjunto de mensajes que se intercambian dentro de una institución, facilitan y agilizan los procesos dentro de la misma y hacen que ésta llegue a sus metas y objetivos.

La importancia del estudio la comunicación organizacional puede ser muy valiosa para las empresas y las instituciones, ya que la comunicación por sí misma puede ser vista solamente como un proceso entre dos o varias personas sin que tenga que ver con los de la organización. Si se mira desde el polo opuesto (de la organización), es posible observar que sólo se toman en cuenta los procedimientos técnicos. Aquí es donde reside su importancia, cuando se unen la comunicación y la organización, y se aplican correctamente las estructuras como debe de ser, la institución gozará de una buena “cultura organizacional” y sus procesos tendrán los resultados esperados.

---

<sup>26</sup> **OP CIT.** Gibson, Et Alt. Pág.: 13.

## **CAPITULO 2. “Seguridad y Solidaridad Social, el IMSS”.**

La Independencia y la Revolución Mexicana, trajeron consigo cambios en la estructura social del país, y la Seguridad Social, se centró en las luchas que ayudaron a mejorar el bienestar de los trabajadores.

Un reflejo de esto se dio en la Constitución de 1917, donde se iniciaron las bases para la construcción de las Instituciones que hasta la actualidad conforman nuestro país. Una de ellas el Instituto Mexicano del Seguro Social.

El presente capítulo es de gran trascendencia para éste proyecto de investigación, ya que para conocer la situación actual del Instituto Mexicano del Seguro Social se debe analizar desde su fundación, para poder entender porqué y para qué fue creado.

Es importante revisar el contexto histórico por el cual atravesaba el país, así como las condiciones económicas y políticas que presionaron a los gobernantes para crear instituciones que atendieran las necesidades sociales y que hasta ahora siguen funcionando.

Este capítulo aporta una definición de Seguridad Social y se revisan los antecedentes legislativos que le dan certeza jurídica y respaldo en nuestro país.

Se mencionan las Instituciones que proveen la Seguridad Social en México, sus características e historia, poniendo énfasis a los antecedentes del IMSS y las

modificaciones que ha tenido en su marco jurídico, en los servicios que presta y la forma en que lo hace.

Se estudian las funciones que realizan las Delegaciones, Subdelegaciones y Oficinas para Cobros del IMSS, las leyes que las amparan y los procedimientos que deben seguir para llevar a cabo la recuperación de las Cuotas Obrero Patronales (COP) y las de Retiro Cesantía y Vejez (RCV).

Se señalan los instrumentos que se han propuesto desde el punto de vista jurídico, para actuar en caso de conflicto con los patrones, y como éstos pueden hacer valer sus derechos ante un cobro por parte del IMSS.

En resumen, el presente capítulo es una revisión de la Seguridad Social y radiografía del Instituto Mexicano del Seguro Social (haciendo un recorrido desde su origen hasta ahora) y su actuar a través de las Oficinas para Cobros.

## 2.1 La Seguridad Social.

La Seguridad Social, es un derecho que tienen todos los trabajadores mexicanos y sus familias, es preservado por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y es el Estado, el encargado de brindarla.

“La Seguridad Social, por su propia naturaleza, se erige en un pilar del crecimiento y desarrollo general de cualquier país; su oportuna y adecuada provisión es factor fundamental de cohesión política y social, asegurando una mejor calidad de vida para los trabajadores y sus familias a través del acceso a la asistencia médica y el aseguramiento del ingreso en casos de enfermedad, maternidad, accidente de trabajo o enfermedad laboral, desempleo, invalidez, vejez y muerte”<sup>27</sup>.

Analizando el párrafo anterior que se lee en el sitio web de la Cámara de Diputados, se llega a la siguiente conclusión.

Para nuestros representantes, la Seguridad Social es “un pilar en el crecimiento y desarrollo de cualquier país”.

Desde hace años la promesa de un país con un desarrollo espectacular, ha sido parte del discurso de cada aspirante a la Presidencia de la República, pero en la realidad ya que no se llega al crecimiento esperado.

---

<sup>27</sup>**S/a.** “Cámara de Diputados”. [en línea], México, Dirección URL: [http://www.diputados.gob.mx/camara/001\\_diputados/008\\_comisioneslx/001\\_ordinarias/038\\_seguridad\\_social](http://www.diputados.gob.mx/camara/001_diputados/008_comisioneslx/001_ordinarias/038_seguridad_social). [consulta: 25/02/14, 6:10pm]

El sitio web de la Cámara de Diputados también menciona que “su oportuna y adecuada provisión (refiriéndose a la seguridad social), es factor fundamental de cohesión política y social”. El país se encuentra en una situación de separatismo en todos sus ámbitos. Los partidos políticos, sindicatos y hasta el fútbol y sus “barras”, son blanco constante de notas periodísticas que mencionan las luchas de ideas e incluso físicas, donde el más fuerte sobrevive y cada quien lleva agua a su molino. La cohesión social y política es lo que menos importa a sus actores.

Para concluir con esta idea, se deja abierta la siguiente pregunta: ¿En la actualidad, la Seguridad Social sigue cumpliendo con todos los objetivos que fueron planteados en 1917 y empata con la definición que plantea la Cámara de Diputados?

El libro “El sistema de pensiones en México, dentro de un contexto internacional”, la define como: “un sistema general y homogéneo de prestaciones, de un derecho público y supervisión estatal que tiene como finalidad garantizar el derecho humano a la salud, a la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo, mediante la redistribución de la riqueza nacional, especialmente dirigida a corregir supuestos de infortunio”<sup>28</sup>.

La definición anterior sólo concuerda con la que propone la Cámara de Diputados; en que es un sistema de prestaciones de supervisión estatal que tiene como

---

<sup>28</sup> **MACIAS SANTOS**, Eduardo, **MORENO PADILLA**, Javier, **MILANÉS GARCÍA**, Salvador, **MARTÍNEZ MARTÍNEZ VELASCO**, Arturo, **HAZAS SÁNCHEZ**, Alejandro. “. El sistema de pensiones en México dentro de el contexto internacional”. México. Ed. Confederación Patronal de la República Mexicana, Instituto de Proposiciones Estratégicas, Themis, 1993. Pág.: 1.

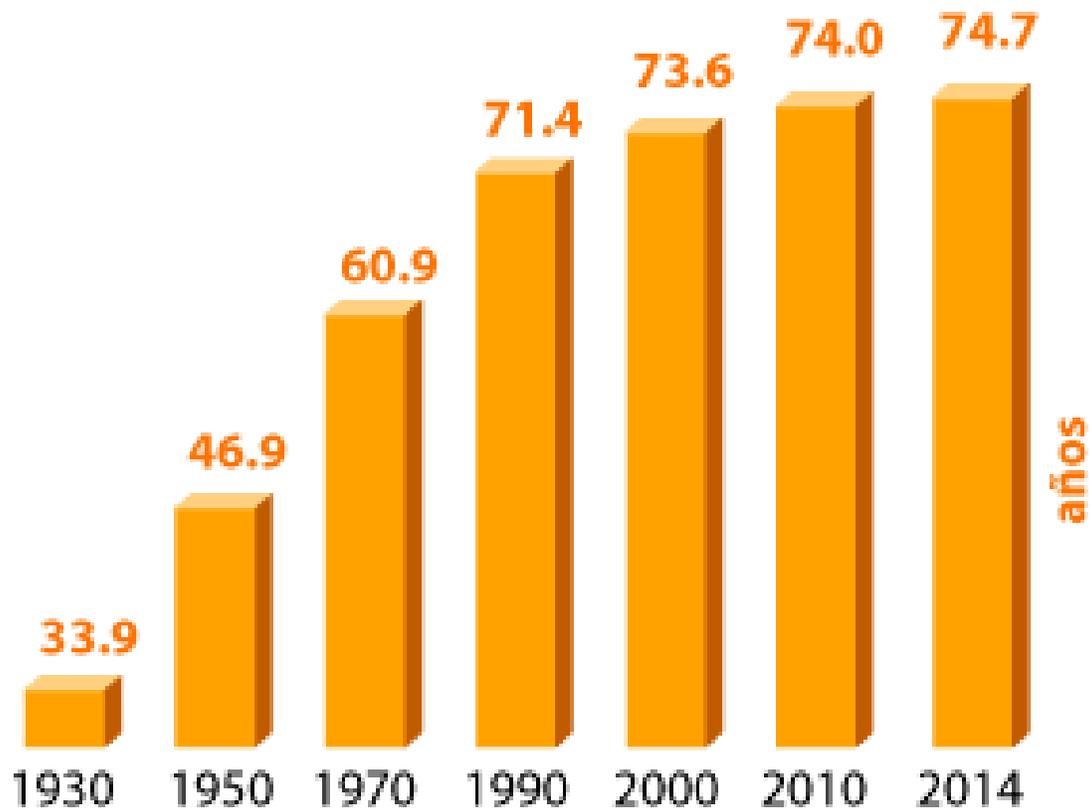
finalidad el bienestar individual y colectivo en casos de desgracia. Está más adaptada a las funciones que realizan las instituciones que la brindan actualmente.

La Seguridad Social, es pues el medio con el que el Estado provee a los trabajadores y sus familias, de bienestar físico y psicológico, a través de la asistencia médica, el deporte y actividades culturales y recreativas. También, los apoya con prestaciones económicas como: la incapacidad pagada, el seguro de desempleo y pensiones para su “retiro de cesantía y vejez”.

Aunque la definición de Seguridad Social sigue siendo la misma del siglo pasado, actualmente las condiciones económicas y sociales en México han cambiado de manera considerable, es por esto que los sistemas de Seguridad Social (sea IMSS, ISSSTE o ISSFAM), deben adaptarse a los cambios de salud, poblacionales y económicos de la sociedad a la cual proveen.

Una de las condiciones sociales que cambió y está dando problemas para proveer las prestaciones económicas y de servicio médico al IMSS, es la esperanza de vida.

Según datos del INEGI, mientras que en 1930 las personas vivían un promedio de 34 años, en 2014 llegan a vivir hasta 75.



Fuente: Sitio Web INEGI <sup>29</sup>.

Cuando se planearon las prestaciones que las instituciones de Seguridad Social iban a brindar a los trabajadores, se creó la Pensión, que es el pago que hace (en este caso) el IMSS, a una persona que se encuentra en una circunstancia específica como: haber trabajado durante un periodo determinado de tiempo, estar en caso de viudez, orfandad o por alguna enfermedad o accidente de trabajo incapacitante de por vida.

<sup>29</sup> INEGI. "Esperanza de vida". [en línea], México, Dirección URL: <http://www.cuentame.inegi.org.mx/poblacion/esperanza.aspx?tema=P>. [consulta: 24/03/14, 6:29pm]

Algo que los gobernantes y los iniciadores del IMSS nunca tuvieron en mente, fue que la esperanza de vida en el país aumentaría tanto. En la actualidad el Instituto ha tenido que reformar el Régimen de Jubilaciones y Pensiones varias veces, ya que el dinero no alcanza para “mantener” a todos los ex trabajadores que están afiliados y por derecho les corresponde una pensión.

La falta de recursos ha traído como consecuencia, que el monto recibido por los pensionados sea mínimo, también la disminución en el abasto de medicinas, material quirúrgico y por ende en el servicio médico.

A pesar de los constantes programas institucionales, encaminados a cambiar la mala percepción que tienen derechohabientes y usuarios del IMSS, los resultados siguen siendo los mismos. La falta de ingresos y la nula planeación de su uso para atender un espectro de población tan amplio, hacen imposible dar un servicio de “calidad, calidez y eficiencia” en unidades médicas y administrativas, aunado a esto, la falta de comunicación entre sus trabajadores hace de un trámite sencillo un martirio.

#### **2.1.1 Antecedentes Legislativos.**

El primer acercamiento para otorgarle derechos a los trabajadores se dio en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, promulgada en 1857. En ella se mencionaba que nadie podía ser obligado a realizar trabajos sin una retribución justa y con libre conocimiento.

Posteriormente con la promulgación de la Constitución de 1917, se mejoraron los derechos de los trabajadores al incluir la “responsabilidad de los patrones en accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, así como también la obligación de observar los preceptos legales sobre higiene y seguridad”<sup>30</sup>.

Esta promulgación benefició a los trabajadores, porque ahora no tienen que arreglárselas por su cuenta. A lo mejor muy a su pesar, los patrones adquirieron la responsabilidad de “respaldarlos” si les ocurría un accidente mientras estaban laborando o si llegaban a enfermarse.

A pesar de que la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley del Seguro Social han sufrido modificaciones, a la fecha el Artículo 123 de la Constitución dice: “**Artículo 123.** Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley”<sup>31</sup>.

Éste artículo de la Constitución, habla sobre el trabajo y en cada uno de sus apartados refiere las condiciones que los patrones deben brindar a los trabajadores. Entre los puntos más importantes destacan: “la jornada máxima será de 8 horas” (aunque en muchos trabajos y principalmente los medios de

---

<sup>30</sup> **IMSS.** “*El nacimiento*”. [en línea], México, Dirección URL: [http://www.imss.gob.mx/instituto/historia/Pages/el\\_nacimiento.aspx](http://www.imss.gob.mx/instituto/historia/Pages/el_nacimiento.aspx). [consulta: 25/02/14, 6:49pm]

<sup>31</sup> **s/a,** *Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos.* [en línea], México, actualización: 07/02/2014, Dirección URL: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf>, [consulta: 08/02/2014 7:03pm].

comunicación o las empresas privadas no es respetado, “hay hora de entrada pero no de salida”).

Por cada 6 días de trabajo se tendrá por lo menos uno de descanso, las mujeres durante el embarazo no realizarán trabajos pesados y gozarán forzosamente de una incapacidad pre y post parto, de seis semanas anteriores a la fecha del nacimiento del bebé y seis semanas posteriores al mismo.

A pesar de su importancia, el punto anterior ha sido un derecho poco acatado por los patrones pues en vez de brindar los descansos obligatorios a las mujeres que están próximas a dar a luz y después del parto, son despedidas sin justificación sólo por estar embarazadas.

“Los salarios mínimos generales deberán ser suficientes para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia, para un trabajo igual deberá corresponder un salario igual sin importar sexo ni nacionalidad”.

“Los empresarios serán responsables de los accidentes del trabajo y de las enfermedades profesionales de los trabajadores, sufridas con motivo o ejercicio de la profesión, las huelgas serán lícitas cuando tengan por objeto conseguir el equilibrio entre los diversos factores de la producción, armonizando los derechos del trabajo con los del capital, entre muchos otros”.

En el apartado B, punto XI dice textual: “La seguridad social se organizará conforme a las siguientes bases mínimas:

**a)** Cubrirá los accidentes y enfermedades profesionales; las enfermedades no profesionales y maternidad; y la jubilación, la invalidez, vejez y muerte.

**b)** En caso de accidente o enfermedad, se conservará el derecho al trabajo por el tiempo que determine la ley.

**c)** Las mujeres durante el embarazo no realizarán trabajos que exijan un esfuerzo considerable y signifiquen un peligro para su salud en relación con la gestación; gozarán forzosamente de 42 días de descanso antes de la fecha fijada para el parto y de otros 42 después del mismo, debiendo percibir su salario íntegro y conservar su empleo y los derechos que hubieren adquirido por la relación de trabajo. En el período de lactancia materna tendrán dos descansos extraordinarios por día, de media hora cada uno, para alimentar a sus hijos. Además, disfrutarán de asistencia médica y obstétrica, de medicinas, de ayudas para la lactancia, fórmulas lácteas y del servicio de guardería infantil.

**d)** Los familiares directos de los trabajadores tendrán derecho a asistencia médica y medicinas, en los casos y en la proporción que determine la ley.

**e)** Se establecerán centros vacacionales para recuperación, así como tiendas que brindan precios inferiores al resto de los establecimientos de autoservicio para beneficio de los trabajadores y sus familiares.

Las tiendas del IMSS han favorecido de manera directa a los trabajadores del Instituto, ofreciéndoles facilidades de pago como descuentos o compras a crédito, que posteriormente se van deduciendo poco a poco de su salario.

Entre los inconvenientes de las tiendas del Instituto, se puede mencionar que no cuentan con tanta variedad de marcas y/o productos que ofrecen. Además sus anaqueles no son tan vistosos y coloridos como los comercios privados.

f) Se proporcionará a los trabajadores ayuda para habitaciones baratas, en arrendamiento o venta, conforme a los programas previamente aprobados.

El Estado mediante las aportaciones que haga, establecerá un fondo nacional de la vivienda a fin de constituir depósitos en favor de dichos trabajadores y establecer un sistema de financiamiento que permita otorgar a éstos crédito barato y suficiente para que adquieran en propiedad habitaciones cómodas e higiénicas, o bien para construirlas, repararlas, mejorarlas o pagar pasivos adquiridos por estos conceptos.

Las aportaciones que se hagan a dicho fondo serán enteradas al organismo encargado de la seguridad social regulándose en su Ley y en las que corresponda, la forma y el procedimiento conforme a los cuales se administrará el citado fondo y se otorgarán y adjudicarán los créditos respectivos”<sup>32</sup>.

Los puntos anteriores tienen el mismo valor, pero para este trabajo, sólo se comentarán el: a), c) y d), ya que su contenido tiene un impacto directo en el tema de Cuotas Obrero Patronales (COP) y cuotas de Retiro, Cesantía y Vejez (RCV), “dinero” por el cual entran en conflicto los Patrones y el IMSS.

a) Cubrirá los accidentes y enfermedades profesionales; las enfermedades no profesionales y maternidad; y la jubilación, la invalidez, vejez y muerte. Esto es muy importante, ya que gran parte de los recursos que otorga el Gobierno, el Patrón y el trabajador al IMSS se utiliza en este rubro. Con ese dinero se cubren las incapacidades que son pagadas a los trabajadores cuando están enfermos, las incapacidades por embarazo; también se destina al pago mensual de aquellos que por cumplir cierto número de semanas cotizadas tienen derecho a una pensión.

---

<sup>32</sup> *s/a, Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos.* [en línea], México, actualización: 07/02/2014, Dirección URL: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf>, [consulta: 08/02/2014 7:35pm].

Gran parte de las familias mexicanas, siguen dependiendo del padre para subsistir. Afortunadamente esto ha cambiado por el crecimiento laboral que han tenido las mujeres y no tan afortunadamente por la necesidad económica. Ahora los dos (padre y madre) hacen su aportación para los gastos de la casa, pero ¿qué pasa cuando sólo el padre trabaja y sufre un accidente o las madres solteras se enferman?

Gracias a la ley y a las instituciones que brindan Seguridad Social, las familias pueden gozar de un ingreso, y aunque no es del 100% del salario del trabajador, les ayuda para atender sus necesidades básicas.

El apartado c), habla de los derechos que tienen las mujeres embarazadas que son trabajadoras. Los puntos que tienen que ver con el tema tratado son: el pago de la incapacidad y la asistencia médica y obstétrica, de medicinas, de ayudas para la lactancia y del servicio de guarderías infantiles; siendo esta última, otra cuestión importante ya que el IMSS cuenta con 65 guarderías propias además de un gran número de servicio subrogado sólo en el Distrito Federal.

Como se menciona en el apartado c), las mujeres trabajadoras cuentan con el servicio de guarderías para sus hijos. Debido a la demanda del servicio, el Instituto además de guarderías “propias” cuenta con la modalidad de “subrogación”, es decir, concesiones a particulares con normas y estándares definidos por el Instituto.

Desafortunadamente la historia de las guarderías en México pero particularmente las del IMSS, se vio manchada con el incendio de la Guardería ABC el 05 de junio de 2009 en Hermosillo, Sonora, donde 49 niños fallecieron y 76 resultaron heridos.

A partir de la reforma a la Ley del Seguro Social de 2003, las guarderías subrogadas comenzaron a multiplicarse ya que era un negocio muy rentable para el Instituto y los particulares que ganaban la licitación.

Una nota del periódico el Universal del 09 de junio de 2009 menciona: “Se estimó que el instituto paga por cada niño atendido en una guardería subrogada, alrededor de \$ 2,500 pesos, mientras que en una guardería ordinaria es de \$ 6 mil a \$ 7 mil pesos debido a que el personal de la misma es trabajador del Seguro Social que tiene un contrato con prestaciones”<sup>33</sup>.

El anterior es un ejemplo de cómo la corrupción y la avaricia de algunos, y el querer ahorrar dinero (por parte del Instituto), porque ya no es suficiente para seguir brindando un derecho a las madres trabajadoras, terminaron en una tragedia debido a la falta de apego a los lineamientos y las normas de seguridad.

d) Los familiares de los trabajadores tendrán derecho a asistencia médica y medicinas, en los casos y en la proporción que determine la ley.

Gracias a la reforma de la Constitución de 1917, en el año de 1947 el IMSS dejó de dar servicio médico sólo a los trabajadores e incluyó a sus familiares directos para que gozaran de esta prestación, excepto en la atención necesaria por contingencias laborales. “Desde entonces el Instituto realiza grandes esfuerzos para cumplir diariamente con su misión de ser el instrumento fundamental de la seguridad social de los mexicanos, brindando actualmente sus servicios a más de 46 millones de derechohabientes”<sup>34</sup>.

---

<sup>33</sup> **RODRIGUEZ**, Ruth. “*Fox duplicó número de guarderías subrogadas*”. Periódico el Universal, Sección Nación, [en línea], México, Dirección URL: <http://www.eluniversal.com.mx/nacion/168804.html>. [consulta: 25/03/14, 6:14pm].

<sup>34</sup> **IMSS**. “*Historia de logros, 50 años de cumpliendo, 60 años de servir a México*”. Instrumento de comunicación interna al personal, México. 2012. Pág: 3.

A pesar que desde el punto de vista de los derechohabientes y usuarios, el servicio médico que provee el IMSS deja mucho que desear, no pueden negar que les brinda ayuda en cuestiones como prestaciones económicas y de actividades físicas o recreativas e incluso de capacitación.

En lo particular creo que independientemente de la falta de insumos que afectan de manera importante la eficacia del servicio médico y administrativo, existen comportamientos contra los cuales ha sido muy difícil luchar porque llevan mucho tiempo expandiéndose y a su vez reproduciéndose en los trabajadores y son los que causan molestia a los beneficiarios de la Institución.

Una de estas conductas es el maltrato, que se podría solucionar con actividades tan simples como saludar, escuchar y ponerse en el lugar del otro. Posiblemente estas acciones no contribuirían a terminar con una enfermedad o resolverían un problema administrativo, pero harían más ligero el camino.

Como se ha revisado en este apartado, a lo largo de su historia el Instituto y sus directores han tratado de mejorar la calidad de vida de los derechohabientes y sus beneficiarios. Quizá en sus inicios estas metas eran logradas, pero ahora y a pesar del esfuerzo de por brindar cuidados médicos a los trabajadores y sus familias en los tres niveles de atención, cada vez se vuelve más complicado por fugas de capital, falta de insumos y la mala planeación a partir de la evolución del grupo poblacional.

### **2.1.2 Instituciones de Seguridad Social en México.**

La Seguridad Social en México es provista principalmente por tres instituciones públicas: el ISSSTE, el no muy conocido ISSFAM y el IMSS.

1) El Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), es una institución gubernamental que se fundó en 1959 durante el gobierno del presidente Adolfo López Mateos. Tuvo su origen en la Dirección General de Pensiones Civiles y de Retiro. A la fecha a diferencia del IMSS, este cubre solamente a los trabajadores del gobierno federal y ofrece asistencia en casos de invalidez, vejez, riesgos de trabajo y muerte. También brinda prestaciones a sus trabajadores como: promociones que mejoren la preparación técnica y cultural del trabajador y su familia, créditos para la adquisición de vivienda, préstamos hipotecarios a largo y a corto plazo, entre algunos otros.

2) El Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas (ISSFAM), es otra institución gubernamental dedicada a proveer de prestaciones de carácter social y económico a los militares en activo así como a pensionados y sus beneficiarios.

Vicente Guerrero, instauró el 16 de octubre de 1829 el Reglamento General de la Gran Casa Nacional de Inválidos, y en este documento se establecieron las reglas para el asilo a militares. En 1926 se expidió la Ley de Retiros y Pensiones del Ejército y Armada Nacional.

En 1961 es emitida la Ley de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas, mediante la cual se abrogaba la Ley de Retiros y Pensiones Militares y es la que hasta la fecha sigue normando los servicios que ofrece la Institución.

Entre las funciones que tiene el Instituto se pueden mencionar: “1) Otorgar las prestaciones y administrar los servicios a su cargo, 2) Administrar su patrimonio exclusivamente para el fin señalado en la presente ley, 3) Administrar los fondos que reciba con un destino específico, 4) Administrar recursos del fondo de la vivienda, 5) Adquirir todos los bienes muebles e inmuebles necesarios para la realización de sus cometidos, 6) Organizar sus dependencias y fijar la estructura y funcionamiento de las mismas, 7) expedir estatuto orgánico, manuales, normas y

procedimientos interiores para la debida prestación de servicios y para su organización interna, 8) Difundir conocimientos y orientaciones sobre prácticas de previsión social”<sup>35</sup>.

3) Como los anteriores, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), provee de atención médica a los trabajadores y sus beneficiarios que se encuentran inscritos en el régimen. Además de atención médica también brinda cursos de capacitación, actividades recreativas y deportivas en los Centros de Seguridad Social, en los Centros vacacionales y en los Deportivos que están distribuidos en todo el país.

Las actividades deportivas y recreativas son parte primordial del IMSS ya que a través de estas, limpia un poco su imagen del mal servicio médico que presta (a decir de los derechohabientes). De estos Centros de Seguridad Social han surgido atletas olímpicos en actividades como clavados o natación.

Los cursos de capacitación dirigidos a la población derechohabiente, también tienen beneficios. A los adultos mayores les da la oportunidad de relajarse mientras aprenden en talleres de panadería o manualidades. Las madres de familia generalmente se inscriben en los cursos de corte y confección o cultura de belleza y después abren su propio negocio.

El Seguro Social, ofrece la modalidad de aseguramiento Voluntario o Familiar, en donde por una cuota anual, el derechohabiente se hace acreedor a la atención médica, de capacitación y recreativa.

---

<sup>35</sup> **SIA.** “Ley del Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas”. [en línea], México, Dirección URL: [https://www.semarmex.gob.mx/juridico/pagina/ley\\_del\\_issfam.pdf](https://www.semarmex.gob.mx/juridico/pagina/ley_del_issfam.pdf). Pág.: 1,2. [consulta: 27/02/14, 12:01pm].

De primera vista la modalidad de Seguro Familiar es una buena opción, pues da la posibilidad a la población en general que no puede costear el servicio en una institución privada o que no está asegurada, a recibir las prestaciones que ofrece el IMSS (exceptuando las económicas) a través de un pago anual.

Las desventajas de esta modalidad son que para recibir consultas y tratamientos de tercer nivel, es decir en hospitales de Alta Especialidad (UMAЕ), como Cardiología u Oncología, tienen que pasar mínimo dos años inscritos.

Además, en la modalidad de Seguro Familiar hay que pasar tres años o más haciendo el pago anual, para ser candidato a una cirugía mayor como las de corazón abierto o tratamientos tan especializados como la diálisis peritoneal.

Esto es a grandes rasgos el Instituto Mexicano del Seguro Social, pero al ser punto importante del tema de la presente tesina, merece otro apartado.

## **2.2 Antecedentes del IMSS.**

Como se había mencionado brevemente en el punto anterior, la Independencia y la Revolución, fueron movimientos que además de dar identidad a México, en su momento mejoraron las condiciones de vida de sus habitantes.

Con la promulgación de la Constitución de 1917 se establecieron las bases de entornos laborales dignos para los trabajadores, además de varios beneficios como prestaciones que disfrutan hasta el día de hoy.

Entre el mejoramiento de condiciones, destaca como una de las más importantes la creación del Instituto Mexicano del Seguro Social.

Con fundamento en el artículo 123 de la Constitución Política de México, y por decreto presidencial, el 19 de enero de 1943 nace el Instituto Mexicano del Seguro

Social. El IMSS desde sus inicios estuvo conformado por una representación tripartita; integrada con el mismo número de miembros de trabajadores, patrones y Gobierno federal.

El primero de diciembre de 1940 Manuel Ávila Camacho, Presidente en ese momento, anunciaba: "... todos debemos asumir desde luego el propósito, que yo desplegaré con todas mis fuerzas, de que un día próximo las leyes de seguridad social protejan a todos los mexicanos en las horas de la adversidad, en la orfandad, en la viudez de las mujeres, en la enfermedad, en el desempleo, en la vejez, para sustituir este régimen secular que por la pobreza de la nación hemos tenido que vivir"<sup>36</sup>.

Analizando el discurso del Presidente Ávila Camacho, se puede notar que desde los cuarenta, se tenía la idea de que la Seguridad Social debería proteger a todos los mexicanos por el simple hecho de serlo. Actualmente el Presidente en curso (Enrique Peña Nieto) continuando con el plan de trabajo de su antecesor propone una reforma a la Seguridad Social, y plantea la Pensión Universal y la homologación de los Servicios de salud.

Habría que preguntar: ¿De dónde saldrán los recursos para brindarle una pensión a todos los mexicanos que tengan derecho, según los nuevos lineamientos? O ¿Cómo se va a llevar a cabo el proceso de la homologación de los servicios y las prestaciones que otorgan actualmente las instituciones de Seguridad Social?

El seis de abril del mismo año (1940), se funda el Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social (SNTSS), y el primero de septiembre se firma el primer Contrato Colectivo de Trabajo.

---

<sup>36</sup> IMSS. "*El nacimiento*". [en línea], México, Dirección URL: [http://www.imss.gob.mx/instituto/historia/Pages/el\\_nacimiento.aspx](http://www.imss.gob.mx/instituto/historia/Pages/el_nacimiento.aspx). [consulta: 27/02/14, 6:06pm]

El Contrato Colectivo de Trabajo del IMSS sigue siendo uno de los más completos en México, y a pesar que ha sufrido modificaciones la mayoría de sus artículos benefician a sus trabajadores.

Entre los beneficios del Contrato Colectivo de Trabajo del Instituto, se puede observar la tolerancia de 5 minutos a la entrada, el pago de estímulos de puntualidad y asistencia si la “checada” es antes de las 8:06 a.m. (en el turno matutino), vacaciones dos veces al año y después de 20 años de antigüedad tres periodos vacacionales.

Al ser una Institución de Seguridad Social, el IMSS tiene que poner el ejemplo cuidando a las familias de sus empleados, por este motivo en coordinación con el Sindicato, lleva a cabo la repartición de juguetes el día de reyes para sus niños, además en el periodo de vacaciones de los hijos de funcionarios del IMSS se realiza el “Plan vacacional”, que en resumen es un curso de verano creado por un lado para evitar el ausentismo en su mayoría de las mamás, y por otro lado para fortalecer el núcleo familiar y el desarrollo psicosocial de los niños.

Dos años después de su nacimiento, el Instituto comenzó a consolidarse en más estados de la República Mexicana y con el nombre de Cajas regionales se crean las primeras Delegaciones en los estados de Puebla, Nuevo León, Jalisco, Veracruz y el Estado de México.

La creación del IMSS fue un gran avance en materia de Seguridad Social, pero en 1949 vino otro gran paso que lo adelanto de instituciones similares a nivel mundial. Ahora también brindaba atención médica a los familiares de los trabajadores, “excepto en la atención necesaria por contingencias laborales”<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup> IMSS. “*El nacimiento*”. [en línea], México, Dirección URL: [http://www.imss.gob.mx/instituto/historia/Pages/el\\_nacimiento.aspx](http://www.imss.gob.mx/instituto/historia/Pages/el_nacimiento.aspx). [consulta: 27/02/14, 6:13pm]

Con base en la demanda y la creciente afiliación de derechohabientes, fue necesaria la construcción de un edificio matriz, donde su director pudiera despachar asuntos relacionados con la normatividad del Instituto y es en 1950 cuando en Av. Paseo de la Reforma se inaugura el edificio de Nivel Central que sigue en ese lugar.

Desde ese momento se comenzaron a construir Centros médicos, hospitales de segundo nivel, clínicas, edificios para oficinas administrativas, centros vacacionales, unidades habitacionales, centros de capacitación para el trabajo, velatorios y tiendas.

En 1952 se construyó el primer hospital de lo que sería el primer centro hospitalario del IMSS: el Centro Médico “La Raza”, que sigue brindando a los derechohabientes atención médica de alta especialidad o de tercer nivel.

La construcción de las Unidades Médicas de Alta Especialidad (UMAE), actualmente beneficia a gran parte de la población derechohabiente. Con su expansión, estas Unidades brindan la oportunidad de recibir servicio médico especializado a personas de bajos recursos, sin tener que trasladarse a regiones lejanas.

“En la década de los cincuentas surgen las cajas regionales de: Tlaxcala, Baja California, Tamaulipas, Oaxaca, Sinaloa, Sonora, Morelos, Chihuahua, Chiapas, Coahuila, Michoacán, Durango, Yucatán, Campeche, Guanajuato, Tabasco, Querétaro, Aguascalientes, Quintana Roo, Colima, Baja California Sur, San Luis Potosí y Zacatecas”<sup>38</sup>.

Con la construcción de las unidades médicas, administrativas, recreativas y tiendas de autoservicio, el IMSS construyó un concepto muy completo de

---

<sup>38</sup> **OP CIT.** IMSS, *“Historia de logros, 50 años de cumpliendo, 60 años de servir a México”*. Pág.: 7.

Seguridad Social, ya que proporcionaba desarrollo físico e intelectual y no sólo médico a sus derechohabientes.

En ese mismo año (1952), “la Conferencia Interamericana de Seguridad Social, organismo internacional que agrupa a las instituciones de Seguridad Social del continente americano, acordó que la sede de su comité permanentemente estuviese en la Ciudad de México”<sup>39</sup>.

En 1963 se inaugura el Centro Médico Nacional (ahora llamado “Siglo XXI”), actualmente conformado por los hospitales de: Especialidades, Cardiología, Pediatría y Oncología; el Banco de sangre, la Unidad de Congresos y la Unidad Robótica de Alta Especialidad Oncológica.

En ese año también se creó la red de teatros del Seguro Social. Se fundaron el: Julio Prieto, Legaría, Tepeyac, Morelos, Hidalgo, Independencia, Félix Azuela y Cuauhtémoc.

Un año después, en 1964 se inaugura el Centro Vacacional Oaxtepec, que conserva un busto de Adolfo López Mateos rodeado por cientos de trabajadores.

“Con la modificación a la Ley del Seguro Social de 1973, el IMSS incluye en sus prestaciones el ramo de guarderías para hijos de trabajadoras, facilitando así su participación en la vida productiva del país”<sup>40</sup>. Este cambio también benefició a los trabajadores del campo ya que fueron incluidos en la Seguridad Social.

---

<sup>39</sup> **IMSS.** “*Proyección internacional*”. [en línea], México, Dirección URL: [http://www.imss.gob.mx/instituto/historia/Pages/proyección\\_internacional.aspx](http://www.imss.gob.mx/instituto/historia/Pages/proyección_internacional.aspx). [consulta: 27/02/14, 6:51pm]

<sup>40</sup> **IMSS.** “*Proyección internacional*”. [en línea], México, Dirección URL: [http://www.imss.gob.mx/instituto/historia/Pages/surgen\\_guarderías.aspx](http://www.imss.gob.mx/instituto/historia/Pages/surgen_guarderías.aspx). [consulta: 27/02/14, 7:12pm]

En 1979 se creó el programa IMSS-Coplamar, posteriormente denominado IMSS-Solidaridad, hoy denominado IMSS-Oportunidades. Desde su inicio tenía como finalidad ofrecer atención médica a los grupos más desprotegidos de la población.

A partir de 2003 IMSS-Oportunidades quedó a cargo del Instituto y dejó de ser financiado por el Gobierno Federal, lo que trajo mayor gasto de recursos y problemas de desabasto y a la fecha sigue siendo una gran fuga de capital.

El objetivo básico de este programa es garantizar el derecho a la salud de los mexicanos que carecen de Seguridad Social y se encuentran en condición de marginalidad y pobreza en áreas rurales. Se divide en dos partes, por un lado se prestan servicios médicos (curativos y preventivos) de manera gratuita.

Por otro lado el programa IMSS-Oportunidades lleva a cabo promoción y “comunicación educativa” para la prevención de enfermedades a partir del auto cuidado de la salud.

En sus inicios IMSS-Oportunidades trabajaba con personal del Instituto que tenía mucha antigüedad y los montos de las nominas eran muy altos, actualmente lo hace con estudiantes de medicina que realizan su servicio social y con voluntarios de la comunidad donde se instalan las clínicas o donde se realizan las visitas; a pesar de esto los costos son elevados.

1995 fue un año crucial para el IMSS, ya que se presentó la nueva Ley del Seguro Social. “Entre las innovaciones fundamentales de este ordenamiento jurídico estuvo la creación de las cuentas individuales para el retiro de los trabajadores. Su manejo se encomendó a las Administradoras de Fondos para el Retiro (AFORES)”<sup>41</sup>.

---

<sup>41</sup> IMSS. “*1995 Nueva Ley*”. [en línea], México, Dirección URL: [http://www.imss.gob.mx/instituto/historia/Pages/1995\\_nueva\\_ley.aspx](http://www.imss.gob.mx/instituto/historia/Pages/1995_nueva_ley.aspx). [consulta: 27/02/14, 7:35pm]

Las AFORES, son instituciones financieras dedicadas (de manera exclusiva) a manejar los recursos que son depositados en las cuentas individuales de los trabajadores. Esas instituciones reciben los recursos conjuntos de todos los afiliados en la misma AFORE, y los invierten para obtener “los más atractivos rendimientos”. Los trabajadores eligen la administradora que más les convenga para manejar su ahorro.

Con la entrada en operación de las AFORES, el Instituto dejó de lado la obligación de “cuidar” y “hacer rendir” el dinero de los trabajadores.

Ahora a cada trabajador se le hace un descuento que se “ahorra” de forma automática en su administradora de fondos. Éstas deducciones trajeron descontento entre la base trabajadora ya que muchos consideran que su dinero está en juego por las variaciones de la bolsa, y dentro del Instituto y a pesar de que se creó Afore XXI “la afore de casa” (hoy Afore XXI Banorte), se tensó el clima político porque decían que la afiliación de todos los empleados del IMSS era sólo un negocio para el Director del Instituto, el Secretario General del sindicato y la Afore, y nada tenía que ver con su bienestar.

Una gran cantidad de trabajadores de nuevo ingreso se unió a la Afore XXI de manera obligatoria porque en caso de negarse no firmaban el contrato de trabajo con el Instituto.

En 1995 también se creó el Seguro de Salud para la Familia y se extiende el régimen obligatorio a los jornaleros agrícolas.

En el 2001 viene otra reforma a la Ley del Seguro Social, según el portal del IMSS las modificaciones fueron las siguientes:

“Los resultados de las reformas se pueden agrupar en dos apartados: los relativos a la gestión del Instituto y los referidos a las pensiones. Sobre el primer apartado,

se destacan diez puntos: 1) la reforma perfeccionó la autonomía fiscal del instituto, 2) lo dotaron de mayores facultades presupuestarias, 3) fortalecieron la transparencia y la rendición de cuentas, 4) modernizaron la gestión del Consejo Técnico, 5) sentaron las bases para la modernización tecnológicas del Instituto, 6) crearon un Fondo para el cumplimiento de las Obligaciones Laborales a favor de los trabajadores, 7) establecieron un nuevo régimen de reservas para el Instituto en su carácter de administradora de seguros, 8) posibilitaron un nuevo régimen de servicios personales, 9) generaron beneficios para los trabajadores, 10) otorgaron también beneficios para las empresas. El segundo apartado fue relativo a las pensiones. En esta materia, el Ejecutivo y el Legislativo lograron un acto de justicia y de responsabilidad”<sup>42</sup>.

Como se verá en un punto posterior de éste capítulo, la Reforma a la Ley del Seguro Social en el año 2001 le proporcionó al Instituto herramientas fiscales y jurídicas para brindarle autonomía y mayores facultades presupuestarias, pero también dejó lagunas legales que no se han podido resolver.

Esta transformación también implementó la modernización tecnológica del Instituto, pero por falta de capacitación contribuyó de manera mínima en la prestación de los servicios.

Por la parte médica, se compraron aparatos de rayos-x y para realizar estudios de laboratorio que el personal no sabía manipular y se fueron aislando hasta volverse obsoletos. En las Unidades administrativas ocurrió lo mismo, se le dotó a los empleados de computadoras e impresoras, pero ante el “analfabetismo tecnológico” las fueron descomponiendo poco a poco lo cual provocó una pérdida más.

---

<sup>42</sup> **IMSS.** “2001 reformas”. [en línea], México, Dirección URL: [http://www.imss.gob.mx/instituto/historia/Pages/surgen\\_guarderías.aspx](http://www.imss.gob.mx/instituto/historia/Pages/surgen_guarderías.aspx). [consulta: 27/02/14, 7:49pm]

Actualmente sucede lo contrario. Los equipos médicos y administrativos que sobrevivieron a la impericia de los trabajadores resultan obsoletos e insuficientes, y es común observar a dos o hasta tres compañeros compartiendo la misma computadora. Ahora el personal de nuevo ingreso se encuentra más capacitado para operarlos pero los recursos no son suficientes para su adquisición.

En el año de 2004 la Ley del Seguro Social sufre otra reforma esta vez a los artículos 277 D y 286 K. En ellos se estableció que el Instituto no podría destinar recursos de las Cuotas Obrero Patronales o de las aportaciones del Gobierno Federal; es decir del dinero de los patrones y el del Gobierno, al financiamiento del Fondo para el Cumplimiento de Obligaciones Laborales de Carácter Legal o Contractual. En pocas palabras no se podrán utilizar esas aportaciones para prestaciones de los trabajadores del Instituto, entre ellas la Jubilación.

Desde hace varios años el IMSS atraviesa por una crisis financiera. Los expertos aseguran que se debe al Régimen de Jubilaciones y Pensiones, ya que debido al aumento de esperanza de vida, el encarecimiento de la misma y la poca creación de empleos ahora son más los trabajadores jubilados que activos.

Según una nota del periódico El Financiero, “le cuesta más un jubilado que un médico, enfermera o auxiliar de oficina que trabaja actualmente en esa institución”<sup>43</sup>. Esto se debe a que conforme avanza el tiempo que labora un trabajador sus prestaciones (especificadas en el Contrato Colectivo de Trabajo) también lo hacen ya que acumula más años de servicio.

---

<sup>43</sup> **FLORES**, Zenyazen. “*Jubilados del IMSS salen más caros que empleados*”. Periódico el Financiero, Sección Archivo, [en línea], México, Dirección URL: <http://www.elfinanciero.com.mx/archivo/jubilados-del-imss-salen-mas.html>. [consulta: 26/03/14, 6:49pm].

Si comparamos a un trabajador “activo” con un “jubilado” las prestaciones económicas del segundo siempre serán mayores por su antigüedad en el Instituto.

Pero los problemas del Instituto no sólo son creados por el Régimen de Jubilaciones y Pensiones de los trabajadores, existen otras fugas de dinero e incluso hay ingresos que jamás entran al IMSS, porque los patrones no registran al total de sus trabajadores o lo hacen con un salario menor al real.

Para que una institución pública o privada, organización o empresa alcance su meta, debe tener bien definido que quiere lograr y cómo lo va hacer, además de tener pautas sobre las cuales se conducirá. Dentro de la Comunicación Organizacional estos conceptos son llamados: misión, visión y valores.

En el siguiente apartado se revisa que quiere lograr el IMSS, cómo lo va a hacer y cuáles son los valores con los que se deben conducir sus trabajadores.

### **Misión, Visión y Valores Institucionales.**

#### **MISIÓN**

“Procurar y vigilar la incorporación al Seguro Social, así como la recaudación de cuotas, conforme a la Ley, a fin de salvaguardar los derechos de los asegurados y sus beneficiarios”.

Esto es lo que quiere lograr el Seguro Social y se divide en dos puntos. El primero, conseguir y estar alerta de que los trabajadores se integren al Instituto. El segundo se refiere a que el cobro de las cuotas se haga con base en la ley, para proteger los derechos de los derechohabientes y sus beneficiarios.

## VISIÓN

“Lograr que el Seguro Social a través de la innovación y de la calidad en el servicio, incorpore el 100% de los sujetos de aseguramiento potenciales y recaude con elevada eficiencia y eficacia las cuotas y aportaciones derivadas, a fin de cumplir con nuestra misión”.

La Visión se refiere al cómo. El Seguro Social a través de la creación de nuevos tratamientos médicos e investigación, y brindando un servicio de excelencia, logre incorporar al 100% de individuos que puedan ser asegurados y mediante procedimientos de cobro específicos aumente los montos del mismo, para cumplir con su misión.

## VALORES INSTITUCIONALES

### Honestidad

“Todas mis acciones se apegan a la Ley, actuando de manera ética e íntegra, luchando continuamente contra la corrupción”.

Desafortunadamente los pagos “por debajo del agua” para hacerse de la vista gorda y decir que no se localizó a un patrón de mayor adeudo, los plazos de pago fuera de la ley o la “desaparición” de notificaciones de créditos fiscales son parte de la corrupción que se vive todos los días en las clínicas y oficinas del Instituto y van desde los más altos niveles hasta las plazas de intendencia.

### Trabajo en Equipo

“Conozco el valor de mi trabajo para la labor de los demás y contribuyo al logro de los objetivos comunes. Respeto las ideas y aportaciones de todos, para la consecución de nuestra misión”.

La falta de comunicación entre áreas y las malas relaciones personales llevan a los trabajadores del IMSS a desconocer el trabajo en equipo. Un trabajador puede ser capaz de romper un documento importante de algún derechohabiente o “desaparecer” una muestra de laboratorio por el simple gusto de hacer que le llamen la atención a un compañero que le cae mal.

## Calidad

“El patrón y el asegurado son mi razón de ser y en consecuencia todo nuestro trabajo debe orientarse a proporcionarle los mejores servicios de manera eficiente“.

La realidad es que dentro del Instituto una mayoría de empleados sólo laboran ahí porque no tuvieron otra opción y les molesta hacer su trabajo. Pero hay otros que dan el 100% por ciento e incluso invierten parte de su tiempo libre para terminar sus labores.

Desafortunadamente no existe unificación en las normas. Por este motivo el IMSS está atiborrado de procesos burocráticos y tanto el patrón como los asegurados no entienden (y lo toman de manera personal), que los sistemas o los procedimientos piden ciertos requisitos que se tienen que cumplir.

## Compromiso

“Me identifico con la Institución y me comprometo con la misión, visión y valores existentes, en mi desempeño profesional”.

Para que una persona ingrese como trabajador del IMSS, debe realizar y aprobar ciertos exámenes, uno de ellos es el compromiso y la identificación con la Institución. Aquí se comprueba cómo influye la cultura laboral y el clima

organizacional positivo o negativo, ya que todos los trabajadores del Instituto pasaron la prueba de compromiso e identificación con la Institución, pero al desenvolverse en un clima organizacional negativo se contagian y se les olvidan todos los acuerdos hechos al firmar su contrato con la institución.

### Innovación

“Tengo la voluntad constante de buscar, diseñar y proponer nuevos métodos y procesos de trabajo en mejoría de los resultados”.

Como sucede en muchas dependencias de gobierno los métodos de trabajo y los procesos para llevarlos a cabo están basados en una norma. Se supone que ésta, se hizo para agilizar asuntos con resultados positivos. La mayoría de las veces estas normas resultan obsoletas por avances tecnológicos. Es en este punto donde comienzan los problemas, porque quien tiene el mando y la toma de decisiones no acepta que un trámite se puede hacer más rápido y con el mismo resultado omitiendo ciertos pasos del proceso administrativo.

A pesar de que los empleados tengan ideas frescas que pueden ser exitosas, son frenados constantemente por sus jefes para implementarlas y con el tiempo son absorbidos por la normativa y el sistema.

### Sensibilidad Social

“Estoy consciente que mi trabajo tiene un impacto en el entorno social de la nación y tomo eso en cuenta en cada una de mis acciones”<sup>44</sup>.

---

<sup>44</sup> Instituto Mexicano del Seguro Social, Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social, *Material didáctico para los aspirantes a la 2ª Categoría “Oficial de Tesorería”*. México.2012. Págs.:6-7.

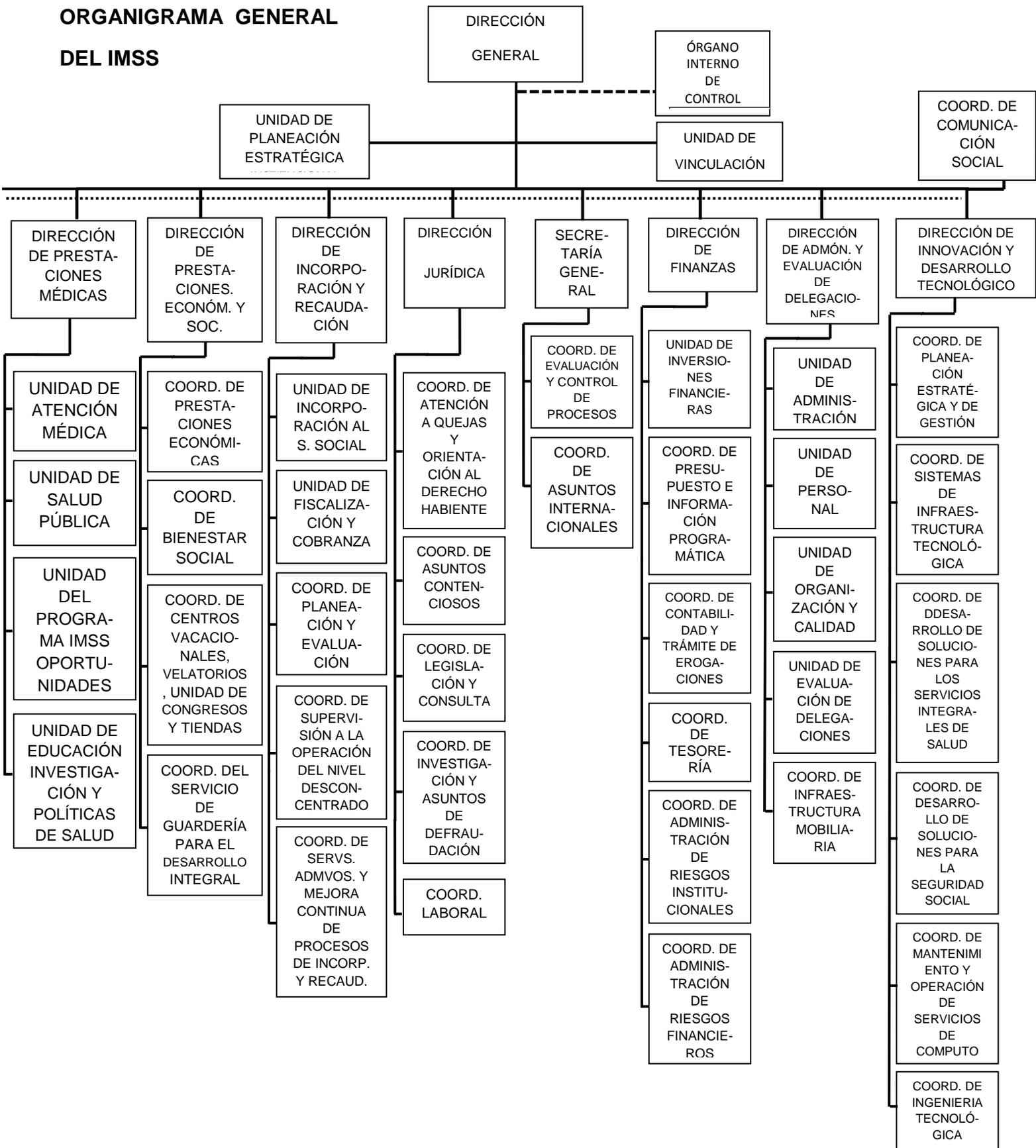
El IMSS es una institución que trabaja con y para la gente, pero la constante falta de comunicación interna y motivación a sus empleados, hace que éstos se olviden que están tratando con personas y no sólo con números.

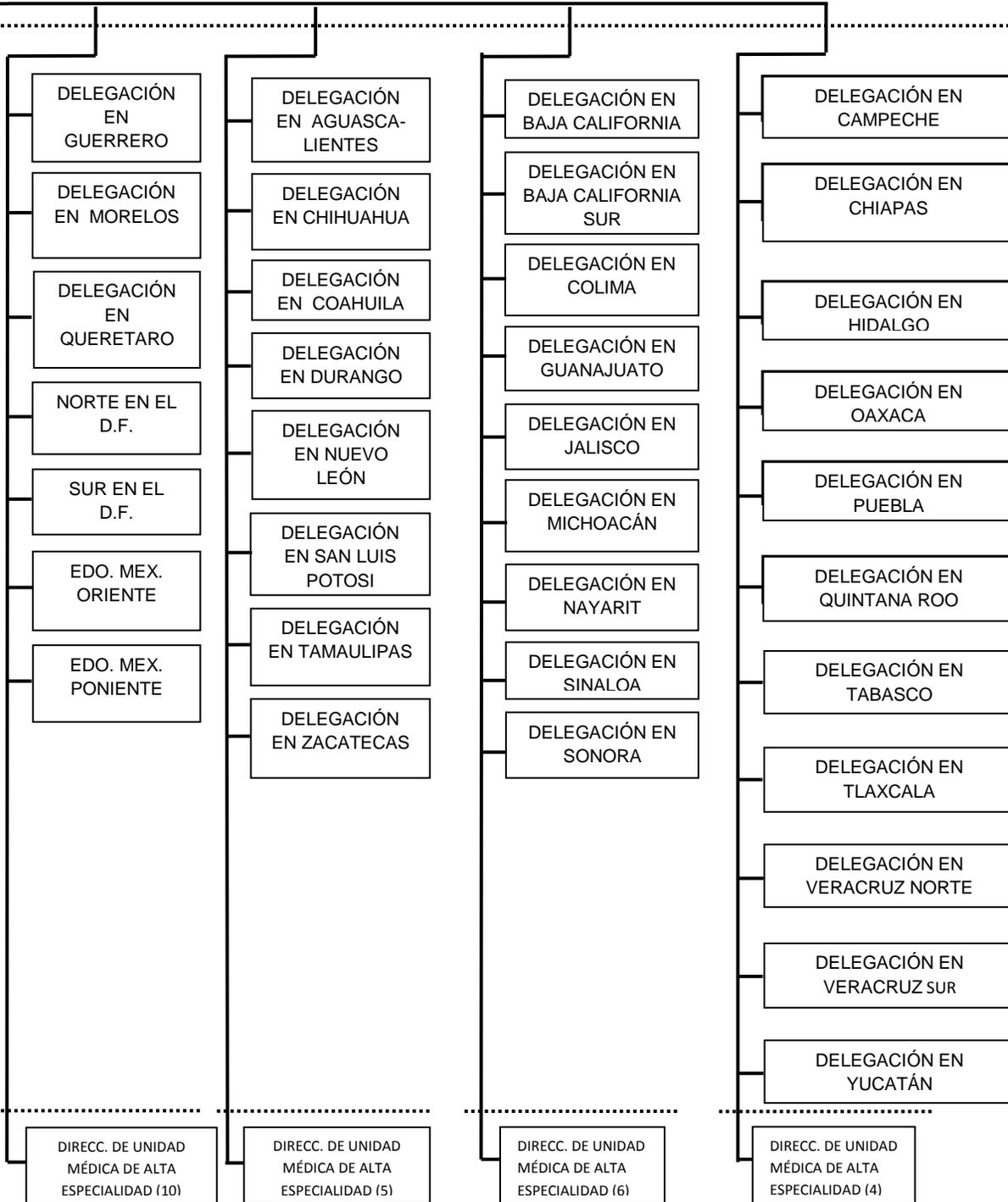
El estrés, la falta de insumos e incluso el entorno de trabajo hacen que sus empleados sólo se preocupen por terminar con sus labores olvidándose de cosas tan simples como dar los buenos días o regalar una sonrisa.

El Instituto ha tomado cartas en el asunto y constantemente propone cursos de sensibilización para sus oficinistas y médicos, pero éstos no tienen los resultados esperados porque los jefes no permiten al personal ausentarse por tres días para tomarlos. Al darse cuenta de esta situación se organizaron cursos sabatinos pero trabajadores se niegan a asistir porque se realizan fuera de su horario de trabajo.

# ORGANIGRAMA GENERAL

## DEL IMSS





### 2.3 Las Delegaciones y Subdelegaciones del IMSS.

Al ver el crecimiento, la expansión y la constante afiliación de trabajadores al Instituto, se tuvo que pensar en una forma más sencilla y eficaz de recaudar dinero para brindar servicios a los derechohabientes y sus familias.

Es por esto que el 2 de febrero de 1945 el Ejecutivo Federal expidió el Reglamento de Cajas Regionales y Locales del Instituto Mexicano del Seguro Social, con el objeto de agilizar el otorgamiento de las prestaciones a los asegurados y derechohabientes, lograr una recaudación oportuna de las Cuotas Obrero Patronales y acercar las decisiones a los principales centros de producción, iniciándose con esto la descentralización operativa del Instituto.

Por un decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 31 de diciembre de 1959, se modificó la Ley del Seguro Social en sus artículos 117 y 120, por tal motivo desaparecieron las Cajas Regionales y Locales y se establecieron en su lugar las Delegaciones Regionales, Estatales y Locales.

Posteriormente, en 1967 las Delegaciones Locales son sustituidas por las Subdelegaciones, precisándose la competencia de éstas y su dependencia de las respectivas Delegaciones Regionales o Estatales.

Para 1987, se crean las Subdelegaciones Naucalpan, Tlalnepantla, Ecatepec y los Reyes la Paz y en 1988, las Agencias Administrativas del Distrito Federal, se convierten en Subdelegaciones. “A partir de entonces se crean las Subdelegaciones a nivel nacional, por lo que actualmente se cuenta con 133 Subdelegaciones del Sistema Nacional de Incorporación y Recaudación”<sup>45</sup>.

---

<sup>45</sup> Instituto Mexicano del Seguro Social, Dirección de Incorporación y recaudación, *Manual de Organización de las Subdelegaciones del IMSS. (9000-002-002)*. [en línea, intranet], México, 2012

Con la creación de las Subdelegaciones y la descentralización de las mismas se le dio una herramienta más al Instituto para cobrar ingresos (que los patrones dejaban de pagar) y así dar el servicio para el que fue creado. Uno de los beneficios que aportaron para los empleados del IMSS fue la creación de más fuentes de empleo y la reducción en el traslado a sus centros de trabajo debido a la distribución de las mismas dentro del D.F. y el área conurbada.

Para los trabajadores (que no formaban parte del Instituto), trajo como ventaja un lugar para realizar trámites administrativos como: la supervivencia o la afiliación y mediante sus Departamentos de Auditoría a Patrones, podían solicitar de manera anónima una inspección a la empresa donde trabajaban, para recibir los beneficios de seguridad social y que estos se llevarán conforme a la Ley.

Incluso trabajadores que laboraban en la Secretaría de Hacienda, fueron agraciados con la transformación de las Agencias Administrativas en Subdelegaciones ya que dejaron de estar contratados por honorarios en la Secretaría y formaron parte del IMSS como personal de base con todas las prestaciones que les correspondían por el Contrato Colectivo de Trabajo y la Ley del Seguro Social.

Los patrones, también fueron favorecidos, por que tratar con el IMSS era más fácil que hacerlo con Hacienda, ya que el primero era más flexible para negociar y mediante programas y convenios les daba la oportunidad de saldar sus deudas.

Dadas las distintas características de las Subdelegaciones, se hizo necesaria su clasificación; por lo que “conforme al acuerdo 567/90 del H. Consejo Técnico, las Subdirecciones Generales de Finanzas, de Delegaciones y Administrativa, en

oficio 4263 del 24 de agosto de 1992, notifican la clasificación de las Subdelegaciones por: Tipo1, Tipo 2, Tipo 3, y Tipo 4”<sup>46</sup>.

Como resultado de la reorganización administrativa del Instituto, aprobada por el H. Consejo Técnico en su acuerdo 5/95 del 11 de enero de 1995, así como la incorporación de los nuevos servicios en las Subdelegaciones y la entrada en vigor de la Nueva Ley del Seguro Social, se crea el Departamento de Pensiones.

El 30 de mayo del año 2001, la Dirección de Afiliación y Cobranza, dentro del marco de modernización de la Administración Pública Federal y la reestructuración institucional, consideró la creación de la Coordinación de Subdelegaciones.

A sí mismo se autorizó la reestructuración de la Dirección de Afiliación y Cobranza, denominándose Dirección de Incorporación y Recaudación del Seguro Social.

“El 26 de abril de 2005, se publicó en el Diario Oficial de la Federación la fusión de las 4 Delegaciones del Distrito Federal, quedando conformadas las Delegaciones Norte y Sur, por lo que la Dirección de Desarrollo de Personal y Organización, emitió el Dictamen Técnico Funcional correspondiente, mismo que hizo del conocimiento de la Dirección de Incorporación y Recaudación del Seguro Social, mediante oficio número 09 52 17 7000/0778 de fecha 2 de agosto del 2005”<sup>47</sup>.

---

<sup>46</sup> Instituto Mexicano del Seguro Social, Dirección de Incorporación y recaudación, *Manual de Organización de las Subdelegaciones del IMSS. (9000-002-002)*. [en línea, intranet], México, 2012 Dirección URL: <http://intranet/Docs/Normas/Forms/Procedimientos.aspx> Pág.: 6. [consulta: 03/03/14 . 2:36pm ]

<sup>47</sup> Instituto Mexicano del Seguro Social, Dirección de Incorporación y recaudación, *Manual de Organización de las Subdelegaciones del IMSS. (9000-002-002)*. [en línea, intranet], México, 2012 Dirección URL: <http://intranet/Docs/Normas/Forms/Procedimientos.aspx> Pág.: 7. [consulta: 04/03/14 . 1:48pm ]

Con la entrada en vigor del Reglamento Interior del IMSS (RIIMSS), el 19 de septiembre de 2006, se cambió la denominación de Dirección de Incorporación y Recaudación del Seguro Social (DIRSS) a Dirección de Incorporación y Recaudación (DIR).

“Con fecha 16 de agosto de 2010, se modifica la estructura orgánica de las Subdelegaciones del Sistema Nacional, con la incorporación y registro de 38 Oficinas de Clasificación de Empresas, adscritas a los Departamentos de Afiliación Vigencia de las propias Subdelegaciones, conforme al proceso de desconcentración del personal de Clasificación de Empresas, derivado de la Reforma al Reglamento de Organización Interna en el año 2003”<sup>48</sup>.

El crecimiento de las Subdelegaciones se fue dando con el tiempo, y poco a poco se fueron especializando los métodos que utilizaban para sus procesos, es por esto que se crearon distintos Departamentos para hacer más eficiente el trabajo.

En un principio y a pesar de que los trabajadores del IMSS ya realizaban tareas específicas en sus áreas, hubo resistencia a la creación de los Departamentos, porque tendrían una especie de “tronco común” conocida con el nombre de “Auxiliar Universal de Oficinas”, y para poder subir de puesto tendrían que presentar exámenes.

Con el tiempo los empleados se dieron cuenta que con la especialización tenían más oportunidad de subir escalafones dentro de la jerarquía del Instituto.

Hasta ahora se opera con la misma dinámica, un empleado escoge el área en la que quiere ser especialista (las categorías son: tesorería, servicios técnicos,

---

<sup>48</sup> Instituto Mexicano del Seguro Social, Dirección de Incorporación y recaudación, *Manual de Organización de las Subdelegaciones del IMSS. (9000-002-002)*. [en línea, intranet], México, 2012 Dirección URL: <http://intranet/Docs/Normas/Forms/Procedimientos.aspx> Pág.: 8. [consulta: 04/03/14 . 2:32pm ]

servicios administrativos, personal o estadística) y cuando el Instituto y el sindicato emiten una convocatoria para esa categoría, realiza el examen. Si lo aprueba, sube un puesto en el escalafón y a su vez aumenta su salario. Así lo puede hacer hasta llegar a la quinta categoría (del área de su elección) que es el tope propuesto por las autoridades institucionales y sindicales.

Ésta especialización de los trabajadores es un arma de doble filo. Por un lado, aprenden a resolver problemas exclusivos de su categoría, por el otro solamente son expertos en una materia y desconocen procesos de los trámites de otras categorías que van de la mano con los suyos y a veces se tiene que realizar simultáneamente.

La falta de comunicación entre el personal, así como la ignorancia de los procesos “ajenos” son un inconveniente, porque la mayoría de las veces sólo se duplican los requisitos para los usuarios.

Todos los cambios al interior de las Subdelegaciones, tuvieron que apegarse a normas, reglamentos, códigos y leyes, y es por eso que a continuación se examina el conjunto de pautas legales con el que estas Unidades Administrativas fundamentan sus procedimientos.

### **2.3.1 Marco Jurídico de las Subdelegaciones del IMSS.**

Según el Manual de Organización de las Subdelegaciones del Instituto, el funcionamiento de las mismas está respaldado por un conjunto de leyes, normas y reglamentos que se mencionan a continuación:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917.
  
- Ley del Seguro Social (LSS), “publicada en el Diario Oficial de la Federación el 21 de Diciembre de 1995, Reformada por los decretos del 21 de Noviembre de

1996 y 20 de Diciembre de 2001, última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 9 de abril de 2012”<sup>49</sup>.

- Reglamento de la Ley del Seguro Social en Materia de Afiliación, Clasificación de Empresas, Recaudación y Fiscalización (RACERF), “publicado en el Diario Oficial el 1º. de Noviembre de 2002, última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 15 de julio de 2005”<sup>50</sup>.

- Reglamento Interior del Instituto Mexicano del Seguro Social (RIIMSS), “publicado en el Diario Oficial de la Federación el 18 de septiembre de 2006, última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 21 de enero de 2009”<sup>51</sup>.

- Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 23 de mayo de 1996, última Reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 9 de abril de 2012.

- Ley Federal del Trabajo.

- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.

---

<sup>49</sup> **Instituto Mexicano del Seguro Social, Dirección de Incorporación y recaudación, *Manual de Organización de las Subdelegaciones del IMSS. (9000-002-002)*.** [en línea, intranet], México, 2012  
Dirección URL: <http://intranet/Docs/Normas/Forms/Procedimientos.aspx> Pág.: 9. [consulta: 04/03/14 . 3:10pm ]

<sup>50</sup> **Instituto Mexicano del Seguro Social, Dirección de Incorporación y recaudación, *Manual de Organización de las Subdelegaciones del IMSS. (9000-002-002)*.** [en línea, intranet], México, 2012  
Dirección URL: <http://intranet/Docs/Normas/Forms/Procedimientos.aspx> Pág.: 9. [consulta: 04/03/14 . 3:10pm ]

<sup>51</sup> **Instituto Mexicano del Seguro Social, Dirección de Incorporación y recaudación, *Manual de Organización de las Subdelegaciones del IMSS. (9000-002-002)*.** [en línea, intranet], México, 2012  
Dirección URL: <http://intranet/Docs/Normas/Forms/Procedimientos.aspx> Pág.: 9. [consulta: 04/03/14 . 3:12pm ]

- Ley Federal de Procedimiento Administrativo “publicada en el Diario Oficial de la Federación el 1º de junio de 1995, última Reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 9 de abril de 2012”<sup>52</sup>.
- Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos.
- Ley Federal de los Derechos del Contribuyente.
- Ley Federal de Procedimiento Contencioso Administrativo, “publicada en el Diario Oficial de la Federación el 1 de diciembre de 2005, última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 28 de enero de 2011”<sup>53</sup>.
- Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.
- Código Fiscal de la Federación.
- Código Civil Federal.
- Código Penal Federal.
- Código Federal de Procedimientos Penales.
- Código Federal de Procedimientos Civiles.

---

<sup>52</sup> **Instituto Mexicano del Seguro Social, Dirección de Incorporación y recaudación, *Manual de Organización de las Subdelegaciones del IMSS. (9000-002-002)*.** [en línea, intranet], México, 2012  
Dirección URL: <http://intranet/Docs/Normas/Forms/Procedimientos.aspx> Pág.: 9. [consulta: 04/03/14 . 3:13pm ]

<sup>53</sup> **Instituto Mexicano del Seguro Social, Dirección de Incorporación y recaudación, *Manual de Organización de las Subdelegaciones del IMSS. (9000-002-002)*.** [en línea, intranet], México, 2012  
Dirección URL: <http://intranet/Docs/Normas/Forms/Procedimientos.aspx> Pág.: 10. [consulta: 04/03/14 . 3:14pm ]

- Norma para Cuantificar Perjuicio sufrido por el Instituto Mexicano del Seguro Social por la presunta Comisión del Delito de Defraudación a los Regímenes del Seguro Social, “validado y registrado el 30 de septiembre de 2005, por la Unidad de Calidad y Normatividad, última reforma el 21 de abril de 2009”<sup>54</sup>.
- Norma que establece las disposiciones para la administración de archivos en el Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Compendio Fiscal en Materia de Cobranza, Fiscalización, Corrección y Dictamen, “Reglas en materia de Cobranza, Fiscalización, Corrección y Dictamen”.
- Acuerdos del H. Consejo Técnico de la competencia de la Dirección de Incorporación y Recaudación”.

Al tener un marco jurídico bien definido y leyes que lo respaldan en su actuar, el IMSS, a través de su Dirección de Incorporación y Recaudación en coordinación con la Dirección Jurídica, propuso las funciones que deben llevar a cabo las Subdelegaciones y debido a que son parte importante del presente trabajo, en particular la Subdelegación 7 “Del Valle”, se profundiza en el tema en el siguiente punto.

### **2.3.2. Funciones de las Subdelegaciones del IMSS.**

Desde su creación, se establecieron de manera muy específica las funciones que realizarían las Subdelegaciones del Instituto. A continuación se destacan las que tienen que ver con el Departamento de Cobranza, ya que el Área de Asesoría Jurídica forma parte del mismo.

---

<sup>54</sup> **Instituto Mexicano del Seguro Social, Dirección de Incorporación y recaudación, *Manual de Organización de las Subdelegaciones del IMSS. (9000-002-002)*. [en línea, intranet], México, 2012**  
 Dirección URL: <http://intranet/Docs/Normas/Forms/Procedimientos.aspx> Pág.: 11. [consulta: 04/03/14 . 3:10pm ]

La primera es aplicar las disposiciones de la Ley del Seguro Social, sus reglamentos, y disposiciones legales; además de “acatar los acuerdos y resoluciones emitidos por el Consejo Técnico, la Dirección General, la Dirección de Incorporación y Recaudación, Unidades y Coordinaciones Normativas, del Consejo Consultivo Delegacional y la Delegación en sus respectivos ámbitos de competencia, así como las sentencias de tribunales fiscales y autoridades laborales, así como su correcta difusión al personal a cargo de los jefes de Departamento y de Oficina”<sup>55</sup>.

Se pueden notar diferentes inconvenientes para llevar a cabo la primera función. En ellos está la falta de comunicación entre el personal de la Subdelegación. Éste a su vez trae problemas con el acatamiento de los acuerdos emitidos por el Consejo Consultivo Delegacional, también se observa que la falta de recursos acarrea otras dificultades que poco a poco forman una gran bola de nieve.

Para mostrar los inconvenientes de la primera función de las Subdelegaciones del IMSS, a continuación se expone como ejemplo, la historia de un “acuerdo” dirigido al Área de Asesoría Jurídica y las complicaciones para llegar a su destino.

El Instituto dispone entre su plantilla de trabajadores con personal que se dedica exclusivamente a efectuar mensajería a nivel nacional entre las unidades que lo conforman. A pesar de contar con tanto personal que realiza esta función, la falta de recursos como tinta para imprimir los acuses, mantenimiento a los transportes e incluso la falta de dinero para ponerle gasolina a los mismos, va retrasando la entrega de los documentos.

---

<sup>55</sup> Instituto Mexicano del Seguro Social, Dirección de Incorporación y recaudación, *Manual de Organización de las Subdelegaciones del IMSS. (9000-002-002)*. [en línea, intranet], México, 2012 Dirección URL: <http://intranet/Docs/Normas/Forms/Procedimientos.aspx> Pág.: 23. [consulta: 04/03/14 . 3:45pm ]

El Consejo Consultivo generalmente sesiona en la Delegación 4, ubicada en el Oriente del Distrito Federal y después de revisar el caso emiten una resolución que será enviada a la Unidad implicada directamente.

El acuerdo sale de la Delegación 4 mediante Oficialía de Partes y es trasladado a Oficialía Partes de la Delegación 3, para que a su vez se remita a la Unidad de destino.

Cuando el acuerdo llega a la Unidad de destino pasa nuevamente por varios filtros. Primero es entregado al personal de Oficialía de Partes, éstos a su vez lo derivan al Departamento de Cobranza, la secretaria del Departamento lo envía a la Oficina para Cobros, después de que su Jefe lo revisó. Nuevamente es revisado, esta vez por el Jefe de la Oficina para Cobros que lo turna mediante su secretaria al Jefe de la sección de Garantías. Después de leerlo lo remite al Área de Asesoría Jurídica para que se acatado.

En este proceso desde que se emitió el acuerdo pasaron ya 15 días aproximadamente. El acuerdo, era de acatamiento a una sentencia dictada por el Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa y tenía caducidad de 5 días posteriores al sello de recibo del Instituto. El resultado: que el IMSS haya perdido el juicio y una multa por no haber acatado en tiempo y forma las órdenes del Tribunal.

Las Subdelegaciones también tienen la obligación de redactar los informes que soliciten otras Subdelegaciones, unidades administrativas, unidades médicas o las Delegaciones, sobre datos contenidos en sistemas de información de Incorporación y Recaudación; es decir datos de derechohabientes afiliados y procesos de cobranza.

Este proceso es tardado debido a que las Subdelegaciones concentran los datos de todos los trabajadores y de las empresas a las cuales prestan sus servicios,

que se encuentran en la circunscripción de la misma. Al ser las concentradoras de esta información son muchos los informes requeridos y por ese motivo la carga de trabajo es excesiva y casi imposible de presentar.

Las Subdelegaciones deben verificar que las solicitudes de aclaración administrativa y escritos presentados por los patrones, demás sujetos obligados o asegurados, cumplan con los requisitos y la documentación necesaria para el trámite.

Este punto es tema relevante para el presente trabajo, porque el Área de Asesoría Jurídica se encarga de este proceso.

La falta de comunicación entre el personal del Área de Asesoría es la primer barrera para que los patrones cumplan con los requisitos y la documentación. Para comprenderla mejor se expone el siguiente ejemplo:

Es lunes, y el Representante Legal de la empresa Gamesa acude a pedir información, para una Solicitud de Suspensión al Proceso Administrativo de Ejecución (PAE). Ese día le toca atender la ventanilla al Sr. Armando, es éste quien le indica al patrón la documentación que debe traer para iniciar su trámite.

El martes, regresa el patrón dispuesto a resolver el problema de Gamesa con el Instituto, con toda la documentación que le pidió Armando. Se lleva una sorpresa, ahora la Srta. Rocío es la encargada de atender la ventanilla. Al momento de que ella le revisa la documentación se da cuenta de que le faltan 2 juegos de copias y le dice al Representante Legal que no se puede realizar su trámite hasta que las traiga.

El patrón le reclama y sale muy enojado porque ya le hicieron perder medio día y tendrá que regresar mañana para iniciar el trámite.

El miércoles llega el patrón con la documentación que en inicio le había pedido Armando y con las copias que le pidió Rocío. Ese día nuevamente le tocó a Armando atender la ventanilla, después de revisarle los documentos le dice al patrón: “para que me trajo tantas copias, a mí sólo me sirve el original”.

Después de dos días perdidos y varios juegos de copias inútiles, el patrón logra iniciar el trámite que pudo haberse hecho desde el segundo día (martes).

Si el Jefe de la Oficina y del Área, les indicaran a Rocío y Armando que documentación es la que se requiere, o si ellos unificaran criterios en los requisitos para comenzar el trámite, le hubieran evitado pérdida de tiempo y dinero al patrón.

Las Subdelegaciones deben enviar solicitudes dirigidas a los Titulares de otras dependencias públicas, para la obtención de información y en su caso documentación, relativa a patrones no localizados e insolventes, así como la información y documentación necesaria a fin de comprobar el cumplimiento de obligaciones fiscales.

Con el desinterés de algunos trabajadores se hace muy complejo que un informe llegue de una oficina a otra dentro de la misma unidad, no es difícil imaginar el caos y los problemas que ocurren cuando una Unidad le pide a otra información, y mejor ni pensarlo cuando lo hace otra Dependencia.

Las Subdelegaciones deben coordinar y promover los cursos de capacitación para el personal operativo de la Subdelegación y “aprobar el contenido de los programas de asesorías y pláticas de orientación y difusión a patrones, organizaciones patronales, asociaciones de trabajadores, sindicatos, colegio de

contadores, y en su caso, a los derechohabientes respecto de sus derechos y obligaciones”<sup>56</sup>.

Por el Contrato Colectivo de Trabajo los empleados del Instituto tienen derecho a recibir mínimo dos cursos al año. En algunas Unidades esto se lleva al pie de la letra, pero en la mayoría los Jefes no les permiten tomar los cursos porque piensan que sólo van a perder el tiempo.

Hay trabajadores que en toda su historia laboral (26 o 27 años) sólo han tomado dos cursos, algunos porque no se los permitieron pero otros porque no les interesaba.

Deben suscribir los oficios para gestionar el envío a cobro de los adeudos por cambio de subdelegación o procuración de cobro, vigilando la correcta integración de los expedientes de cartera para su recuperación.

Autorizar las solicitudes presentadas por los patrones, relativas a la autorización de prórroga para el pago a plazo, ya sea en forma diferida o en parcialidades, de los créditos fiscales a favor del Instituto.

Recibir y verificar la integración de los expedientes que se remitan a la Jefatura de Servicios Jurídicos, con motivo de la interposición de recursos de inconformidad o Juicio Contencioso Administrativo Federal, en contra de cédulas de liquidación, cualquier acto administrativo y resoluciones emitidas en materia de clasificación de empresas y prima del Seguro de Riesgos de Trabajo.

---

<sup>56</sup> Instituto Mexicano del Seguro Social, Dirección de Incorporación y recaudación, *Manual de Organización de las Subdelegaciones del IMSS. (9000-002-002)*. [en línea, intranet], México, 2012  
Dirección URL: <http://intranet/Docs/Normas/Forms/Procedimientos.aspx> Pág.: 24. [consulta: 04/03/14 . 3:57pm ]

Debido a la falta de comunicación de la que se hablo en párrafos anteriores, la integración de los expedientes se vuelve un punto difícil, ya que se le tiene que requerir varias veces al patrón por la mala información que recibe de los trabajadores.

Las Subdelegaciones tienen que proporcionar asistencia a los patrones y demás sujetos obligados, respecto a la información y trámites de la situación que guardan sus adeudos, con base en la información del sistema de cobranza y en términos de la normatividad vigente.

En la realidad este punto no se sigue debido a la burocracia. Para que a un patrón le den información de sus adeudos y su situación fiscal ante el Instituto, tiene que presentar un escrito y después de varias semanas y una revisión exhaustiva, la mayoría de las veces ésta es negada o se le brinda de manera incompleta.

Es tarea de las Subdelegaciones vigilar que sus áreas difundan con los patrones las actividades preventivas al realizar sus pagos, ésto para reducir los casos de los pagos no aplicados.

Autorizar las resoluciones para dar cumplimiento a los acuerdos y sentencias dictadas con motivo de los recursos de inconformidad y juicios contenciosos administrativo federal interpuestos en contra de actos administrativos, créditos fiscales, así como respecto a la fracción, clase y prima, o créditos fiscales emitidos por el Instituto, así como de laudos o convenios emitidos por la autoridad competente.

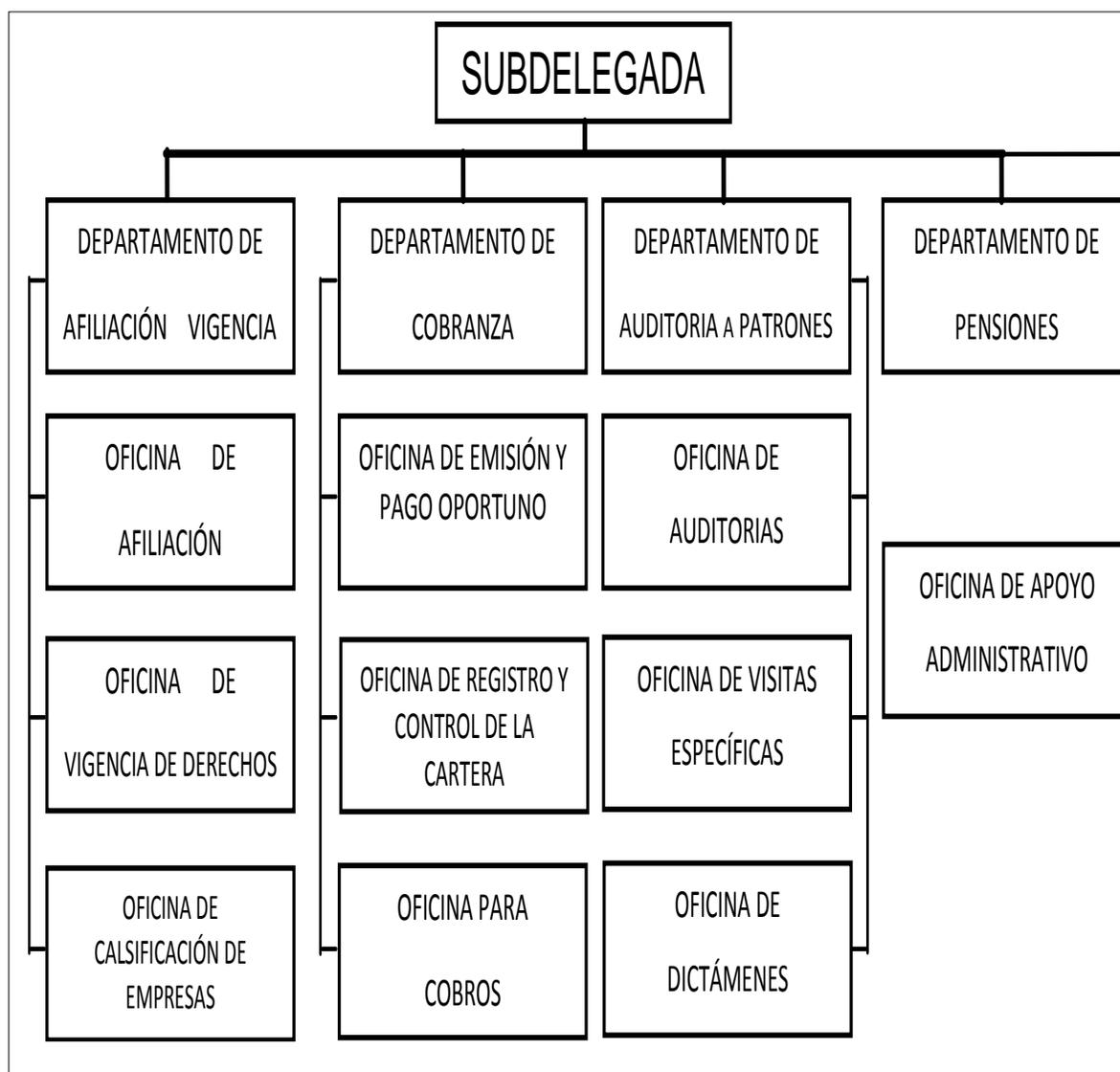
Las Subdelegaciones del Instituto, están divididas en tipo "A" y "B", esto se debe a la organización de las mismas y la forma en que llevan a cabo sus procesos. A continuación se revisan las características de las Subdelegaciones tipo "A", ya que la Subdelegación 7 pertenece a esta clasificación.

### 2.3.3 Subdelegaciones tipo “A” del IMSS.

La Subdelegación 7 “Del Valle” del IMSS, se encuentra clasificada como tipo “A” y cuenta con los siguientes departamentos: Departamento de Afiliación Vigencia, Cobranza, Auditoría a patrones y Pensiones.

A su vez cada uno de los Departamentos está dividido en Oficinas y estas en Áreas o Secciones. Cada una tiene tareas específicas a realizar y éstas van “ligadas” en los procesos que se llevan a cabo dentro de la Subdelegación.

#### ORGANIGRAMA DE LA SUBDELEGACIÓN 7 “DEL VALLE” DEL IMSS.



## DEPARTAMENTO DE AFILIACIÓN VIGENCIA.

Este Departamento se encarga básicamente de la incorporación al Seguro Social de los “posibles sujetos de aseguramiento”, entre estos están los futuros derechohabientes y las empresas.

De los puntos más importantes destacan: “Aplicar la baja del régimen a los patrones y asegurados una vez verificada la desaparición del hecho que dio origen a su aseguramiento”<sup>57</sup>.

Aunque suena un poco rebuscado el punto anterior es simple: cuando un patrón cierra su negocio o una empresa “desaparece”, deja de pagar sus cuotas al IMSS, porque ya no cuenta con los recursos para hacerlo.

Al cerrar definitivamente la empresa se extingue el hecho que dio origen al aseguramiento de los trabajadores y trae como resultado la baja que también se aplica cuando los empleados dejan de prestar sus servicios a los empresarios o corporaciones.

Los derechohabientes no se quedan desprotegidos del todo, pues cuentan con servicio médico 60 días después de su despido en lo que encuentran trabajo en otro lugar donde puedan asegurarlos.

El Departamento de Afiliación Vigencia debe “vigilar la correcta aplicación de registros de patrones y sujetos obligados, y controlar la expedición de sus tarjetas de identificación y vigilar la correcta aplicación de números de seguridad social,

---

<sup>57</sup> Instituto Mexicano del Seguro Social, Dirección de Incorporación y recaudación, *Manual de Organización de las Subdelegaciones del IMSS. (9000-002-002)*. [en línea, intranet], México, 2012  
Dirección URL: <http://intranet/Docs/Normas/Forms/Procedimientos.aspx> Pág.: 36. [consulta: 05/03/14 . 2:50pm ]

validar la inscripción de trabajadores para el otorgamiento de las prestaciones en dinero y en especie”<sup>58</sup>.

Debido al número de empresas y derechohabientes afiliados al Instituto, éste tuvo que pensar una forma de tener control sobre los adeudos y aportaciones de los primeros y las prestaciones otorgadas a los segundos. La forma en que lo solucionó fue creando nomenclaturas para que no hubiera duplicidad y se facilitara su identificación.

A las empresas y patronos (el IMSS) les asignó un Registro Patronal conformado por letras y números. Según las diferentes combinaciones se puede determinar si el patrón es local o foráneo y cuál es la Subdelegación que lo controla.

A los derechohabientes se les asignó un Número de Seguridad Social único, (conformado por 5 pares de dígitos y un verificador), determinado (entre otros datos) por la fecha de afiliación del trabajador, su año de nacimiento y la delegación a la que pertenece.

Debido al número de corporaciones y asegurados, los Registros Patronales y los Números de Seguridad Social han sido una herramienta indispensable para resolver los problemas de homonimia entre empresas y derechohabientes que se suscitan en el Instituto.

El Departamento de Afiliación Vigencia debe “verificar que los trámites y aclaraciones solicitados por los asegurados como son homonimias, duplicidades,

---

<sup>58</sup> **Instituto Mexicano del Seguro Social, Dirección de Incorporación y recaudación, *Manual de Organización de las Subdelegaciones del IMSS. (9000-002-002)*. [en línea, intranet], México, 2012**  
Dirección URL: <http://intranet/Docs/Normas/Forms/Procedimientos.aspx> Pág.: 36. [consulta: 05/03/14 . 2:50pm ]

corrección de datos, modificaciones al registro, actualización de datos e inscripciones improcedentes”<sup>59</sup>.

El punto anterior sólo debería reducirse a modificaciones al registro, actualización de datos e inscripciones improcedentes ya que la mayoría de los errores como homonimias o corrección de datos se debe al descuido humano.

Gran parte de los trabajadores de nuevo ingreso no son capacitados de manera correcta en el uso de claves, sistemas o programas internos y aprenden empíricamente. Éste es un problema muy grave, y trae como consecuencia que una familia deje de recibir atención médica o tratamientos especializados de los cuales depende la vida del paciente.

La falta de instrucción por parte del Instituto sumado al desinterés de los trabajadores por aprender, da como resultado una disminución en la calidad del servicio y en un caso extremo llega a poner en riesgo la vida de los derechohabientes.

Otro punto que lleva a cabo el Departamento de Afiliación Vigencia es “vigilar la operación de los procesos de certificación de prestaciones económicas en las áreas de Control de Prestaciones o Sector Técnico de las Unidades de Medicina Familiar de su circunscripción”<sup>60</sup>.

---

<sup>59</sup> Instituto Mexicano del Seguro Social, Dirección de Incorporación y recaudación, *Manual de Organización de las Subdelegaciones del IMSS. (9000-002-002)*. [en línea, intranet], México, 2012 Dirección URL: <http://intranet/Docs/Normas/Forms/Procedimientos.aspx> Págs.: 36-37. [consulta: 05/03/14 . 2:50pm ]

<sup>60</sup> Instituto Mexicano del Seguro Social, Dirección de Incorporación y recaudación, *Manual de Organización de las Subdelegaciones del IMSS. (9000-002-002)*. [en línea, intranet], México, 2012 Dirección URL: <http://intranet/Docs/Normas/Forms/Procedimientos.aspx> Pág.: 37. [consulta: 05/03/14 . 2:50pm ]

Aunque pareciera simple burocracia para la gente externa al IMSS, el ir y venir del pago de incapacidades entre clínicas y Subdelegaciones es necesario porque en ellas se lleva el control de los ingresos y egresos de todas las unidades que están bajo su control y gracias a los procesos de certificación de pagos, el Instituto se da cuenta si está siendo víctima de fraude.

## DEPARTAMENTO DE PENSIONES.

Como su nombre lo indica las actividades de este Departamento tienen que ver con las pensiones de los trabajadores, la autorización y control de pago de las mismas, y el control de la “supervivencia” de los derechohabientes que tienen derecho a una pensión.

Según el Manual de Organización de las Subdelegaciones, sus principales actividades son las siguientes: “verificar que las unidades médicas tramitadoras y de control, así como las dependientes, cuenten con los insumos y recursos materiales necesarios para su operación y con flujos oportunos de los documentos de las prestaciones económicas.

Gestionar y actualizar con oportunidad el registro de firmas de funcionarios autorizados a girar cheques contra las cuentas del IMSS y Gobierno Federal”<sup>61</sup>.

La manera en que las autoridades del Instituto difunden la información entre el personal de todas las unidades, hace difícil tener actualizado el registro de firmas de los funcionarios autorizados, y esto se vuelve un problema que a veces llega a instancias legales, porque los trabajadores reciben documentos oficiales con

---

<sup>61</sup> **Instituto Mexicano del Seguro Social, Dirección de Incorporación y recaudación, *Manual de Organización de las Subdelegaciones del IMSS. (9000-002-002)*. [en línea, intranet], México, 2012**  
Dirección URL: <http://intranet/Docs/Normas/Forms/Procedimientos.aspx> Pág.: 79. [consulta: 05/03/14 . 3:27pm ]

firmas apócrifas y cuando un memorándum con la firma correcta llega, se dan cuenta del error.

“Analizar y validar el otorgamiento o negativa de pensiones y rentas vitalicias, aplicar el proceso de asignación de pensionados a sucursales bancarias y centros de pago de pensiones, supervisando no rebasen los límites que comprometan la atención, así como promover el pago de la renta mensual por acreditamiento en cuenta bancaria”<sup>62</sup>.

A parte de asignar y verificar que los pensionados reciban su mensualidad a tiempo en el banco de su elección, el Departamento de Pensiones tiene la tarea de resolver controversias que se suscitan, haciendo que la ley se cumpla, pero sin lesionar los intereses y el servicio médico del Instituto. El siguiente caso ejemplifica el punto.

Una trabajadora del IMSS, conoce a un compañero con el que comienza una relación. Tiempo después deciden casarse. Transcurren 5 años de feliz matrimonio hasta que en un accidente automovilístico el esposo pierde la vida.

La trabajadora tiene derecho a una pensión por viudez y se le otorga como marca la ley.

Después de 3 años la empleada conoce a otro compañero y se repite la historia. El marido muere y ella tiene derecho a otra pensión por viudez.

Esta vez después de un análisis, el Departamento valida la segunda pensión pero sólo con el 10% del monto que le correspondía.

---

<sup>62</sup> Instituto Mexicano del Seguro Social, Dirección de Incorporación y recaudación, *Manual de Organización de las Subdelegaciones del IMSS. (9000-002-002)*. [en línea, intranet], México, 2012 Dirección URL: <http://intranet/Docs/Normas/Forms/Procedimientos.aspx> Págs.: 79-80. [consulta: 05/03/14 . 3:27pm ]

La explicación que le dan es la siguiente: Ella ya cobra una pensión por viudez, ahora cobrará una segunda pensión pero sólo al 10%, porque al jubilarse ella también tiene derecho a su pensión, y si le otorgan las 2 pensiones al 100% rebasaría los límites que comprometen la atención de otros derechohabientes.

“Aplicar los programas de comprobación de supervivencia de la población pensionada y sus beneficiarios, así como los especiales que autorice la Dirección de Prestaciones Económicas y Sociales”<sup>63</sup>.

La supervivencia es un trámite que todos los pensionados tienen que realizar dos veces al año. Consiste en presentarse físicamente en las instalaciones donde están adscritos (en este caso la Subdelegación) y firmar unos documentos.

Mediante este recurso, el IMSS sabe si los pensionados siguen vivos y en caso de ser positivo, realiza el depósito de la mensualidad durante seis meses.

La supervivencia es un proceso muy difícil de llevar a cabo para la mayoría de los pensionados, ya que por su edad se les dificulta caminar o estar parados mucho tiempo, pero es necesario, ya que existen casos donde la persona retirada murió y sus familiares siguen cobrando la mensualidad sin dar aviso al Instituto.

#### DEPARTAMENTO DE AUDITORIA A PATRONES.

Este Departamento tiene la peculiaridad de que casi todos sus trabajadores son de confianza (en su mayoría contadores), a diferencia de los otros que operan con personal sindicalizado.

---

<sup>63</sup>Instituto Mexicano del Seguro Social, Dirección de Incorporación y recaudación, *Manual de Organización de las Subdelegaciones del IMSS. (9000-002-002)*. [en línea, intranet], México, 2012  
Dirección URL: <http://intranet/Docs/Normas/Forms/Procedimientos.aspx> Pág.: 80. [consulta: 05/03/14 . 3:27pm ]

Entre sus actividades están: “Coordinar y controlar los actos de fiscalización, la corrección patronal, el registro de Contadores Públicos Autorizados, los avisos para dictaminar y los dictámenes para efecto del Seguro Social.

Proponer al Subdelegado la adición o supresión de actos de fiscalización que se hayan programado en Nivel Central; proponer aquellos previstos en el Reglamento del Seguro Social Obligatorio para los Trabajadores de la Construcción por Obra o Tiempo Determinado, así como los derivados de las denuncias de los trabajadores o sus beneficiarios, presentada con motivo del incumplimiento de los patrones a sus obligaciones.

Registrar dichas propuestas en el sistema informático autorizado para tal efecto, todo lo anterior conforme a los lineamientos que emita la Dirección de Incorporación y Recaudación.

Revisar que las órdenes de visitas domiciliarias, revisiones de gabinete, revisiones por artículo 12A y 18 del Reglamento del Seguro Social Obligatorio para los Trabajadores de la Construcción por Obra o Tiempo Determinado y revisiones en términos del artículo 17 de la Ley del Seguro Social.

Supervisar que los patrones cumplan con el registro de obra de construcción y demás obligaciones que establece el Reglamento del Seguro Social Obligatorio para los Trabajadores de la Construcción por Obra o Tiempo Determinado”<sup>64</sup>.

---

<sup>64</sup> Instituto Mexicano del Seguro Social, Dirección de Incorporación y recaudación, *Manual de Organización de las Subdelegaciones del IMSS. (9000-002-002)*. [en línea, intranet], México, 2012 Dirección URL: <http://intranet/Docs/Normas/Forms/Procedimientos.aspx> Págs.: 68-69. [consulta: 05/03/14 . 4:10pm ]

Por la responsabilidad e importancia de las actividades que se llevan a cabo en este Departamento y desde el punto de vista del Instituto, la plantilla que lo conforma tiene que ser de contadores, ya que sus conocimientos fiscales son más amplios, y al haber estudiado una licenciatura son más difíciles de corromper.

A decir de los trabajadores de otros Departamentos, en cuestiones de fiscalización posiblemente si tienen más conocimientos, pero en cuestiones operativas existe mucha ignorancia de la normativa.

#### OFICINA DE APOYO ADMINISTRATIVO.

Aunque esta oficina no interviene directamente en asuntos de Afiliación, Auditoría, Pensiones o Cobranza es muy importante para la Subdelegación ya que ésta se encarga de administrar los recursos humanos, financieros y materiales que ha establecido el Instituto.

También atiende los servicios de correspondencia, archivo, mensajería, fotocopiado, conservación y opera el Sistema de Asistencia, Puntualidad y Sustituciones del Personal (APS).

Coordina la administración de Módulo de Recepción y Atención Integral (MORAI), de gran trascendencia para la unidad ya que éste se encarga de derivar a los derechohabientes y patronos a las ventanillas donde van a realizar su trámite, es el primer contacto del público con la Subdelegación.

El MORAI es el primer contacto que tienen los derechohabientes y los patronos que acuden a la Subdelegación. Este módulo es atendido por una persona a la cual el usuario le explica que trámite va a realizar y ésta les indica a que ventanilla se tienen que dirigir.

La idea suena bien a simple vista. Un lugar que se encarga de canalizar a los usuarios para que realicen su trámite; pero para que éste funcione hay que tener en cuenta que la persona que lo atiende debe de estar capacitada y conozca los procedimientos, la documentación necesaria y la ventanilla en que se llevan a cabo los trámites.

La inexperiencia y el poco conocimiento de los procesos por parte del encargado del MORAI (en las unidades donde se cuenta con un módulo), trae más problemas y molestia que soluciones a los usuarios, porque van de una ventanilla a otra sin que se les resuelva su problema.

#### DEPARTAMENTO DE COBRANZA.

Cobranza, trata los asuntos relacionados con la recuperación de adeudos que tienen patronos y empresas con el Instituto.

A través de su Oficina de Emisión y Pago Oportuno, se lleva a cabo la notificación personal de documentos que contengan actos administrativos y de las cédulas de liquidación a favor del IMSS.

El acto de notificación causa mucha molestia entre los patronos porque cuando reciben uno de estos documentos, es para hacerles saber que tienen un adeudo. Desde el punto de vista jurídico, la notificación se hace para que el patrón se haga consciente de que existe un crédito fiscal.

La deuda puede ser porque no se realizó el pago de cuotas de todos los trabajadores o se hizo incompleto, porque algún trabajador que ya no tenía derecho recibió el servicio o de plano se omitió por completo.

El Departamento de Cobranza revisa y presenta para la autorización del Titular de la Subdelegación “las resoluciones emitidas respecto de las solicitudes de

aclaración administrativa de créditos fiscales, de devoluciones de cantidades enteradas sin justificación legal, así como las solicitudes de monetización de las notas de crédito expedidas por el Instituto y las resoluciones a las solicitudes para dejar sin efecto las multas notificadas por haberse pagado el crédito de origen antes de la notificación, dentro de los términos establecidos a efecto de evitar costo financiero para el Instituto”<sup>65</sup>.

Trata asuntos relativos a aclaraciones de pagos presentadas por los patrones y presenta a consideración del Titular de la Subdelegación, la solicitud y los expedientes de los créditos a cancelar por haberse prescrito la obligación de enterar las cuotas obrero patronales, y/o por la extinción de la facultad del Instituto para determinar y fijar en cantidad líquida los créditos a su favor.

Por medio de la Oficina de Registro y Control de la Cartera, supervisa que se mantenga correctamente clasificado y ordenado, el total vigente de documentos por cobrar a patrones.

“Afectar oportunamente en el sistema de cobranza y en su caso, en la contabilidad institucional, las transacciones de cartera que requieran las áreas de cobranza y afiliación bajo su responsabilidad”<sup>66</sup>.

Recibe la información documental proporcionada por las áreas que requieren efectuar cobros a través de ficha de depósito, y en su caso confirma la vigencia del adeudo en el Sistema de Cobros (SISCOB).

---

<sup>65</sup> Instituto Mexicano del Seguro Social, Dirección de Incorporación y recaudación, *Manual de Organización de las Subdelegaciones del IMSS. (9000-002-002)*. [en línea, intranet], México, 2012 Dirección URL: <http://intranet/Docs/Normas/Forms/Procedimientos.aspx> Pág.: 51. [consulta: 06/03/14 . 1:39pm ]

<sup>66</sup> Instituto Mexicano del Seguro Social, Dirección de Incorporación y recaudación, *Manual de Organización de las Subdelegaciones del IMSS. (9000-002-002)*. [en línea, intranet], México, 2012 Dirección URL: <http://intranet/Docs/Normas/Forms/Procedimientos.aspx> Pág.:59 . [consulta: 06/03/14 . 1:59pm ]

A grandes rasgos las funciones del Departamento de Cobranza tienen que ver con tres puntos.

A través de su Oficina de Emisión y Pago Oportuno, lleva a cabo la notificación de cédulas de liquidación y documentos de actos administrativos.

Generalmente los notificadores no son bien recibidos y en muchas ocasiones son maltratados verbalmente e incluso (las menos) agredidos físicamente por el personal de seguridad de las empresas.

También existe el otro lado, donde por una “módica” cantidad el personal de notificación no encuentra la empresa para entregar los documentos, y en esa misma semana “casualmente” aparece el patrón con los pagos realizados, y listo para cancelar sus multas como lo marca la ley.

Por acciones como estas, el IMSS deja de percibir ingresos para continuar con su funcionamiento, y por ganarse unos pesos más, los notificadores perjudican al Instituto, a los demás derechohabientes e incluso se afectan a sí mismos al boicotear su fuente de empleo.

El Departamento de Cobranza mediante la Oficina de Registros y Control de la Cartera también supervisa que físicamente los créditos (liquidaciones impresas), estén ordenados dentro del archivo llamado “cartera”, y elabora las fichas de depósito con las que los usuarios acuden a pagar al banco sus adeudos.

Aproximadamente hace diez años, las Subdelegaciones contaban con una sucursal bancaria en sus instalaciones. Debido a la delincuencia y los constantes asaltos, el Instituto decidió suprimirlas y esto trajo descontento entre los usuarios e incluso entre los propios trabajadores.

El descontento de los usuarios por la desaparición de las sucursales bancarias al interior las Subdelegaciones persiste hasta la fecha y se da porque tienen que acudir a la Subdelegación por la ficha de depósito e ir a pagarla al banco (que no está nada cerca) y regresar a entregar copia del pago. A los trabajadores de la unidad también les afecta porque ya no pueden pagar sus servicios sin tener que salir “hasta el banco”.

Por último se encuentra la Oficina para Cobros que básicamente se encarga de la recuperación directa del capital, mediante procedimientos fundamentados en la ley. Debido a su importancia para este trabajo, se analiza en el siguiente apartado.

#### **2.4 Oficina para Cobros del IMSS.**

Esta Oficina se encarga de la recaudación directa con patrones y empresas que no pagaron sus cuotas a tiempo o necesitan entrar a convenio para solventarlas.

El *Material didáctico para los aspirantes a la 2ª categoría “Oficial de Tesorería”*, menciona las funciones que deben llevar a cabo las Oficinas para Cobros así:

**“Artículo 154.** Las Oficinas para Cobros del Instituto son órganos integrantes de las subdelegaciones y, dentro de su circunscripción territorial<sup>67</sup>, tendrán las atribuciones siguientes:

I. Hacer efectivos los créditos fiscales por concepto de cuotas, capitales constitutivos, actualización, multas, gastos realizados por el Instituto por

---

<sup>67</sup> Por cuestiones prácticas, el IMSS decidió “dividir” el D.F. en dos: Delegación Norte y Sur. A su vez estas delegaciones están subdivididas en 10 Subdelegaciones ( 5 corresponden a la Norte y 5 a la Sur). No se puede dejar de mencionar que las Subdelegaciones no tienen licencia para ejercer sus facultades fuera de su jurisdicción. Este punto es aprovechado por los patrones en perjuicio del Instituto porque brincan de un domicilio a otro sin dar aviso pues ya que saben que no los pueden “tocar”.

inscripciones improcedentes y los que tenga derecho a exigir de las personas no derechohabientes, así como los accesorios legales correspondientes”<sup>68</sup>.

En este punto comienza el trabajo de la Oficina para Cobros. En el momento que se origina un crédito fiscal, es porque un patrón o una empresa, dejó de pagar sus cuotas (mensuales o bimestrales) y el IMSS tiene que recaudar ese dinero de alguna manera.

**II. “Aplicar el procedimiento administrativo de ejecución en los términos del Código Fiscal de la Federación”<sup>69</sup>.**

El Procedimiento Administrativo de Ejecución (PAE), es un medio de cobro establecido en el Código Fiscal de la Federación, mediante el cual el IMSS (como organismo fiscal autónomo), a través de sus Jefes de oficina le puede exigir al patrón o la empresa deudora, el pago de los créditos fiscales que no fueron cubiertos o garantizados dentro de los plazos legales.

Con el inicio del PAE, comienzan los problemas de los patrones, ya que sólo tienen dos opciones: pagar (mediante convenio, embargo o en efectivo) o iniciar un proceso legal en instancias específicas.

---

<sup>68</sup> OP CIT. Instituto Mexicano del Seguro Social, “*Material didáctico para los aspirantes a la 2ª Categoría, Oficial de Tesorería*”. Pág.: 15.

<sup>69</sup> OP CIT. Instituto Mexicano del Seguro Social, “*Material didáctico para los aspirantes a la 2ª Categoría, Oficial de Tesorería*”. Pág.: 15.

Cuando la empresa decide iniciar el proceso legal, se enfrenta a interminables trámites burocráticos, y en mayor medida a la falta de comunicación interna y externa del personal.

Como se mencionó en un apartado anterior del presente trabajo, el IMSS carece de capacitación “real” para sus empleados. Por este motivo, los trabajadores se manejan como les conviene o como entendieron las normas o lineamientos de los procesos que están realizando.

Debido a que no existe comunicación entre el personal, sin llegar a un consenso le solicitan diferentes requisitos al patrón para llevar a cabo el mismo trámite (según el criterio de la persona que lo atiende), y esto trae como resultado una interminable lista de quejas en instancias como la Procuraduría de la Defensa al Contribuyente (PRODECON) y la mala imagen para el IMSS, además por la deficiente o nula difusión de información por parte de los Jefes, los trabajadores rara vez se enteran y la retroalimentación desaparece por completo.

**III. “Tramitar y resolver los recursos previstos en el Código Fiscal de la Federación relativos al Procedimiento Administrativo de Ejecución que lleven a cabo”<sup>70</sup>.**

El Código Fiscal, es muy claro en los artículos que tienen que ver con el Procedimiento Administrativo de Ejecución, las dificultades comienzan cuando se interpreta de forma incorrecta o ni siquiera se ha leído.

---

<sup>70</sup> **OP CIT. Instituto Mexicano del Seguro Social, “*Material didáctico para los aspirantes a la 2ª Categoría, Oficial de Tesorería*”. Pág.: 15.**

El movimiento constante del personal de un área a otra, porque no le agradan a los jefes o debido a la apatía de los trabajadores por aprender, aunado a la falta de capacitación y la inexperiencia, es otro inconveniente que trae como consecuencia la dificultad para resolver problemas simples sustentándolos en la ley y provoca que se pierdan la mayoría de las demandas.

**IV.** “Tramitar las solicitudes presentadas por los patrones y demás sujetos obligados, relativas a la autorización de prórroga para el pago diferido o en parcialidades de los créditos fiscales a favor del Instituto; integrar y presentar al Titular de la Subdelegación los expedientes de los casos que le compete resolver, e integrar los expedientes de las solicitudes que se deban turnar para su atención a las unidades administrativas competentes para resolverlas, conforme a lo establecido en la Ley y demás disposiciones aplicables”<sup>71</sup>.

El Área de Convenios, es la que se encarga de realizar las actividades que se observan en el punto IV. Debido a la burocracia y al ir y venir de los expedientes para que sean firmados por la o el Titular de la Subdelegación y puedan ser enviados al Consejo Consultivo Delegacional (que es quien acepta o rechaza el convenio) pueden pasar tres meses aproximadamente, tiempo suficiente para que algunos patrones cambien de domicilio con tal de no pagar sus adeudos.

**V.** “Calificar las garantías de los créditos fiscales a favor del Instituto, ofrecidas por los patrones y demás sujetos obligados, verificando que en cada caso se cumplan

---

<sup>71</sup> **OP CIT. Instituto Mexicano del Seguro Social, “Material didáctico para los aspirantes a la 2ª Categoría, Oficial de Tesorería”.** Pág.: 15.

los requisitos para su constitución y que su monto cubra el interés fiscal, conforme a lo que señalen las disposiciones legales aplicables”<sup>72</sup>.

El Código Fiscal de la Federación menciona en su artículo 141 la forma en que los patrones pueden garantizar el interés fiscal. Cuando habla de garantía, se refiere a: un depósito en dinero, prenda, hipoteca, fianza, un embargo por la vía administrativa y/o título de valor, que el patrón deja en prenda en lo que se resuelve el Juicio Fiscal o el Recurso de Inconformidad.

Este punto es relevante para el Área de Asesoría Jurídica, ya que es la encargada de revisar que se cumpla con los requisitos previstos por las leyes, pero con la reforma al Código Fiscal que se hizo en Diciembre de 2013, se dejó una contradicción en dos artículos que los patrones están utilizando a su favor y perjudican directamente al Instituto y por lo tanto a sus derechohabientes.

Mientras que el artículo 141 del Código Fiscal de la Federación dice que nadie está exento de garantizar el interés fiscal en cualquiera de sus formas, en lo que se lleva a cabo el juicio, en el artículo 144 menciona que el demandante podrá presentar su garantía hasta que se resuelva el recurso o medio de defensa interpuesto; es decir va a garantizar hasta que el Tribunal Fiscal o el Consejo Consultivo Delegacional den su veredicto.

Durante el tiempo en el que se lleva a cabo el juicio, y alguna de las instancias da su resultado, el Instituto deja de percibir las cuotas de la empresa, pero sus trabajadores (y sus beneficiarios) siguen recibiendo atención médica y las

---

<sup>72</sup> **OP CIT. Instituto Mexicano del Seguro Social**, “*Material didáctico para los aspirantes a la 2ª Categoría, Oficial de Tesorería*”. Pág.: 15.

prestaciones que les corresponden según la ley. Esto trae como resultado un desequilibrio entre gastos y percepciones y la calidad del servicio se ve afectada.

**VI.** “Requerir a las compañías afianzadoras el pago de fianzas otorgadas en favor del Instituto para garantizar las obligaciones fiscales a cargo de terceros, e instaurar el Procedimiento Administrativo de Ejecución conforme a lo previsto en el Código Fiscal de la Federación, cuando así se requiera para hacer efectivo el cobro del importe garantizado”<sup>73</sup>.

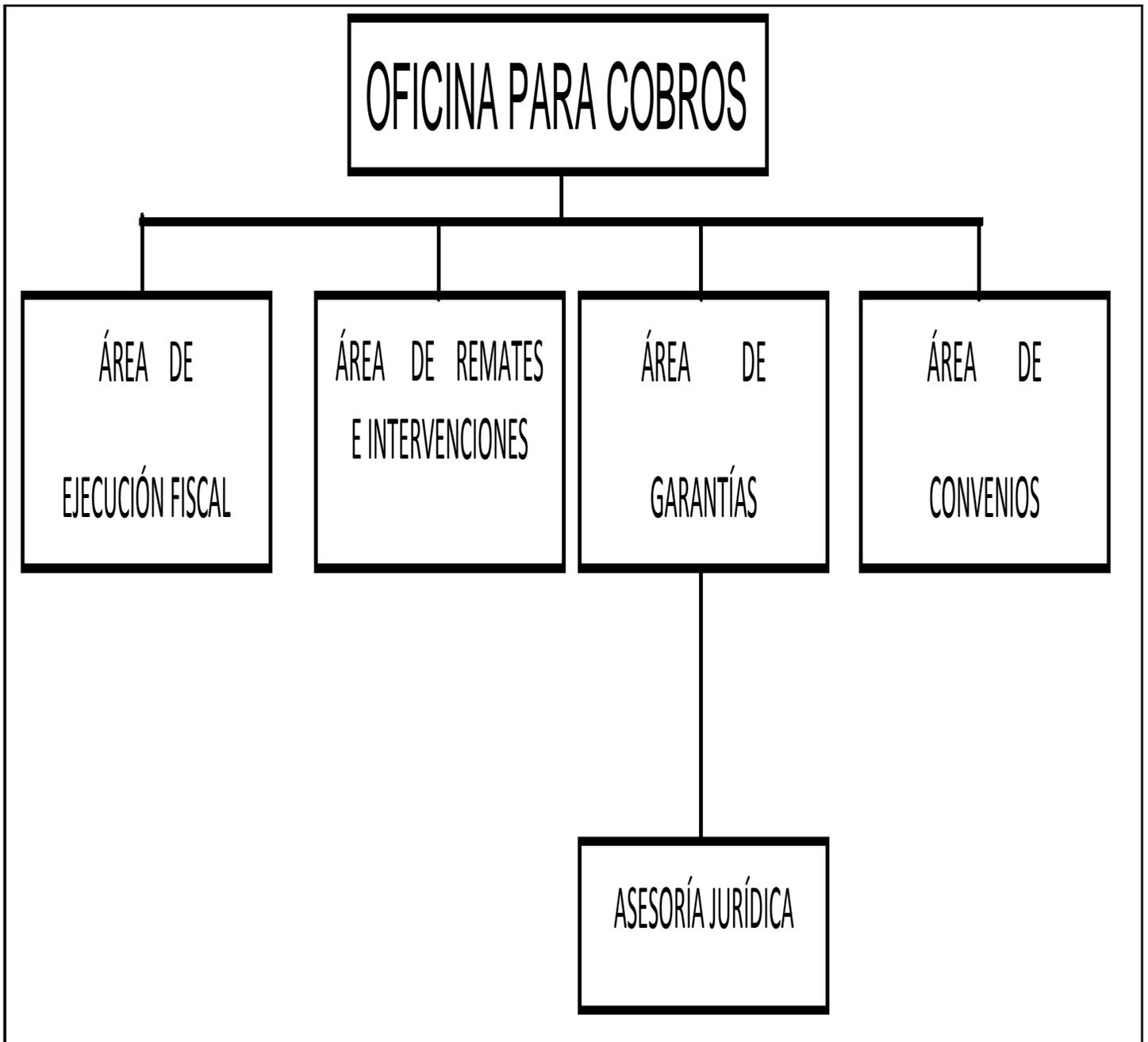
Esta cuestión es competencia del Área de Fianzas y Garantías. Mediante fundamentación legal, le exige a las compañías afianzadoras el pago de las fianzas. Por cuestiones burocráticas es raro que el IMSS pueda hacer válido uno de estos documentos, porque después de ganarle el juicio al patrón o a la empresa, tiene que hacer varios trámites para que la afianzadora le pague.

La mala revisión de los textos por parte del personal del Instituto, el cambio de una letra por otra o el orden de los párrafos, son puntos de los que las compañías afianzadoras se valen para dejar nulos los documentos y no pagar.

---

<sup>73</sup> **OP CIT. Instituto Mexicano del Seguro Social**, “Material didáctico para los aspirantes a la 2ª Categoría, Oficial de Tesorería”. Pág.: 15.

**ORGANIGRAMA DE LA OFICINA PARA COBROS DE LA SUBDELEGACIÓN 7  
“DEL VALLE” DEL IMSS.**



## **2.5 Marco Jurídico de la Cobranza.**

Al ser una Institución constituida dentro de las leyes, resulta imprescindible para el IMSS, actuar respaldado por un marco jurídico que le permita recuperar los ingresos que le corresponden por ley, para seguir brindando las prestaciones en dinero y en especie a los derechohabientes.

Para llevar a cabo esta recaudación, existe una normatividad muy clara, definida por la Ley del Seguro Social y sus Reglamentos, pero también depende de otras figuras legales como el Código Fiscal de la Federación, la Ley federal de Instituciones de Fianzas, el Código Civil Federal, y la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, entre otras.

Por esta relación entre Leyes, Códigos y Reglamentos (tanto del IMSS como externos), es necesario cuidar los términos y plazos legales que determinan los mismos ya que de eso depende el éxito en la recuperación de capital.

Tomando en cuenta que el presente proyecto es una propuesta de comunicación organizacional, sólo se explicará brevemente como se originan las Cuotas Obrero Patronales (COP) y las de Retiro Cesantía y Vejez (RCV) y el procedimiento que se lleva a cabo para cobrarlas.

Para comprender mejor el proceso desde el inicio y las diferentes etapas por las que atraviesa un patrón al que se le generó una multa o un capital constitutivo, se ejemplifica con un caso específico. Se hará referencia a los artículos en que se basa el Instituto para hacer dicho cobro, puesto que este motiva la interacción entre los trabajadores del Área de Asesoría Jurídica con las demás Oficinas y con los patrones.

Llegó el 17 de abril y Jorge el contador de la empresa Patito, S.A. de C.V. igual que en marzo, se olvidó de pagar las cuotas del Seguro Social e Infonavit de los trabajadores.

El artículo 39 de la Ley del Seguro Social dice textual: “Las cuotas obrero patronales se causan por mensualidades vencidas y el patrón está obligado a determinar sus importes en los formatos impresos o usando el programa informático, autorizado por el Instituto. Asimismo, el patrón deberá presentar ante el Instituto las cédulas de determinación de cuotas del mes de que se trate, y realizar el pago respectivo, a más tardar el día diecisiete del mes inmediato siguiente.

La obligación de determinar las cuotas deberá cumplirse aun en el supuesto de que no se realice el pago correspondiente dentro del plazo señalado en el párrafo anterior.

Los capitales constitutivos tienen el carácter de definitivos al momento de notificarse y deben pagarse al Instituto, en los términos y plazos previstos en esta Ley”<sup>74</sup>.

Entonces las cuotas de origen vienen de mensualidades que el patrón no pagó “a más tardar el día diecisiete del mes inmediato siguiente”. En este caso se generaron por el pago que Patito, S.A. de C.V. debía hacer por el mes de marzo y como límite tenía el día 17 de abril. Tampoco realizó la presentación de las cédulas aun sin haber hecho el pago dentro del plazo correspondiente.

Para realizar el pago de las cuotas el patrón cuenta con el Sistema Único de Autodeterminación (SUA). Éste, es el programa autorizado por el IMSS para

---

<sup>74</sup> Instituto Mexicano del Seguro Social, *Ley del Seguro Social*. [en línea], México, Dirección URL: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/92.pdf>, [consulta: 10/03/2014, 6:37pm].

realizar los pagos. El patrón lo puede descargar del portal del Instituto y con un diskette o una memoria USB acude a la sucursal bancaria a efectuar el abono.

Cuando el jefe de Jorge (contador de Patito, S.A. de C.V.) le cuestiona si ya realizó el pago de marzo, su respuesta es: “todavía no me llega la cédula, no puedo pagar sin ella” a pesar de que Jorge sabe que a través del SUA puede generar la ficha de depósito.

El artículo 39-A de la Ley del Seguro Social, establece que “sin perjuicio de la obligación patronal de determinar las cuotas, el Instituto, en apoyo a los mismos, podrá entregar una propuesta de cédula de determinación, elaborada con los datos con que cuente de los movimientos afiliatorios comunicados al Instituto por los propios patrones y, en su caso, por sus trabajadores en los términos de la citada Ley”<sup>75</sup>.

Con la “propuesta” que se menciona en el artículo anterior, el patrón también puede realizar su pago en el banco. El problema de esta es que sólo es un apoyo que brinda el Instituto al patrón, y no es obligación del mismo entregarla. Además al ser un material impreso, se tiene que notificar conforme lo marca el Código Fiscal de la Federación y en este proceso se pierde mucho tiempo debido a la cartera de patrones con la que cuentan las Subdelegaciones.

“El hecho de que el patrón no reciba la propuesta de cédula de determinación emitida por el Instituto, no lo exime de la obligación de determinar y enterar las cuotas, ni lo libera de las consecuencias jurídicas derivadas del incumplimiento de dichas obligaciones”<sup>76</sup>.

---

<sup>75</sup> Instituto Mexicano del Seguro Social, *Ley del Seguro Social*. [en línea], México, Dirección URL: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/92.pdf>, [consulta: 10/03/2014, 6:50pm].

<sup>76</sup> Instituto Mexicano del Seguro Social, *Ley del Seguro Social*. [en línea], México, Dirección URL: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/92.pdf>, [consulta: 10/03/2014, 6:58pm].

En repetidas ocasiones los patrones se quejan de que la propuesta nunca les llegó y por eso no realizaron el pago, pero desconocen que esto no los libera de hacer el pago.

Cuando un patrón deja de hacer su pago el día diecisiete del mes, se le impone una multa y desde ese momento se convierte en un crédito fiscal.

En el momento en que Jorge dejó de realizar el pago del mes correspondiente, estaba consciente de que se le generaría una multa por el incumplimiento, pero su jefe desconocía esa información y tampoco sabía que ese pago no realizado ahora se había convertido en un crédito fiscal.

El crédito fiscal es definido por el artículo 4º del Código Fiscal de la Federación:

“Son créditos fiscales los que tenga derecho a percibir el Estado o sus organismos descentralizados que provengan de contribuciones, de sus accesorios o de aprovechamientos, incluyendo los que deriven de responsabilidades que el Estado tenga derecho a exigir de sus funcionarios o empleados o de los particulares, así como aquellos a los que las leyes les den ese carácter y el Estado tenga derecho a percibir por cuenta ajena”<sup>77</sup>.

Según el artículo 287 de la Ley del Seguro Social, “Las cuotas, los capitales constitutivos, su actualización y los recargos, las multas impuestas en los términos de esta Ley, los gastos realizados por el Instituto por inscripciones improcedentes y los que tenga derecho a exigir de las personas no derechohabientes, tienen el carácter de crédito fiscal”<sup>78</sup>.

---

<sup>77</sup> **S/A. Código Fiscal de la Federación.** [en línea], México, Dirección URL: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/8.pdf>. [consulta: 11/03/2014, 4:14pm].

<sup>78</sup> **Instituto Mexicano del Seguro Social, Ley del Seguro Social.** [en línea], México, Dirección URL: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/92.pdf>, [consulta: 11/03/2014, 4:15pm].

El dueño de la empresa Patito S.A. de C.V., se entera de que el IMSS le impuso una multa al momento de que el notificador le presenta el documento dentro del horario establecido.

Los créditos fiscales se hacen exigibles (es decir, el IMSS puede cobrarlos), al día hábil siguiente en que son notificados. El proceso de notificación y el de ejecución deben de apegarse a las siguientes reglas: (Art 13. CFF) “La práctica de diligencias por las autoridades fiscales deberá efectuarse en días y horas hábiles, que son las comprendidas entre las 7:30 y las 18:00 horas. Una diligencia de notificación iniciada en horas hábiles podrá concluirse en hora inhábil sin afectar su validez”<sup>79</sup>.

A pesar de que el artículo 13 del CFF menciona los horarios en que se pueden llevar a cabo las diligencias, la autoridad fiscal (en este caso el IMSS mediante sus oficinas para cobros), tiene la facultad de habilitar en hora y día inhábil a sus ejecutores y notificadores si la persona con la que se llevará a cabo la diligencia realiza sus actividades fuera de los tiempos que marca el artículo.

La notificación de la multa que le fue entregada al dueño de Patito, S.A. de C.V., se hizo de manera personal (conforme a la ley), a pesar de que en la entrada de la empresa le pusieron muchas trabas al personal autorizado para entregarla.

En el artículo 134 del CFF, se mencionan las siguientes formas de notificación de los actos administrativos. 1) Se harán personalmente (mediante un notificador) o por correo certificado o por notificación electrónica cuando se trate de citatorios, requerimientos, solicitudes de informes o documentos y de actos administrativos, 2) Por correo ordinario o por telegrama, 3) Por estrados, cuando la persona a quien deba notificarse no sea localizada en el domicilio fiscal, 4) Por edictos,

---

<sup>79</sup> **S/A.** *Código Fiscal de la Federación.* [en línea], México, Dirección URL: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/8.pdf>. [consulta: 11/03/2014, 4:17pm].

cuando la persona a notificar haya fallecido y no se conozca a su sucesor y 5) Por instructivo.

Aunque pareciera lo contrario la Ley del Seguro Social también ampara al patrón y a las empresas y les da la oportunidad de “defenderse”. El artículo 39 D de la LSS dice lo siguiente: “... el patrón podrá, dentro de los cinco días hábiles siguientes a la fecha en que surta sus efectos la notificación, formular aclaraciones ante la oficina que corresponda a su registro patronal, las que deberán estar debidamente sustentadas y sólo podrán versar sobre errores aritméticos, mecanográficos, avisos afiliatorios presentados previamente por el patrón al Instituto, certificados de incapacidad expedidos por éste...”<sup>80</sup>.

El jefe de la empresa Patito, S.A. de C.V., convoca a una junta al día siguiente de la notificación, a las dos personas que llevan la contabilidad de la empresa. Jorge y su ayudante acuden con todos los documentos del Seguro Social que tienen en su poder. Al comenzar a revisar los papeles se dan cuenta que les notificaron tres multas por falta de pago.

Jorge se da cuenta que uno de los pagos si fue realizado antes del día 17 del mes en que vencía. La propuesta que le hizo a su jefe es ir a hacer la aclaración a la Subdelegación.

Si el patrón comprueba que realizó su pago en tiempo y forma y el error es del IMSS, está en la posibilidad de solicitar una aclaración siempre y cuando no hayan pasado 5 días hábiles después de la notificación.

---

<sup>80</sup> Instituto Mexicano del Seguro Social, *Ley del Seguro Social*. [en línea], México, Dirección URL: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/92.pdf>, [consulta: 11/03/2014, 4:53pm].

El Instituto también tiene la facultad de recibir las aclaraciones extemporáneas que estén debidamente sustentadas, siempre y cuando el patrón no haya tramitado un medio de defensa o se encuentre en trámite de efectividad de garantía.

Según el Reglamento de la Ley del Seguro Social en materia de Afiliación, Clasificación de empresas, Recaudación y Fiscalización (RACERF) en su artículo 151 el patrón podrá solicitar aclaraciones de acuerdo a los siguientes puntos:

**I.** La aclaración administrativa deberá ser solicitada por el patrón dentro de los cinco días hábiles siguientes a la fecha en que surta efectos la notificación del crédito fiscal;

**II.** Las aclaraciones estarán debidamente sustentadas y podrán versar sobre errores aritméticos, mecanográficos, avisos afiliatorios presentados previamente por el patrón al Instituto o certificados de incapacidad expedidos por éste;

**III.** Cuando el patrón formule aclaraciones respecto de la cédula de liquidación, se anotará en dicha cédula la fecha de la aclaración, así como su procedencia o improcedencia;

**IV.** El patrón, al formular la aclaración, deberá presentar los cálculos correspondientes, así como la documentación en que la sustente, para su revisión y en su caso, autorización por parte del Instituto;

**V.** El Instituto podrá desahogar la aclaración con base en la información y documentos presentados por el patrón, verificando la validez de los mismos.

Si como resultado de la verificación de la información y documentos presentados por el patrón, se resuelve la aclaración como procedente, el Instituto cancelará el crédito emitido.

En caso de que la aclaración se resuelva parcialmente procedente, el Instituto podrá emitir un nuevo crédito por las diferencias correspondientes. Cuando se resuelva que la aclaración es improcedente, quedará firme el crédito respectivo;

**VI.** La aclaración será resuelta en un plazo de veinte días hábiles. De no resolverse la aclaración en el plazo señalado, se suspenderá el plazo para efectuar el pago del importe sujeto a aclaración, y

**VII.** La presentación de la aclaración en los términos de este artículo, interrumpirá el plazo para interponer el recurso de inconformidad.

Se podrán aceptar las aclaraciones debidamente sustentadas que presente el patrón fuera del plazo señalado en este artículo, siempre que, respecto de los créditos sujetos a aclaración, no se encuentre en trámite de efectividad la garantía otorgada, no se haya interpuesto recurso de inconformidad o cualquier otro medio de defensa, o que, habiéndolo interpuesto, medie desistimiento”<sup>81</sup>.

Afortunadamente para Jorge (contador de Patito, S.A. de C.V.) con mostrar la información y los tickets de pago, la aclaración por una de las multas es desahogada y el crédito fiscal es cancelado.

La forma en que el Instituto sanciona a los patrones que no realizan el pago de las cuotas es imponerle una multa. Esta va del cuarenta al cien por ciento del concepto omitido (art.304 LSS).

---

<sup>81</sup> **Instituto Mexicano del Seguro Social**, *Reglamento de la ley del seguro social en materia de afiliación, clasificación de empresas, recaudación y fiscalización* [en línea], México, Dirección URL: <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/Combo/R-92.pdf>. [consulta: 11/03/2014 5:44pm].

No se impondrán multas cuando el patrón cumpla de forma espontánea sus obligaciones de pago (esto es antes de que el Instituto se de cuenta y lo notifique) o en caso fortuito o de fuerza mayor.

En caso fortuito o de fuerza mayor se puede mencionar como ejemplo la pandemia de influenza por el virus AH1N1 registrado en el país el primer trimestre del año 2009.

Debido a las medidas que las autoridades tuvieron que tomar, entre ellas cerrar lugares públicos como cines, restaurantes, centros de espectáculos y deportes e incluso centros laborales, el IMSS llevó a cabo un programa emergente donde se condonaron al 100% las multas impuestas a los patrones y se brindaron facilidades como convenios para que los mismos liquidaran sus adeudos sin perjudicar las fuentes empleo.

El Instituto puede dejar sin efecto las multas cuando a su juicio el patrón muestre con la exhibición de documentos, que no incurrió en ninguna falta (art. 304 D, LSS).

“La solicitud de dejar sin efecto las multas en los términos de este artículo (304), no constituye instancia y las resoluciones que dicte el Instituto al respecto no podrán ser impugnadas por los medios de defensa que establece esta Ley.

La solicitud dará lugar a la suspensión del procedimiento administrativo de ejecución, si así se solicita y se garantiza el interés del Instituto”<sup>82</sup>.

El Reglamento de la Ley del Seguro Social en Materia de Afiliación, Clasificación de Empresas, Recaudación y Fiscalización (RACERF), establece en su artículo

---

<sup>82</sup> Instituto Mexicano del Seguro Social, *Ley del Seguro Social*. [en línea], México, Dirección URL: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/92.pdf>, [consulta: 11/03/2014, 7:03pm].

187 que: “la aplicación de las multas es independiente del cobro del crédito fiscal omitido, así como de sus accesorios legales”<sup>83</sup>.

Desafortunadamente para Jorge, los problemas no terminan ahí, aunque un crédito y su multa fueron cancelados, dos más siguen vivos y después de hacer la aclaración respectiva esta fue desfavorable a Patito, S.A. de C.V. Ahora ante la negativa de realizar el pago, el IMSS de alguna forma tiene que cobrar.

El Instituto cuenta con un medio para hacer efectivo el cobro de créditos que le adeudan los patrones o las empresas, éste se llama Procedimiento Administrativo de Ejecución (PAE).

El Código Fiscal de la Federación dice lo siguiente en su artículo 145: “Las autoridades fiscales exigirán el pago de los créditos fiscales que no hubieren sido cubiertos o garantizados dentro de los plazos señalados por la Ley, mediante procedimiento administrativo de ejecución”<sup>84</sup>.

Al respecto el “Material didáctico para los aspirantes a la 2ª Categoría, Oficial de Tesorería”, es más puntual: “Es una vía de cobro, establecida en ley, mediante la cual el Instituto en su carácter de organismo fiscal autónomo, por conducto de sus Jefes de Oficina para Cobros, exige de manera directa al patrón o sujeto obligado, el pago de los créditos fiscales a su favor que no hubieren sido cubiertos o garantizados dentro de los plazos legales, sin la intervención de otra autoridad fiscal o jurisdiccional”<sup>85</sup>.

---

<sup>83</sup> Instituto Mexicano del Seguro Social, Reglamento de la ley del seguro social en materia de afiliación, clasificación de empresas, recaudación y fiscalización [en línea], México, Dirección URL: <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/Combo/R-92.pdf>. [consulta: 11/03/2014 7:07pm].

<sup>84</sup> S/A. Código Fiscal de la Federación. [en línea], México, Dirección URL: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/8.pdf>. [consulta: 13/03/2014, 5:25pm].

<sup>85</sup> OP CIT. Instituto Mexicano del Seguro Social, “Material didáctico para los aspirantes a la 2ª Categoría, Oficial de Tesorería”. Pág.: 15.

El IMSS tiene la facultad para cobrar los créditos adeudados por los patrones mediante sus Oficinas para Cobros, sin la intervención de otra autoridad fiscal, respaldado por la Ley del Seguro Social que en su artículo 5 menciona que “es un organismo fiscal autónomo” y en su artículo 291 dice: “El procedimiento administrativo de ejecución para el cobro de los créditos a que se refiere el artículo 287 de esta Ley, que no hubiesen sido cubiertos oportunamente al Instituto, se aplicará por éste, con sujeción a las normas del Código y demás disposiciones aplicables, a través de sus unidades administrativas facultadas al efecto”<sup>86</sup>.

Ante la negativa de Patito, S.A. de C.V. para pagar el adeudo, el Instituto comienza el Procedimiento Administrativo de Ejecución (PAE). Para comenzar lo Oficina para Cobros, mediante su Área de Ejecución Fiscal, emite un mandamiento en el que se incluyen el o los créditos fiscales que se adeudan.

Con el mandamiento impreso, el ejecutor se apersona en el domicilio fiscal de la empresa Patito, S.A. de C.V., y después de identificarse mediante una credencial que le otorga el IMSS comienza el procedimiento.

Cuando se inicia el PAE hay cuatro caminos a seguir para el Instituto. El primero de ellos es llevar a cabo un embargo precautorio o administrativo, mientras se hace la aclaración del o los créditos en cuestión. En este embargo administrativo el patrón señala bienes de su propiedad (pueden ser bienes muebles, inmuebles o cuentas bancarias) y éstos se quedan a resguardo del patrón o del representante legal, es decir, el ejecutor no se lleva ningún objeto ni mueble de la empresa.

En este caso el ejecutor acompaña al jefe de Jorge, al representante legal de la empresa o al encargado de atender la diligencia para que elija los bienes que se

---

<sup>86</sup> **Instituto Mexicano del Seguro Social**, *Ley del Seguro Social*. [en línea], México, Dirección URL: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/92.pdf>, [consulta: 13/03/2014, 5:50pm].

quedarán “en prenda” mientras se lleva a cabo la aclaración. Juntos recorren Patito, S.A. de C.V. señalando los bienes con los que garantizará el patrón.

En el artículo 145 fracción II del CFF se menciona que el embargo precautorio será “hasta por un monto equivalente a las dos terceras partes de la contribución o contribuciones determinadas incluyendo sus accesorios”<sup>87</sup>.

En el segundo camino, el patrón hace su “Solicitud de suspensión al PAE” por escrito. Para llevar a cabo esta solicitud debe contar con un medio de defensa (puede ser un Recurso de Inconformidad o una Demanda de Nulidad).

En este supuesto, el jefe de Jorge, decide ingresar una solicitud de suspensión al procedimiento de ejecución porque considera que el cobro que reclama el Instituto es ilegal, así que acude a la Subdelegación. Además de su escrito inicial lleva una copia de la demanda de nulidad que interpuso ante el Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa. Acompañando estos documentos anexa poder notarial, identificación del representante legal y las facturas de los bienes con los que pretende garantizar.

A estas alturas el patrón ya se dio cuenta que le hubiera salido más barato solventar las multas, pues ahora tendrá que pagar un asesor en caso de no tenerlo, al momento en que le hicieron el embargo administrativo le cobraron gastos de ejecución y cuando se valúen los bienes también tendrá que pagar gastos de avalúo.

“Cuando los patrones y demás sujetos obligados, así como los asegurados o sus beneficiarios consideren impugnabile algún acto definitivo del Instituto, podrán

---

<sup>87</sup> **S/A.** *Código Fiscal de la Federación.* [en línea], México, Dirección URL: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/8.pdf>. [consulta: 13/03/2014, 6:18pm].

recurrir en inconformidad, en la forma y términos que establezca el reglamento, o bien proceder en los términos del artículo siguiente” (art. 294 LSS)<sup>88</sup>.

La Ley del Seguro Social menciona en su artículo 295 que “las controversias entre los asegurados o sus beneficiarios y el Instituto sobre las prestaciones que esta Ley otorga, deberán tramitarse ante la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje, en tanto que las que se presenten entre el Instituto y los patrones y demás sujetos obligados, se tramitarán ante el Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa”<sup>89</sup>.

En este supuesto el patrón o la empresa también tienen que ofrecer una “garantía” con la cual le van a pagar al IMSS (en caso de que su medio de defensa sea favorable al Instituto). La “garantía” puede ser mediante un embargo administrativo, embargo de cuentas bancarias o con la exhibición de una fianza o título de valor.

“La garantía deberá comprender, además de las contribuciones adeudadas y actualizadas, los accesorios causados, así como de los que se causen en los doce meses siguientes a su otorgamiento. Al terminar este período y en tanto no se cubra el crédito, deberá actualizarse su importe cada año y ampliarse la garantía para que cubra el crédito actualizado y el importe de los recargos, incluso los correspondientes a los doce meses siguientes”(art. 141 CFF)<sup>90</sup>.

---

<sup>88</sup> Instituto Mexicano del Seguro Social, *Ley del Seguro Social*. [en línea], México, Dirección URL: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/92.pdf>, [consulta: 13/03/2014, 7:04pm].

<sup>89</sup> Instituto Mexicano del Seguro Social, *Ley del Seguro Social*. [en línea], México, Dirección URL: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/92.pdf>, [consulta: 13/03/2014, 7:08pm].

<sup>90</sup> S/A. *Código Fiscal de la Federación*. [en línea], México, Dirección URL: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/8.pdf>. [consulta: 13/03/2014, 6:36pm].

Al momento de que el Consejo Consultivo Delegacional (en caso de ser un Recurso de Inconformidad) o el Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa (si es una Demanda de Nulidad) dictan una resolución, el embargo o la garantía se deja nulo si la resolución es favorable al patrón.

El Reglamento del Código Fiscal de la Federación en su artículo 101 menciona: “La cancelación de la garantía del interés fiscal procederá en los siguientes casos:

- I. Por sustitución de garantía;
- II. Por el pago del crédito fiscal;
- III. Cuando en definitiva quede sin efectos la resolución que dio origen al otorgamiento de la garantía;
- IV. Cuando se cumpla la fecha de la vigencia de la garantía, y
- V. En cualquier otro caso en que deba cancelarse de conformidad con las disposiciones fiscales”<sup>91</sup>.

Si el IMSS es el beneficiado, se completa el embargo y los bienes muebles o inmuebles pasan a manos del Instituto y posteriormente se rematan en subasta pública. En caso de que el patrón haya garantizado con fianza, se le cobra (“se hace efectiva”) a la compañía afianzadora mediante otro procedimiento.

El tercer camino es cuando los patrones o las empresas no cuentan con el capital suficiente para pagar sus cuotas y sus multas. En este caso el IMSS hace un embargo con extracción de bienes y posteriormente los remata en subasta.

Suponiendo que el Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa le da la razón al IMSS y Patito, S.A. de C.V., no cuenta con dinero para pagar, el ejecutor

---

<sup>91</sup> **S/A.** *Reglamento del Código Fiscal de la Federación.* [en línea], México, Dirección URL: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg\\_CFF.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_CFF.pdf). [consulta: 13/03/14, 6:58pm]

acompañado de una mudanza, se presenta en la empresa y extrae los bienes que habían quedado como garantía para posteriormente venderlos.

Generalmente cuando se llega a este punto la molestia del patrón es considerable y puede suceder muchas cosas. En este caso el jefe de Jorge dejó pasar al ejecutor pero cuando se encontraba en su interior, lo encerró. Posteriormente juntó a los empleados que pudo y les calentó la cabeza diciéndoles que ese señor iba por sus herramientas y posiblemente se quedarán sin trabajo. La turba enardece y el ejecutor recibe una golpiza que lo lleva a parar al hospital.

Es raro que los patrones lleguen al extremo de una golpiza pero puede suceder a pesar que el Instituto lleve a cabo todos sus procesos apegado a la ley.

El cuarto camino es que el patrón pague los créditos cuando el ejecutor se presenta en su domicilio fiscal. Para este no tiene que haber embargo ni medios de defensa, ya que el pago se hace al momento de la visita.

En resumen el Proceso Administrativo de Ejecución se da por terminado cuando el Instituto recupera (en cualquiera de sus formas), las cuotas que el patrón dejó de pagar.

Como se ha revisado en los últimos puntos del presente apartado el IMSS cuenta con procesos y normas específicos para llevar a cabo todos sus procedimientos, por esa parte no hay problema. Las dificultades comienzan cuando los trabajadores no las aplican de forma correcta por ignorancia de la normativa, por mala (a veces nula) difusión de instrucciones, por la falta de retroalimentación de empleados y jefes, pero sobre todo por el poco interés de comunicarse entre las personas de un área y el total desinterés de hacerlo con los usuarios que acuden a la Subdelegación.

Hasta aquí se revisó el contexto histórico, económico y social que ha llevado al Instituto Mexicano del Seguro Social a la situación actual. Se exploró como el personal lleva a cabo los procesos de trabajo, la forma en que interactúan y como lo hacen con los usuarios; con ello se da por concluida la segunda parte de este trabajo.

Mediante el análisis realizado, se observó que es importante llevar a cabo nuevas tácticas de comunicación a través de una propuesta. Es por esto que para dar continuidad a la investigación, en el tercer y último capítulo del presente trabajo, se dan a conocer de forma precisa las estrategias de comunicación para tratar de mejorar la calidad del servicio y así, agilizar procesos dentro del Área de Asesoría Jurídica de la Subdelegación 7 “Del Valle”, del IMSS.

### **CAPÍTULO 3. “Propuesta de Comunicación Organizacional para el Área de Asesoría Jurídica de la Sub 7”.**

Después de aclarar los conceptos de Comunicación y Comunicación Organizacional en el primer capítulo, y tomando en cuenta la situación actual de la Subdelegación 7 “Del Valle”, y del Instituto Mexicano del Seguro Social, estudiada durante la segunda parte, en este tercer y último apartado se presenta la propuesta de Comunicación Organizacional para el Área de Asesoría Jurídica de la Subdelegación 7 “Del Valle” del IMSS.

En primer lugar se lleva a cabo un análisis de la forma en que interactúa el personal del Área de Asesoría Jurídica de la de la Subdelegación 7. Después, se observa cómo se comunican con sus compañeros de las áreas que conforman la Oficina para Cobros y los Departamentos de la Subdelegación.

Posteriormente se plantea una Estrategia de Comunicación y se analiza el impacto que tendrá dentro del Área de Asesoría Jurídica, porqué es importante, y cómo beneficia a la Institución.

El Diccionario de la Lengua Española define estrategia así: “1. Arte de dirigir las operaciones militares. 2. Arte, traza para dirigir un asunto. 3. Conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”<sup>92</sup>.

En dos definiciones se puede encontrar un factor común, la dirección. En la tercera se nota otro, la toma de decisiones óptimas en cada momento.

A groso modo se puede dar la siguiente definición: una estrategia es el conjunto de reglas para dirigir un asunto tomando decisiones adecuadas en cada momento.

---

<sup>92</sup> **RAE**, [en línea], España, Dirección URL:<http://lema.rae.es/drae/?val=estrategia>. [consulta: 23/04/14, 6:44pm]

En el libro "La gestión de las organizaciones no lucrativas", proponen una definición que tiene que ver más con la Comunicación Organizacional: Estrategia "es el conjunto de acciones coherentes con el ideario de la organización, en las que se encuadran las decisiones cotidianas y gracias a las cuales se establece, en un momento determinado, la posición respecto al entorno que la rodea"<sup>93</sup>.

A su vez Horacio Marchand especifica más: "La estrategia es la parte conceptual que define el rumbo y la misión de la organización; no sólo esboza dirección, sino que debe tener una cualidad distintiva con enfoque de mercado"<sup>94</sup>.

Analizando las dos definiciones se puede decir que una estrategia es un conjunto de acciones, que son planificadas de tal manera que contribuyen a lograr un fin u objetivo que se ha determinado.

Las estrategias no sólo son utilizadas en ámbitos empresariales o a nivel organizacional, las personas todo el tiempo están pensando en tácticas para fines cotidianos, por ejemplo cuando se piensa en una ruta del metro para no bajar tantas escaleras o llegar más temprano a cualquier lugar.

A continuación se realiza una descripción de clima organizacional del Área de Asesoría Jurídica de la Subdelegación 7 para entender que repercusiones tiene en las relaciones sociales y el comportamiento laboral de sus empleados.

---

<sup>93</sup> **VERNIS**, Alfred, **IGLESIAS**, María, **SANZ**, Beatriz, **SOLERNOS**, María, **URGELL**, Jaime, **VIDAL**, Paul, "La gestión de las organizaciones no lucrativas". Deusto, Barcelona, 2004. Pág.: 69.

<sup>94</sup> **MARCHAND**, Horacio, "Hipermarketing", Océano, México, 2004. Pág.:38.

### **3.1 Análisis físico del Área de Asesoría Jurídica de la Subdelegación 7 del IMSS.**

La Subdelegación 7 “Del Valle” del IMSS, se ubica en Avenida Coyoacán No. 1540, en la Colonia Del Valle, en la Delegación Benito Juárez. Si se observa desde el frente, a su derecha se encuentran las oficinas generales del Partido Acción Nacional. A su izquierda una pizzería. Cabe mencionar que en la acera de enfrente se sitúa la Auditoría Superior de la Federación.

Al encontrarse en un área de Oficinas Federales y unidades habitacionales, el entorno social es muy seguro y la parte de Av. Coyoacán que comprende desde la calle de Parroquia hasta el Eje 8 Popocatepetl, se encuentra limpia y libre de vendedores ambulantes, visualmente es muy agradable.

Los Departamentos de la Subdelegación están distribuidos de la siguiente manera: en la planta baja se encuentran, el Módulo de Recepción y Atención Integral (MORAI), los Departamentos de Afiliación, Pensiones y al fondo Oficialía de partes.

En el primer piso se sitúan: una parte del Departamento de Cobranza (que comprende la Oficina de Emisión y Pago Oportuno), la Oficina de Vigencia y al fondo la Oficina Sindical, la Administración y la Oficina de Servicios Generales.

En el segundo piso se encuentra la otra parte del Departamento de Cobranza que incluye las Oficinas de Registro y Control de la Cartera y la de Cobros; también se asienta el Área de Localización.

En el tercer piso se ubica la Oficina de Auditoria a Patronos, la Oficina de la Subdelegada, una sala de juntas y el comedor.

Físicamente Asesoría Jurídica está situada en el segundo piso. Cuenta con dos trabajadores que tienen como Jefe directo al encargado del Área de Garantías, pero después de la Subdelegada, la máxima autoridad para el equipo de trabajo es el Jefe de la Oficina para Cobros.

Asesoría Jurídica cuenta con las siguientes herramientas de trabajo:

| <b>INSUMO</b>         | <b>CANTIDAD</b> | <b>ESTADO DEL EQUIPO</b>   |
|-----------------------|-----------------|--|
| PC de escritorio      | 2               | Una PC está descompuesta desde mayo del 2013. La otra se encuentra en perfecto estado. |
| Impresora laser b y n | 1               | Funcionando al 100%.   |
| Archiveros            | 4               | Solamente dos cuentan con llave.   |
| Silla                 | 4               | Dos cuentan con rueditas, una es fija y otra fue robada.                               |
| Módulo con escritorio | 2               | Escritorio de metro y medio aprox.   |
| Artículos de oficina  | Varios          | Folders, plumas, marca textos, grapas, engrapadoras, perforadoras.                     |

En seguida se realiza un análisis del comportamiento laboral que tienen los empleados del Área de Asesoría Jurídica y cómo interactúan con sus compañeros y los usuarios que acuden a la Subdelegación.

### **3.2 Análisis del Comportamiento laboral del Área de Asesoría Jurídica de la Subdelegación 7 del IMSS.**

Después de observar con que herramientas e insumos cuenta el personal del Área de Asesoría Jurídica, es importante conocer cuáles son las funciones específicas que lleva a cabo, porque de esto depende la forma en que interactúa con los demás trabajadores.

Las funciones del personal de Asesoría Jurídica son las siguientes:

- Reciben los escritos de Solicitud de Suspensión al Procedimiento Administrativo de Ejecución (PAE), y dan el visto bueno, para que el patrón los ingrese mediante la Oficina de Oficialía de Partes.
  
- Integran los expedientes de los Patrones que solicitan la Suspensión al PAE, y llevan a cabo el resguardo y control de los mismos.
  
- Analizan los documentos que integran el expediente, para decidir qué acción se llevará a cabo según la situación del Patrón.
  
- Redactan Requerimientos y Acuerdos resolutivos (según sea el caso), fundamentándolos en las Leyes, Códigos y Reglamentos Fiscales y del Seguro Social.

- Realizan trámites internos (según la normativa del IMSS), en otras áreas de las Oficinas para Cobros, y Registros y Control de la Cartera.

- Canalizan los expedientes a otras secciones, dependiendo de las acciones que se hayan tomado para resolver la situación jurídica del Patrón.

Como se revisó en el capítulo anterior, el IMSS respalda su proceder en las leyes vigentes, y para llevar a cabo sus procesos se apega a las normas que establece la Coordinación dedicada a ello. A pesar de que todas las Subdelegaciones se rigen por la misma normatividad, cada una utiliza diferentes metodologías para realizar sus labores. Lo mismo ocurre dentro de los Departamentos y las Áreas que las conforman, Asesoría Jurídica no es la excepción y el personal también debe seguir los lineamientos y las tareas que le son asignadas mediante el manual de actuación.

Además de los problemas de operación, la falta de entendimiento entre los trabajadores, y posteriormente con los usuarios reduce más la calidad del servicio y la eficacia en los procesos por que aunque “todo” comunica (un texto, imágenes, o la comunicación no verbal), la información que se transmite puede ser inadecuada e incluso negativa para el crecimiento o el fortalecimiento de una empresa o institución gubernamental.

Para mejorar las deficiencias y fortalecer los aciertos en materia de interacción entre el equipo de trabajo del Área de Asesoría Jurídica, y el personal de la Subdelegación 7, a continuación se propone un plan de Comunicación Interna con

el fin de optimizar procesos, y generar confianza entre los trabajadores ya que éstos son fundamentales para crear cultura e identidad institucional fuerte.

Asimismo, ayudará a terminar con “radio pasillo” y los rumores que van de boca en boca y paulatinamente se transformarán en mensajes formales, con confirmación oficial.

### **3.3 Plan de Comunicación Interna.**

Se propone un plan de trabajo dividido en cinco etapas: Pre- diagnóstico, Diagnóstico, Planificación, Ejecución del plan y Seguimiento.

En la primera etapa **Pre- diagnóstico**, se plantea un acercamiento al Instituto Mexicano del Seguro Social y a su vez a la Subdelegación 7 “Del Valle”, a través de fuentes bibliográficas y su sitio web, para conocer su historia y la forma en que se encuentra estructurado.

Mediante la observación directa, y a través de pláticas “cara a cara” se estudiará: cómo el equipo laboral lleva a cabo los procesos (de trabajo y comunicativos) dentro del Área de Asesoría Jurídica, cómo se relacionan con sus Jefes y con el personal de los demás Departamentos, y la forma de interactuar con los usuarios.

En la segunda fase de **Diagnóstico**, se utilizará un instrumento de medición, en este caso la “Encuesta de Clima y Cultura Organizacional 2013” (ECCO 2013), aplicada por la Delegación Sur del D.F. del IMSS, para conocer la percepción de los empleados hacia su centro de trabajo.

En la tercera parte de **Planificación**, se elaborará un plan de Comunicación Interna en el que se definirán los objetivos a alcanzar tomando como parámetro los aciertos y necesidades que resulten de la encuesta “ECCO 2013”, la observación directa y las pláticas “cara a cara”.

La cuarta etapa de **Ejecución**, se llevarán a cabo las estrategias y acciones pensadas en el Plan de Comunicación Interna, encaminadas a mejorar la situación del Área de Asesoría Jurídica.

Por último en el **Seguimiento**, se consideran mediciones para saber si las estrategias implementadas tienen el impacto deseado y en su caso corregirlas o mejorarlas para garantizar el logro de los objetivos del Plan de Comunicación Interna.

### **3.3.1 Pre- diagnóstico**

Para llevar a cabo el Diagnóstico de Comunicación Interna, es necesario conocer o por lo menos tener un acercamiento con la Empresa o Institución que se va a estudiar, ya que la información obtenida servirá para tener más herramientas y proponer acciones que tengan un impacto real.

En el segundo capítulo de este trabajo, se llevó a cabo un acercamiento al IMSS para conocer su historia, misión, visión, valores, y la forma en que lleva a cabo sus procesos. Con esto se completa la mitad de la primera etapa. La otra parte del

pre- diagnóstico se realizó a través de pláticas “cara a cara” con el equipo de trabajo y mediante observación directa del Área de Asesoría Jurídica, se percibieron los siguientes puntos críticos:

- Entre el personal no se comparte información acerca de cómo llevar adelante el trabajo. Aunque emocionalmente el equipo no está fragmentado en cuestiones laborales no hay unificación de criterios.

- Existen errores en los procedimientos. A pesar de que el Área cuenta con un manual de procesos, el personal sólo conoce parte de él o lo aplica a su conveniencia eliminando pasos o efectuándolos a medias (según las “ganas” que tenga de trabajar).

- El equipo no sabe distinguir entre el trabajo que tiene prioridad y el que puede esperar. Conforme integran los expedientes se desahogan los casos (y por esta razón no existe trabajo acumulado o estancado), pero no se toma en cuenta la importancia del adeudo patronal o el tiempo que lleva en el Sistema de Cobro.

- Los trabajadores desconocen las tareas que realizan sus compañeros de Oficina y Departamento. Por la “especialización” que se trató en un punto del capítulo anterior, el personal del Área de Asesoría Jurídica no sabe cuáles son los trámites ni los requisitos para llevarlos a cabo de las demás áreas que conforman la Subdelegación.

- El personal se entera de los cambios y las novedades por fuentes no oficiales. La mala o nula comunicación que existe entre los Jefes de área y el personal a su

cargo, hace que los rumores y “radio pasillo” sean la única fuente de información para los trabajadores.

- Debido a la falta de interacción entre Jefes y equipos de trabajo, los empleados desconocen si están realizando bien o mal los procesos. Al no existir retroalimentación por parte de los Encargados de las Oficinas, los empleados no saben si están cayendo en un error al realizar su trabajo y esto trae como consecuencia que lo sigan haciendo mal. En el caso de que lo estén haciendo bien, tampoco existe una felicitación y la moral del equipo va disminuyendo.

- No existen propuestas de los empleados para agilizar o cambiar los procesos. Al conocer la respuesta de que “la normativa no lo permite” o “se hace así porque lo digo yo”, los trabajadores han caído en la apatía y realizan (a veces a medias) las labores que les fueron encomendadas sin dar más de sí.

- Al no existir comunicación de los Jefes hacia los trabajadores se crea un ambiente de tensión, mal humor e incertidumbre. El teléfono descompuesto y los rumores hacen que los empleados no sepan que va a pasar y esto les genera inseguridad y desconfianza; como consecuencia dejan de ser productivos.

-La falta de insumos y equipos para trabajar, propician un ambiente laboral negativo. Las carencias económicas que presenta de manera general el IMSS, en este caso tienen como consecuencia que dos trabajadores lleven a cabo sus actividades laborales compartiendo la misma computadora. Mientras uno la usa, el otro compañero se dedica a “pasearse” por la Subdelegación y cuando le cuestionan porque está fuera de su lugar sólo responde: “no tengo donde trabajar”.

- Existen dos publicaciones dirigidas al personal del IMSS. “Reflejo D.F. Sur”, es una revista que tiene carácter Institucional, su publicación es bimensual y no tiene costo. La revista se imprime a color en papel couché y a la vez se publica en el sitio web del Seguro Social. Es editada por la Coordinación de Comunicación Social de la Delegación Sur. Su Consejo Editorial está conformado por el Director del Instituto (José Antonio González Anaya) y los titulares de las Jefaturas que conforman el nivel central de la institución. También cuenta con un Consejo Asesor conformado por representantes de la CONCAMIN, CROC Y CTM.

“Reflejo D.F. Sur”, es una publicación dirigida a los trabajadores y sus familias. Tiene secciones específicas como: EDITORIAL, donde el titular de la Delegación Sur habla de un tema en particular. EN BREVE, expone noticias de interés nacional que tienen q ver con la Seguridad Social. ESPECIAL, que revela partes importantes de la historia del IMSS. TU MÉDICO HABLA DE..., trata temas de salud pero se enfoca a la prevención. NOSOTROS LOGRAMOS, habla de resultados del Instituto como la apertura de Unidades nuevas o tratamientos especializados y de visitas o convivencias del personal con pacientes. IDENTIFÍCATE, muestra en pequeñas notas informativas actividades como develación de placas o foros como el de personas con discapacidad. CUÍDATE, le brinda al lector tips de salud como “el plato del buen comer”. DIVIÉRTETE, presenta notas informativas de arte, cultura y “diversión para todos”. Y por último TU LUGAR, donde felicitan a los trabajadores y reconocen su labor ilustrando el espacio con sus retratos; por ejemplo el día de la enfermera hacen un collage con sus fotografías.

La segunda publicación es “Avance”, el órgano informativo que emite la Sección XXXIV del Sindicato de trabajadores del Seguro Social. Su difusión es mensual y

la impresión se hace a color en opalina. En el sitio web de la Sección XXXIV también se puede revisar en formato PDF.

El Consejo Editorial de “Avance” está integrado por los Secretarios que conforman el comité seccional. El responsable de la publicación es el Lab. Martín Velázquez Cruz (Secretario de Prensa).

“Avance” está dirigido sólo a los trabajadores sindicalizados del IMSS dejando de lado a sus familias y al personal de confianza. La única sección “fija” es la Editorial. El contenido que trata es diferente mes con mes. Principalmente habla de logros sindicales como la inauguración de comedores dentro de las unidades, festejos como el día del médico o el día del niño, entrega de uniformes deportivos, o resultados de los torneos de futbol entre las unidades; en resumen habla de las actividades de los trabajadores que son organizadas por el sindicato. También es utilizado para ofrecer promociones de actividades culturales y recreativas para los trabajadores.

A pesar de que “Avance” está dirigido específicamente a los empleados, y se encuentra ilustrada con las fotos de los que participan en los eventos organizados por el Sindicato, no cuenta con una sección para ellos. A diferencia de la revista que publica el instituto, a ésta le falta estructura y temas que sean de interés para el total de los trabajadores y no sólo los que aparecen en ella o forman parte activa del Sindicato.

- El canal “formal” de comunicación de los jefes con sus empleados es el Memorándum. A través de este medio se dan a conocer transformaciones estructurales de las áreas, movimientos de personal y cambios en la forma de

llevar a cabo ciertos procesos. La desventaja que presenta este medio comunicativo es que antes de llegar a los trabajadores que llevan a cabo la operación, va de una mano a otra (de los titulares de las Unidades y jefes de las Oficinas y áreas) y cuando el interesado tiene conocimiento ya pasaron dos o tres semanas de que tenía que aplicarse lo indicado en el documento.

Después de llevar a cabo el Pre- diagnóstico se puede observar claramente que los canales de comunicación entre el Jefe y los empleados son deficientes, esto tiene como consecuencia que el clima laboral sea negativo, que los procesos se lleven a cabo con errores o se hagan incompletos y que los procedimientos no sean los correctos.

También se advierte que el clima laboral negativo propicia que los rumores sean el medio de comunicación utilizado en el Área y esto produce en el personal ansiedad, estrés, mal humor, tensión y por lo tanto baja productividad. Así mismo se observa que la falta de reconocimiento a las actividades que realiza el equipo de trabajo genera inestabilidad y apatía en el mismo.

Por último se puede notar que la comunicación no es una competencia importante para la Subdelegación 7 “Del Valle” y solamente se llevan a cabo dos acciones relativas a ella. Una es la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional (ECCO) que se realiza por ser un requisito que el Gobierno le exige al IMSS. La segunda son Cursos de capacitación orientados a la atención al derechohabiente y el respeto a los compañeros pero estos no son impartidos (por diferentes motivos) a todo el personal y por lo tanto no cumplen con su objetivo.

### 3.3.2 Diagnóstico

Para la fase de diagnóstico, se utilizaron los resultados proyectados por la Encuesta de Cultura y Clima Organizacional 2013 (ECCO 2013), realizada por la Delegación Sur del D.F. del IMSS. Ésta tuvo lugar en el mes de noviembre y se aplicó a todo el personal (de base y confianza), que labora en la Subdelegación 7 “del Valle”.

Para reducir al mínimo las fallas en la encuesta y que los resultados no sean maquillados, se aplicó en una computadora que la Subdelegada asignó en cada Departamento. Es así como uno a uno los trabajadores contestaron la batería de preguntas en línea y de forma anónima.

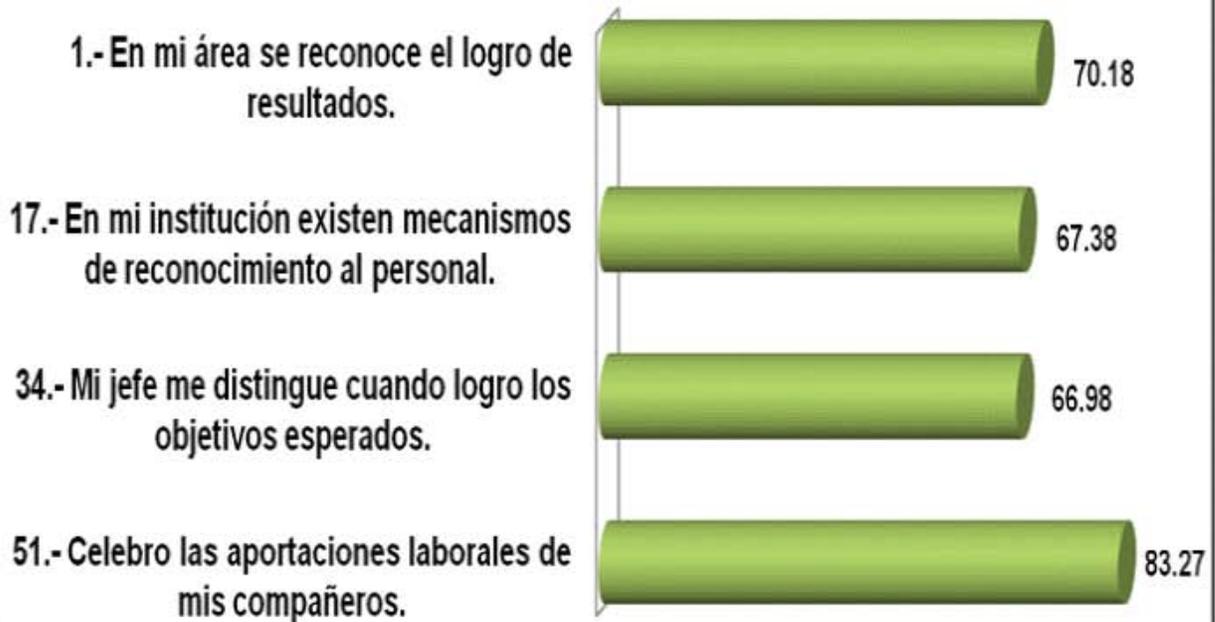
La ECCO 2013 tomó en cuenta los siguientes factores: I. Reconocimiento laboral, II. Capacitación y desarrollo, III. Mejora y cambio, IV. Calidad y orientación al usuario, V. Equidad y género, VI. Comunicación, VII. Disponibilidad de recursos, VIII. Calidad de vida laboral, IX. Balance trabajo- familia, X. Colaboración y trabajo en equipo, XI. Liderazgo y participación, XII. Identidad con la Institución y valores, XIII. Austeridad y combate a la corrupción, XIV. Enfoque y resultados a la productividad, XV. Normatividad y procesos, XVI. Profesionalización de la APF y SPC, y XVII. Impacto de la encuesta en la Institución.

Los resultados de la ECCO 2013 ayudan a dar una idea de los sentimientos que tienen los trabajadores del IMSS hacia la empresa, y su percepción de temas específicos. De los 17 factores que se mencionaron anteriormente para llevar a cabo la estrategia sólo se tomarán en cuenta los siguientes:



A continuación se lleva a cabo un desglose de los 13 factores que se tomarán en cuenta para que los objetivos del Plan de Comunicación Interna sean precisos, y esto tenga como resultado acciones más efectivas.

## FACTOR I Reconocimiento Laboral

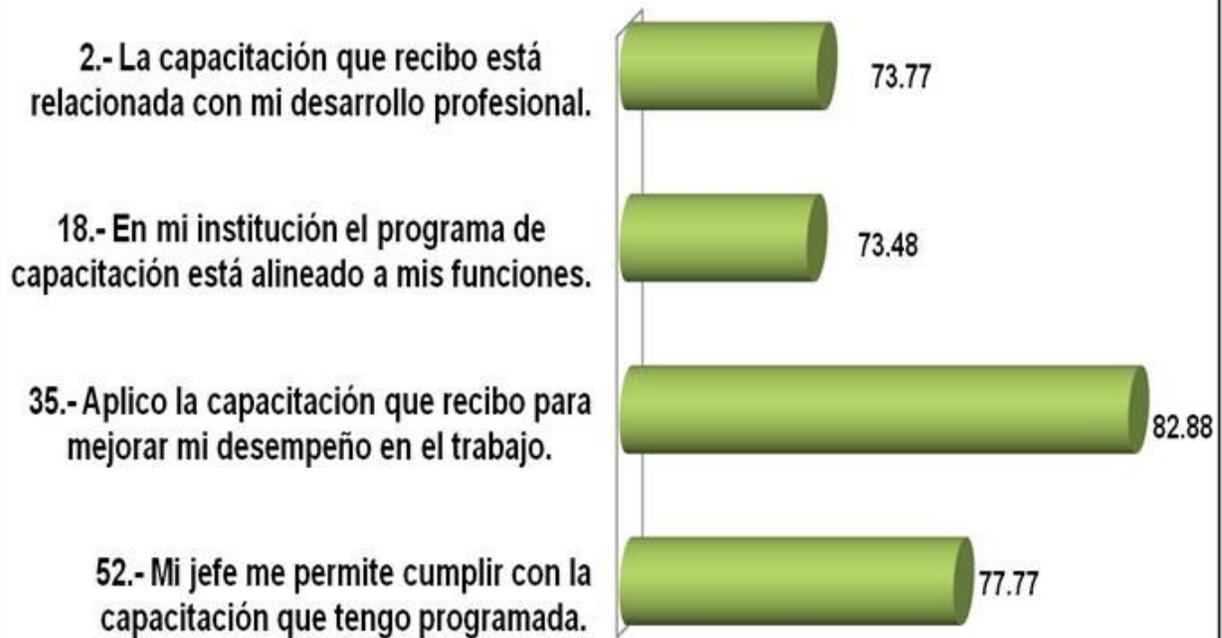


**Promedio del Factor I: 71.97**

Mediante los resultados del factor de “Reconocimiento Laboral” se puede observar que el personal siente que no se reconoce el esfuerzo que realiza al hacer su trabajo. Los números reafirman lo que se percibió en el encuentro “cara a cara” con los empleados: Ni los jefes ni la Institución se preocupan por felicitarlos cuando están haciendo las cosas bien; es decir la retroalimentación es nula.

No resulta extraño que el porcentaje más bajo lo haya obtenido el reactivo 34: “Mi Jefe me distingue cuando logro los objetivos esperados”, ya que no existe ningún canal de comunicación entre trabajadores y Jefes.

## FACTOR II Capacitación y desarrollo

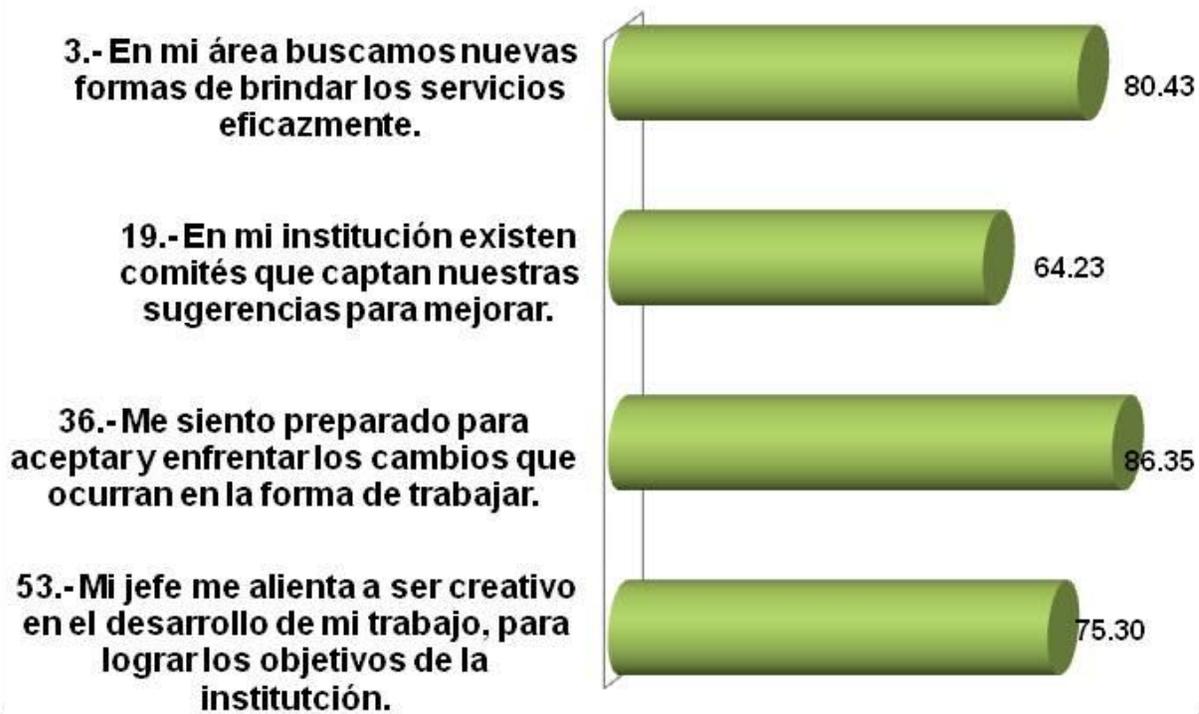


**Promedio del Factor II: 76.97**

A través de los porcentajes del factor “Capacitación y desarrollo”, se puede advertir que los trabajadores no están satisfechos con la preparación que les brinda el Instituto y no creen que ésta tenga que ver con las actividades que desempeñan. A pesar de esto, tratan de aplicar los conocimientos adquiridos para hacer más sencillas sus actividades. Hay que mencionar que en el encuentro “cara a cara” los empleados manifestaron que: “los cursos no son organizados de manera correcta porque mezclan personal de diferentes categorías, y las funciones de Excel que pudiera aplicar un médico, son diferentes a las que utiliza un encargado de almacén”.

Aunque el reactivo 52 no fue el más bajo en porcentaje, resulta preocupante que los Jefes no permitan a sus empleados cumplir con las capacitaciones programadas.

### FACTOR III Mejora y cambio



**Promedio del Factor III: 76.62**

En el factor “Mejora y cambio”, se puede observar que el personal se encuentra preparado y tiene la disponibilidad para cambiar la forma de trabajo; incluso constantemente está buscando modificar los procesos para hacerlos más eficaces.

Con el reactivo 19 “En mi institución existen comités que captan nuestras sugerencias para mejorar”, nuevamente se puede observar que la comunicación entre mandos y el nivel operativo es muy deficiente, y esto trae como consecuencia que no exista retroalimentación.

## FACTOR IV Calidad y orientación al usuario



**Promedio del Factor IV: 79.82**

No se debe perder de vista que el IMSS es una Institución que trabaja con y para la gente, por lo tanto los resultados de este factor son muy importantes.

El porcentaje más alto lo obtuvieron las preguntas que tienen que ver con la forma en que el personal se conduce cuando atiende a los usuarios (4 y 37). En el otro extremo y con los porcentajes más bajos se encuentran los que tienen que ver con las sugerencias para mejorar la calidad de los servicios por parte de los usuarios (20 y 54).

Una vez más se puede comprobar que la percepción que tienen los empleados del feedback hacia los niveles de mando se encuentra en situación de alarma.



**Promedio del Factor V: 74.64**

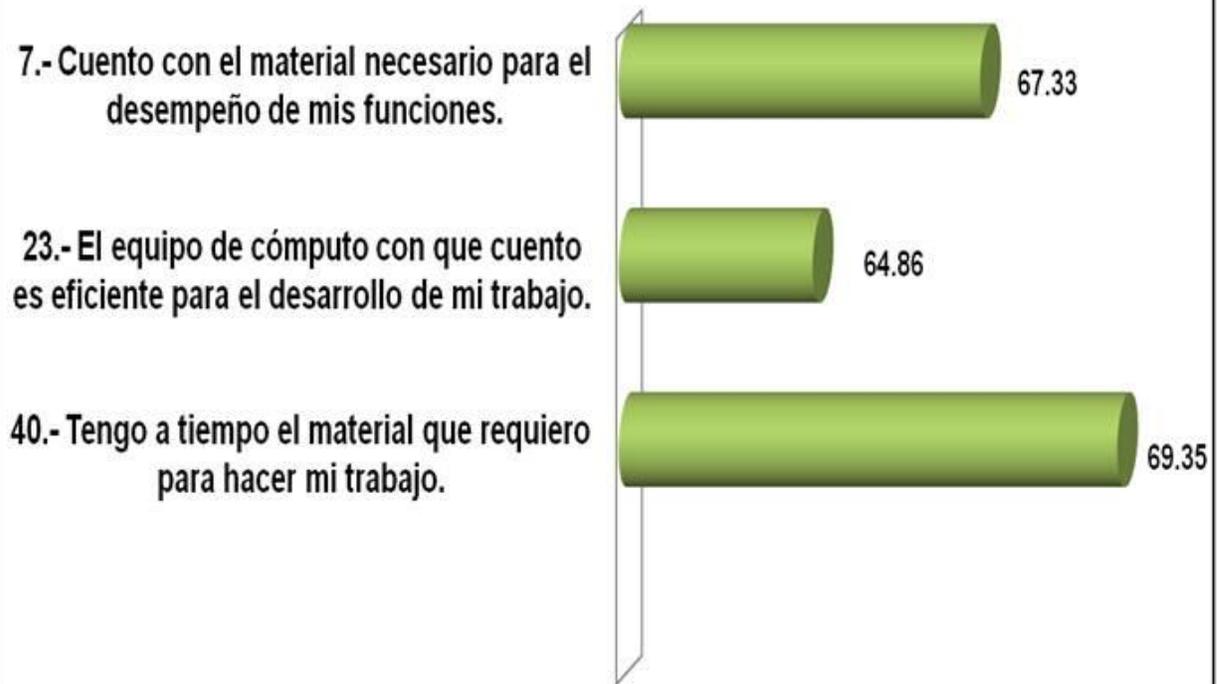
Este factor es uno de los que más interesan al presente trabajo, ya que se pretende ejecutar un Plan de Comunicación Interna que mejore la interacción entre los trabajadores y agilice procesos.

Gracias a la grafica se puede apreciar que la comunicación entre áreas es débil y como consecuencia se genera lentitud y poca efectividad dentro de los procesos de trabajo.

El porcentaje de “los objetivos a lograr en mi área” (reactivo 22), explica porque los Jefes no siempre obtienen los resultados deseados.

A su vez la pregunta 39 enciende un “foco rojo” que se tendrá que reforzar en el Plan de Comunicación Interna porque como se vio en los capítulos que anteceden a éste, es vital para cualquier Institución que los empleados conozcan hacia donde van, cómo lo van a lograr y cómo se deben de conducir.

## FACTOR VI Disponibilidad de recursos

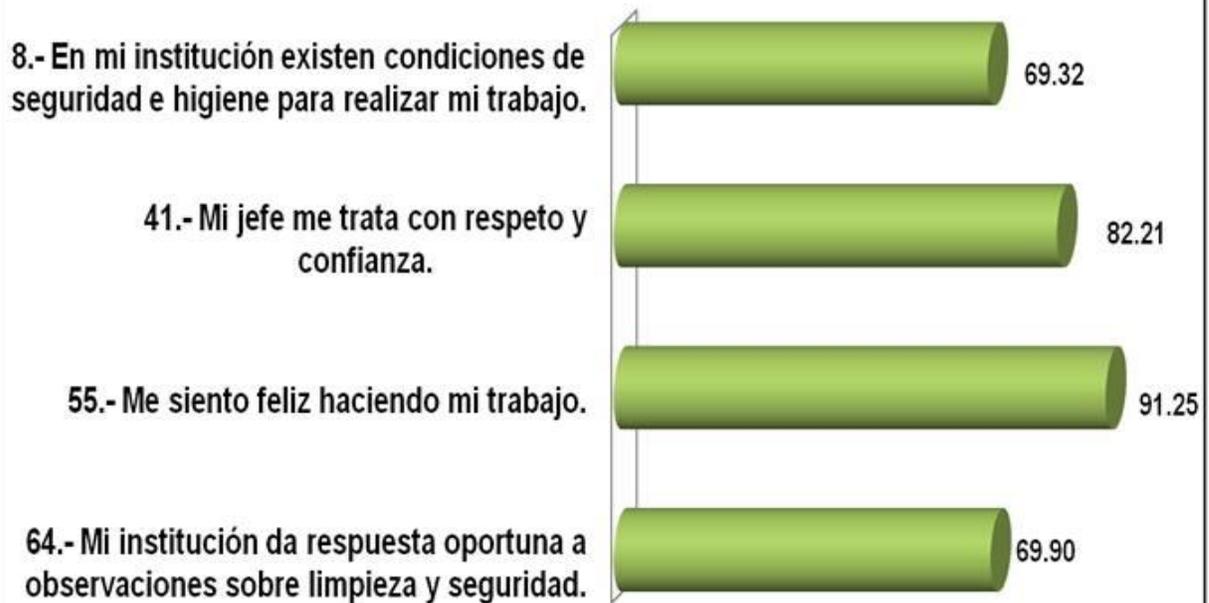


**Promedio del Factor VI: 67.20**

Los porcentajes de este factor son bajos de manera general. Como se percibió a través de la observación directa que se realizó, el personal de área cuenta con poco material para llevar a cabo sus labores. Es muy preocupante y hay que tomar en cuenta que para llevar a buen fin sus actividades, los empleados deben tener a tiempo los insumos necesarios.

Es urgente dotar a todos los trabajadores de un equipo de cómputo porque es imprescindible para realizar sus labores, y en la medida de lo posible actualizarlo para que no se vuelva obsoleto.

## FACTOR VII Calidad de vida laboral



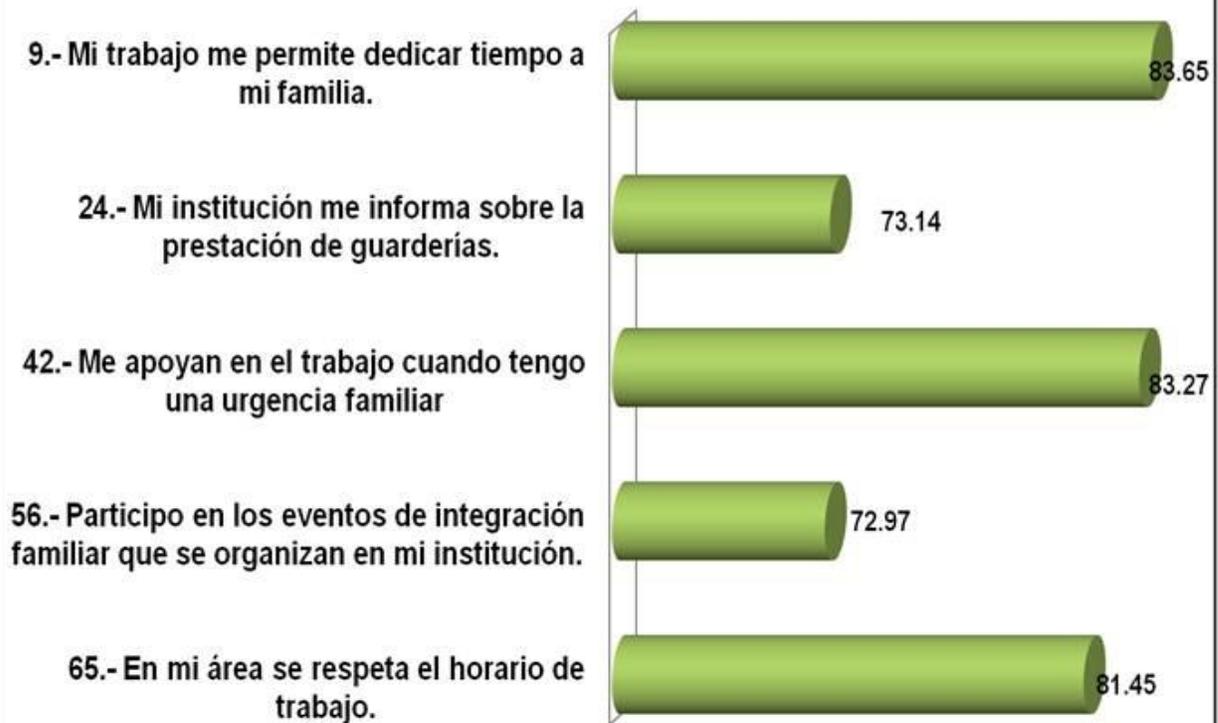
**Promedio del Factor VII: 78.20**

Según la percepción de los trabajadores, la categoría de intendencia del IMSS se caracteriza porque hay gente muy floja. En cada revisión contractual ha sido tema de discusión desaparecer esas plazas y subrogar el servicio a una empresa especializada. Los resultados de las preguntas 8 y 64 sólo confirman que los empleados no se sienten a gusto con la limpieza y la seguridad en su centro laboral y esto merma un poco su productividad.

Se advierte que a pesar de que la comunicación entre Jefe y empleados es deficiente, el respeto y la confianza forman parte de ella.

Cabe mencionar que a pesar de todas las carencias que sufren los trabajadores se sienten felices haciendo su trabajo (El porcentaje del reactivo 55 fue el segundo más alto de toda la encuesta).

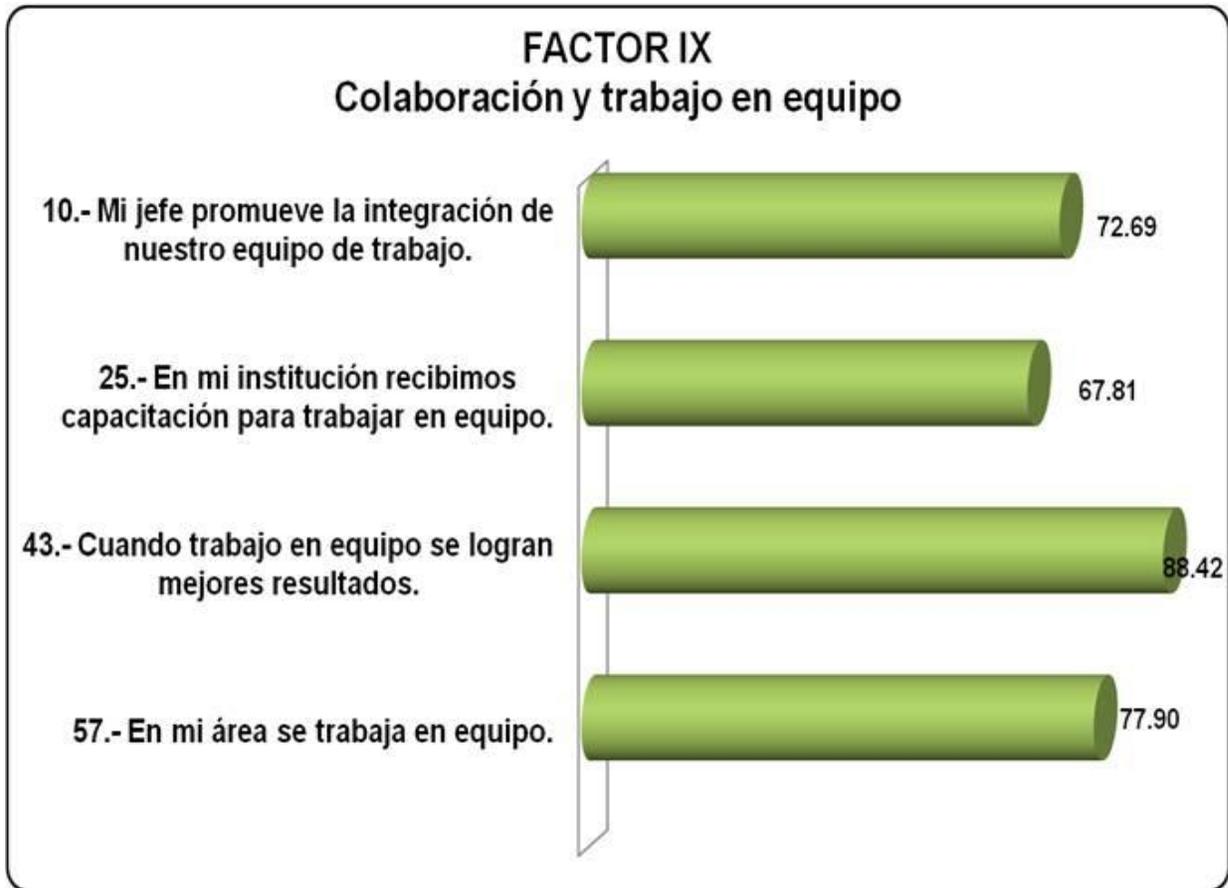
## FACTOR VIII Balance trabajo- familia



**Promedio del Factor VIII: 78.98**

Aunque el IMSS es de origen una Institución creada para el bienestar familiar, y las cargas de trabajo y los horarios permiten que los empleados convivan con sus familias, ha dejado de lado los eventos de integración. En la Subdelegación 7 “Del Valle” sólo se realiza un paseo anual que organiza la parte sindical.

Si bien esta situación no interfiere directamente en los procesos que se llevan en la Unidad, lo hace de forma indirecta porque los trabajadores se llevan sus problemas familiares al trabajo y reducen su productividad.



**Promedio del Factor IX: 76.74**

Esta gráfica muestra que los empleados están conscientes de que mediante el trabajo en equipo se logran mejores resultados. Los puntos que muestran debilidades son: que la Institución ofrece cursos de capacitación para trabajar en equipo y actividades de integración de manera esporádica.

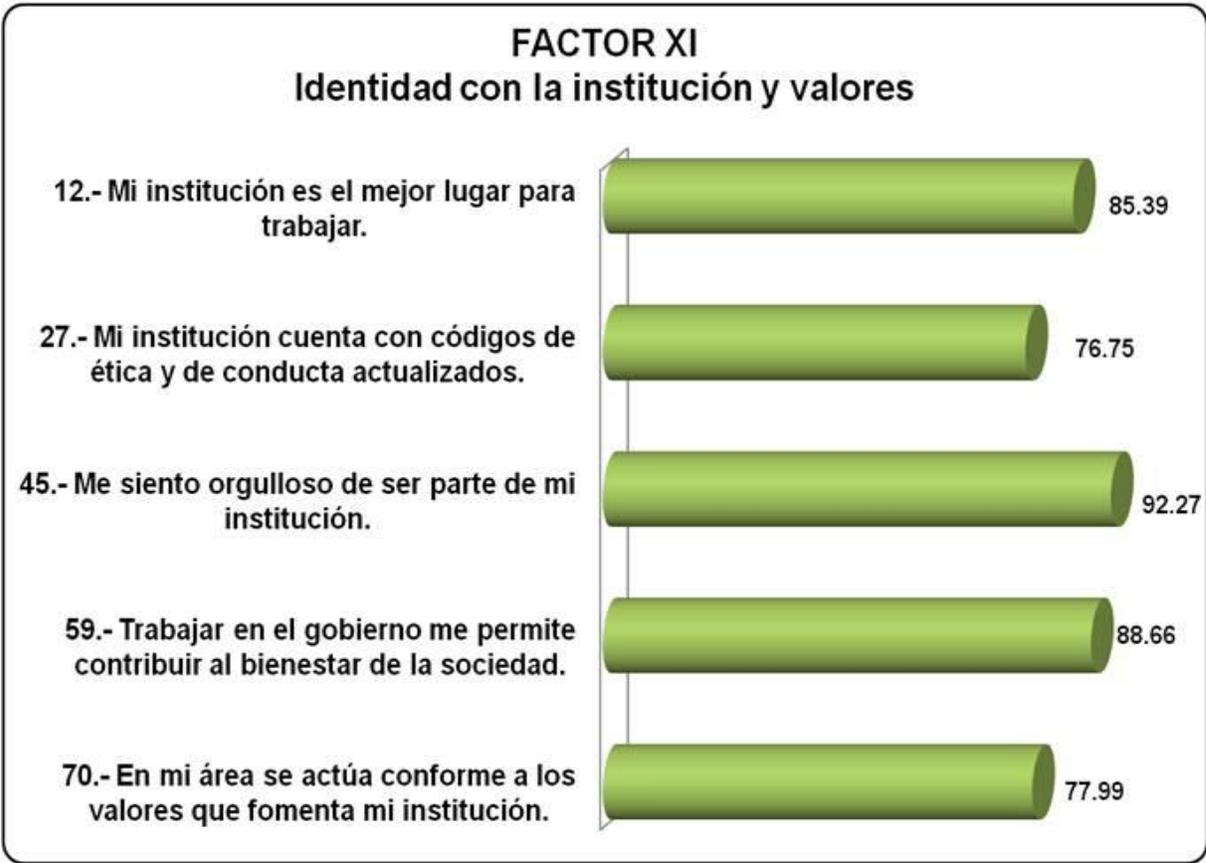
Por otro lado el desinterés de los Jefes de Departamento y de Área, por crear unidad entre los empleados ha tenido por consecuencia que no se sientan parte del mismo equipo. A decir de un trabajador “se les olvida que todos estamos en el mismo barco y que si se hunde nos hundimos todos”.



**Promedio del Factor X: 74.18**

El IMSS es una Institución muy noble. Brinda muchos beneficios a sus trabajadores sindicalizados y también a sus familias. Con los empleados de confianza existen algunas diferencias, entre ellas están: Generalmente les cancelan sus vacaciones programadas y las tienen que tomar después, si hay cargas de trabajo altas se tienen que quedar más tarde o acudir a laborar los sábados, y es raro que sean enviados a un curso de capacitación.

Los Jefes (de área, departamento o unidad), son trabajadores de confianza y rara vez acuden a cursos de carácter humanístico como los de liderazgo, administración o manejo de personal. Ante la carencia de instrucción para estas actividades, son percibidos por el personal como: incongruentes, cerrados a las propuestas, y poco ejemplares como servidores públicos.



**Promedio del Factor XI: 84.27**

Con los resultados del factor XI, se observa que existe un sentido de pertenencia a la Institución y gran orgullo de ser parte de ella. Los trabajadores saben que siendo servidores públicos contribuyen al bienestar de la sociedad.

La parte que se tiene que reforzar es fomentar en los empleados valores que promueve el Instituto y dar difusión al Código de Conducta con el que cuenta, porque la gran mayoría ni siquiera sabe de su existencia.

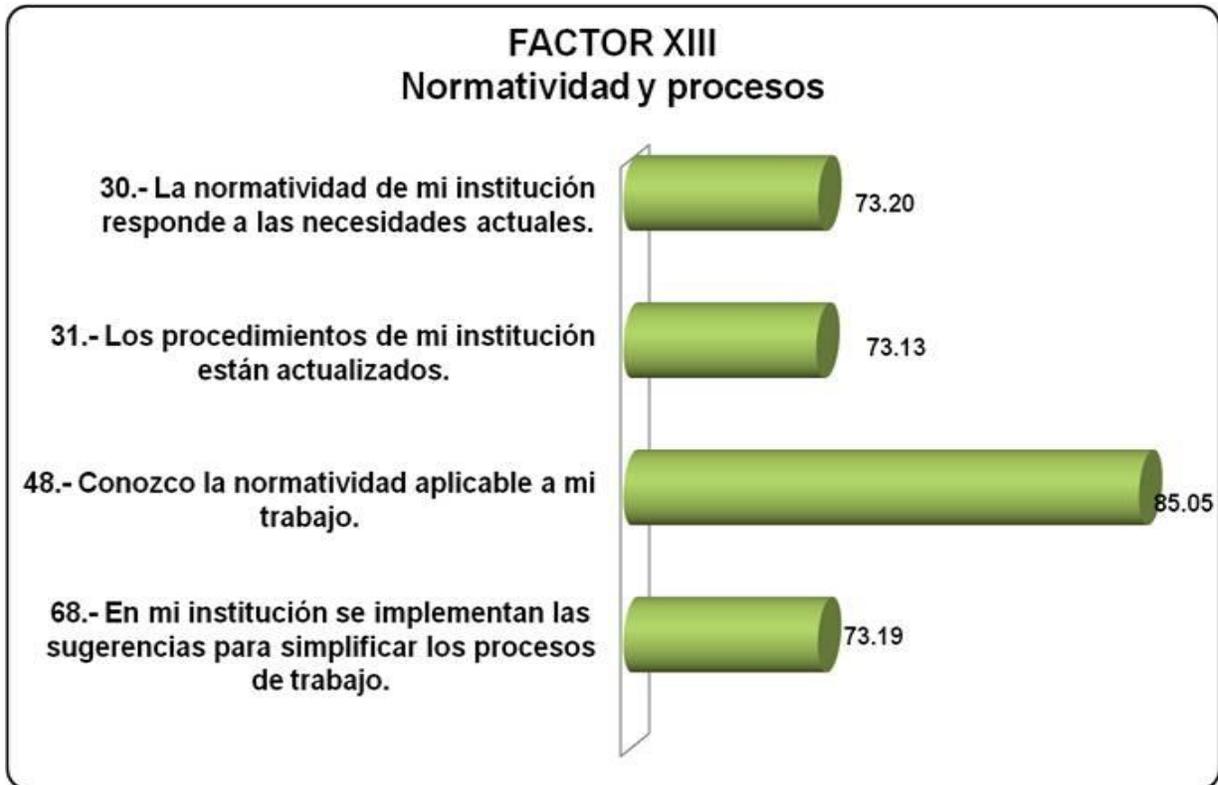


**Promedio del Factor XII: 79.88**

El porcentaje más alto de toda la encuesta se encuentra en este factor (reactivo 47). Ahora se sabe que el personal conoce el impacto de las labores que realiza para la Institución y siente compromiso de alcanzar buenos resultados.

Se puede distinguir que existe molestia entre los empleados por la forma en que está estructurada su área para el cumplimiento de los objetivos, y en el desinterés de su Jefe por disminuir el gasto de operación para obtener mejores resultados.

Por lo que respecta al servicio de Recursos Humanos se puede señalar que en la Subdelegación 7 “Del Valle”, existen quejas de los trabajadores ya que no resuelven sus problemas y el personal es grosero.



**Promedio del Factor XIII: 76.19**

Aunque el porcentaje de la pregunta 48 “Conozco la normatividad aplicable a mi trabajo” es alto si se compara con otros reactivos, resulta urgente llevar a cabo la difusión de las normas vigentes a los empleados, para que todos las conozcan y las apliquen.

Entre el personal existe conciencia de que las reglas designadas por el IMSS se encuentran rebasadas por avances tecnológicos, y consideran que los procesos internos y externos ya no son eficientes.

El resultado del reactivo 68 era de esperarse, ya que a decir de los Jefes de Servicio, la simplificación de procesos a través de sugerencias “no se puede llevar a cabo porque los auditores de la Normativa exigen todos los pasos del proceso”.

Es así como después de llevar a cabo la interpretación de los resultados de la ECCO 2013, y añadiéndolos a los datos obtenidos mediante la observación directa y los encuentros “cara a cara” con los empleados, en el siguiente punto se desarrollan las estrategias para fortalecer los procesos comunicativos de la Subdelegación 7 del IMSS.

### **3.3.3 Planificación**

Con el análisis que se realizó previamente al Área de Asesoría Jurídica de la Subdelegación 7 “Del Valle” a través de la fase de Pre- diagnóstico, a partir de este punto se definen los objetivos del Plan de Comunicación Interna.

**Objetivos.** Las estrategias que se plantean a continuación tienen como propósito mejorar: el clima laboral, transmisión de información, agilizar procedimientos y procesos de comunicación e interacción, entre Jefes y personal del Área de Asesoría Jurídica y optimizar la calidad del servicio a los usuarios de la Subdelegación 7 “Del Valle” del IMSS.

#### **Propuestas:**

**I. Reconocimiento laboral:** Se pudo observar que el personal se siente abandonado, ya que no importa el esfuerzo que realice para cumplir con sus labores porque el Jefe del equipo jamás lo reconoce y mucho menos lo celebra. La retroalimentación en cuestiones profesionales es nula, y esto tiene por consecuencia que el equipo de trabajo se sienta poco motivado a dar más de sí al llevar a cabo sus actividades. Los afectados directos del desinterés por parte de los trabajadores son los usuarios.

**Propuesta:** Para promover la participación de los trabajadores y contrarrestar el sentimiento de desánimo que rodea al equipo de trabajo, se sugiere tener una reunión semanal con el Jefe directo del Área de Asesoría Jurídica, para conocer los avances, aciertos y errores en las decisiones que el equipo tomó para resolver los casos durante la semana. De esta forma sentirán que sus acciones y sus puntos de vista son tomados en cuenta.

Se invita a que la reunión sea de carácter informal (como una plática entre amigos) para que la retroalimentación hacia ambas partes fluya de manera natural. No se recomienda utilizar dinámicas de “recompensas”, porque podría fracturarse la unión del equipo si estas se dan por favoritismos en lugar de tomar en cuenta la productividad laboral.

**II. Capacitación y desarrollo:** Se pudo notar que los empleados no se sienten satisfechos con la forma en que el Instituto brinda la capacitación para el trabajo.

El Seguro Social se preocupa por formar a sus trabajadores, pero no toma en cuenta sus funciones para integrar los grupos de los cursos. Esto deriva en desinterés por parte de los asistentes pues mientras el instructor le explica a dos personas funciones específicas de algún programa, los demás se aburren ya que cada uno busca aplicar el conocimiento que está adquiriendo a su trabajo en concreto.

Resulta preocupante que no dejen asistir al personal a los cursos de capacitación que tienen programados, pero el por qué se explica a continuación. Cuando los

encargados de los Departamentos y áreas se dan cuenta de que los empleados sólo acuden a los cursos a perder el tiempo, prefieren que no asistan y permanezcan en sus unidades desempeñando sus actividades normales. Aquí los perjudicados son tres: los empleados porque no reciben capacitación que haga más fácil su labor, el IMSS porque algunas veces los trabajadores no aprovechan la capacitación y sólo pierden el tiempo, por último los usuarios ya que no reciben el trato que debieran y sus dudas no son resueltas simplemente porque el personal no sabe.

**Propuesta:** Consensar a través del Jefe de la Oficina para Cobros y los encargados de área y de servicio, qué paquetería de cómputo utiliza más el personal a su cargo para realizar su trabajo. A partir de los resultados proponer al Centro de Capacitación la integración de los grupos para que tomen los cursos. Esto tiene la finalidad de que todos reciban conocimientos que estén orientados específicamente a sus actividades.

A sí mismo se plantea que los trabajadores sean enviados sin pretextos, a los dos cursos (anuales) que por derecho pueden tomar. Se hace la aclaración que un curso deberá de ser humanístico (por ejemplo: calidad y cultura de servicio, derechos humanos o género y lenguaje), y el otro técnico (de paquetería computacional, de redacción o de administración).

Este punto tiene por objeto: reforzar los conocimientos técnicos del personal y mejorar la atención al usuario y la productividad laboral.

**III. Mejora y cambio:** Existe disponibilidad del personal para cambiar la forma de trabajar, incluso constantemente está innovando en la forma de llevar a cabo los

procesos para hacerlos más eficaces. El problema es que la mayoría de las veces se topa con la negativa del Jefe por distintas razones.

Aunque técnicamente es posible reducir tiempos y esfuerzo para llegar al mismo resultado en los procesos, se advierte que debido a la “normativa” del IMSS, es difícil llevar a cabo la simplificación. Ante esta situación el usuario es el más afectado, porque si (técnicamente) el trámite se puede llevar a cabo con dos pasos, las normas exigen cinco y trae como consecuencia más tiempo perdido para todos y esto tiene un impacto negativo en la productividad.

**Propuesta:** Aprovechando las ideas y aplicando los conocimientos tecnológicos del personal (principalmente la gente joven), tratar de reducir al máximo los tiempos de espera y de desarrollo en los procesos. Por ejemplo: mediante el uso de paquetería básica de Office, llevar a cabo la depuración de registros repetidos en dos listas, y dejar de hacerlo en forma manual.

La finalidad de esta acción es disminuir tiempos sin dejar de seguir la normativa y a su vez, aumentar la productividad del equipo de trabajo y la satisfacción de los usuarios del servicio.

Se aconseja que la autoridad máxima de la Subdelegación, tenga una reunión con los Jefes (de todos los niveles), para que sean más “abierto” a conocer las propuestas que puedan mejorar el servicio y beneficiarlos con mejores resultados, ya que nadie más que los trabajadores sabe lo que funciona o no en la operación.

**IV. Calidad y orientación al usuario:** A través del Pre- diagnóstico se pudo notar que el personal conoce las necesidades de los usuarios que acuden a la Subdelegación a realizar trámites y saben cómo se tienen que conducir al momento de brindarles la atención. La problemática comienza cuando los usuarios (la parte afectada en este caso), hacen observaciones del servicio y la forma en que se deberían llevar a cabo los trámites.

**Propuesta:** Cuando los usuarios dan su opinión del servicio que reciben o hacen aportaciones de cómo mejorar el servicio, éstas (opiniones y observaciones), no pasan del empleado que está en la ventanilla de atención. Esto sucede porque no existe un canal de comunicación entre el usuario y los Jefes de Área o de Departamento.

Se sugiere colocar un poster de tamaño doble carta con los colores institucionales en el acceso del elevador con el nombre del Jefe del Departamento y los nombres de los Jefes de las Oficinas y sus cargos; además de su dirección de correo electrónico institucional y el número de su extensión. En la parte alta del poster deberá ir la leyenda: SI NO RESOLVIERON SU TRÁMITE O TIENE ALGUNA QUEJA O SUGERENCIA, DÉJENOS CONOCERLA.

Propuesta gráfica:



**SUBDELEGACIÓN 7**  
**“Del Valle”**

**SI NO RESOLVIERON SU TRÁMITE O TIENE ALGUNA QUEJA O SUGERENCIA, DÉJENOS CONOCERLA.**

|   |  |
|---|--|
| <b>Subdelegada:</b> Juanita Pérez.                        | Ext. 22635<br><a href="mailto:juanita@imss.gob.mx">juanita@imss.gob.mx</a> |
| <b>Jefe del Departamento de Cobranza:</b> José Hernández. | Ext. 22640<br><a href="mailto:jose@imss.gob.mx">jose@imss.gob.mx</a>       |
| <b>Jefe de la Oficina para Cobros:</b> Jaime Ortega.      | Ext. 22644<br><a href="mailto:jaime@imss.gob.mx">jaime@imss.gob.mx</a>     |
| <b>Área de Asesoría Jurídica:</b> Jorge Altamirano.       | Ext. 22651<br><a href="mailto:jorge@imss.gob.mx">jorge@imss.gob.mx</a>     |

**Trabajando para ti**



**V. Comunicación:** Durante el desarrollo de la presente tesina, se ha observado que la falta de comunicación con los usuarios y entre el personal genera baja productividad y propicia un clima organizacional negativo.

A través de la observación directa se ha podido notar en varias ocasiones que la ignorancia por parte de los empleados del trabajo que hace “el otro”, la misión, visión, y los valores del Instituto aunados al desinterés de los Jefes por dar a conocer puntos tan importantes para el correcto funcionamiento de la institución; han llevado a las diferentes áreas de la Subdelegación a no ver más allá y hacer el trabajo como si el proceso fuera independiente, a pesar de que los trámites estén conectados entre sí y en algunas ocasiones se lleven a la par.

**Propuesta:** Aprovechando la infraestructura y los recursos con los que cuenta la Subdelegación se colocará un protector de pantalla que muestre la Visión, la Misión y los Valores del IMSS para que el porcentaje de los trabajadores que los desconocen estén conscientes de qué quiere lograr el Instituto, cómo lo va hacer y la forma en que se deben de conducir ante los usuarios y con sus compañeros.

También se propone instalar una carpeta en el escritorio de las computadoras de los trabajadores con archivos en PDF de: la Misión, la Visión y para los valores instalar el Código de Conducta del IMSS.

Se sugiere programar la asistencia del personal al curso “Ética y Valores” una vez al año. La finalidad de esta acción es que el personal que conozca qué es la ética y cuáles son los valores que guían al Seguro Social, en caso de que ya hayan asistido les servirá para repasar y reforzar sus conocimientos en el tema.

También es pertinente llevar a cabo una junta mensual (al cierre del Sistema de Cobros), entre el Jefe de la Oficina y los trabajadores de cada una de las áreas, con la finalidad de conocer los errores que se tuvieron en el periodo y los objetivos y metas a alcanzar para el que está por comenzar.

Para evitar los rumores y “radio pasillo” se aconseja que el memorándum siga siendo el medio de comunicación oficial, pero la información escrita en él se deberá reforzar y en su caso terminar con las dudas en las juntas semanales y mensuales que se programarán. No se recomienda el uso del correo electrónico porque no todos los empleados cuentan con uno y esto generaría un teléfono descompuesto.

**VI. Disponibilidad de recursos:** Mediante los resultados arrojados por la ECCO 2013 y mediante observación directa se pudo advertir que las condiciones en las que laboran los empleados y las herramientas con las que cuentan no son suficientes, se encuentran obsoletas o se les hacen llegar a destiempo y esto genera malestar y baja productividad entre los trabajadores.

**Propuesta:** Proveer de equipos de computo a cada uno de los empleados si la actividad que realizan lo requiere. Los equipos no deben de ser nuevos, se pueden rescatar los que ya existen en la Subdelegación actualizando su software. Se propone llevar a cabo mantenimiento correctivo tres veces por año para prevenir futuros desperfectos a través del Área de Sistemas con el que cuenta la Unidad.

De manera general se dan las siguientes indicaciones para tener mejor desempeño en lo relativo al equipo de procesamiento de datos:

- Bloquear las computadoras de manera que sólo el personal de sistemas pueda realizar cambios de configuración de escritorio y protectores de pantalla.

- Permitir que los trabajadores escuchen música (si su actividad se los permite) sólo utilizando audífonos. Mediante esta acción se pretende que no exista contaminación auditiva, el ambiente laboral sea más agradable, y mejore la presencia de la Institución a los usuarios.

- Programar la asistencia de los trabajadores al curso “Introducción al uso de las computadoras”, para que aprendan a usar los equipos y duren el mayor tiempo posible en buenas condiciones.

En cuanto al material de oficina se sugiere suministrar a los trabajadores de los insumos personales (plumas, lápices, grapas, clips, marca textos y corrector) una vez al mes y los insumos generales (folders, sobres, hojas, y tinta para sello) cada vez que el personal lo solicite.

Se debe hacer conciencia entre los trabajadores del cuidado que deben de tener del equipo de cómputo, a su vez hacerles entender que los artículos de oficina no se deben de desperdiciar.

**VII. Calidad de vida laboral:** Con el sentimiento de felicidad que tiene la mayor parte de los empleados al hacer su trabajo ya se tiene ganada más de la mitad de la batalla. En este punto sólo hay que tener más cuidado en que los empleados a los que les corresponde mantener limpia la Subdelegación hagan su trabajo.

**Propuesta:** El comité de Seguridad e Higiene llevará a cabo un recorrido mensual en toda la Subdelegación para conocer las observaciones de los trabajadores acerca de la limpieza y la seguridad de la Unidad. Tomará nota de los comentarios y tratará de dar soluciones a los problemas durante el mes. Al siguiente recorrido expondrá los avances que se han tenido, y si no los hay explicará las razones por las que no se pudieron llevar a cabo.

La Jefa del Área de Intendencia tendrá que estar pendiente de que el personal a su cargo realice las labores que le corresponden y en su caso aplicar las sanciones correspondientes.

También se debe hacer conciencia entre el personal de mantener la limpieza en todas las áreas, y que tiren la basura y los desperdicios de las oficinas en los lugares correspondientes.

Alentar el uso del comedor y prohibir a los trabajadores comer en sus lugares porque las Oficinas se mezclan de olores y existe el peligro de derramar líquidos o comida en los documentos o en los equipos de cómputo.

Aunque el resultado de la confianza y el respeto con el que los Jefes tratan a los empleados fue el más alto de toda la encuesta, se debe reforzar hasta llegar al

100% ya que esto facilitara la interacción y la retroalimentación entre mandos y equipos de trabajo y beneficiara a usuarios y trabajadores.

**VIII. Balance trabajo- familia:** Las cargas laborales, los horarios y los descansos en sábado y domingo, le permiten al personal convivir con su familia. También se pudo comprobar con la observación directa que los jefes son consientes de las urgencias familiares que tienen los trabajadores y los apoyan cuando es necesario.

**Propuesta:** Aprovechando los convenios que tiene el Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social (SNTSS) con balnearios, parques de diversiones, teatros y restaurantes; organizar “salidas” cada tres meses con el fin de fortalecer la unión familiar y los lazos de amistad entre los trabajadores.

Si los paseos familiares tienen buen resultado, posteriormente se puede planear una convivencia anual en alguno de los centros vacacionales con los que cuenta el IMSS (Oaxtepec, la Trinidad o las Villas de Tequesquitengo, por ejemplo).

Con estas actividades se pretende fomentar el bienestar de los empleados a través de sus familias, para que disminuyan los problemas personales con los que acuden a trabajar y así mejorar el ambiente laboral. Los beneficiados con esta estrategia serán los usuarios ya que recibirán un servicio con “calidad y calidez”.

**IX. Colaboración y trabajo en equipo:** Aunque todos los trabajadores pertenecen a la misma Institución, no son conscientes de que todas las actividades que realizan son importantes para el correcto funcionamiento del Instituto. Cada

categoría y/o área defiende a los suyos, sin tomar en cuenta que todos son una pieza importante de la maquinaria.

La indiferencia de los Jefes (partiendo desde el mando más alto) para propiciar la convivencia y trabajo en equipo de los empleados dificulta los procesos. Aunado a esto, los problemas personales entre compañeros hacen casi imposible cumplir objetivos.

**Propuesta:** Programar un curso de “Trabajo en equipo” para todo el personal de la Subdelegación. Se sugiere que esta capacitación tenga duración de un día y se lleve a cabo dentro de la unidad, para evitar que los trabajadores estén ausentes más tiempo. Sería pertinente que se llevara a cabo mezclando trabajadores operativos y Jefes de diferentes categorías, para enseñarles a unir esfuerzos (sin distinciones de sexo o puesto) y llevar a cabo un objetivo en común.

Durante el adiestramiento sería conveniente tener una plática con los equipos de trabajo para hacerles ver la importancia de separar los problemas personales de las actividades que les son encomendadas.

En las juntas semanales (con los Jefes de Área) y mensuales (con Jefes de Departamento) propuestas en un punto anterior, se deberá de insistir en las ventajas de trabajar en conjunto y animar al personal para llevarlo a cabo.

La ejecución de esta actividad beneficiará al Instituto y a los usuarios porque al eliminar los obstáculos que los trabajadores se ponen entre sí, los procesos se llevarán a cabo con agilidad y efectividad.

Para propiciar la vinculación entre áreas y equipos de trabajo, se plantea unificar el color de las carpetas y folders que se utilizan para trasladar y resguardar documentos. Se sugiere escoger un color y para diferenciar áreas se podrá utilizar una variante del mismo; por ejemplo: Se le asignará el color azul a la Oficina para Cobros, las áreas que la integran (Ejecución Fiscal, Remates, Convenios y Garantías), tendrán que utilizar azul rey, azul turquesa, azul marino, etc.

Es indispensable que todos los trabajadores se conozcan entre sí para que no exista desconfianza y negativas para entregar información o documentos necesarios para los procesos de otras áreas. Por lo tanto se recomienda que a la llegada de un empleado de nuevo ingreso a la unidad, se le dé un recorrido por la misma y sea presentado en todos los departamentos. Esto con la finalidad de integrarlo y que se sienta parte del equipo de trabajo y por otro lado brindar seguridad a los demás compañeros.

**X. Liderazgo y participación:** Se pudo notar que así como sucede con personal operativo de la unidad, los mandos tampoco saben distinguir y dar prioridad al trabajo que la tiene. Es por esto que el personal expresa molestias en la forma en que le son asignadas sus tareas y la incongruencia en el discurso y las acciones de su Jefe.

Tampoco están de acuerdo con la forma de distribuir el trabajo ni la información que se les brinda para realizarlo.

Como se ha mencionado a lo largo del presente trabajo, la retroalimentación con las autoridades es muy deficiente o no existe.

**Propuesta:** Impartir un curso de “Liderazgo y manejo de personal” a las autoridades (Subdelegado, Jefes de Departamento, Jefes de Oficina y Jefes de Área o Sección) para que aprendan comunicarse y dar órdenes de manera correcta y eficaz al personal a su cargo. Asimismo programar el curso de “Negociación efectiva” para terminar con los conflictos en las actividades que son asignadas a los empleados.

Fomentar la comunicación y retroalimentación con el personal a través de una política de “puertas abiertas”. Se recomienda eliminar las cajas y objetos que se encuentran en la Oficina del Jefe de Cobros, ya que no permiten la visibilidad de en ambas direcciones y esto causa desconfianza entre los trabajadores.

Se sugiere que en las reuniones que el Jefe de la Oficina llevará a cabo mensualmente, dedique un tiempo razonable a escuchar las necesidades laborales de los empleados así como las sugerencias que tengan para facilitar procesos y en caso de que sean viables lleven a cabo.

**XI. Identidad con la Institución y valores:** A través de la ECCO 2013 se pudo comprobar que es grande el apego y la identificación que tienen y sienten los trabajadores del Seguro Social con su Institución.

Están conscientes de que en la actualidad el IMSS, es uno de los organismos gubernamentales que provee más prestaciones a sus empleados.

**Propuesta:** Reforzar la identificación de los empleados con el Seguro Social mediante la revista “Reflejo D.F. Sur” y con el órgano informativo del sindicato “Avance”. Por un lado se fortalece la parte institucional con los logros y progresos médicos que tiene el IMSS. Con “Avance”, se propicia la unión y se tonifica el lazo de amistad y compañerismo entre los trabajadores. No hay que perder de vista que estos medios serán aplicados como medios informativos (sólo de “cascada”) y no como canales donde mandos y empleados puedan interactuar.

Mes con mes se puede asignar un espacio en el pizarrón de anuncios que se encuentra ubicado en la planta baja de la Subdelegación a un lado de los relojes checadores de entrada y salida, para mostrar un valor de los que fomenta la Institución. Esta área será llamada del “Valor del Mes”.

Se sugiere que el espacio destinado para el “valor del mes” sea siempre el mismo (tamaño y lugar) para que los empleados lo ubiquen y con el tiempo se haga una costumbre leerlo. Todas las oficinas y sus respectivas áreas tendrán que participar (un mes cada una) para el “valor del mes” y será su responsabilidad llevar a cabo la actividad bajo los siguientes lineamientos: 1. Se debe incluir el valor y su definición de forma escrita. 2. Se puede ilustrar o adornar siempre y cuando las imágenes no sean ofensivas a los compañeros. 3. No se pueden repetir valores durante el año. 4. Se debe respetar el sitio asignado sin obstruir los anuncios del pizarrón.

Esta acción tiene la función de que el personal conozca y/o reafirme los valores con los que se debe manejar en la Institución. Fomenta el trabajo en equipo y la

sana competencia entre áreas. No se requiere hacer un gasto excesivo para llevarla a cabo pues se aprovechan los insumos que ya existen en la unidad.

Por seguridad y para identificarse entre sí, se sugiere que todos los empleados porten su gafete. Mediante esta simple acción se previenen los robos de equipo, que personas ajenas al Instituto ingresen a áreas restringidas y que los usuarios conozcan el nombre de los empleados en caso de que tengan una queja.

**XII. Enfoque a resultados de productividad:** Al momento de aplicar los cambios planteados en el Plan de Comunicación Interna, se cuenta con una gran ventaja que se puede utilizar a favor: el personal conoce el impacto de las labores que realiza para la Institución y se siente comprometido para alcanzar buenos resultados a la hora de llevarlas a cabo.

Se nota molestia entre los equipos de trabajo por la forma en que se encuentra estructurada su área y la manera en que distribuyen las actividades. También existe molestia con el personal de Recursos Humanos (llamado en el Instituto Departamento de Personal) ya que generan burocracia interna y no contribuyen a solucionar problemas.

**Propuesta:** Se aconseja distribuir el trabajo en las áreas tomando en cuenta la categoría, experiencia y antigüedad del personal. Mientras más alto sea el puesto más debe ser la responsabilidad y las funciones que desempeñen los empleados. A los que cuenten con poca práctica se les puede ir encargando actividades de poca dificultad pero haciéndoles saber que su labor es igual de importante para cumplir con las metas programadas.

Se sugiere llevar a cabo un diagnóstico interno del Área de Personal para saber cuántas personas integran la plantilla, qué actividades realizan y cuáles son las que en realidad deberían hacer. A su vez se deberá llevar a cabo una encuesta entre los demás empleados para conocer las inquietudes, inconformidades y sugerencias acerca del servicio que les brindan.

**XIII. Normatividad y procesos:** Las reglas con las que se rige el Seguro Social son claras y precisas. En ocasiones resultan obsoletas y desfasadas en su mayoría por avances tecnológicos y dejan de ser efectivas.

**Propuesta:** Resulta imposible llevar a cabo una reforma instantánea de las normas que rigen los procesos que se llevan a cabo dentro del Instituto, debido a que se basan en leyes y reglamentos (internos y externos). Por esta cuestión que se sugiere entregar a todos los trabajadores un CD con archivos en formato PDF una carpeta que contenga la normativa general del IMSS y también las normas y procedimientos de las áreas de manera particular.

Deberá incluir de manera general: la Ley del Seguro Social, el Reglamento de la Ley del Seguro Social en materia de Afiliación, Clasificación de empresas, Recaudación y Fiscalización, el Reglamento Interior del Instituto Mexicano del Seguro Social, el Código Fiscal de la Federación, el Reglamento del Código Fiscal de la Federación. En particular para el Área de Asesoría Jurídica: el Procedimiento para la calificación, efectividad y cancelación del embargo en la vía administrativa como medio de garantía de créditos fiscales (9311-003-023), el Procedimiento para la práctica de la diligencia de la notificación de actos administrativos (9313-003-001), el Procedimiento para la recepción, control y

trámite de documentos relativos a la aplicación del procedimiento administrativo de ejecución y diligencias de notificación (9311-003-001), el Procedimiento para la calificación de la póliza de fianza ofrecida en garantía de créditos fiscales materia de medios de defensa (9311-003-003).

Es importante que todos los trabajadores tengan acceso al sitio de intranet de documentos y formatos para que puedan descargarlos si así lo requieren o para que los conozcan aunque de momento no los utilicen.

Se hace la observación de que en las reuniones que se llevan a cabo periódicamente en Nivel Central entre las diversas Coordinaciones con los titulares de las subdelegaciones, se puede mencionar que los procesos se encuentran desfasados y pedir que se lleve a cabo una revisión de las normas para adaptarlas a la actualidad.

De manera interna se pueden llevar a cabo “programas piloto” de los procesos adecuándolos al trabajo que se realiza día con día. En caso de tener resultados positivos se pueden documentar y mediante una presentación dárselos a conocer a la normativa para que los tome en cuenta.

Por último y para concluir las estrategias del Plan de Comunicación Interna que tienen como finalidad mejorar: clima laboral, transmisión de información, interacción de personal, productividad y el servicio a los usuarios; se brindan tres sugerencias básicas aplicables a Jefes y trabajadores:

1) Existe un gran problema de comunicación entre personas (jefes, empleados o usuarios) y es que cuando escuchan no tratan de comprender la información que les están transmitiendo, dan oídos para ver que pueden contestar y como se van a defender.

Para cualquier organización, empresa o institución (pública o privada) es imprescindible escuchar lo que los otros tienen que decir y tomar en cuenta las sugerencias para mejorar. Esto traerá por consecuencia aumento en la productividad y satisfacción en el servicio por parte de los usuarios. En el caso de los empleados se les brinda más seguridad en expresar sus ideas y se les hace saber que son tomados en cuenta.

2) Para que una marca o producto sea trascendente para las personas, las personas también deben de serlo para la marca.

Como se mencionó en el segundo capítulo de este proyecto, no hay que olvidar que el IMSS trabaja con y para las personas. Si el resultado que se quiere obtener es cambiar la imagen que los usuarios tienen del Instituto, hay que comenzar a tomar en cuenta sus opiniones y no echarlas en saco roto. Desde el interior se tiene que poner el ejemplo apropiándose y llevando a cabo las sugerencias del personal para hacer más eficientes los procesos. Sólo así tomando en cuenta la opinión de la parte substancial de la Institución (la sociedad) se podrán ver avances significativos.

3) Tomar en cuenta el capital humano con el que se cuenta.

En materia laboral el IMSS cuenta con tres tipos de personal: de base (trabajadores sindicalizados que realizan actividades operativas), Confianzas “B” (personas que ocupan puestos de mando pero gozan de algunos derechos sindicales), y Confianzas “A” (personas contratadas para puestos de mando, que no son sindicalizadas).

Debido a que el 80% del personal que labora en el Instituto es sindicalizado resultaría imposible despedirlo y contratar trabajadores con un perfil específico, por lo tanto se recomienda ser más estricto en la selección del personal de Confianza “A” y “B”. Se sugiere que además de contar con estudios de Licenciatura, Maestría y/o Post-grado, y experiencia laboral en un área a fin dentro del Seguro Social, el candidato cuente con cursos (que se pueden comprobar) en materias como: liderazgo, manejo de personal e imagen. Lo anterior con la finalidad de que las “cabezas” de área, tengan los conocimientos necesarios para coordinar al personal y lo lleven a formar equipos de trabajo, cambiar su mentalidad y así mejorar el clima laboral de la Institución.

Con respecto a las autoridades que ejercen estos puestos actualmente, se recomienda llevar a cabo capacitación (a través de los especialistas de la Unidad de Organización y Calidad), para que adquieran conocimientos de manejo de personal y comunicación efectiva. Será conveniente reforzar estos conocimientos cada cuatro meses como mínimo.

### 3.3.4 Ejecución

Para llevar a cabo el cumplimiento del Plan de Comunicación Interna, se plantea ejecutarlo (sin ninguna modificación) durante un periodo de tres meses contados a partir del próximo cierre del Sistema de Cobranza.

La primera actividad que se recomienda para comenzar con la aplicación de las estrategias del Plan de CI, es programar una junta con de los Jefes de Oficina con el personal a su cargo. Esta junta tiene por finalidad dar a conocer a los empleados la “nueva forma de trabajo”.

En ella se explicará a los trabajadores la problemática (focos rojos detectados en la observación directa, entrevistas “cara a cara” y ECCO 2013) que se presenta actualmente en la Subdelegación y cuáles son las acciones que se llevarán a cabo (Plan de CI) para mejorarla.

Se debe tomar en cuenta que esta reunión será el primer contacto que tendrán los empleados con el plan, y por este motivo es conveniente dejar de lado la solemnidad y la seriedad, pero sin perder de vista el respeto y la importancia que representa la comprensión de las acciones a implementar por el personal.

Es importante mencionar en varias ocasiones que los cambios son para mejorar el servicio que se brinda a los usuarios, y para crear un ambiente de trabajo (clima laboral) más agradable para todos. Los Jefes deben de mostrarse respetuosos y abiertos a las sugerencias que hagan los trabajadores, para mostrarles que los

escuchan (existe retroalimentación) y de esta manera brindarles la confianza de acercarse a ellos para dialogar ante cualquier problema que se suscite a futuro.

Para percatarse de la efectividad o la ineficacia de las acciones implementadas mediante el Plan de CI es necesario efectuar mediciones de cómo evolucionan las estrategias implementadas. Esto se lleva a cabo en la fase que se describe a continuación.

### **3.3.5 Seguimiento**

Después de llevar a cabo la implementación de las actividades planteadas en el Plan de CI, es necesario saber si las decisiones tomadas fueron correctas y hay que reforzarlas o en su caso modificarlas.

Es por eso que en esta instancia es necesaria una evaluación para reforzar, adaptar o corregir el plan en caso de ser necesario.

Para calificar los resultados, será necesario valerse de herramientas como encuestas o sondeos de opinión interna. Al terminar el periodo de aplicación sin modificaciones del Plan de CI, se sugiere realizar las siguientes acciones:

- Efectuar un análisis del ambiente de trabajo mediante observación directa.

- Mantener conversaciones “cara a cara” con el personal para conocer su opinión acerca de los cambios implementados.

- Tener una entrevista con los Jefes de Departamento y Área para conocer su percepción de la adaptación de los trabajadores a los cambios.

- Aplicar una encuesta entre los usuarios para saber si hay cambios de actitud en el personal.

Si los datos obtenidos a través de las herramientas de evaluación propuestas son satisfactorios se podrá continuar con las mismas acciones. En caso de que los resultados muestren que las estrategias han sido ineficaces será necesario modificar el Plan de CI tomando en cuenta las nuevas circunstancias.

Con este punto se da por concluido el tercer capítulo de este trabajo. Para complementarlo y llevarlo a buen fin, a continuación se exponen las reflexiones que resultaron de la investigación que se llevó a cabo durante su desarrollo.

Es importante mencionar que la anterior, sólo es una propuesta inicial para el mejoramiento de la Comunicación Organizacional dentro del Área de Asesoría Jurídica de la Subdelegación 7 “Del Valle” del IMSS.

Su contenido está determinado tomando en cuenta los recursos con los que cuenta la Institución y es por esto que la mayoría de las estrategias van encaminadas a recurrir al factor humano para llevarlas a cabo.

A partir de este punto depende de las autoridades Institucionales continuar con las etapas propuestas para mejorar el servicio, comunicación e interacción entre personal y usuarios.

## **Conclusiones.**

Desde su origen el hombre ha buscado la manera de hacerle saber a sus semejantes necesidades, sentimientos, o simplemente expresarle sus ideas. A lo largo de la vida se da cuenta que a través del llanto (en el caso de un bebé) puede lograr que le brinden alimento o le quiten el frío con una cobija. En la infancia se hace consciente que mediante sonidos, escritura o movimientos corporales los demás entienden lo que quiere decir.

Cuando un grupo de personas le asigna un significado a una palabra, gesto o sonido y existe un convenio de significación, nace la comunicación humana.

Como se observó en el primer capítulo de este trabajo, la comunicación no es el simple acto de informar o el esquema donde tiene que existir: emisor, mensaje y receptor. Es un fenómeno altamente complejo que se puede definir desde distintos puntos de vista y adaptar según el marco referencial con el que se está analizando. En ella intervienen factores diversos como: el medio que se utiliza para llevarla a cabo, el momento en el que se realiza, la finalidad que tiene el mensaje, y/o el público al que va dirigido entre muchos otros.

La forma en que ésta se lleva a cabo es de gran trascendencia porque para que una sociedad, organización, empresa o institución funcione de manera correcta es necesario que sus miembros entiendan lo que cualquiera exprese.

Los procesos comunicativos dentro de un grupo social son reflejo de su funcionamiento. Si son nulos, el avance de la agrupación también lo es, en cambio

cuando todos los miembros conocen los significados, comprenden lo que el emisor quiere decir y retroalimentan el mensaje la corporación fluye de manera natural.

Es ahí donde reside la importancia de la comunicación (qué se dice, cómo se expresa, porqué medio se hace y si existe comprensión) aplicada a instituciones y empresas, ya que si se lleva a cabo de manera correcta estas gozarán de una buena “cultura organizacional” y sus procesos tendrán resultados efectivos.

Aunque en todas las instituciones es trascendente la correcta aplicación de la comunicación organizacional, en las que ofrecen un servicio se vuelve primordial porque proyectan una imagen al exterior que depende en gran parte de la interior.

Si dentro de la institución se vive descontento, procesos comunicativos fallidos y en general un clima negativo se manifiesta en una atención ineficiente y de mala calidad, donde los únicos afectados son los usuarios.

Es por mejorar la calidad de los servicios, que las empresas se valen de la comunicación como una herramienta para reducir el desorden y la desinformación que imperan dentro de las mismas.

A pesar de ser una institución gubernamental y no una privada, el Instituto Mexicano del Seguro Social y a su vez el Área de Asesoría Jurídica de la Subdelegación 7 “Del Valle” (parte primordial de este estudio), no son la excepción.

Gracias a la reseña histórica del IMSS que se realizó en segundo capítulo de esta tesina, se notó que la comunicación organizacional es su última prioridad.

Como sucede con la mayoría de los organismos gubernamentales cuando se trata el tema, sólo se enfocan a su carácter técnico donde se da preponderancia al modelo cibernético de transmisión de información. Se dejan de lado los medios y la emisión de mensajes que tengan por finalidad cambiar las acciones y conductas que los receptores. También se descuidan las relaciones personales y de interacción entre sus miembros.

Mediante la observación directa se pudo advertir de un mal que permea a los organismos del mismo tipo: Debido a la insignificancia que representa la comunicación interna para sus directivos, todos los mensajes son enviados sin tomar en cuenta el público al que van dirigidos, el medio por el cual se envían y se emiten sin esperar retroalimentación.

Esto tiene por consecuencia un montón de mensajes “huérfanos”, rondando de oficina en oficina y que poco a poco van transformándose hasta convertirse en chismes y rumores.

Contrariamente a lo que se pensaba al inicio de este trabajo, entre el personal sí existe unidad y organización el problema es que estas sólo se dan en áreas específicas; es decir, los trabajadores del Área de Asesoría Jurídica si saben cómo llevar a cabo sus procesos de manera interna, el problema ocurre cuando se tienen que relacionar con empleados de áreas ajenas.

Otro descubrimiento que evidenció la investigación de campo realizada fue que entre los empleados de todos los niveles existe deshumanización.

No obstante que la principal actividad del Instituto es la seguridad social, debido a la mala planeación y a las cargas excesivas de trabajo los derechohabientes (en Unidades médicas) y los Patrones o Usuarios (en Unidades administrativas), dejan de tener un nombre y se convierten solamente en un número o un trámite.

La sensibilidad y el tacto en el servicio han dejado de ser importantes para el Instituto. A los directivos sólo les interesa que el trabajo se realice aunque se lleve a cabo mal o incompleto.

Llama la atención que contrariamente a que cuenta con una plantilla de personal que lleva a cabo distintas funciones a nivel nacional, el bienestar del factor humano es algo banal.

Un punto muy interesante a destacar es que a pesar de las condiciones económicas, sociales y con todas las deficiencias que hay en equipos e insumos, los trabajadores se sienten orgullosos de formar parte del IMSS y también piensan que es uno de los mejores lugares para trabajar. La identidad con la Institución está muy arraigada en el personal que labora en la misma, y es que principalmente el personal de nuevo ingreso fue a sus guarderías, acudió al plan vacacional, aprendió a nadar en sus deportivos o ha sido atendido en sus Unidades médicas.

Las propuestas contenidas en este trabajo tienen como finalidad mejorar los procesos de comunicación entre personal y usuarios de la Subdelegación 7 “Del Valle” del IMSS. Su implantación tiene alto impacto en las diferentes áreas que forman parte de la Oficina para Cobros de la Unidad porque de manera general mejoran: el clima laboral, transmisión de información, interacción de personal, productividad y el servicio a los usuarios. De manera particular en el Área de Asesoría Jurídica favorece a los usuarios de forma directa porque ayuda a ejecutar los procedimientos administrativos ahorrando tiempo y trámites inútiles. El beneficio a los trabajadores se ve reflejado en un ambiente de trabajo positivo donde la motivación, el desempeño, el trabajo en equipo y la satisfacción sean los elementos que sustenten la cultura laboral.

Con esta tesina los estudiantes de Comunicación particularmente los del área Organizacional se verán favorecidos porque cualquiera que lo revise se dará una idea de cómo se puede comenzar a mejorar la Comunicación Interna dentro de una organización gubernamental tan grande como el Instituto Mexicano de Seguro Social. Si le interesa y lo considera pertinente podrá continuar con la investigación para complementar las propuestas o sugerir unas nuevas.

A las autoridades del Seguro Social les servirá como herramienta y guía, en caso de aplicar el Plan de Comunicación Interna para mejorar los procesos en otras áreas y unidades de la Institución.

En lo particular elaborar este trabajo de investigación aparte de reafirmar conocimientos, permitió obtener más y aplicarlos en situaciones reales con personas que lo viven día a día, ya que a pesar de que en la Facultad nos enseñan técnicas y estrategias de comunicación (que en teoría suenan muy bien),

no se sabe cómo responderán los receptores porque la mayor parte de las veces son imaginarios.

Al mismo tiempo de manera general ayudó a reconocer la importancia que tiene la comunicación organizacional en cualquier empresa o institución (sin importar si es pública o privada) para su perfecto funcionamiento.

Específicamente contribuyó a entender porqué en el Área de Asesoría Jurídica de la Oficina para Cobros de la Subdelegación 7 “Del Valle” del Instituto Mexicano del Seguro Social, no se realizan los procedimientos con calidad, de manera eficiente y sin demoras. Originó modificaciones en el servicio que se ofrece a los usuarios, pero principalmente mostró a los directivos, jefes de oficina y área, que la comunicación es un elemento trascendental para que para que las actividades se realicen adecuadamente y se obtengan los resultados deseados.

Como se observó durante el desarrollo del presente trabajo de titulación, la comunicación es un elemento indispensable para el progreso de cualquier empresa u organización. Partiendo de esta premisa el IMSS actualmente se encuentra en una situación crítica que urge modificar, y es que a pesar de ser una Institución que opera con personas y se dedica a brindar servicios de salud y bienestar social a millones de derechohabientes, los procesos de comunicación interna y externa se han olvidado por completo.

De esta omisión resulta un ir y venir de datos (algunos oficiales y otros emitidos por radio pasillo) sin estructura ni organización, que no van dirigidos a ningún público en especial y por lo tanto se quedan archivados en un folder olvidado o que está a la vista y muchos leen pero nadie entiende.

Por lo antes expuesto es preciso reestructurar todas las áreas del Instituto mediante Planes de Comunicación Interna (basados en estrategias creadas por especialistas o personas con experiencia en el ramo) que beneficien de igual manera al capital humano y la Institución.

Es así como haciendo la siguiente observación llega su fin esta tesina: Es el deber de las autoridades institucionales y sindicales, asesorarse con especialistas para tomar cartas en el asunto ya que de no darle la importancia debida a la comunicación dentro de la Institución, sólo se puede augurar caos informativo y de trabajo. Porque debido a los avances tecnológicos los chismes propagados por “radio pasillo”, no se quedarán en una conversación cara a cara, ahora recorrerán toda la Unidad (y saldrán de ella) en unos cuantos segundos permeando de manera negativa el clima laboral y obstruyendo de forma permanente las condiciones de trabajo y el progreso del Instituto Mexicano del Seguro Social.

## BIBLIOGRAFÍA

**BARTOLI**, Annie, "Comunicación y organización: La organización comunicante y la comunicación organizada". Buenos Aires; México. Paidós. 1992.

**DALE**, Ernest, "Como planear y establecer la organización de una empresa". México. Reverte mexicana. 1970.

**DAFT**, Richard L., "Teoría y diseño organizacional". México, 10ª edición, Cengage learning, 2011.

**GALLARDO CANO**, Alejandro, "Curso de Teorías de la comunicación". México. Cromocolor. 1998. [HM 258 G36]

**GIBSON**, James L, **IVANEVICH**, John M, **DONNELLY JR.**, James H, **KONOPASKE**, Robert. "Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos". México. 12a edición. McGraw –Hill Interamericana. 2006. [HD58.7 G5318 2006]

**FERNÁNDEZ COLLADO**, Carlos (Coord.), "La comunicación en las organizaciones". México, Trillas, 2009.

**ISRAEL** Garzón, Estrella. "Comunicación y periodismo en una sociedad globalizada". Trillas, México. 2011.

**IMSS.** “Historia de logros, 50 años de cumpliendo, 60 años de servir a México”. Instrumento de comunicación interna al personal, México. 2012.

**INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL,** Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social, “Material didáctico para los aspirantes a la 2ª Categoría “Oficial de Tesorería”. México.2012.

**MARCHAND,** Horacio, “Hipermarketing”, Océano, México, 2004.

**MANUCCI,** Marcelo, “El impacto corporativo: diseño estratégico de la comunicación en la complejidad del contexto actual”. Buenos Aires, Argentina. DIRCOM. 2008.

**PASQUALI,** Antonio, “Comprender la comunicación”, Barcelona. ILCE. 2007. [P90 P367 2007]

**PINTADO** Blanco, Teresa; **SÁNCHEZ** Herrera, Joaquín, “Nuevas tendencias en Comunicación”. Esic editorial. 2ª edición. España. 2012. [P90 N8495 2012]

**RAMOS PADILLA,** Carlos G, “La comunicación: un punto de vista organizacional”. México, D.F. Trillas. 1991.

**VERNIS**, Alfred, **IGLESIAS**, María, **SANZ**, Beatriz, **SOLERNOS**, María, **URGELL**, Jaime, **VIDAL**, Paul, "La gestión de las organizaciones no lucrativas". Deusto, Barcelona, 2004.

**VIDAL ARIZABALETA**, Elizabeth, "Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital". Bogota. 2ª edición. Ecoe ediciones. 2004.

## **CIBERGRAFÍA.**

**CHÁVEZ** Méndez, Ma. Guadalupe, **CABALLERO** Hoyos, José Ramiro, **MONÁRREZ** Espino, Joel, **COVARRUBIAS** Cuéllar, Karla Y. "El programa IMSS Oportunidades, Un acercamiento a su estrategia de comunicación educativa aplicada a un contexto de alta marginalidad". [en línea] México, Dirección URL: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31613952005> [31/03/14, 6:43pm]

**FLORES**, Zenyazen. "Jubilados del IMSS salen más caros que empleados". Periódico el Financiero, Sección Archivo, [en línea], México, Dirección URL: <http://www.elfinanciero.com.mx/archivo/jubilados-del-imss-salen-mas.html>. [consulta: 26/03/14, 6:49pm].

**INEGI**. "Esperanza de vida". [en línea], México, Dirección URL: <http://www.cuentame.inegi.org.mx/poblacion/esperanza.aspx?tema=P>. [consulta: 24/03/14, 6:29pm]

**Instituto Mexicano del Seguro Social, Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social.** “Contrato Colectivo de Trabajo 2011- 2013”. [en línea], México, Dirección URL: <http://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/CONTRATOFINAL13MARalta.pdf>. [consulta: 08/02/2014].

**Instituto Mexicano del Seguro Social,** “Ley del Seguro Social”. [en línea], México, Dirección URL: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/92.pdf>, [consulta: 10/03/2014, 7:08pm].

**Instituto Mexicano del Seguro Social.** “Portal del Instituto Mexicano del Seguro Social”. [en línea], México, Dirección URL: <http://www.imss.gob.mx/conoce-al-imss>. [consulta: 27/02/14, 6:10pm]

**Instituto Mexicano del Seguro Social, Dirección de Incorporación y recaudación,** Manual de Organización de las Subdelegaciones del IMSS. (9000-002-002). [en línea, intranet], México, 2012 Dirección URL: <http://intranet/Docs/Normas/Forms/Procedimientos.aspx>. [consulta: 03/03/14 2:36pm ]

**Instituto Mexicano del Seguro Social, Dirección de Incorporación y recaudación,** “Procedimiento para la calificación, efectividad y cancelación del embargo en la vía administrativa como medio de garantía de créditos fiscales” (9311-003-023). [en línea, intranet], México, 2010. Dirección URL: <http://intranet/Docs/Normas/Forms/Procedimientos.aspx>. [consulta: 03/03/14 2:37pm ]

**Instituto Mexicano del Seguro Social, Dirección de Incorporación y recaudación, “Procedimiento para la práctica de la diligencia de la notificación de actos administrativos” (9313-003-001).** [en línea, intranet], México, 2010. Dirección URL: <http://intranet/Docs/Normas/Forms/Procedimientos.aspx>. [consulta: 03/03/14 . 2:38pm ]

**Instituto Mexicano del Seguro Social, Dirección de Incorporación y recaudación, “Procedimiento para la recepción, control y trámite de documentos relativos a la aplicación del procedimiento administrativo de ejecución y diligencias de notificación” (9311-003-001).** [en línea, intranet], México, 2010. Dirección URL: <http://intranet/Docs/Normas/Forms/Procedimientos.aspx>. [consulta: 03/03/14 . 2:39pm ]

**Instituto Mexicano del Seguro Social, Dirección de Incorporación y recaudación, “Procedimiento para la calificación de la póliza de fianza ofrecida en garantía de créditos fiscales materia de medios de defensa” (9311-003-003).** [en línea, intranet], México, 2011. Dirección URL: <http://intranet/Docs/Normas/Forms/Procedimientos.aspx>. [consulta: 03/03/14 . 2:40pm ]

**Instituto Mexicano del Seguro Social, “Reglamento Interior del Instituto Mexicano del Seguro Social”.** [en línea], México, actualización: 23/08/2012. Dirección URL: <http://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/reglamentos/RIIMSS.pdf>, [consulta: 08/02/2014].

**Instituto Mexicano del Seguro Social**, Reglamento de la Ley del Seguro Social en materia de Afiliación, Clasificación de empresas, Recaudación y Fiscalización

[en línea], México, Dirección URL:  
<http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/Combo/R-92.pdf>. [consulta: 11/03/2014, 5:13pm].

**LX LEGISLATURA CÁMARA DE DIPUTADOS**. [en línea], México, Dirección URL:

[http://www3.diputados.gob.mx/camara/001\\_diputados/008\\_comisioneslx/001\\_ordinarias/038\\_seguridad\\_social](http://www3.diputados.gob.mx/camara/001_diputados/008_comisioneslx/001_ordinarias/038_seguridad_social). [consulta: 25/02/14, 6:10pm]

**LXII LEGISLATURA CAMARA DE DIPUTADOS**. [en línea], México, Dirección

URL: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg\\_CFF.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_CFF.pdf). [consulta: 13/03/14, 6:47pm]

**NARRO**, Robles José, **CORDERDA**, Campos Rolando, **LOMELÍ**, Vanegas Leonardo **Simposio**: "Hacia la Universalización de la Salud y la Seguridad Social"

[en línea] México, Dirección URL:  
<http://www.facmed.unam.mx/publicaciones/simposium/husss/pdf/Hacia%20la%20universalizacion%20de%20la%20seguridad%20social%202.pdf>. [26/03/14, 7:12pm].

**Osorio** Martínez, Marlen. "Modificaciones al Régimen de Jubilaciones y Pensiones en el IMSS. La reflexión debe continuar". El Cotidiano [en línea] 2006, 21 (marzo-abril): [Fecha de consulta: 26 de marzo de 2014] Disponible

en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32513603>> ISSN 0186-1840 [26/03/14.  
7:04pm.

**RODRIGUEZ, Ruth.** “*Fox duplicó número de guarderías subrogadas*”. Periódico el Universal, Sección Nación, [en línea], México, Dirección URL: <http://www.eluniversal.com.mx/nacion/168804.html>. [consulta: 25/03/14, 6:14pm]

**S/A,** “*Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*”. [en línea], México, actualización: 07/02/2014, Dirección URL: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf>, [consulta: 08/02/2014].

**S/A.** “*Código Fiscal de la Federación*”. [en línea], México, Dirección URL: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/8.pdf>. [consulta: 08/02/2014].

**S/A.** “*Ley del Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas*”. [en línea], México, Dirección URL: [https://www.semar.gob.mx/juridico/pagina/ley\\_del\\_issfam.pdf](https://www.semar.gob.mx/juridico/pagina/ley_del_issfam.pdf). [consulta: 27/02/14, 12:01pm].