

85



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

“LA TRANSFORMACION DE LOS RECURSOS HUMANOS,
HACIA UNA NUEVA CULTURA LABORAL”

TESINA QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO
EN CIENCIAS POLITICAS Y ADMINISTRACIÓN PUBLICA

PRESENTA: Yolanda Orozco Colin

DIRECTOR DE TESINA: Profesor Jorge A. Ochoa Morales

295340



Mayo del 2001.



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.

INDICE

I.- INTRODUCCION	I
1.- MEXICO, EL ESTADO, EL GOBIERNO Y SU ADMINISTRACIÓN	1
1.1.- El Estado	1
1.2.- El Gobierno	4
1.3.- Su Administración	6
2.- LA SEGURIDAD SOCIAL EN MEXICO	8
2.1.- Antecedentes Universales e Históricos de la Seguridad Social	8
2.2.- Antecedentes de la Seguridad Social en México	11
2,3.- Posición del ISSSTE	14
3.- EL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO	17
3.1.- Antecedentes	17
3.2.- Estructura Orgánica y Funcional	22
3.3.- Entorno actual y retos de su administración	25
4.- LOS RECURSOS HUMANOS EN EL ISSSTE Y SU CULTURA LABORAL	28
4.1.- Estructura Ocupacional	29
4.2.- El Rol del Sindicato Nacional de Trabajadores del ISSSTE	31
4.3.- La Capacitación en el ISSSTE	33
4.4.- Diagnóstico de Cultura Laboral en el ISSSTE	41
5.- PROPUESTA HACIA UN CAMBIO CULTURAL	44
5.1.- Estrategias hacia el Cambio	47
5.2.- Acciones para lograr el Cambio	56
6.- Conclusiones	61
7.- Bibliografía	65

I.- INTRODUCCION

La salud y la seguridad social son fundamentales para que cada persona, cada familia y cada comunidad, puedan desarrollar sus capacidades de trabajo, superación y progreso. Una sociedad sana, es una sociedad productiva. Por eso, la salud y la seguridad social, son una prioridad a la que el gobierno de la república dedica especial atención.

Los recientes cambios ocurridos en el gobierno mexicano el 2 de julio del 2000, fueron más que evidentes por parte de la sociedad para manifestar sus anhelos de cambio. Empero la transformación que espera la ciudadanía no es solamente tomar parte en la elección de sus gobernantes, demandan también cambios en los programas de gobierno, anhelan cambios en su sistema de vida y en un constante mejoramiento económico, social y cultural.

En los momentos actuales, las acciones que realiza el gobierno en nuestro país, están dirigidas a promover la modernización de la administración pública, con diferente perspectiva: Se desea que estas conlleven un proceso dirigido hacia el cambio de las Instituciones.

En este sentido, el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, entidad encargada de proporcionar servicios de salud, pensiones, vivienda, protección al salario y servicios sociales y culturales, que satisfagan las exigencias que la población derechohabiente reclama hoy en día, debe orientar su transformación al mejoramiento de la calidad y oportunidad de los servicios que otorga.

Lograr la modernización del ISSSTE para cumplir con el objetivo primordial de satisfacer las exigencias de la evolución y dinámica

constante de los regímenes de seguridad social, requiere el convencimiento de innovar su organización y procedimientos de manera permanente y ordenada a fin de implantar nuevas formas de hacer las cosas, modificar lo inoperante, eliminar lo que obstruye y mejorar lo exitoso. Implica también la voluntad de los funcionarios y servidores públicos que las dirigen, de modificar sus actitudes y que éstas se orienten a las verdaderas necesidades y requerimientos que se presenten.

Para ello, es necesario impulsar procesos de transformación y actualización que permitan sustituir los procesos administrativos que en su momento fueron efectivos.

En este contexto y con el propósito de contribuir al enriquecimiento y alcance de este objetivo, se elabora el trabajo que enseguida se presenta, el cual está orientado a identificar en el entorno actual del ISSSTE, los factores críticos en el rol y participación de los recursos humanos que conforman a la Institución y en lograr la transformación de sus actitudes, en virtud de que son ellos la parte esencial de toda organización y son quienes pueden hacer que funcione o no cualquier proceso que se pretenda conseguir.

En la dirección de toda organización, la administración de los recursos humanos es lo esencial y en ella siempre está considerada la capacitación como uno de los tópicos más estudiados, debido a la imperiosa necesidad de poder disponer del personal debidamente calificado que responda a los grandes avances tecnológicos que impone la modernidad.

El ISSSTE ha llevado a cabo ambiciosos e intensos programas de capacitación que imparte al personal del Instituto en todos sus niveles, sin embargo, no existe un seguimiento que nos muestre que su aplicación ha redundado en mejoras y beneficios tanto para los servidores públicos

como en la calidad de los servicios que brinda la Institución, por ello es en este punto donde hace especial énfasis este trabajo.

Es muy difícil de aceptar pero importante reconocer, que en el transcurso de los últimos años se han emprendido diversas acciones para lograr este objetivo, sin embargo a pesar de los esfuerzos realizados, en la imagen de la población derechohabiente, impera la percepción de que esta es una Institución gubernamental burocratizada, ajena al sentir de los usuarios e ineficiente en la prestación de los servicios que otorga y no se observan cambios sustantivos.

Este trabajo, se divide en cinco capítulos: En el primero se ubica el sitio que ocupa el ISSSTE como Entidad de la administración pública del gobierno de nuestro país; en el segundo se expone el concepto y significado de la seguridad social; el tercero, describe las condiciones y el régimen del ISSSTE y el lugar que ocupa como Institución de seguridad social; el cuarto aborda el tema más importante que nos ocupa, que son los recursos humanos y la cultura laboral y el quinto contiene la propuesta de acciones a instrumentar para lograr el cambio de cultura laboral.

1.- MEXICO, EL ESTADO, EL GOBIERNO Y SU ADMINISTRACION

1.1.- El Estado

En su acepción más pura, para Gramsci, “El Estado es todo el complejo de actividades prácticas y teóricas con las cuales la clase dirigente no sólo justifica y mantiene su dominio, sino también logra obtener el consenso activo de los gobernados”¹

En México, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el Título Segundo. Capítulo I de la Soberanía Nacional y de la Forma de Gobierno, en su Artículo 39 señala: “La soberanía nacional reside esencial y originariamente en el pueblo. Todo poder público dimana del pueblo y se instituye para beneficio de éste. El pueblo tiene en todo tiempo el inalienable derecho de alterar o modificar la forma de su gobierno”².

El Artículo 40 del mismo texto describe: “Es voluntad del pueblo mexicano constituirse en una República representativa, democrática, federal, compuesta de Estados, libres y soberanos en todo lo concerniente a su régimen interior, pero unidos en una Federación establecida según los principios de esta ley fundamental”³.

¹ Gramsci, Antonio, Obras de Antonio Gramsci, Ed. Pablos, México 1975, pág. 17.

² Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

³ Ibid.

La propia Constitución, en el artículo 41 indica: “El pueblo ejerce su soberanía por medio de los Poderes de la Unión, en los casos de la competencia de éstos, y por los de los Estados en lo que toca a sus regímenes interiores, en los términos respectivamente establecidos por la presente Constitución Federal y las particulares de los Estados, las que en ningún caso podrán contravenir las estipulaciones del Pacto Federal”⁴.

Artículo 49.- “El Supremo Poder de la Federación se divide, para su ejercicio, en Legislativo, Ejecutivo y Judicial”. La renovación de los poderes Legislativo y Ejecutivo se realizará mediante elecciones libres, auténticas y periódicas.

Para cumplir con este ordenamiento en nuestro País, se llevó a cabo el proceso electoral para elegir al nuevo Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, a través del voto secreto y directo de la ciudadanía en edad de votar, el 2 de julio del 2000, fecha en que resultó electo el Lic. Vicente Fox Quesada, nominado por el Partido Acción Nacional.

Los artículos anteriores fundamentan el concepto del Estado Mexicano, el cual tiene como responsabilidad esencial, *promover e impulsar el desarrollo económico, político, social y el bienestar del país, para generar los bienes y servicios que la sociedad demanda.*

Además de la forma de Estado Federal y de la forma de gobierno presidencial, la Constitución consagra los derechos humanos, tanto en su perspectiva individual como en lo social, un sistema de economía mixta, con la participación de los sectores público, social y privado, y al municipio como

⁴ Ibid.

base de la división territorial y de la organización política y administrativa de los estados.

En lo personal, coincido con el concepto de Estado, vertido por Tena Ramírez, “El concepto de Estado se integra por la existencia de un poder público sobre la población, comprendida dentro de un espacio territorial determinado”.⁵

⁵ Tena Ramírez, Felipe.- Derecho Constitucional Mexicano, Ed. Porrúa, México 1977, pág. 36.

1.2.- El Gobierno

Gobierno.- Es aquel que está conformado por el conjunto de personas que ejercen la autoridad de un Estado. Esta autoridad o poder civil es un medio para que los ciudadanos logren el bien común, al que ha de ajustar sus normas jurídicas según sean las circunstancias de las situaciones reales.

Para llevar a cabo sus tareas, el Estado se apoya en su gobierno, es decir, el gobierno personifica al Estado, es la conducción y dirección del Estado.

Precisamente para cumplir con los preceptos constitucionales del Estado, las necesidades y demandas de la población son observadas y captadas por su aparato gubernamental, para realizarlos necesita de órganos, de unidades, de recursos materiales, financieros y técnicos, pero sobre todo y lo más importante, de los recursos humanos que las conforman.

Para ejercer estas funciones, el Gobierno se rige por la recientemente reformada Ley Orgánica de la Administración Pública Federal,⁶ misma que realiza estas responsabilidades a través de la Administración Pública Centralizada integrada por: 18 Secretarías de Estado; Una Consejería Jurídica y una Procuraduría General de la República y, la Administración Paraestatal, conformada por Organismos Descentralizados, Empresas de Participación Estatal y Fideicomisos Públicos.

⁶ Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, publicada en el Diario Oficial de la Federación, Noviembre 30 del 2000, pág. 2.

En este contexto, se ubica al Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, como un Organismo Público Descentralizado de la Administración Pública Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios que tiene como objetivo primordial, proporcionar servicios de calidad en cinco vertientes:

- ✓ Pensiones,
- ✓ Salud,
- ✓ Protección al salario,
- ✓ Vivienda y
- ✓ Servicios sociales y culturales.

1.3.- Su Administración

La Administración es un conjunto ordenado y sistematizado de principios, técnicas y prácticas que tiene como finalidad apoyar la consecución de los objetivos de una organización, a través de la provisión de los medios necesarios para que se obtengan resultados con la mayor eficiencia, eficacia, congruencia y la óptima coordinación y aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros de la organización.

Para fines del presente trabajo, retomo textualmente las definiciones de algunos estudiosos del tema, que enriquecen su definición.

En sus apuntes acerca de la teoría de la administración pública, Castelazo José R., describe: “La Administración Pública, es la disciplina científica que establece las relaciones de “causa-efecto” en el estudio de un gobierno, con el propósito fundamental de formular hipótesis para probarlas con la realidad y así estar en condiciones de predecir su comportamiento en lo social económico, político y cultural”.⁷

Al respecto Dwight Waldo, dice que la Administración Pública “es la organización y dirección de hombres y materiales para lograr los fines de un gobierno, es el arte y la ciencia de la dirección aplicada a los asuntos del estado” “La administración puede ser considerada como el mayor invento y artificio por el que los hombres civilizados agrupados en sociedades complejas tratan de controlar su cultura, por el que intentan alcanzar

⁷ Castelazo José R. Apuntes sobre Teoría de la Administración Pública, Ed. Colegio Nacional de Licenciados en Administración Pública, A. C. pág. 24

simultáneamente –dentro de los límites de su ingenio y conocimiento- los fines de estabilidad y los fines de transformación”.⁸

Por su parte, Jiménez Castro señala: “es el conjunto de aptitudes y actitudes humanas; de procesos y procedimientos administrativos; de sistemas y estructuras institucionales que facilitan la transformación y el progreso, a través de factores educativos, socio-culturales, económicos y morales de cada hombre y de cada país”.⁹

Con base en estas definiciones, la función de la Administración Pública consiste en la planeación, la organización, la ejecución, la coordinación, la dirección y el control de las acciones encaminadas a cumplir los propósitos de un gobierno, en suma, es el conjunto de acciones necesarias para llevar a cabo la voluntad de un gobierno.

⁸ Dwight Waldo. Estudio de la Administración Pública. Ed. Aguilar. Madrid 1964, págs. 6 y 25.

⁹ Jiménez Castro Wolburg. Administración Pública para el Desarrollo Integral, Ed. Fondo de Cultura Económica. México 1976, pág: 14

2.- LA SEGURIDAD SOCIAL EN MEXICO

Concepto:

La Seguridad Social se interpreta como la protección que la sociedad proporciona a sus miembros, mediante una serie de medidas públicas, contra las privaciones económicas y sociales que de otra manera derivarían de la desaparición o de una fuerte reducción de sus ingresos, como consecuencia de enfermedad, accidente de trabajo o enfermedad profesional, desempleo, invalidez, vejez y muerte, así como la protección en forma de asistencia médica y de ayuda a las familias con hijos.

2.1.- Antecedentes Universales e Históricos de la Seguridad Social.

Desde el principio de los tiempos, los seres humanos han tratado de protegerse a sí mismos y a quienes de ellos dependen, buscando un mejor y más seguro entorno en donde vivir, existe una tendencia común, el deseo natural de las colectividades de disfrutar de una mayor protección frente a los problemas de la vida y frente a la incertidumbre, la enfermedad, la vejez y las privaciones.

“El primer sistema nacional de seguro social, se implantó entre 1883 y 1889 en Alemania, con el Canciller Otto Von Bismark y cubría las pensiones de vejez y prestaciones de enfermedad. En otras partes, se introdujeron esquemas basados sobre cotizaciones de seguro (por ejemplo en Australia,

Nueva Zelanda, Suecia y Dinamarca, a partir del decenio de 1890) o basados en una asistencia social con fondos gubernamentales (por ejemplo, en América Latina, Europa, Estados Unidos y Canadá antes del decenio de 1930 y en varios países en desarrollo de África, Asia y el Caribe, a partir del decenio de 1950). Para describir este sistema de cotizaciones y prestaciones se utiliza la expresión seguridad social”.¹⁰

“El término “seguridad social” se utilizó por vez primera en 1935, en una ley de seguridad social de los Estados Unidos, la cual instituyó regímenes para cubrir sólo los riesgos de vejez, muerte, invalidez y desempleo. Se volvió a hablar de seguridad social en la denominada Carta del Atlántico, que vio la luz durante la segunda guerra mundial. La Organización Internacional del Trabajo adoptó esta expresión, porque comprendió que resumía en forma sencilla y clara una de las aspiraciones mas profundas y generales de los seres humanos de todas partes del mundo”.¹¹

Durante el siglo XIX, debido al éxodo de los habitantes de las áreas rurales a las urbanas en las que se produjo un desarrollo comercial e industrial, los trabajadores empezaron a depender de las pagas regulares en forma de salarios para obtener alimentos, vivienda y vestido, sin embargo, se presentaron nuevos problemas sociales y económicos cuando carecían de salario y no encontraban la tradicional ayuda social para protegerse a si mismos y a sus familias, se percataron de que en el ámbito urbano se debilitaron y ya no fueron posibles, los sistemas de clan y la gran familia en la que las personas ayudaban a cuidar a los niños, a los débiles y a los ancianos.

¹⁰ Organización Internacional del Trabajo.- Introducción a la Seguridad Social. Ginebra 1984, Pág. 3

¹¹ Ibid.

Poco a poco se intentó aminorar las dificultades de los que perdían sus salarios por causas de enfermedad, accidentes laborales, vejez o el desempleo. Gobiernos o sociedades mutualistas organizaron planes de ahorro, surgieron seguros privados para proporcionar coberturas de vida y gastos de entierro.

Los Estados empezaron a legislar para exigir a los empleadores que se hicieran cargo de los gastos de manutención de sus trabajadores enfermos o accidentados. Sin embargo, estas disposiciones no fueron suficientes.

“Derivado de lo anterior, es a partir del surgimiento de la clase trabajadora y de su lucha por las reivindicaciones laborales, así como a la defensa de la protección de sus seres queridos, que hizo su aparición la seguridad social”¹².

¹² Ibid.

2.2.- Antecedentes de la Seguridad Social en México.

Quando México fue conquistado por los españoles, una nueva ideología invadió a la naciente colonia: ayudar y beneficiar al pobre y marginado mediante las acciones de la Iglesia, “de esta manera, los misioneros se convirtieron en los principales defensores de la población indígena. Más tarde, aparecieron los gremios (corporaciones), las cofradías (comunidad de personas devotas) y los monte píos (establecimientos de caridad), donde se depositaba dinero para socorrer a los miembros más vulnerables de la sociedad”.¹³

Todas estas acciones se sustentaban en la actividad de fundaciones religiosas, congregaciones de carácter humanitario y en legislaciones de beneficencia cuyo objeto era aliviar el sufrimiento de los pobres.

“Los primeros vestigios de lo que se podría llamar un sistema de seguridad social, se observan en la creación de las llamadas Cajas de las Comunidades Indígenas, mecanismos a través de los cuales se formaban fondos de ahorro común destinados a los servicios municipales y religiosos de la comunidad, a la enseñanza, a la atención médica gratuita, a la protección de los ancianos y desvalidos y para la obtención de créditos”.¹⁴

¹³ García Cruz Miguel. Evolución Mexicana del Ideario de la Seguridad Social. Ed. Instituto de Investigaciones Sociales UNAM. México 1962.

¹⁴ García Cruz Miguel. La Seguridad Social en México. Ed. Instituto de Investigaciones Sociales UNAM. México 1982.

En nuestro país, la Constitución de 1917 otorgó a la seguridad social carácter ineludible al incorporarla al Artículo 123, con la obligación patronal de proporcionar a los trabajadores: pensiones, habitaciones cómodas e higiénicas, escuelas, enfermerías y otros servicios, resaltó además, la obligatoriedad de la capacitación y la prerrogativa de los trabajadores a organizarse para garantizar estos derechos.

En las fracciones XIV y B fracción XI, se garantiza el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo, en las que se puntualiza que:

“La seguridad social se garantiza conforme a las siguientes bases mínimas:

- Cubrirá los accidentes y enfermedades profesionales, las enfermedades no profesionales y maternidad, la jubilación, la invalidez, vejez y muerte.
- En caso de accidente o enfermedad se conservara el derecho al trabajo por el tiempo que determine la ley.
- Las mujeres disfrutarán de un mes de descanso antes de la fecha que aproximadamente se fije para el parto y de otros dos después del mismo. Durante el periodo de lactancia, tendrá dos descansos extraordinarios por ida, e media hora cada uno para amamantar a sus hijos. Además disfrutara de asistencia médica y obstetricia, de medicina de ayudas para la lactancia y del servicio de guarderías infantiles.

- Los familiares de los trabajadores tendrán derecho de asistencia medica y medicinas en los casos y en la proporción que fije la ley.
- Se establecerán centros para vacaciones y para recuperación, si como tiendas económicas para beneficio de los trabajadores y de sus familiares.
- Se proporcionará a los trabajadores habitaciones baratas en arrendamiento o venta, conforme a los programas previamente aprobados”.¹⁵.

En síntesis, la seguridad social abarca los seguros sociales, las asignaciones familiares, la asistencia social y los programas públicos de cuidado a la salud. Los seguros sociales comprenden pensiones por vejez, invalidez y muerte, la atención medico hospitalaria y las prestaciones monetarias por riesgos ocupacionales, enfermedad o maternidad.

¹⁵ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.- Artículo 123, Apartado “B”, fracción XI.

2.3.- Posición del ISSSTE

“Durante los años veinte y treinta, el apoyo que el Estado brindaba para la atención de la salud, era particularmente a programas asistenciales y de beneficencia. La promulgación en 1925 de la Dirección de Pensiones Civiles de Retiro, de la Ley Federal del Trabajo en 1931 y los distintos proyectos de la Ley del Seguro Social Obligatorio, contribuyeron para la creación del 19 de enero de 1943, del Instituto Mexicano del Seguro Social. Posteriormente la Dirección de Pensiones Civiles en 1959 modifica su estructura y se convierte en el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

Además del IMSS y del ISSSTE, las otras instituciones que otorgan prestaciones y servicios en materia de seguridad social son: Petróleos Mexicanos, Ferrocarriles Nacionales de México y el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas Mexicanas (ISSFAM), que brinda servicios y prestaciones a los trabajadores que laboran en la Secretaría de la Defensa Nacional y en la Secretaría de Marina.

Por su parte, la población que no tiene seguridad social y que se denomina “población abierta” puede recibir servicios de salud de parte de la Secretaría de Salubridad y Asistencia, del Gobierno del Distrito Federal, de los Servicios IMSS Solidaridad y del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia DIF, en la práctica la cobertura no llega al 100%. Estos servicios no son gratuitos, tienen un costo establecido de acuerdo a las condiciones de

pago de los que requieren y se financia principalmente de aportaciones del gobierno federal".¹⁶

La tercera vía para acceder a servicios de salud, la constituyen los servicios privados. Su desempeño esta vinculado a la capacidad de pagos de los demandantes o usuarios.

Hoy en día, se pretende incorporar al sector privado a la prestación de servicios relacionados con la seguridad social, un ámbito que constitucionalmente e históricamente ha sido de orden público, lo que cada vez va haciendo más compleja, la resolución de los problemas propios de la seguridad social.

Basándose en los elementos vertidos y de acuerdo a los principios clásicos de la seguridad social, la mexicana se puede catalogar de la siguiente manera:

"De acuerdo a las normas internacionales, México tiene una posición favorable en relación con el número de médicos, ya que cuenta con 117.6 médicos por cada 100 mil habitantes y estos en el Sistema Nacional de Salud y como promedio, ofrecen 24.8 consultas diarias y 22.4 los médicos especialistas".¹⁷

Con relación a su carácter universal, su cobertura ha sido limitada, ya que las instituciones de seguridad social solo cubren al 59.1% de la población total. Las instituciones que brindan principalmente servicios de salud a la

¹⁶ García Cruz Miguel. La Seguridad Social en México. Ed. Instituto de Investigaciones Sociales UNAM. México 1982.

población abierta cubren a otro 35% de la población y un 13% no recibe atención alguna.

“En 1990, el total de asegurados era de 48 millones 28 mil 003 asegurados, los que representaban el 59.1% de la población. De ese total 80.3% estaba incorporada al IMSS, el 16.8% al ISSSTE y el 3.9% a las otras instituciones señaladas”.¹⁸

“En el pasado informe del Instituto, presentado el 1° de octubre del 2000, el ISSSTE otorga estos servicios a 10 millones de derechohabientes, que equivale a brindar prestaciones y servicios de seguridad social al 10% de la población mexicana”.¹⁹

¹⁷ Secretaría de Salud. Indicadores para la Asignación de Recursos Humanos en Unidades Médicas de 1°, 2° y 3er. Nivel de Atención.

¹⁸ Instituto Mexicano del Seguro Social. La Salud y la Seguridad Social en México. IMSS 1995.

¹⁹ Informe de Actividades del año 2000, Dirección General del ISSSTE, México, octubre 2000.

3.- EL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO (ISSSTE)

Como ya se mencionó, el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, es un Organismo Público Descentralizado de la Administración Pública Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios que tiene como objetivo primordial, proporcionar servicios de calidad en cinco vertientes: Pensiones, Salud, Protección al salario, Vivienda y Servicios sociales y culturales.

3.1.- Antecedentes

“El organismo predecesor del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, fue la Dirección de Pensiones Civiles de Retiro, que surge por disposición de la “Ley General de Pensiones en 1925”²⁰, a efecto de otorgar los beneficios a que se obligaba el Gobierno de la República, basados en el principio de que todos los que percibieran un sueldo con cargo al Estado, se les consideraran empleados públicos, cualquiera que fuera la denominación de su puesto.

La finalidad de la Ley fue estructurar un sistema en el cual el propio trabajador, con la ayuda del Estado, contribuía a la formación de un fondo sobre el que gravitaría el otorgamiento de pensiones, además de beneficiarse con préstamos hipotecarios.

²⁰ Ley General de Pensiones Civiles de Retiro. Publicada en el Diario Oficial de la Federación, el 12 de agosto de 1925.

En esta Ley se contemplaban: Las pensiones de retiro a los 65 años de edad y después de 15 años de servicios, por vejez e inhabilitación, las pensiones para los deudos del trabajador que a causa de sus labores perdía la vida. Asimismo, una vez cubierto el pago de pensiones y los gastos de administración del fondo de pensiones, los excedentes se empleaban para otorgar préstamos hipotecarios hasta por 5 mil pesos para adquisición o construcción de casa habitación y hasta 15 mil pesos para compra de tierras de cultivo y su habilitación, los cuales eran pagaderos a 5 y 10 años respectivamente. Se concedían además préstamos hasta por 3 mil pesos para establecer o explotar pequeñas industrias, la ley estipulo como tasa mínima de interés el 9% anual.

“En la Ley de Pensiones Civiles de 1947”²¹, se obliga a la Dirección de Pensiones Civiles a actuar como Institución de Seguros frente a riesgos y no sólo de ahorro y crédito como lo señalaba la anterior. De este modo, se introdujeron reformas sustanciales al mejorar los términos de otorgamiento de pensiones, préstamos hipotecarios y a corto plazo, servicios sociales y atención médica, aunque restringida a accidentes laborales.

La Ley de 1947, definió a la Dirección como Entidad Pública Descentralizada de Servicio y suprimió la palabra "de retiro" en su título, en atención a que este calificativo resultaba inadecuado, pues parecía restringir las funciones exclusivas al otorgamiento de jubilaciones por retiro, cuando en realidad tal seguro constituía sólo una de sus atribuciones.

²¹ Ley de Pensiones Civiles, publicada en el Diario Oficial de la Federación, el 31 de diciembre de 1947.

El 30 de diciembre de 1959, se promulga la "*Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado*"²² que abrogó a la Ley de Pensiones Civiles de 1947, con ello desaparece la Dirección de Pensiones Civiles y surge en su lugar el ISSSTE. En ese momento, la población amparada era de 488 mil personas, integrada así: 130 mil trabajadores, 22 mil pensionistas y 336 mil familiares, lo que representaba el 1.4% de la población total del país.

La Ley del ISSSTE, estableció un total de 14 prestaciones en favor de los trabajadores y sus familiares derechohabientes:

- ✓ Seguro de enfermedades no profesionales y de maternidad.
- ✓ Seguro de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales
- ✓ Servicios de reeducaron y readaptación de inválidos
- ✓ Servicios para elevar los niveles de vida del servidor publico y su familia
- ✓ Promociones que mejoren la preparación técnica y cultural y activen las formas de sociabilidad del trabajador y su familia
- ✓ Créditos para la adquisición en propiedad de casas o terrenos y construcción demoradas destinados a la habitación familiar del trabajador
- ✓ Arrendamiento de habitaciones económicas propiedad del instituto
- ✓ Préstamos hipotecarios
- ✓ Préstamos a corto plazo
- ✓ Jubilación
- ✓ Seguro de Vejez
- ✓ Seguro de Invalidez
- ✓ Seguro por causa de muerte y
- ✓ Indemnización global

²² Ley del ISSSTE. Publicada en el Diario Oficial de la Federación, el 30 de diciembre de 1959.

De esta manera algunas prestaciones que eran complementarias con la nueva ley pasaron a ser obligatorias. El 5 de diciembre de 1960 se elevaron a rango constitucional los derechos laborales y la seguridad social de los servidores públicos, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos fue adicionada en su Artículo 123 con un apartado "B" que incluye la seguridad social en la Fracción XI.

La Ley del Instituto fue reformada en dos ocasiones, el 28 de diciembre de 1972 para crear el Fondo de la Vivienda y el 24 de diciembre de 1974 en que se incorpora como población asegurada a los trabajadores a lista de raya; además para otorgar a los hijos de los trabajadores mayores de 18 y hasta los 25 años, el derecho a las prestaciones derivadas del seguro de enfermedades no profesionales, en el caso de estudiantes solteros o incapacitados y al esposo mayor de 55 años o incapacitado, siempre que exista la dependencia económica comprobada.

En esta virtud y con fundamento en su propia Ley, el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, es un organismo descentralizado de la Administración Pública Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios, que fue creado para administrar y ofrecer los seguros, prestaciones y servicios, que por derecho le han sido otorgados a la población derechohabiente en este país.

Artículo 1º de la Ley del ISSSTE. La presente Ley es de orden público, de interés social y de observancia en todo México y se aplicará:

- **A los trabajadores al servicio civil de las Dependencias y de las Entidades de la Administración Pública Federal, que por Ley o por Acuerdo del Ejecutivo Federal se incorporen a su régimen, así como, a los pensionistas y a los familiares derechohabientes de unos y otros;**
- **A las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal y de los Poderes de la Unión a que se refiere la Ley;**
- **A las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, en los Estados y Municipios y a sus trabajadores, en los términos de los convenios que el Instituto celebre de acuerdo con la Ley y las disposiciones de las demás legislaturas locales;**
- **A los diputados y Senadores que durante su mandato constitucional se incorporen individual y voluntariamente al régimen de la Ley, y**
- **A las agrupaciones o entidades que en virtud y de acuerdo de la Junta Directiva, se incorporen al régimen de la Ley.**

“La seguridad social de los trabajadores al servicio del Estado mexicano, comprende dos tipos de regímenes que son:”²³ el obligatorio y el voluntario. Por cuanto hace al régimen obligatorio se encuentran incorporados los trabajadores mencionados con anterioridad y el régimen voluntario se da cuando el Instituto celebra convenios con las Entidades de la Administración Pública Federal y con los Gobiernos de los Estados o de los Municipios, a fin de que sus trabajadores y familiares derechohabientes, reciban las prestaciones y servicios del régimen obligatorio de la Ley”.

3.2.- Estructura Orgánica y Funcional

En un afán por convertirse en una Institución moderna y eficaz, a la vanguardia de los cambios que se viven en el país, la administración del ISSSTE ha llevado a cabo diversas modificaciones a su estructura orgánica, entre las que enseguida se destacan las más recientes:

Durante el periodo de 1982-1986 se realizaron cinco reformas a la ley del ISSSTE. En 1983 se actualizó el Reglamento Interior que substituyó al de 1965, ya obsoleto dados los cambios en la estructura administrativa y el aumento y complejidad de las funciones realizadas por el Instituto. Posteriormente se hicieron tres modificaciones al Reglamento Interior, las dos primeras para incorporar las reformas a la ley de 1983 y 1984, y la tercera para adecuarlo a la compactación de unidades administrativas realizadas en agosto de 1985.

“En el transcurso de 1991 a 1994, la estructura orgánica del Instituto sufrió varios cambios, con el objeto de que esta funcionara acorde con las necesidades y requerimientos actuales de los órganos que otorgan las prestaciones y servicios a la derechohabiente. La estructura orgánica del ISSSTE, fue registrada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, con vigencia a partir del 1° de octubre de 1994.

Para cumplir con las tareas que por Ley le han sido encomendadas, que consisten en brindar una atención integral y de alta calidad en todos los

²³ Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado. Art. 2°. Págs. 44 y 45.

aspectos a cada uno de sus derechohabientes, el ISSSTE está organizado y funciona de la siguiente manera:

La conformación organizacional del Instituto se encuentra integrada por: 10 Unidades Administrativas en el nivel central que son: Subdirecciones Generales Médica, de Prestaciones Económicas, Sociales y Culturales, Jurídica y de Relaciones Laborales, de Obras y Mantenimiento, de Finanzas, de Abasto y Servicios Generales, Coordinación General de Comunicación Social, de Delegaciones, de Atención al Derechohabiente y la Contraloría General; y 7 Organos Desconcentrados que son: El Fondo de la Vivienda ISSSTE, las Delegaciones, el Centro Médico Nacional “20 de Noviembre”, los Hospitales Regionales, el Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, el Sistema de Agencias Turísticas TURISSSTE y la Escuela de Dietética y Nutrición”.²⁴

Para otorgar los servicios de salud el ISSSTE dispone de 1, 202 unidades médicas; 1,096 de primer nivel de atención; 95 de segundo y 11 de tercer nivel, entre estas últimas se encuentra el Centro Médico Nacional “20 de Noviembre.

Los servicios de protección al salario se otorgan a través del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias. Este cuenta con 389 Unidades Comerciales distribuidas a lo largo y ancho del territorio nacional. De ellas 264 son Tiendas y 125 Farmacias a las cuales se suman los 103 Módulos de Farmacia que operan en el interior de igual número de tiendas. Se estima en 130 millones el número de clientes atendidos a través del sistema comercial del Instituto.

Para brindar servicios sociales y culturales, el ISSSTE cuenta con 132 Estancias de Bienestar y Desarrollo Infantil con una capacidad instalada para 24 mil 851 niñas y niños, opera 73 Centros Sociales y 2 Teatros, 61 Bibliotecas abiertas a todo el público, un Hotel, un Balneario, un Centro de Convivencia para pensionados y jubilados, 38 Agencias Turísticas, 6 Velatorios, 3 Centros de Incineración y un Panteón para la atención de servicios funerarios.

En cuanto a prestaciones económicas a través de sus 35 Delegaciones Estatales y Regionales, el Instituto otorga pensiones por jubilación, edad y tiempo de servicios, cesantía en edad avanzada, invalidez, viudez y orfandad, pensiones por riesgo de trabajo, indemnizaciones globales y gastos de funeral, además de otorgar préstamos a corto, mediano plazo y complementarios. Por conducto del Fondo de la Vivienda el Instituto otorga financiamiento a los trabajadores para la adquisición, construcción, reparación, ampliación o mejoramiento de su vivienda.

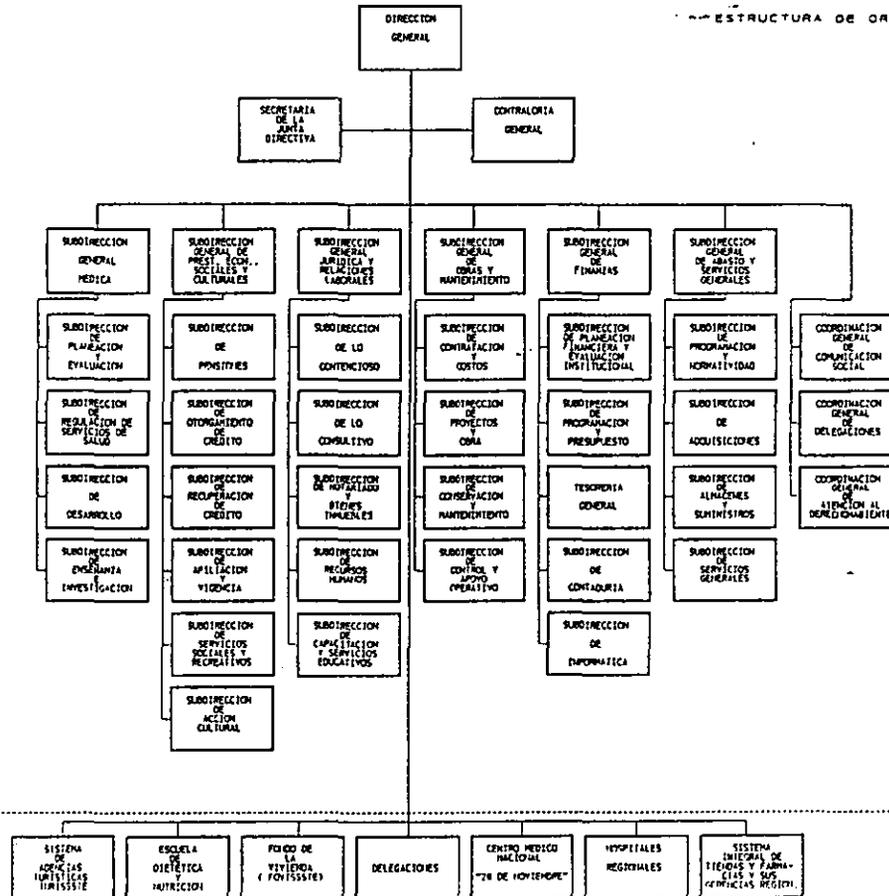
La operación de estas funciones se realiza a través del trabajo de 95 mil 056 servidores públicos, que conforman la plantilla de personal del ISSSTE".²⁵

²⁴ Manual de Organización General del ISSSTE. Acuerdo publicado en el D.O.F. el 1° de diciembre de 1997.

²⁵ Libro Blanco de Transición de la Administración del ISSSTE 1994-2000. Diciembre del 2000.

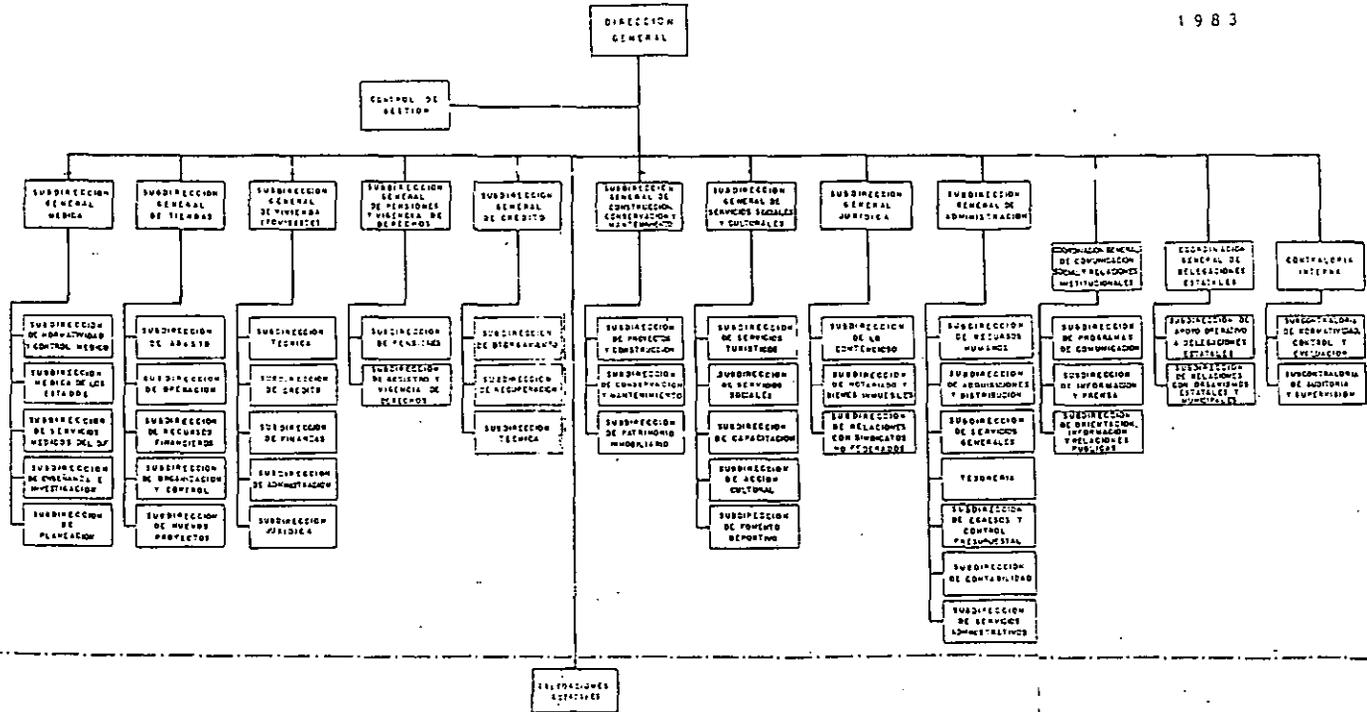
INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES
DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO

ESTRUCTURA DE ORGANIZACION



ORGANOGRAMA GENERAL DEL ISSSTE

1983



3.3.- Entorno Actual del ISSSTE y Retos de su Administración

“La actual Ley del ISSSTE”²⁶ que deroga a la del 28 de diciembre de 1959, entró en vigor el 1º de enero de 1984, y en ella se establecen con carácter obligatorio para los trabajadores al servicio del Estado, los siguientes 21 seguros, prestaciones y servicios:

- ✓ **Medicina preventiva**
- ✓ **Seguro de enfermedades y maternidad**
- ✓ **Servicios de rehabilitación física y mental**
- ✓ **Seguro de riesgos de trabajo**
- ✓ **Seguro de jubilación**
- ✓ **Seguro de retiro por edad y tiempo de servicio**
- ✓ **Seguro de invalidez**
- ✓ **Seguro por causas de muerte**
- ✓ **Seguro de cesantía y edad avanzada**
- ✓ **Indemnización global**
- ✓ **Seguro de atención para el bienestar y desarrollo infantil**
- ✓ **Servicios integrales de retiro a jubilados y pensionistas**
- ✓ **Arrendamiento o venta de habitaciones económicas pertenecientes al Instituto**
- ✓ **Préstamos hipotecarios y financiamiento en general para vivienda, en sus modalidades de adquisición en propiedad de terrenos y/o casas habitación, construcción, reparación, ampliación o mejoras de las mismas, así como para el pago de pasivos adquiridos por estos conceptos**
- ✓ **Préstamos a mediano plazo**
- ✓ **Préstamos a corto plazo**

²⁶ Ley del ISSSTE. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 27 de diciembre de 1983.

- ✓ **Servicios que contribuyen a mejorar la calidad de vida del servidor público y familiares derechohabientes**
- ✓ **Servicios turísticos**
- ✓ **Promociones culturales de preparación técnica, fomento deportivo y recreación**
- ✓ **Servicios funerarios y**
- ✓ **Sistema de ahorro para el retiro**

Para ubicarnos en el entorno actual del Instituto, se hace imprescindible reiterar que el ISSSTE brinda estos servicios a 10 millones de derechohabientes y para ello cuenta con una plantilla de personal de 95 mil 056 trabajadores.

El Instituto en un afán por cumplir de manera eficaz con las atribuciones que le han sido encomendadas, en el transcurso de los últimos años, ha instrumentado y aplicado diversas acciones, sin embargo, éstas ya no son suficientes ni satisfactorias para la población derechohabiente del Instituto, a quienes vemos y escuchamos a diario a través de los diversos medios de comunicación, reclamar y exigir el mejoramiento de los servicios y prestaciones que reciben. Si en este momento se aplicara una encuesta (que están de moda), tanto a la opinión pública como a la población derechohabiente, nos podemos dar cuenta de la imagen de deterioro en que se encuentra el Instituto.

Es por ello que en los momentos actuales, el reto de la administración del ISSSTE es impulsar y asumir el compromiso y la responsabilidad de transformarse en una Institución eficaz que logre adaptarse al vertiginoso cambio que se vive, tanto en su estructura orgánica, administrativa, técnica,

operativa y en sus procesos de trabajo. La meta es obtener una organización administrativa consecuente con la naturaleza y dimensión de los servicios que tiene a su cargo, para adecuar su funcionamiento a las necesidades actuales de los servicios y que responda con oportunidad y eficacia a las necesidades propias que se le presenten.

El desafío que enfrenta el Instituto es el de contribuir a una mejora permanente de sus procesos de trabajo, que oriente sus actividades a cumplir con los objetivos específicos que le fueron encomendados, con la responsabilidad y el compromiso de promover una administración pública, accesible, moderna y eficiente que responda con flexibilidad y oportunidad a los cambios estructurales que vive el País.

En este entorno, surge nuestra inquietud de cómo vamos a lograr llevar a cabo el cambio en el ISSSTE?, y nace esta propuesta de transformación de los recursos humanos hacia una nueva cultura laboral. ¿Qué tenemos que hacer para lograr transformar al Instituto en una organización exitosa, dinámica y al mismo tiempo proyectarla con una nueva imagen.

Lograr la transformación del Instituto, exige renovar lo más importante de toda organización, sus recursos humanos; requiere de un verdadero cambio de actitudes en los funcionarios y servidores públicos que lo dirigen y conforman, de nada sirven los manuales, procedimientos y sistemas modernos, si no se imprime un cambio en la cultura laboral de los recursos humanos, tema que constituye la esencia de este trabajo y que tratamos a continuación.

4.- LOS RECURSOS HUMANOS EN EL ISSSTE Y SU CULTURA LABORAL

Para poder opinar acerca de la cultura laboral en el Instituto, necesitamos conocer: primero, quiénes y cuántos son los recursos humanos que lo conforman?, cuáles son sus objetivos y sus funciones?, cómo se comportan y qué actitudes observan, elementos todos ellos que forman parte de la imagen de las personas y cómo incide todo esto en la cultura laboral de la organización?.

En el diccionario del Instituto de Efectividad Xabre, se define a los recursos humanos como:

Recursos Humanos.- (género humano) Es el conjunto de hombres y mujeres, que representan la riqueza y las cualidades esenciales en sociedad, de una organización.

Por su parte Lourau dice que: "para definir a una organización no es suficiente describir sus servicios, objetivos y programas de trabajo, sino que también hay que tomar en cuenta que al interior de la misma se producen modelos de comportamiento, de los recursos humanos que las conforman, también se reproduce dentro del espacio de trabajo, un fragmento de la clasificación social y la lucha de clases".

Razón por la cual, una vez analizada la conformación de la estructura ocupacional del Instituto, se emitirá nuestra opinión acerca de un diagnóstico de la cultura laboral que consideramos observa el Instituto.

4.1.- Estructura Ocupacional

“La composición de la estructura ocupacional del Instituto por rama de actividad, está conformada por una plantilla de personal de 95,056 plazas, identificadas de la siguiente manera: 15,942 Médicos que incluye a Médicos Becarios y Residentes; 18,796 Enfermeras que comprende a enfermeras becarias; 4,450 Paramédicos; 16,644 Administrativos; 190 en Relaciones Públicas; 4,093 Secretariales; 771 Profesionales; 42 en Educación; 10,794 Técnicos; 17,086 Servicios; 3,727 Funcionarios y 2,521 Honorarios.

Debido a la amplia variedad de los servicios que se prestan y su especialidad, las funciones sustantivas en el Instituto presentan una departamentalización por disciplinas y/o especialidades y perfiles de personal de base y de confianza los cuales se clasifican en: **Directivo y/o Funcionario (Servidores Públicos Superiores y Mandos Medios); Médico, Paramédico y Grupos Afines; Administrativo; Técnico; Educativo; Profesionales y, de Servicios.** La adscripción y el desempeño de las funciones de este personal se observa de la siguiente manera:

Personal Directivo de la Organización.- Son quienes ocupan los puestos de la estructura orgánica que conforma al Instituto y realizan funciones de dirección, en otras palabras, son quienes ostentan los niveles jerárquicos para el caso del Instituto ubicados de la siguiente manera: Director General, Subdirector General, Subdirector de Area, Coordinador Administrativo, Jefe de Servicios y Jefe de Unidad Departamental, es importante señalar que todos estos puestos son de confianza.

Personal Administrativo, Técnico y de Servicios. Este personal se encuentra ubicado en todas las áreas administrativas de la Institución.

Personal Médico, Paramédico y Grupos Afines: Son Médicos que se desempeñan en las distintas Especialidades, Químicos y Enfermeras que laboran en las Unidades Médicas del Primer, Segundo y Tercer. Nivel de Atención del Instituto, esto es, Unidades de Medicina Familiar (UMF'S), Clínicas de Medicina Familiar (CMF'S), Clínicas de Especialidades, Clínicas Hospital, Hospitales Generales, Hospitales Regionales y el Centro Médico Nacional "20 de Noviembre".

Personal Educativo y Profesional. Son quienes laboran en las áreas de Capacitación, Enseñanza e Investigación, así como en las Estancias de Bienestar y Desarrollo Infantil.

El Catálogo Institucional de Puestos del Instituto, se encuentra conformado por 124 puestos. Aunado a la diversidad de denominaciones y tipos de puesto antes mencionados, el Instituto se rige por una curva salarial diferente a la que se aplica en el nivel central de la administración pública, es decir, se manejan tres tabuladores de sueldos: tabulador para: Servidores Públicos Superiores y Mandos Medios, Tabulador para Personal Operativo y de Enlace y tabulador para la Rama Médica, Paramédica y Grupos Afines".²⁷

Características propias y especiales que deberán observarse y tomarse en cuenta, antes de emitir nuestra opinión acerca de la cultura laboral que observa esta Institución.

²⁷ Informe de Actividades 2000. Subdirección de Recursos Humanos. ISSSTE diciembre del 2000.

4.2.- El Rol del Sindicato Nacional de los Trabajadores del ISSSTE

Otro factor medular que no podemos omitir para conocer la cultura laboral de los recursos humanos de la Institución, es el preponderante papel que juega la representación sindical, mismo que influye de manera muy importante, en el comportamiento y actitudes de los trabajadores afiliados al Sindicato, quienes no solo se sienten protegidos sino apoyados por su Sindicato y además son mayoría, porque pertenece a el todo el personal que se considera de base.

El Sindicato del ISSSTE es una organización sindical que pertenece a la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado (FSTSE), desde su origen está vinculado como aliado del Estado y por ende esta considerado como un Sindicato corporativo.

Esta Organización Sindical representa a 70 mil trabajadores de base, adscritos al Instituto en todo el territorio nacional. Concebido como representante de la defensa de los derechos laborales de los trabajadores, el SNTISSSTE asume un papel preponderantemente paternalista hacia sus agremiados, lo que provoca una situación de mal aprovechamiento de los recursos de la organización en el logro de sus objetivos.

Lo anterior se traduce en las actitudes de cierta autonomía que asumen los trabajadores de base, como son: permisos de cualquier naturaleza para ausentarse de su centro de trabajo e inclusive para asistir a la propia delegación sindical, lo que ocasiona ausentismo en las labores y por ende ineficacia en el quehacer cotidiano en perjuicio de las prestaciones y

servicios que brinda el Instituto a los derechohabientes, en virtud de que gozan de la venia de la organización sindical, quien les justifica todo este tipo de omisiones, colaborando con ello de alguna manera, en el comportamiento pasivo y de confort de estos trabajadores e influyendo para que en su diaria actividad denoten actitudes que se reflejan en el poco interés que agregan al desempeño de su trabajo. En este rejuego de complicidades los trabajadores siempre han estado marginados, aun cuando sus sindicatos hayan promovido un mínimo de garantías y prestaciones laborales a cambio de su voto por un partido político.

En cuántas ocasiones ha sucedido, que a la aparición de algún conflicto laboral en el que se requiere del consenso y acuerdo entre la Institución y los trabajadores, cuando interviene la representación sindical en lugar de resolver el conflicto, lo entorpece y alarga, utilizando al mismo para sus propios fines y/o propósitos.

Esto se debe a que desde su origen, las organizaciones sindicales corporativistas, comenzaron una relación de complicidades mutuas en un mercado donde se intercambiaban votos, curules, posiciones de gobierno, dirigencias sindicales, senadurías, diputaciones y hasta gubernaturas.

Los momentos actuales exigen también, la transformación de las organizaciones sindicales en nuestro país. Se requiere de renovadas y auténticas representaciones sindicales combativas sí, pero que participen y colaboren para que las organizaciones logren los objetivos que se les han encomendados, que contribuyan y pasen a formar parte del cambio.

4.3.- La Capacitación en el ISSSTE

En México se ha considerado que la capacitación es el vehículo que posibilita contar con una fuerza laboral adecuada a las necesidades de las empresas, tanto en su organización como en las habilidades y aptitudes que se demandan de sus trabajadores; de hecho, a partir de 1970, la capacitación tiene carácter obligatorio (Ley Federal del Trabajo, artículo 153A al 153X).

Capacitación: Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar adecuadamente una ocupación o puesto de trabajo. Su cobertura abarca entre otros, los aspectos de concimientos, atención, memoria, análisis, actitudes y valores de los individuos, respondiendo sobre todo a las áreas cognoscitiva y afectiva del aprendizaje.

Para dar cumplimiento al objetivo primordial del ISSSTE, de proporcionar servicios de calidad en sus cinco vertientes, así como para disponer de un veraz y actualizado informe de las necesidades de capacitación en todas las áreas que conforman al Instituto, en particular en las áreas médicas y de atención a la derechohabencia, que además de ser las áreas sustantivas del Instituto, son las que están de frente a los solicitantes de los servicios y por ende, las más sensibles.

La Dirección General del ISSSTE, encomendó a la Subdirección de Capacitación y Servicios Educativos, área que tiene como atribuciones desarrollar e instrumentar los programas de capacitación derivados de las

necesidades que se presenten, llevar a cabo el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en todo el Instituto.

“Con el fin de lograr obtener un actualizado, veraz y oportuno diagnóstico de necesidades de capacitación, dirigido a mejorar la calidad de la atención a los derechohabientes, la Subdirección de Capacitación, solicitó el apoyo y asesoría de la Dirección de Vinculación del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), quienes propusieron a la Subdirección integrar un Grupo Estratégico de Trabajo, para proceder a llevar a cabo un programa dirigido a identificar las áreas de oportunidad en que tiene injerencia directa la capacitación, al que se le denominó Programa Integral de Desarrollo Humano”.²⁸

En 1999, se inició la instrumentación y levantamiento de la detección de necesidades en materia de capacitación, en todas y cada una de las áreas que conforman al Instituto, bajo las siguientes prioridades:

- Incrementar la satisfacción de los servicios brindados a la derechohabiente.
- Garantizar la oportunidad y eficiencia de los servicios
- Identificar los hábitos en el comportamiento de los recursos humanos
- Transformar la imagen del Instituto

La metodología utilizada por el Grupo Estratégico, está basada en el modelo de planeación estratégica de Thompson Strickland,²⁹ quien propone una

²⁸ Informe Ejecutivo del Grupo de Trabajo Estratégico. Subdirección de Capacitación y Servicios Educativos. ISSSTE 2000.

²⁹ Strickland, Thompson. Dirección y Administración Estratégicas. Ed. Mc. Graw Hill , México 1996.

estrategia en la que se definen la visión, situación actual y líneas de acción a instrumentar en las organizaciones.

La detección de necesidades de capacitación se instrumentó con una nueva dinámica que consistió en: convocar a reuniones de trabajo a grupos de 20 integrantes, quienes participaron respondiendo a un cuestionario de tan sólo 5 preguntas, seleccionando las respuestas de un listado de cinco, en orden prioritario, además con la opción de incluir aquello que el participante considerara omitido.

1.- Para definir cual es la misión y visión del Instituto se interrogó acerca de:

· ¿Cuál es la misión y el objetivo del Instituto y de tu área de trabajo?

2.- Para conocer los resultados del desarrollo humano se preguntó:

· ¿Qué habilidades y/o actitudes es necesario desarrollar en el personal?.

3.- Para identificar los hábitos en el comportamiento de los recursos humanos, se cuestiono respecto a:

· ¿Cuáles son los hábitos que comunmente observa el personal, en dos categorías: hábitos deseados y hábitos no deseados?.

4.- Como consecuencia de la anterior y para definir y reforzar los hábitos deseados y modificar los no deseados, se preguntó:

· ¿Qué acciones se deben emprender para reforzar los hábitos deseados?.

5.- Para cerrar la participación y definir el contenido del Programa de Capacitación, se preguntó:

- **¿Qué capacitación considera se requiere, para incrementar tanto la calidad, como la productividad y mejorar la imagen del Instituto?.**

“Esta agenda de trabajo fue revisada y depurada con la intervención de todos los participantes, a través de la votación directa en los propios eventos, y fue validada por el grupo estratégico, para posteriormente proceder a definir su aplicación en el corto plazo”.³⁰ El resultado obtenido de la aplicación de la detección de necesidades de capacitación en cuanto a las actitudes del personal, mostró:

- ✓ **El personal que labora en la Institución, no está identificado con los objetivos y visión del Instituto;**
- ✓ **Consideran que los Funcionarios son quienes toman las decisiones y no comparten información estratégica;**
- ✓ **No se percibe convencimiento de compromisos de trabajo.**
- ✓ **No existen lazos de compañerismo entre los trabajadores;**
- ✓ **Muestran actitudes de resistencia al cambio.**

Con estos elementos, la Subdirección de Capacitación y Servicios Educativos, procedió a llevar a cabo el Programa de Capacitación recomendado, instrumentando las siguientes acciones:

- ✓ **Redactar y definir la misión y visión del Instituto**
- ✓ **Impartición de cursos de capacitación en materia de desarrollo humano.**
- ✓ **Impartición de cursos de capacitación en materia de calidad.**
- ✓ **Impartición de cursos de capacitación en y para el puesto.**
- ✓ **Revisión y actualización de contenidos curriculares de los cursos**

- ✓ Diseño y aplicación de planes estratégicos de mejora continua.
- ✓ Diseño y aplicación de mecanismos para la operación, seguimiento y control de la capacitación.
- ✓ Diseño y operación del sistema de evaluación de la capacitación.

Programa que se aplicó en dos vertientes: “Una primera consistió en elevar la calidad de la capacitación mediante la incorporación de asesores e instructores con nivel académico superior al de licenciatura, provenientes o avalados por Instituciones de Educación Superior, como el propio TEC de Monterrey y el ITAM (Instituto Tecnológico Autónomo de México), la segunda, en iniciarlo con la participación del personal médico, paramédico y grupos afines adscritos a las unidades médicas, en virtud de su elevado contacto con la población derechohabiente”.³¹

Para garantizar la participación de la base trabajadora en este programa, mediante reuniones de trabajo, se concertaron acciones de colaboración con el Sindicato Nacional ISSSTE. El programa se aplicó en un paquete de capacitación integrado por conferencias y cursos de desarrollo humano a todo el personal a nivel nacional.

Definición de la misión y visión del Instituto

- **Misión:** Otorgar y procurar la seguridad social de los trabajadores que laboran al servicio del Estado, así como a los pensionistas y familiares derechohabientes de ambos, a través del otorgamiento de seguros,

³⁰ Informe Ejecutivo del Grupo de Trabajo Estratégico. Subdirección de Capacitación y Servicios Educativos ISSSTE 2000.

³¹ Ibid.

prestaciones y servicios oportunos, eficaces y suficientes, en sus ámbitos federal, estatal y municipal.

- **Visión:** Garantizar, efficientar y satisfacer la prestación de los servicios de seguridad social de los trabajadores que prestan sus servicios al Estado, así como a los pensionistas y familiares derechohabientes de ambos, a través del otorgamiento de seguros, prestaciones y servicios oportunos, eficaces y suficientes, con calidad y calidez, en sus tres niveles de gobierno federal, estatal y municipal.

Capacitación en Desarrollo Humano

“Con el objeto de proporcionar los elementos teóricos y prácticos necesarios para generar un cambio de actitud en los trabajadores del ISSSTE, el Programa Integral de Desarrollo Humano se diseñó en tres etapas”.³²

- **Primera,** tiene como objetivo *inducir* a los trabajadores en el proceso de mejora personal;
- **Segunda,** tiene como finalidad *concientizar* a los trabajadores sobre la necesidad de asumir el compromiso de su propio desarrollo personal como condición indispensable para mejorar la calidad de las relaciones que establece consigo mismo, con la familia y con su entorno laboral; y.
- **Tercera,** tiene como propósito *proveer* a los trabajadores de los conceptos e instrumentos metodológicos necesarios que les permitan mejorar sus actitudes en todos los aspectos de su vida y en particular el

³² Ibid.

laboral, de modo tal que se manifiesten en el corto plazo, en el cambio hacia una nueva cultura.

Al mes de noviembre del año 2000 se atendió a la totalidad de las unidades administrativas y órganos desconcentrados del Instituto a nivel nacional, a través de la impartición de 3,375 eventos de capacitación con la participación de 58,992 trabajadores

Capacitación en Calidad en el Servicio

En este Proyecto, se planteó la ejecución de la capacitación en su sentido integral, que vinculara los aspectos de capacitación en y para el puesto con los de desarrollo humano y los de calidad. La calidad, además de ser un conjunto de atributos de un producto o servicio, implica una forma de pensar, de actuar y comportarse proactivamente en todo lo que se hace.

Por lo anterior, se consideró indispensable que en forma paralela a la aplicación del Programa Integral de Desarrollo Humano y a la capacitación en y para el puesto, se aplicara la capacitación en calidad, que establece como premisas básicas la importancia del factor humano en el mejoramiento de todo proceso técnico o administrativo; en el ambiente organizacional; y en el desarrollo de una cultura sustentada en principios y valores de: Eficacia, Oportunidad, Honestidad, Lealtad, Productividad, Calidad y Responsabilidad del ISSSTE.

En este marco se inscribe el "Programa de Fortalecimiento del Primer Nivel de Atención a la Salud", en el que se participó en la elaboración de la "Guía Metodológica para alcanzar la Certificación Integral de Calidad en las

Unidades de Medicina Familiar, que incorpora cursos en materia de desarrollo humano y calidad que se imparten a nivel nacional. Este Programa se aplicó a partir del mes de abril del 2000, lográndose la capacitación de 8,884 trabajadores que asistieron a la impartición de 433 cursos.

Capacitación en y para el puesto

La capacitación en y para el trabajo, está orientada a fomentar el desarrollo de aptitudes de los trabajadores, como un proceso de aprendizaje gradual e integral, con la finalidad de mejorar e incrementar la eficacia y eficiencia en el desempeño laboral de los trabajadores.

Se instrumentaron programas de capacitación con el tipo de conocimientos y habilidades que los trabajadores requieren para incrementar el desarrollo de las aptitudes propias del puesto que desempeñan, así como prepararlos para ocupar puestos de mayor responsabilidad y nivel escalafonario.

“Al cierre del período 1999-2000, se logró la capacitación de 168,755 participantes de 155,125 cursos programados, lo que significó un cumplimiento del 108.7%. En las 35 Delegaciones se capacitó a 789,255 participantes de 843,314 cursos programados, cifras que reflejan un cumplimiento del 93.5% con un ejercicio presupuestal de \$47'500,000.00”.³³

En el nivel nacional, las actividades de capacitación clasificadas por género, establecen que de 958,010 participantes, el 64.1% son mujeres y el 35.9% son hombres.

³³ Ibid.

4.4.- Diagnóstico de Cultura Laboral en el ISSSTE

Abordar el tema de cultura laboral implica que conozcamos su significado, la definición del concepto cultura laboral que aparece en el diccionario del Instituto de Efectividad Xabre nos dice que:

Cultura Laboral.- Es el conjunto de conocimientos que adquieren los individuos, de ciertos oficios y/o especialidades, mismos que caracterizan y manifiestan las actitudes de las personas, en las estructuras sociales de las organizaciones.

Para ubicarnos en el tema, retomo la definición de Jorge González, quien expresa: “La cultura es un modo de organizar el movimiento constante de la vida concreta, mundana y cotidianamente. La cultura es el principio organizador de la experiencia: mediante ella ordenamos y “estructuramos” nuestro presente a partir del sitio que ocupamos en las redes de las relaciones sociales. Es, en rigor, nuestro sentido práctico de la vida”.

Los resultados de la detección de necesidades de capacitación instrumentada por el ISSSTE, que definieron la aplicación del Programa de Capacitación, también permitieron identificar la otra parte esencial del comportamiento de los recursos humanos en el Instituto, su cultura organizacional.

La Cultura Organizacional, son las relaciones colectivas y creencias de la organización no escritas, la integran el lenguaje organizacional, los símbolos, los mitos y los rituales.

En el ISSSTE desde su origen y posteriormente durante el período estabilizador del Estado Mexicano, se elevó en forma considerable la plantilla de su personal, situación acompañada de constantes cambios en la administración del Instituto, esto trajo como consecuencia una gradual pérdida en la cultura laboral de los colaboradores de la organización, debido en gran parte a que los Funcionarios de la administración en turno, se ocupan ante todo, en cumplir con las responsabilidades propias del puesto y nivel jerárquico que ostentan, que en preocuparse por analizar el porqué del comportamiento e índice de satisfacción que observan los colaboradores que tienen a su cargo.

Las respuestas al cuestionario aplicado en la detección de necesidades de capacitación, de ¿Cuáles son los hábitos que comunmente observa el personal, en dos categorías: hábitos deseados y hábitos no deseados?, y ¿Qué acciones se deben emprender para reforzar los hábitos deseados?, para identificar los hábitos en el comportamiento y las actitudes adoptadas por los trabajadores, mostró:

- ✓ El personal que labora en la Institución, no está identificado con los objetivos y visión del Instituto;
- ✓ Conciben a los Funcionarios de la Organización, como Jefes que están de paso;
- ✓ Los Funcionarios de la Organización son quienes toman las decisiones;
- ✓ Los Directivos no comparten información estratégica ni valores organizacionales;
- ✓ No se percibe convencimiento de compromisos de trabajo.
- ✓ Son dependientes de las opiniones que exprese la representación sindical, (en el caso del personal de base);

- ✓ No existen lazos de compañerismo entre los trabajadores;
- ✓ Muestran resistencia al cambio;

Lo anterior se refleja, en las actitudes que asumen los Funcionarios hacia los colaboradores que tienen a su cargo, mostrando únicamente actitudes de poder y de mando.

Por su parte, los colaboradores han adoptado actitudes de conformidad y comodidad frente a los Funcionarios, conscientes de que éstos se encuentran de paso en la Institución, no se interesan en reflexionar en lo que pueden obtener con tan solo imprimir un buen desempeño en el trabajo que realizan, ya sea técnico, administrativo, médico, de servicio etcétera.

Asimismo, depositan en los líderes sindicales las formas de estimular el reconocimiento a su trabajo, y aconsejados por ellos, muestran resistencia inclusive antes de analizarla, ante cualquier indicio de cambio, son personas que defienden la conservación de las estructuras de la organización.

En síntesis, esta es la cultura que prevalece en la Institución y como se puede observar, el problema radica en el comportamiento y las actitudes de las personas. Este es el escenario en el que montamos nuestra propuesta de cómo podemos lograr que las personas cambien, esto es lo más difícil porque las personas no cambiamos, pero si podemos modificar algunas de nuestras actitudes y comportamiento.

5.- PROPUESTA HACIA UN CAMBIO CULTURAL

En la actualidad el cambio es lo único permanente, por lo tanto, los objetivos de las organizaciones están en constante movimiento, esto exige que las personas que las conforman tengan un alto grado de flexibilidad y que a pesar del cambio de rumbo o de procesos de trabajo que asuma la Institución, tengan bien “puesta la camiseta” y se “casen” con la misión, visión y objetivos de la Institución.

El cambio de una organización de la magnitud y complejidad del ISSSTE, es un arduo proceso que implica esfuerzos relevantes y una relación interactiva, requiere propiciar e impulsar cambios simultáneos en sus procesos y en las actitudes individuales del personal en todos sus niveles.

Para auspiciar el cambio, se otorga gran importancia al elemento humano con que cuentan las organizaciones para desarrollar sus funciones, en nuestro país en estos momentos de transición gubernamental, se hace necesario que quienes dirigen las Instituciones en nuestro país --se *comprometan con los objetivos del Gobierno-* para lograr los alcances esperados.

En este contexto se inscribe el presente trabajo, que tiene como objetivo lograr posicionar al ISSSTE, como una Institución moderna, flexible y eficiente, que obtenga el reconocimiento de la población derechohabiente que recibe los servicios que por derecho se le otorgan.

Se establece para ello tan sólo un compromiso, que debido a la importancia que en si mismo encierra, implica la ejecución de diversas acciones, todas ellas relevantes:

Convencida de la oportunidad que representan y en ocasión de los cambios al interior de las Instituciones que conforman la Administración Pública en nuestro país, mi propuesta para el caso del ISSSTE en concreto, es la siguiente:

➤ *Rediseñar el proceso de inducción de personal e impartirlo a todo el personal que labora en el Instituto, con el propósito fundamental de lograr que los colaboradores, adopten la misión, visión, objetivos y valores de la Institución como suyos, para coadyuvar en la transformación del ISSSTE, con una innovación, iniciar este proceso a partir del nivel de los Funcionarios que dirigen a la Institución, para que sean ellos quienes fomenten, compartan y prediquen con el ejemplo esta nueva cultura laboral, y que esta sea permeable e imitada por sus colaboradores, para provocar que se produzca el efecto en cascada, de arriba hacia abajo, que nos lleve a proyectar una nueva cultura en la organización.*

A través de este proceso se pretende lograr, inducir en los colaboradores el agregarle un sentido al trabajo que realizan, es decir, que se sientan satisfechos por el desempeño de su trabajo.

Que logremos expresarnos como frecuentemente lo hacen los actores y/o cantantes del mundo del espectáculo, cuando manifiestan: - Me presento en cualquier escenario, hago lo que más me gusta hacer y me pagan por ello -.

La cultura organizacional es lo más difícil de cambiar en las personas, sin embargo, en la medida en que se logren adoptar y permear con el ejemplo nuevas actitudes, el cambio se dará con mayor facilidad.

Lograr el éxito de esta propuesta de transformación, implica inyectarle otros recursos que desde mi particular punto de vista no tienen ningún costo monetario, son los recursos que están dentro de cada uno de nosotros mismos y de nuestras capacidades personales e individuales y esto se traduce en:

- ✓ **Estar convencidos**
- ✓ **Comprometernos**
- ✓ **Ser flexible (adaptarnos)**
- ✓ **Tener voluntad (asumir) y,**
- ✓ **Predicar con el ejemplo.**

5.1.- Estrategias hacia el Cambio

Para la elaboración de este trabajo, se tomaron como referencia varios conceptos, teorías e investigaciones de diversos autores sobre el tema, en particular se consultaron los temas de planeación estratégica, en cuanto a misión, visión y valores organizacionales, pero sobre todo, a la parte que se refiere a los valores y a las actitudes que es lo más valioso de los seres humanos.

Con el propósito de dar respuesta al imperativo de desarrollar una organización moderna y flexible soportada en criterios de calidad, eficiencia, racionalidad, y productividad, se propone el cambio de un proceso de inducción institucional, dirigido al logro de un mejor aprovechamiento de los recursos humanos.

Toda organización que requiera desarrollar un proyecto de trabajo y asegurarse del éxito del mismo, necesita utilizar las herramientas de la planeación estratégica. Las estrategias denotan un programa general de acción y un conato de empeños y recursos para obtener el éxito de sus objetivos.

Estrategia.- En su obra *Estrategias y Estructuras*, Chandler³⁴ define estrategia: como “la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo, los objetivos de una empresa y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos”.

³⁴ Chandler, Alfred. *Estrategias y Estructuras*. Ed. Mc. Graw Hill. México 1982.

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y esfuerzos, para ello es necesario saber todo acerca de la organización: su ubicación, filosofía, objetivos, procesos, pero sobre todo la riqueza de los recursos humanos que la conforman, ésta es la tarea y acciones objeto de este trabajo.

Filosofía de la Organización.- Nos ofrecerá los datos sobre el carácter de la empresa, cómo y a dónde ha llegado, el sitio que ocupa en el universo, su fortaleza y debilidades y la relación que guarda la empresa con las instituciones sociales y políticas del País.

Objetivos Organizacionales.- Elementos fundamentales para la formulación de la planeación estratégica. Un grupo de personas reunidas en un esfuerzo cooperativo sigue aspirando a sus fines personales, a los propios propósitos, pero además, su acción conjunta debe guiarse por los objetivos organizacionales.

Acción.- El resultado final de las líneas de actuación y de todo un proceso decisorio demanda una cadena de acciones. La agregación de una nueva actividad o modificación de una ya existente, acarrea cambios en las actividades normales asociadas o dependientes de la nueva actividad agregada o modificada.

Comunicación.- El principio de todo plan de acción administrativa debe ir acompañado de un plan para comunicarlo. La comunicación como proceso se ha deteriorado, debido a la velocidad de los cambios, hoy en día todo se

mueve por computadoras, internet, correos electrónicos, etcétera, esto ha ocasionado que las personas tengan una menor comunicación personal.

Empero, quien no puede establecer una comunicación eficiente, no podrá mostrar sus objetivos personales o de trabajo convincentemente. Las tareas que competen a los Directivos, aun cuando sean del más alto nivel, desembocan en la comunicación, a través de la cual deben instruir que el trabajo se realice conforme a lo planeado y dispuesto, por lo que es imprescindible el contacto en forma efectiva entre los sujetos que conjuntan sus esfuerzos para alcanzar metas comunes.

Actitud.- La actitud es uno de los componentes más importantes de la conducta individual, puesto que de ella depende que los seres humanos queramos hacer o no las cosas, la actitud es lo más importante para comprender la conducta organizacional.

De acuerdo a Hodgetts,³⁵ la actitud es la sensación positiva o negativa que guarda un individuo respecto a otros individuos, a cosas o a situaciones, esta actitud puede ser negativa o positiva y casi siempre se aprende a lo largo del tiempo. Una vez desarrolladas las actitudes, forman parte integrante del individuo.

Elementos de la Actitud.- La mayoría de los investigadores están de acuerdo en que los factores que integran la actitud, son los de tipo afectivo, cognoscitivo y conativo.

³⁵ Hodgetts, Richard M./S. Altman, Comportamiento en las Organizaciones. Ed. Mc. Graw Hill. México 1989.

Elemento Afectivo.- Este componente es el sentimiento emocional asociado con la actitud. Se refiere, en esencia a si el objeto de la actitud nos agrada o desagrada, si nos sentimos felices o tristes respecto a él, si nos inspira amor u odio.

Elemento Cognoscitivo.- Se refiere a las creencias que tiene una persona hacia el objeto o suceso, estas se desarrollan a través del pensamiento, el conocimiento, la observación y la interpelación lógica entre ellas. En realidad, estas creencias pueden ser exactas o no, pero para la persona son de una verdad que se ha desarrollado a través de un proceso de aprendizaje, no importa que sus fuentes de datos no sean veraces, simplemente lo cree.

Elemento Conativo.- El componente conativo es la conducta que manifiesta una persona hacia un objeto de la actitud. Algunos psicólogos opinan que una actitud determinada conduce a un comportamiento predecible.

Cómo lograr un Cambio de Actitud?

Existen varias explicaciones sobre cómo se puede realizar el proceso de cambio de actitud, el cual comprende esencialmente un desequilibrio de las influencias que formaron dicha actitud, a fin de que el individuo pueda adoptar una nueva, para la tarea que nos ocupa se analizarán dos: la persuasiva y la teoría de la congruencia.

Persuasión.- El proceso persuasivo necesita tres condiciones:

- a) Que la persona esté dispuesta a cambiar;
- b) Que exista confianza en el mensaje persuasivo o en su fuente y,

c) Que el mensaje mismo, encierre la fuerza suficiente.

Varios factores se relacionan con lo anterior. Uno es que en cuanto mayor sea el prestigio del comunicador, más amplio será el cambio de actitud que genere; otro es que el ser humano tiende a identificarse con las personas que le agradan y esto contribuye al cambio de actitudes. Las personas se sienten más influidas por los individuos que son similares a ellos, esto se debe en parte a la tendencia a sentir afecto por las personas con quienes se coincide y viceversa.

Congruencia.- Existen diversas teorías de la congruencia, este estudio se limita a la más importante, la disonancia cognoscitiva. Según Festinger, esta teoría se basa en el concepto de que las personas tratan de conservar cierta congruencia entre actitudes, opiniones, creencias, conocimientos y valores y que existe un límite para el grado de incongruencia que la gente tiende a tolerar. Cuando uno de estos actos cognoscitivos (ideas, pensamientos, conocimientos), se interfiere o está implícito en otra, (el éxito conduce al progreso), se le denomina consonancia. Sin embargo, si una de estas ideas se interfiere de una idea opuesta o está implícita en ella, se experimenta una disonancia.

La importancia de la congruencia entre la misión y los valores de un ser humano con los de la organización radica en que:

- Los valores son los que dan dirección y sentido a la vida.
- Los valores deben conllevar reglas o evidencias, que a su vez deben ser realistas.

- El hombre no puede, aunque pretenda, dejar de interrogarse sobre el sentido de su ser, la trascendencia de su hacer y el significado de su tener.
- Las respuestas que obtiene a este respecto, están relacionadas con sus valores personales, mismos que determinan su efectividad en la organización.
- De ahí que sea importante pensar en la calidad de vida de las personas en su trabajo, ya que solo produce calidad una persona de calidad.

La teoría de Robert Dilts,³⁶ confirma la importancia de las creencias, misión y valores de la persona, para aumentar su productividad y calidad en el trabajo, basándose en 6 niveles neurológicos que los seres humanos consideramos en nuestra vida.

- Entorno.- Es el contexto, medio ambiente y personas.
- Comportamiento.- Conductas concretas que realizamos.
- Capacidad.- Habilidades y capacidades, lo que podemos hacer.
- Creencias y Valores.- Lo que creemos y lo que es importante para nosotros.
- Identidad.- El sentido básico de mi mismo, mi misión en la vida.
- Espiritual.- Lo que considero más allá de mi mismo y de otros.

³⁶ Dilts, Robert. Liderazgo para Lograr la Productividad. Ed. Urano Barcelona 1996.

CONGRUENCIA

Consonancia Cognoscitiva	V/S	Disonancia Cognoscitiva
Aceptación de si mismo		No aceptación de si mismo.
Vivir de acuerdo a la propia realidad		Vivir la realidad de otros
Satisfacción con tus objetivos		En busca de los objetivos de otros
Seguir tus creencias		No seguir tus creencias
Honesto consigo mismo		Mentirse a si mismo
Equilibrio		Desequilibrio
Congruencia		Incongruencia

Se dice que existe una calidad total dentro de una organización, cuando el desarrollo del potencial humano y el proyecto de vida de las personas se cumple a la par del proyecto de la organización (visión) y de su razón de ser (misión). Esto es que la calidad de vida de las personas que integran a la organización es de un 100% y por lo tanto, la calidad de los productos y servicios será de un 100%, aquí radica la importancia de que la visión, misión y valores personales vayan de la mano con los de la organización.

La calidad de vida en el trabajo es uno de los medidores fieles de la vitalidad organizacional, de ahí que constituya uno de los más importantes retos que deben ser enfrentados por la alta dirección de las organizaciones, ésta requiere de un ambiente humano-social en el que el respeto, la armonía, la solidaridad y la suma de los valores, constituyan fuerzas positivas

generadoras de satisfacción y productividad, reconociendo que los valores compartidos:

- Son un requisito para la transformación de la organización
- Generan confianza y compromiso personal
- Son una base para fortalecer la misión
- Fortalecen la cultura organizacional
- Sirven como guía para acciones trascendentes como la administración de los recursos humanos

Cuando los valores personales se comparten con los valores organizacionales, se da una legitimidad del poder y por consiguiente el poder se da como fuerza organizacional, todo ello siempre se dará en una base de confianza. Por el contrario, cuando no se comparten valores organizacionales, se pierde legitimidad a la autoridad y entonces se da un abuso de poder en forma de coerción, esto conlleva a una entera desconfianza.

Valores Dominantes

Beneficio Económico

Deseo de adquirir y poseer

Consecución de resultados

Consecución de objetivos primarios

Satisfacción

Valores Ascendentes

Servicio

Afán de crear y compartir

Realización de principios

Integración

Autodominio

Existen numerosos estudios que demuestran que las empresas exitosas son aquellas que cuentan con una cultura sólida basada en los valores compartidos.

Los valores son transmitidos principalmente, a través del ejemplo, así como de la congruencia entre lo que se dice y lo que se lleva a cabo.

5.2.- Acciones para lograr el Cambio

Appley menciona que las organizaciones son dinámicas que cambian constantemente, que no pueden permanecer estáticas, las personas cambian, la tecnología cambia. La organización entonces, debe ser lo suficientemente flexible y adaptable a las diferentes circunstancias en las distintas situaciones que estas presentan. Expresa también que se deben fijar objetivos inmediatos y a largo plazo. la organización establecida para lograr los objetivos debe satisfacer a aquellos a quienes sirve, lo que significa que en el caso de la administración pública dentro del contexto liberal democrático, se debe satisfacer al pueblo. Este concepto implica que se debe contar con una moral elevada y un alto sentido de satisfacción y logro de parte de la gente que se encuentra produciendo, distribuyendo o prestando un servicio.

Esto quiere decir que se le debe conferir un sentido al trabajo y que su valor debe ser comprendido por quienes lo realizan en todos los niveles de la organización.³⁷

Estas tareas no tendrán éxito, si no se imprime una ética social y un elevado contenido moral en la actuación de los recursos humanos que las dirijan, en el que se privilegie la presencia de valores de equidad social.

Con el propósito de lograr obtener una Institución administrativa moderna, consecuente con la naturaleza y dimensión de los servicios que tiene a su cargo, así como para adecuar su funcionamiento a las necesidades actuales,

³⁷ Appley Lawrence A. "Curso Sobre Principios de Administración". A.M.A., New York 1969, pág. 3.

se requiere llevar a cabo la aplicación del rediseño del proceso de inducción del personal.

Arias Galicia,³⁸ dice que cuando se selecciona y contrata a un aspirante a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. El nuevo colaborador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños para él. El desconocimiento de todo ello, puede afectar en forma negativa tanto su eficiencia como su satisfacción, razón por la cual la propia organización debe preocuparse por establecer planes y programas cuyo objetivo sea acelerar la integración del individuo, al puesto, al grupo de trabajo, a la misión, visión y valores de la organización, en el menor tiempo posible.

El plan de inducción se determina por el tipo de organización de que se trate y por las actividades que realice, como son: Historia de la Organización, Objetivos, Organigrama, Misión, Visión y Valores Organizacionales, Políticas de Personal, Condiciones de Contratación, Prestaciones, etcétera, aspectos que debe contener el llamado Manual de Bienvenida de la Organización.

El proceso de inducción de personal, es la etapa más importante para que el personal adopte la misión, visión y valores de la organización y de esta forma vayan de la mano con la satisfacción personal del individuo, bajo la condición de que se fundamente en la voluntad, compromiso y convencimiento de aprenderlo y aplicarlo.

³⁸ Arias, Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas México 1973.

Para asegurar el éxito de esta propuesta, es necesario contar con el apoyo del Sindicato Nacional de Trabajadores del ISSSTE. Los estudiosos de las nuevas relaciones laborales dicen: “que para que toda acción tenga éxito en una organización, es indispensable contar con el apoyo y la participación de la representación sindical”. En tal virtud, es conveniente invitar e involucrar a la representación sindical y hacerla participe en estas acciones, que hagan suya también esta propuesta.

Por todo lo vertido anteriormente, con base en el diagnóstico de cultura laboral que presenta el Instituto y en ocasión del cambio en su administración, se propone instrumentar y aplicar el proceso de inducción bajo las siguientes acciones:

- 1°.- Impartirlo en primera instancia, a los nuevos Funcionarios y Mandos Medios de la Institución;
- 2°.- Impartirlo a todos los trabajadores del ISSSTE;
- 3°.- Inducir en los trabajadores el identificarse con los objetivos de la Institución y alinearlos a la visión, misión y valores personales;
- 4°.- Involucrar y comprometer en este proceso a la Representación Sindical (lograr el consenso y enriquecer las relaciones laborales);
- 5°.- Mantener comunicación clara y abierta con los colaboradores e involucrarlos en las tareas encomendadas (aprender a trabar en equipo);

6°.- Invitar y hacer partícipe a los trabajadores del Instituto, de su colaboración en las tareas de la Institución y compartir información objetiva para el logro de los objetivos del ISSSTE (fomentar el compañerismo).

La aplicación de estas acciones está dirigida a: redescubrir y desarrollar el capital del factor humano de los trabajadores, que le otorguen un sentido a su trabajo, que aprendan a trabajar en equipo, que se fomente el compañerismo, que se enriquezcan las relaciones laborales, que aprendan que es lo que tienen que hacer, que lo hagan bien y que repitan esa conducta.

Se garantiza que la instrumentación de estas acciones será exitosa, por las siguientes razones:

Porque están diseñadas a partir de las características propias de la Institución, con la visión del entorno que lo rodea y lo más importante, porque se fundamentan en los resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación real y actualizado, resultado del sentir de los propios recursos humanos que conforman al Instituto, quienes son el sujeto de este trabajo.

Porque en la instrumentación de las mismas, participa y colabora la representación sindical.

Porque iniciarlas a partir del nivel jerárquico de los Funcionarios y Mandos Medios del ISSSTE, implica que sean ellos quienes transmitan y prediquen con el ejemplo estas acciones, haciéndolas permeables hacia los colaboradores que tienen a su cargo.

Porque con ello el ISSSTE logrará transformar su imagen y ubicarse como una Institución moderna y eficiente que otorgue servicios oportunos, eficaces y de calidad a su población derechohabiente.

6.- CONCLUSIONES

Lograr transformar las actitudes y comportamientos manifiestos de los recursos humanos, hacia una nueva cultura laboral, no es una tarea fácil sino la más difícil, porque como se describe en el presente texto, la conducta es algo que se aprende a lo largo de la vida, esta se adhiere a las personas y nunca se olvida, se convierte en parte de sí mismas, esto es lo que posteriormente se refleja en las actitudes de los individuos y es lo que nos indica que: "las personas no cambian, pero si pueden modificar algunas de sus actitudes".

Es muy importante destacar que el cambio hacia una nueva cultura laboral, tiene que ver con la cultura de la educación, porque la educación es parte de nuestra formación personal, sin embargo, es evidente que en nuestro país adolecemos de ella, para comprobarlo, basta consultar la información relativa a los elevados índices de deserción que prevalecen en todos los niveles educativos.

En México no existen raíces de una cultura de la educación, es muy lamentable pero es la verdad, los padres de familia envían a sus hijos a las escuelas no para que aprendan o para hacer de ellos profesionistas, sino para que se los entretengan en la escuela, esto sucede tanto en las zonas rurales como en las urbanas, posteriormente y debido a un sinnúmero de circunstancias, cuando los padres consideran que ya están en condición de ayudarles, los retiran de la escuela y los llevan a trabajar en las labores del campo y/o en otras tareas en las grandes ciudades, esto quiere decir, que no hay conciencia de una cultura de la educación.

Al igual que la cultura de la educación, carecemos de una cultura laboral en la que se reproduce este fenómeno. Para el caso de la cultura laboral, las personas se incorporan al mercado de trabajo esencialmente para cubrir las necesidades más indispensables y una vez obtenido el empleo se instalan en una zona de confort en la que no hay conciencia para otorgarle un sentido al trabajo.

Aunado a esta situación de falta de cultura, se agrega otro factor que prevalece casi por naturaleza en el interior –consciente o inconscientemente– de los seres humanos “la resistencia al cambio”, por ello lo más difícil de superar no está afuera sino en el interior de los individuos y es que el cambio implica: aceptación, convencimiento, voluntad, compromiso, responsabilidad, esfuerzo, mucho trabajo y riesgo, en suma, el cambio es el reto a la vida.

Comparto una reflexión al respecto, en el sentido de que el cambio cuesta sangre, sudor y lágrimas: sangre, porque tratar de cambiar duele, tiene un costo y a nadie le gusta sentir dolor; sudor, porque cuesta mucho trabajo, el trabajo implica grandes esfuerzos y sacrificios al tratar de modificar ciertas actitudes y lágrimas, porque sentir dolor nos hace llorar.

Por todo lo anterior y en mi percepción, considero que la capacitación se imparte al revés, si bien es cierto, se cumple con los Programas de Capacitación, pero ésta se imparte a “la base trabajadora” en el lenguaje coloquial y no a partir del nivel de los Directivos de la Institución como si con el simple nombramiento, lo supieran todo. Por eso, esta propuesta de invertir el proceso de inducción e iniciarlo a partir del nivel de los Funcionarios, para

que este produzca un efecto en cascada hacia los colaboradores, es decir, permearlo mostrando el cambio en las actitudes y predicarlo con el ejemplo.

La aplicación de este procedimiento ha obtenido gran éxito en prestigias empresas que se encuentran en el país, por mencionar algunas: Aeroméxico, Avantel, Sábritas, Cemex, General Electric, Gates de México, Grupo ICA, etcétera. compañías que inclusive lo han difundido a través de publicaciones y revistas especializadas en materia económica.

Esto nos lleva a la conclusión de que las demandas de las nuevas formas de trabajo, que se desprenden del modelo de desarrollo globalizador como son: la cultura laboral; la capacitación y el adiestramiento para adquirir nuevas habilidades, así como aprender a trabajar en equipo y con una mayor plasticidad mental, nos facilitará lograr el cambio hacia una verdadera cultura organizacional en las Instituciones de este país.

La propuesta de este trabajo, no pretende ser una innovación y/o solución a la problemática que actualmente se observa en relación a la cultura laboral de los recursos humanos, en la mayoría de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, sino sumarse y enriquecerse a las innumerables reflexiones, planteamientos, búsqueda de soluciones y construcción de propuestas a las ya existentes, para contribuir a edificar y cambiar a las Instituciones a las que pertenecemos, que todos queremos porque acudimos y necesitamos de ellas y que el país demanda.

Esta es una propuesta de gran complejidad, pero de absoluta urgencia y no es un proceso aislado, sino al contrario es una empresa conjunta. El cambio hacia una nueva cultura laboral requiere de la aceptación e instrumentación

de este proceso, el cual sólo tendrá el éxito deseado si participamos todos en él, para ello, tenemos que trabajar muy duro, estudiar, capacitarnos, aceptar que ya es tiempo de cambiar de mentalidad, de que no hay que tenerle miedo al cambio sino a la inamovilidad, es el esfuerzo, compromiso y convencimiento de formar parte de organizaciones exitosas y de alto prestigio.

7.- BIBLIOGRAFIA

Acevedo, Ibañez Alejandro, Aprender Jugando 2. Ed. Limusa

Albert, J Keneth, Manual de Administración Estratégica. Ed. Mc. Graw Hill. México 1986.

Arguelles, Antonio /J. A. Gómez M. L, Hacia la modernización administrativa, (una propuesta de la sociedad). Ed. Miguel Angel Porrúa, México 1995.

Arias, Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas, México 1973.

Bradford, L David. y Allan R. Cohen, Excelencia en la Administración. Ed. Limusa, México 1986.

Castelazo, José R. Apuntes sobre teoría de la Administración Pública. Ed. Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas y Administración Pública, A. C. México 1979.

Collerette, Pierre/ Gilles Delisle. La Planificación del Cambio (Estrategias de Adaptación para las Organizaciones). Ed. Trillas México 1997.

Crozier, Michel Estado Modesto, Estado Moderno (Estrategia para el Cambio). Ed. Fondo de Cultura Económica, México 1992.

Chandler, Alfred. Estrategias y Estructuras. Ed. Mc. Graw Hill. México 1982.

Dwight, Waldo, Administración Pública. Ed. Trillas, México 1974.

Flippo, Edwin B, Principios de Administración de Personal. Ed. Mc.Graw-Hill, México 1980.

Flores, de Gortari Sergio /Emiliano Orozco, Hacia una comunicación administrativa integral. Ed. Trillas. México 1978.

García, Cruz Miguel, Evolución Mexicana del Ideario de la Seguridad Social. Ed. Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM, México 1962.

García, Cruz Miguel, La Seguridad Social en México. Ed. Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM, México 1972.

Haro, Belchez Guillermo. La Función Pública en el Proceso de Modernización Nacional. Ed. IAPEM, México 1991.

Hernández, Puente Adriana (Coordinadora), Administración y Desarrollo de Personal Público. Ed. INAP, México 1994.

Hodgetts, R. M. /S. Altman, Comportamiento en las Organizaciones. Ed. Mc. Graw Hill. México 1989.

Instituto Mexicano del Seguro Social, La Salud y la Seguridad Social en México. México 1995.

Jiménez, Castro Wolburg, Administración Pública para el Desarrollo Integral. Ed. Fondo de Cultura Económica, México 1976.

Martínez, Chávez V. Manuel, Fundamentos teóricos para el proceso del diseño de un protocolo en investigación. Ed. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, México 1998.

Muller, de la Lama Enrique, Dirección de Relaciones Laborales. Ed. Trillas, México 1998.

Organización Internacional de Seguridad Social, La Seguridad Social de los Trabajadores al Servicio del Estado. Ed. Universidad de Alcalá de Henares, Madrid 2000.

Organización Internacional del Trabajo, Introducción a la Seguridad Social. Ed. OIT, Ginebra 1984.

Rodríguez, Araujo Octavio, (Coordinador) Reflexiones al Futuro. Ed. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A. C. México 1994.

Schein, Edgar. Psicología de la Organización, Ed. Prentice-Hall

Secretaría de la Contraloría General de la Federación, La Administración Pública Contemporánea en México. Ed. Fondo de Cultura Económica, México 1994.

Siliceo, Alfonso. Liderazgo para la Productividad en México. Ed. Limusa México. 1988.

Stoner, Wankel Administración, Ed. Prentice Hall

Strickland, Thompson Dirección y Administración Estratégicas, Ed. Mc. Graw Hill

Torre, Villar Ernesto de la /Ramiro Navarro, Metodología de la Investigación. Ed. Mc. Graw Hill

Informe de Actividades 2000, Subdirección de Recursos Humanos del ISSSTE. México 2000.

Libro Blanco. Informe para la Transición Gubernamental 1995-2000. ISSSTE 2000.

Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, México 1999.

Manual de Organización Institucional, Subdirección General Jurídica y de Relaciones Laborales ISSSTE

Revista de Administración Pública No. 91, Ensayo sobre la nueva Administración Pública. Ed. INAP, México 1996.