



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

“PROPUESTA DE MEJORA DE CLIMA Y CULTURA
ORGANIZACIONAL PARA MEXFAM CLÍNICA
TLALPAN”.

T E S I N A

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LIC. EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA:

DAFNE MONSERRAT BURGOS RODRÍGUEZ



ASESORA DE TESINA: DRA. FRANCISCA ROBLES

MÉXICO, D.F.

ABRIL 2010



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Les dedico esta tesis a mis padres, quienes con todo su apoyo, cariño y comprensión han hecho posible la realización de la misma.

Les doy gracias por todo su esfuerzo, su ejemplo es invaluable. Seguiré sus pasos y jamás me daré por vencida.

Todas esas noches de desvelo valieron la pena, siempre estuvieron dispuestos y atentos en cada uno de los pasos que seguí durante este proceso de terminación de la carrera.

Durante toda mi trayectoria académica recibí su dedicación y paciencia, me enseñaron a ser responsable y a hacer frente a las dificultades; a comprometerme con el estudio y fijarme metas que en un futuro cercano seguramente darán resultados.

Gracias mamá y papá

Índice	Página
Introducción.....	3
Capítulo I. Conceptos clave: un recuento conceptual.....	5
1.1 Breve repaso e importancia de la comunicación Organizacional.....	6
1.2 Concepción del clima organizacional.....	11
1.3 Definiciones del clima organizacional.....	14
1.4 Comportamiento organizacional.....	22
1.5 Conflictos en las organizaciones.....	25
1.6 Cultura organizacional.....	38
Capítulo II. MEXFAM: Conociendo su historia y trayectoria como organización.....	41
2.1 MEXFAM: ¿Quiénes son?.....	41
2.2 Trayectoria histórica de la institución.....	43
2.3 Ejes temáticos de la organización.....	47
2.4 Programas de trabajo de la organización.....	49
2.5 Filosofía institucional. Misión, visión y valores.....	56
2.6 Reconocimientos.....	57
2.7 Organigrama institucional.....	59
2.8 Principales donadores.....	60
2.9 Redes sociales y medios.....	61
Capítulo III Diagnóstico del clima organizacional de MEXFAM.....	63
3.1 Estructura interna de MEXFAM Clínica Tlalpan.....	64
3.2 Costumbres y ritos organizacionales.....	65
3.3 Formas de comunicación dentro de la organización.....	68
3.4 Premios, estímulos y castigos.....	69
3.5 Formas de trabajo y problemas detectados.....	71
3.6 Prestaciones.....	72
3.7 Análisis FODA.....	73
3.8 Resultados de encuestas y entrevistas. Proceso de aplicación.....	75
3.9 Resultados de aplicación de encuestas I. Personal de intendencia y operativo-administrativo.....	79
3.10 Resultados de aplicación de encuestas II. Directores, jefes y coordinadores.....	94
3.11 Diagnóstico.....	103
Capítulo IV. Propuesta de estrategia de mejora de clima y cultura organizacional.....	109
4.1 Creación de foro en la red.....	109
4.2 Contenidos.....	110
4.3 Reglas del foro.....	111
4.4 Conclusiones sobre el foro.....	112
Conclusiones generales.....	114
Bibliografía.....	115

Anexo I (Prototipo de encuestas aplicadas a áreas de intendencia y personal operativo-administrativo, cuestionario de directores, jefes y supervisores).....	116
Anexo II (Manual de bienvenida).....	120
Anexo III (Reglamento interno de trabajo en oficinas generales y clínicas).....	136

Introducción

El estudio del clima organizacional es un tema más o menos reciente en comparación con las otras disciplinas dentro de las ciencias sociales. Actualmente en México, el ideal que persiguen casi todas las empresas es mejorar el rendimiento y la competitividad de los productos y/o servicios que ofrecen. De alguna u otra forma, las empresas poseen una noción de clima de trabajo e interacción laboral y los jefes se han percatado de que, inevitablemente, la calidad de las relaciones que tienen con sus trabajadores y a su vez, la calidad de relación que esos trabajadores tienen con sus compañeros, afecta o estimula el buen desempeño laboral.

Si bien el clima no es el único ni el más importante factor que influye en el desempeño, se puede considerar un elemento de vital relevancia. En ocasiones, los procesos laborales pueden hacerse lentos o incluso quedar inconclusos, simplemente por el hecho de que la gente que labora en determinado lugar no se relaciona de forma adecuada.

Los seres humanos, no son máquinas que se puedan programar y predecir cuáles serán sus reacciones o cómo se comportarán bajo determinadas circunstancias; pero sí se puede propiciar con un poco de esfuerzo que el ambiente se torne agradable, o por lo menos, que los procesos de trabajo sean más efectivos e “inmunes” a los problemas personales entre trabajadores.

La comunicación e integración humana, son fenómenos complejos y se encuentran ligados a las motivaciones y expectativas de las personas, es decir, nos comunicamos porque esperamos lograr algo (desde un pequeño cambio hasta hacer verdaderas revoluciones ideológicas), y nos integramos porque sabemos que de esta forma será más fácil conseguir nuestros objetivos. Sin embargo, tanto la comunicación como la integración dependen de otro poderoso elemento: la disposición. No existe poder humano que haga que dos o más personas se comuniquen o se integren si ellos no tienen el interés o la disposición para hacerlo.

Elaborar esta tesina representó una gran oportunidad para poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, por lo que pretendo mostrar todo lo que aprendí durante este proceso.

Cabe aclarar que este trabajo no aspira a cambiar cuestiones imposibles, pero sí tiene la intención de elaborar una propuesta adecuada a las necesidades y requerimientos de la organización. Asimismo trata de elaborar un plan que fomente la interacción entre los trabajadores, al tiempo que los haga partícipes y conscientes de los cambios al interior de su lugar de trabajo.

La comunicación organizacional no puede dar soluciones perfectas, pero sí puede proponer alternativas viables y eficientes en pro de las metas y objetivos de la institución.

Capítulo I. Conceptos clave: un recuento conceptual

Con el propósito de exponer las principales concepciones que se tienen sobre clima y cultura organizacional, en este primer capítulo se hará un breve recuento conceptual que consiste en enunciar los términos y definiciones que permitan conocer en qué consiste la comunicación organizacional y facilite comprender sus implicaciones al interior de la organización.

Dicho recuento conceptual abarcará desde las primeras nociones hasta las más recientes y contemporáneas, surgidas a partir de las nuevas formas de trabajo y exigencias del mercado laboral.

Es importante asimilar los conceptos, ya que éstos serán la base para la construcción de una propuesta de mejora de clima organizacional, misma que no puede elaborarse sin antes conocer lo que vamos a enfrentar.

En el capítulo se presentan las posturas y simplificaciones temáticas de los estudiosos más renombrados de las organizaciones, a fin de hacer más accesible la información.

Igualmente, a lo largo del capítulo se retomarán los siguientes conceptos: organización, clima organizacional y comportamiento organizacional, además se hablará sobre el proceso de conflicto, ejemplos de conflictos en las organizaciones, motivación para el trabajo, principales necesidades de los trabajadores y cultura organizacional.

1.1 Breve repaso e importancia de la comunicación organizacional

La comunicación organizacional tal como la conocemos hoy, es el resultado de diversas perspectivas teóricas que se han encargado de ir definiendo constantemente a través del tiempo. Actualmente, el estudio de las organizaciones no representa sólo una disciplina más dentro de las ciencias sociales, sino que también representa un tema de interés, tanto para los investigadores como para los directivos y empresarios que han empezado por descubrir los beneficios que una mejor comunicación podría aportarles al rendimiento de sus instituciones.

Asimismo, las empresas han empezado a comprender la importancia de la creación de sentimientos de pertenencia, de la cultura corporativa y de los valores ya que han comprobado que un empleado motivado es un empleado comprometido con los objetivos de la compañía y por tanto, es un empleado más productivo, lo cual aporta grandes beneficios a la organización en los rubros económico y social, porque una organización eficiente y competitiva siempre dejará satisfechos a los clientes, quienes perciben de forma positiva la atención recibida y jugarán el papel de portavoces de la organización, la cual se verá afectada o beneficiada por las opiniones de quienes solicitan sus servicios.

Retomando la importancia de los valores, es vital recordar que ellos guían a la organización por el camino de la ética profesional. En México es verdaderamente lamentable que en la mayoría de las organizaciones los valores no se cumplan y sólo se queden en palabras sin significación profunda, es decir, cumplen con el requisito de tener un código de ética para que la gente lo conozca, pero en realidad no lo practican, y si lo hacen es a medias y con ciertas excepciones (como los jefes o dueños).

El comunicador organizacional no debe limitarse a crear simples formulaciones emotivas o hipotéticas, así como tampoco pasar por alto las incongruencias entre

el decir y el hacer de los directivos de la empresa, sino que, ante todo, le corresponde hacer hincapié en la justicia y la imparcialidad, al tiempo que debe mostrar apego al acatamiento de las normas que rigen el comportamiento interior y exterior de la institución.

La importancia de las normas radica en que como científicos sociales estamos obligados a entender que no trabajamos con máquinas programables y predecibles, que nuestro campo de acción es con seres humanos, que como nosotros, poseen distintas formas de ver la realidad, diversas necesidades (psicológicas, afectivas, materiales, profesionales, etc.) y diferentes formas de comportamiento.

Otro de los grandes problemas que tienen las organizaciones en nuestro país es que muchas veces los trabajadores no se enteran de lo que está sucediendo si no es por los periódicos o por el clásico “radio pasillo” que crea más incertidumbre y desventajas que cualquier otra cosa, por lo que es indispensable establecer una comunicación más ágil que les permita hacer saber a los trabajadores lo que se espera de ellos, de esta forma se sentirán orientados y poseedores de una misión. Cuando se les hace saber las expectativas de los superiores, los trabajadores despliegan conocimiento, esfuerzo y mayor compromiso llegando a sentirse útiles, motivados y más competitivos.

En esta perspectiva, entre los desafíos que tendrá que enfrentar entonces el comunicador organizacional estará: fortalecer los valores, principios y normas de la organización, a fin de hacer su funcionamiento más efectivo; mantenerse actualizado para poder formular estrategias congruentes, metodológicamente bien elaboradas y creativas que ayuden a mejorar las principales problemáticas, o bien a prevenirlas.

En sí, el comunicador debe propiciar que todos los integrantes de la organización reciban de forma adecuada y oportuna la información sobre el entorno y su trabajo, aquí se engloba el hecho de que los trabajadores también tienen curiosidad por saber todo aquello que repercutirá, directa o indirectamente en su bienestar personal y familiar (bonos, aumentos, capacitación, seguridad, higiene, actividades culturales, sociales y deportivas, entre otras).

En el nuevo orden económico, si las instituciones mexicanas (públicas o privadas), empresas u organismos sociales, etc., desean estar a la altura de las exigencias del mercado global, requieren ser más eficaces y competitivas, ser receptivas y modificar algunos paradigmas con respecto a su administración y a su funcionamiento.

Definiciones de organización:

“La organización se concibe como un sistema de relaciones entre los individuos que la integran, por medio de los cuales, bajo el mando de los directivos, persiguen metas comunes”¹.

De acuerdo con Annie Bartoli en su libro *Comunicación y organización* “una organización es un conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtienen deliberadamente características que no se encuentran en los elementos que la componen”².

Una organización es, en sí, un grupo de dos o más personas que bajo acciones de cooperación pueden llegar a lograr determinados objetivos comunes.

¹ Romero González Rosendo Enrique, *Comportamiento organizacional. Nuevos retos*, Miguel Ángel Porrúa, México, 2008, pp. 11.

² Bartoli Annie, *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, Paidós, Barcelona, 1992, pp.19.

Enseguida se presenta un cuadro que muestra las teorías administrativas prevalecientes hasta los años sesenta.

Teorías administrativas hasta la década de los sesenta³

Corrientes	Planteamientos centrales	Autores
Administración Científica	<ul style="list-style-type: none"> • Reformulación del proceso de trabajo. • Autoridad bien definida. • Coordinar recursos para el cumplimiento de objetivos. 	Taylor Fayol
Relaciones Humanas	<ul style="list-style-type: none"> • Integración: Se refiere a la forma eficaz y óptima que disponen los miembros de la organización para conseguir sus propios objetivos y a la vez lograr el éxito de la empresa. • Cooperación: La cooperación dentro de la empresa implica trabajar conjuntamente para conseguir el éxito de la empresa, de forma que todos los miembros puedan compartir los beneficios resultantes. Al cooperar los miembros tienen que adaptarse a las necesidades de la organización. 	Mayo
Burocracia	<ul style="list-style-type: none"> • Separación entre el mundo social y organizacional. • Adecuación de medios afines. • “Sistema de organización incapaz de corregirse en función de sus errores y cuyas disfunciones se convierten en uno de los elementos esenciales de su equilibrio⁴”. 	Crozier Selznick
Comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Control de las premisas de decisión. 	March
Contingencia	<ul style="list-style-type: none"> • Separación entre organización y entorno. • Desarrollo de la capacidad de adaptación. • La adaptación al entorno asegura la eficiencia. 	Lawrence y Lorsch, Woodward

De lo anterior se desprende que las organizaciones son creaciones humanas, entidades en las que los individuos interactúan y trabajan con base en

³ Romero González, op.cit., pp.25.

⁴ M. Crozier, *Le phénomène bureaucratique*, Seuil, colección Point, 1984 en Bartoli Annie, *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, Paidós, Barcelona, 1992, pp.40.

determinadas estructuras y su finalidad es lograr objetivos en común. En las organizaciones existen diversidad de formas, metas, propósitos, filosofías institucionales que pueden ser compartidas o rechazadas e ignoradas por sus miembros.

De igual manera, la mayoría de las organizaciones tienen una estructura formal, misma que frecuentemente es plasmada en un organigrama en el que se especifican puestos, títulos, niveles, jerarquías y estructuras de mando⁵.

Existen varias formas de considerar a las organizaciones. A continuación se presentan algunos enfoques acuñados por Morgan, quien sugirió ocho metáforas para hacer referencia a una organización, y por tanto, modos diferentes de ser conceptualizada:

Metáfora	Explicación
Como máquina	Los seres humanos se adaptan a sus necesidades ya que está diseñada y operada como máquina.
Como organismo	Se adapta a los miembros de la organización porque es vista como algo con vida propia y facilidad de adaptación ante el entorno.
Como cerebro	Piensa, es racional, resuelve problemas, es crítico, creativo e innovador. Posee cualidades del cerebro humano.

⁵ Furham Adrian, *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*, Alfaomega, México, 2008, pp.7.

Metáfora⁶	Explicación
Como cultura	Posee valores, principios, creencias, actitudes y tiene su propia visión de cómo funcionan, de su entorno y la realidad que las rodea.
Como sistemas políticos	Tiene fuerza, poder, autoridad, responsabilidad y orden específicos acerca del control y la influencia.
Como prisiones psicológicas	Conjunto de mitos y fantasías que son confinados por su propia imagen de sí mismos al mundo exterior. Proyectan esos mitos de diversas formas.
Como flujo y transformación	Se desarrolla, crece y se regenera.
Como medio de dominación	Configurado como un mecanismo para imponer su voluntad sobre los demás miembros de la organización por medio del control, dominio, vigilancia y coerción.

1.2 Concepción del clima organizacional

El concepto de clima organizacional es un tema relativamente nuevo dentro del campo de la psicología industrial y organizacional, por lo que su definición y utilización varían en función de las disciplinas, ramas del conocimiento e investigadores que lo estudian.

El supuesto de clima organizacional parte de que toda situación laboral, por mínima que sea y de cualquier rubro, implica un conjunto de diversos factores que inciden en el individuo, lo cual lleva consigo de forma implícita una serie de relaciones con entornos de todo tipo (físicos, sociales, culturales, etc.), con

⁶ Ibidem, pp.8.

características y particularidades propias⁷. De esta forma, el individuo (o el trabajador) aparece dentro del clima determinado por la naturaleza de la organización, el cual puede ir desde una atmósfera tranquila, pasar por uno agresivo u hostil, o llegar a ambientes festivos y relajados.

El comportamiento humano es complejo y en él intervienen una serie de elementos complejos que pueden variar de persona a persona, por lo que podemos decir que la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales tales como la personalidad, el carácter, el bagaje cultural, las creencias, los valores, los sentimientos, etc., sino que también depende de la manera en que éste percibe las relaciones humanas, el clima de trabajo y los componentes que integran a la organización⁸, elementos que pueden agrardarle o disgustarle en mayor o menor grado.

Llegado a este punto es importante tomar en cuenta que cada individuo reacciona de forma diferente ante los estímulos y acontecimientos, por lo que la predicción sistemática o generalizada del comportamiento humano es insuficiente para diagnosticar con precisión el clima de una organización. No obstante validaremos una aproximación lo más certera y confiable posible, basada en instrumentos de medición como son los cuestionarios y las entrevistas para determinarlo.

Así pues, el clima constituye un factor de suma importancia para el desarrollo de una organización, desde su nacimiento, evolución y adaptación al entorno. Para cualquier organización es esencial conocer y comprender cómo ven sus empleados el clima de la organización y cuáles son los factores que en él más influyen, agradan, disgustan o afectan su desempeño⁹. Es sólo mediante este conocimiento que se puede planear e intervenir con la finalidad de encausar el comportamiento hacia el logro de metas que produzcan satisfacción y bienestar en

⁷ Brunet Luc, *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*, Trillas, México, 1987, pp. 11.

⁸ *Ibidem*, pp. 11.

⁹ *Ibidem*, pp. 12.

los miembros de la organización, favorecer las relaciones interpersonales y laborales, mejorar la productividad, la calidad del trabajo, desarrollar la eficiencia (entendida como la optimización de procesos), desplegar la competitividad y contribuir a la evolución de la misma.

En suma, “el clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad”¹⁰. Es evidente que el clima organizacional influye en el comportamiento de los trabajadores pues éste representa, en cierta manera, la personalidad de la organización, es decir, proyecta al interior y exterior el grado de bienestar o inconformidad de los miembros que la integran.

El concepto de clima organizacional fue introducido por vez primera en la psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960 y lo conforma una amalgama de dos escuelas de pensamiento¹¹, las cuales se presentan a continuación con sus principales postulados:

Escuela de la Gestalt¹²	Escuela Funcionalista
<p>Los individuos comprenden el mundo, entorno, ambiente y medio que los rodea mediante los procesos de percepción e inferencia y se comportan en función de la forma en que lo ven, de forma que la percepción del ambiente laboral y del entorno es lo que influye en el comportamiento (con las posibles reacciones o respuestas) de un trabajador.</p> <p>El individuo se adapta a su medio porque no posee ninguna otra gama de opciones.</p>	<p>El pensamiento y el comportamiento de un ser humano dependen del ambiente que lo rodea. Aquí, las diferencias individuales desempeñan un papel preponderante en la relación de adaptación: individuo-medio.</p> <p>El individuo interactúa con su medio y participa de forma activa en la determinación del entorno en el que se desenvuelve.</p>

¹⁰ Ibídem, pp. 12.

¹¹ Ibídem, pp. 13.

¹² Ibídem, pp. 13.

1.3 Definiciones del clima organizacional

El término de clima organizacional comenzó a hacerse popular a finales de la década de 1960. Sin embargo, aún no existe un consenso general sobre su definición debido a la polémica desatada entre diversos autores, debido a que el clima organizacional es percibido por un individuo sin que se encuentre plenamente consciente del papel o de la existencia de cada uno de los elementos que lo componen, por lo cual resulta complicado medirlo ya que se ignora con certeza si el trabajador lo evalúa o analiza en función de sus opiniones personales, experiencias o prejuicios, o de las características reales y concretas de su trabajo¹³.

Taguiri definió al clima organizacional de la siguiente forma:

“El clima organizacional es una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que a) experimentan sus miembros; b) influye en su comportamiento, y c) se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características (o atributos) de la organización”¹⁴.

“Al clima humano o psicológico de una organización se le llama clima organizacional. Las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones”¹⁵.

De forma general, el clima organizacional es un conjunto de características del medio ambiente laboral que marcan la diferencia entre una organización y otra, al tiempo que influyen en el comportamiento de los miembros de la organización, es una propiedad percibida y experimentada por los individuos, la cual influye en sus

¹³ Ibídem, pp.16.

¹⁴ Furham Adrian, op.cit, pp.603.

¹⁵ Ibídem, pp.19.

acciones, desempeño, estado anímico, etc. En cierta forma, el clima organizacional puede considerarse como la personalidad de una institución ya que es considerada el carácter de la misma, el conjunto de rasgos que la identifica, distingue y que permea la cultura organizacional.

El clima organizacional puede ayudar u obstruir el buen desempeño de una organización, también puede ser un factor de distinción entre otras organizaciones, un modelo a seguir o incluso una influencia, tanto para otras como entre los mismos miembros, quienes con sus percepciones van “construyendo y dan a conocer” la *personalidad* del lugar donde laboran.

El clima organizacional refleja las actitudes, percepciones, valores y creencias de sus miembros, y a la vez son ellos los que se transforman en elementos constituyentes del clima organizacional y dan vida a éste con cada una de las acciones, posturas y talentos con las que responden ante determinada situación o estímulo proveniente del entorno laboral.

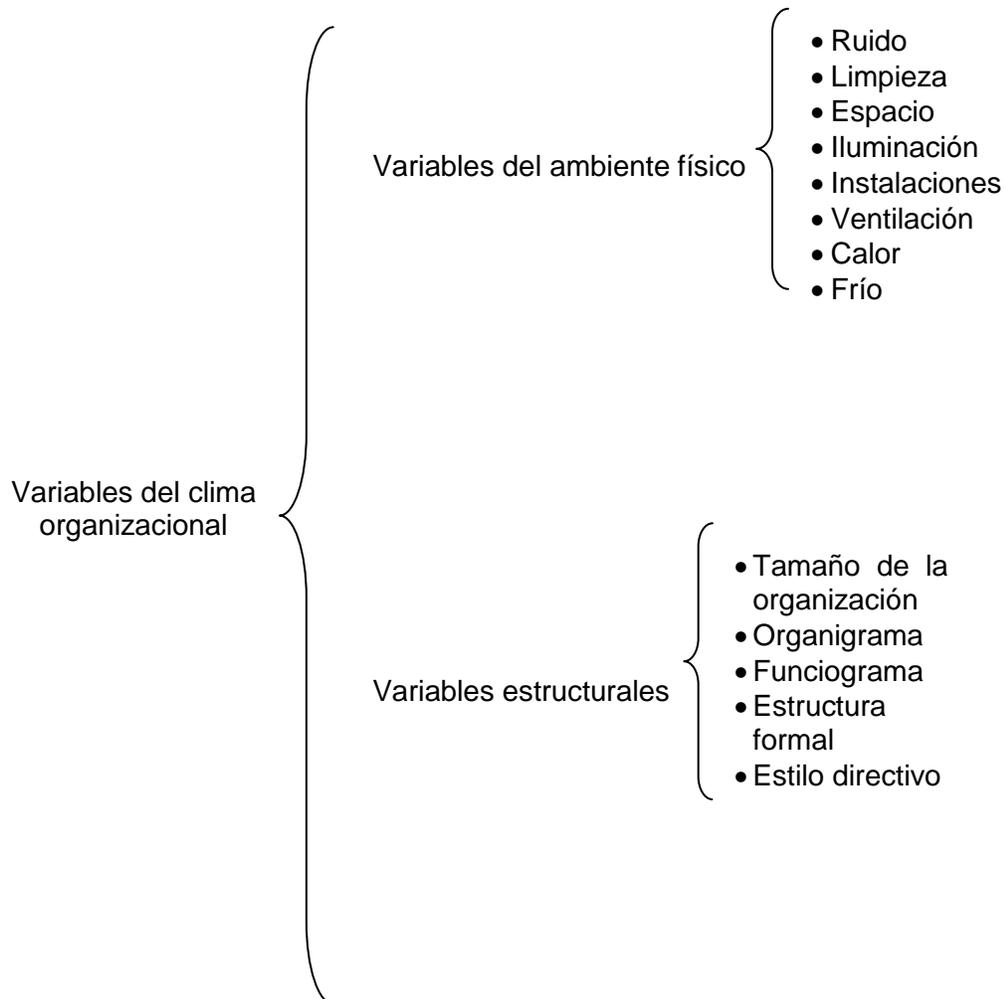
No obstante la diversidad de conceptos de clima organizacional, y a pesar de haber surgido de propuestas y concepciones teóricas disímiles, es importante tomar en cuenta que el clima organizacional hace referencia a una serie de aspectos *propios de la organización*¹⁶ y no a *procesos que tienen lugar en la organización* tales como: el conflicto, el liderazgo, la comunicación y el cambio.

A continuación se presentan las variables consideradas en el concepto de clima organizacional:

¹⁶ Rodríguez Darío, *Diagnóstico organizacional*, Alfaomega, México, 2005, pp.160.

Variables del clima organizacional¹⁷

(Primera parte)

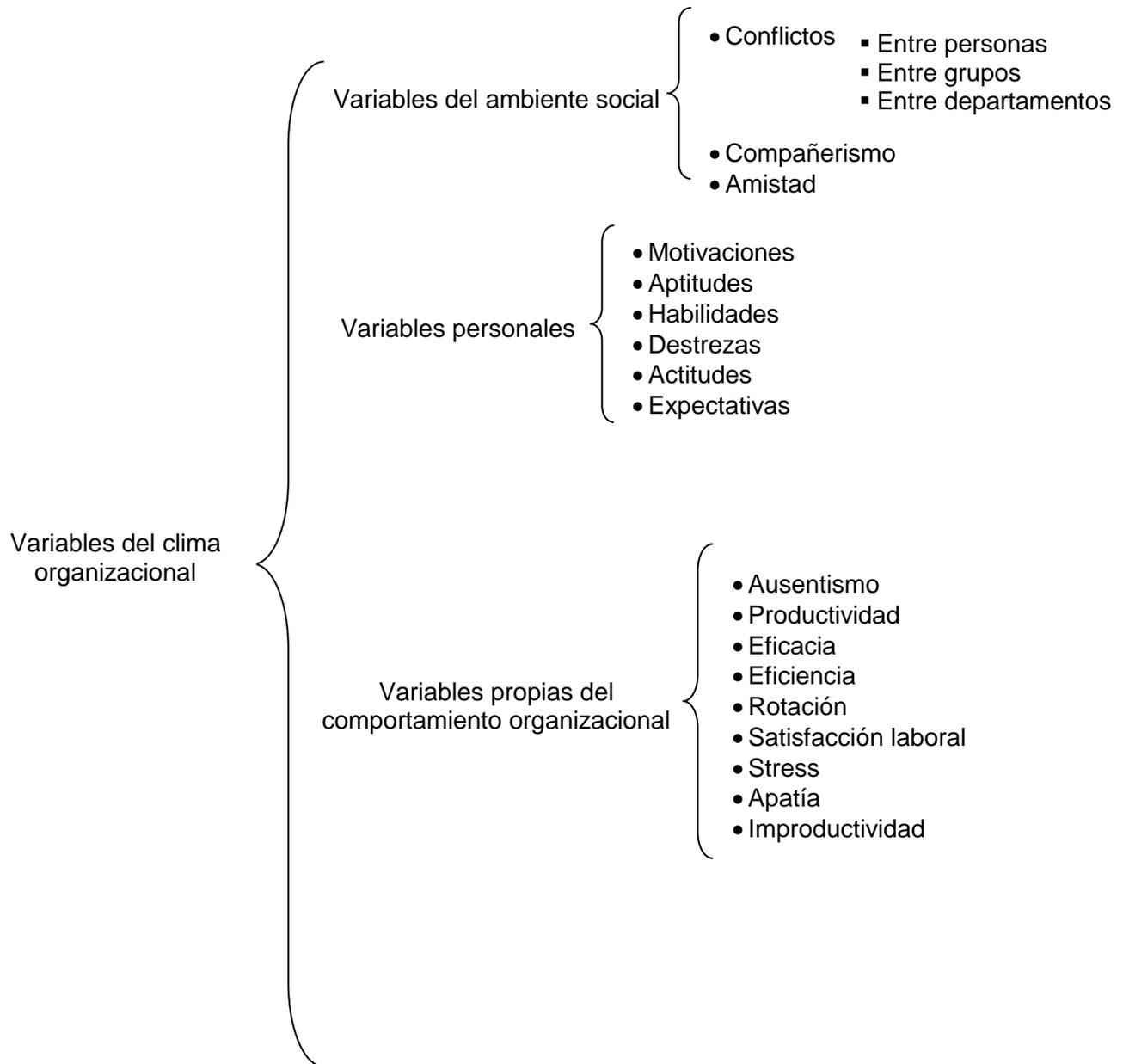


Las variables arriba presentadas desempeñan un rol de vital importancia para la comprensión del desempeño y actitudes de los miembros de la organización, quienes se encuentran bajo la influencia directa de éstas.

¹⁷ Ibíd., pp.161.

Variables del clima organizacional¹⁸

(Segunda parte)



¹⁸ Ibíd., pp.161.

Los diferentes tipos de clima organizacional son los siguientes:

1. Clima psicológico. Es, fundamentalmente, la manera en que cada miembro de la organización organiza, asimila y procesa sus experiencias del ambiente.

2. Clima agregado. “Percepciones individuales promediadas en algún nivel formal jerárquico. Los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de las personas a alguna unidad identificable de la organización formal (o informal) y un acuerdo o consenso dentro de la unidad respecto a las percepciones”¹⁹.

3. Climas colectivos. Se combinan las percepciones de los individuos con los factores situacionales, estos elementos se mezclan en grupos que reflejen resultados parecidos del clima.

Causas y consecuencias del clima organizacional

Existen dos clases de influencia del clima en los individuos:

- a) **Influencia directa.** Afecta a todos o a casi todos los miembros de la organización. También puede influir en alguna unidad o subunidad de la misma.
- b) **Influencia interactiva.** El clima tiene ciertos efectos en el comportamiento de determinados miembros de la organización. De la misma forma, el efecto varía de persona a persona y puede incluso, no haberlo en otras²⁰.

Es importante destacar que hay ciertos comportamientos que se aprecian esporádicamente o que simplemente no existen en determinadas organizaciones

¹⁹ Furham Adrian, op.cit, pp.607.

²⁰ Ibíd., pp.609.

debido a razones culturales y a que nunca se han presentado los estímulos que darían origen a ellas, es decir, no existe un *detonante*.

El clima organizacional es un elemento que influye en todos los aspectos de la organización. La eficacia y eficiencia de las organizaciones dependen de la capacidad de manejarlo, pues éste tiene un efecto directo en todas las etapas de los procesos de cambio en las organizaciones.

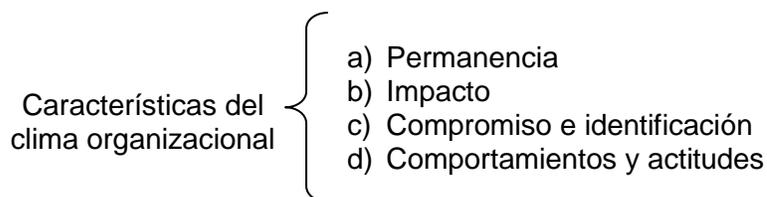
Características del clima organizacional

Forzosamente, el clima organizacional implica una constante referencia de los miembros con respecto al hecho de *estar, permanecer e interactuar* en la organización.

En sí, el clima organizacional es “una autorreflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí con el sistema organizacional”²¹.

En seguida se presentan las características y componentes del clima organizacional:

Principales características del clima organizacional²²



²¹ Rodríguez Darío, op.cit, pp.162.

²² Ibíd., pp.162.

Explicación de los elementos contenidos en el mapa conceptual:

a) Permanencia. Habla de cierta estabilidad o poseer cambios relativamente graduales. La estabilidad puede sufrir cambios y/o trastornos que lleguen a perturbar de forma relevante el futuro de la organización.

b) Impacto. El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre el comportamiento de los miembros de la organización. Los empleados trabajarán mejor si el clima es agradable, tendrán más disposición para trabajar y cooperar entre sí. Un mal clima organizacional, impide el óptimo funcionamiento de la misma debido a los conflictos que suelen originarse y a la poca motivación para trabajar.

c) Compromiso e identificación. El clima organizacional influye en el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización. Si un empleado no se siente a gusto en la organización donde labora, tampoco se sentirá identificado ni comprometido con los objetivos o intereses de la misma.

d) Comportamientos y actitudes. El individuo puede percibir cómo es el clima organizacional y contribuir a que éste continúe siendo agradable, pero también puede ejercer actitudes y comportamientos negativos que lejos de ayudar, ponen en peligro su desarrollo y evolución.

Para que el clima organizacional funcione de manera adecuada, es primordial atender a los elementos antes mencionados puesto que si se llegase a descuidar alguno de ellos, el resultado sería, evidentemente, un mal clima organizacional, o una organización conflictiva a causa de la falta de compromiso, identificación o comportamientos y actitudes negativas.

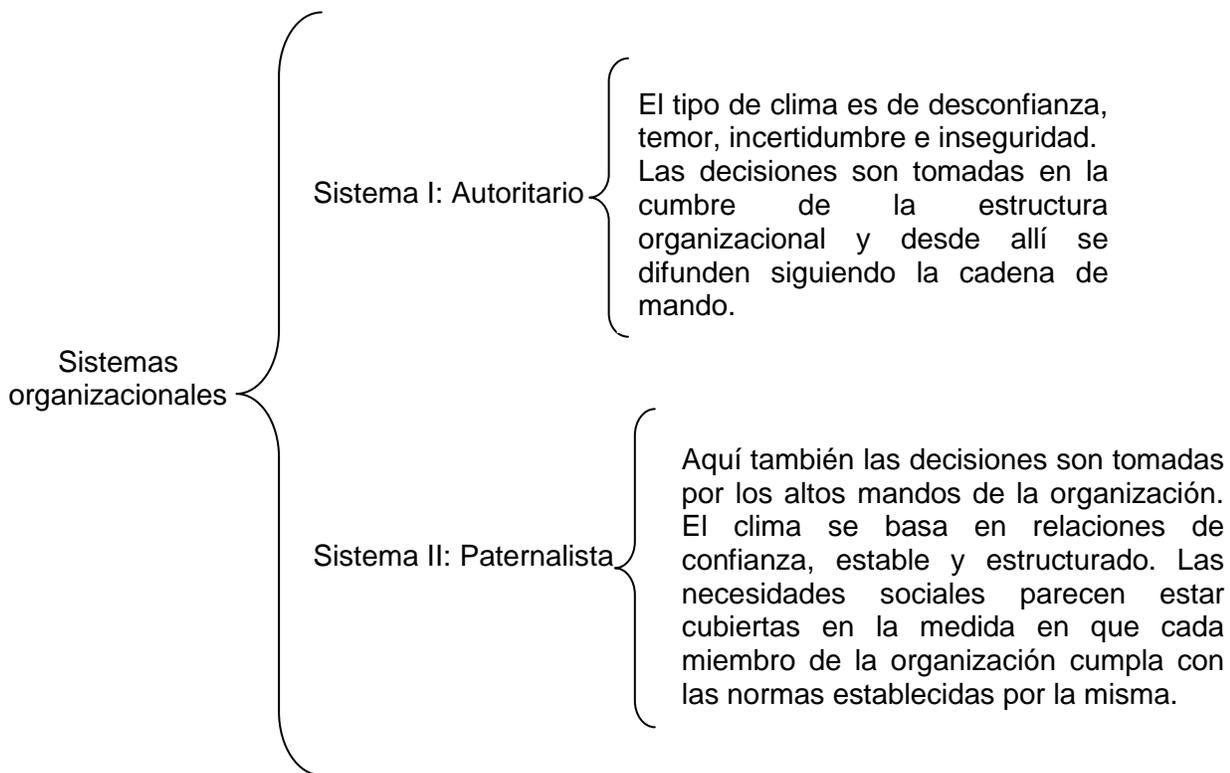
De la misma forma, se debe tener en consideración que cada persona responderá de manera diferente a las experiencias y estímulos externos, por lo que cada organización requiere un tipo de diagnóstico de clima organizacional que se adapte a sus requerimientos y a su contexto específico.

Formas de clima organizacional

Rensis Likert²³ acuñó cuatro tipos de sistemas organizacionales y cada uno de ellos con un determinado clima organizacional²⁴, los cuales son:

Tipos de sistemas organizacionales²⁵

(Primera parte)



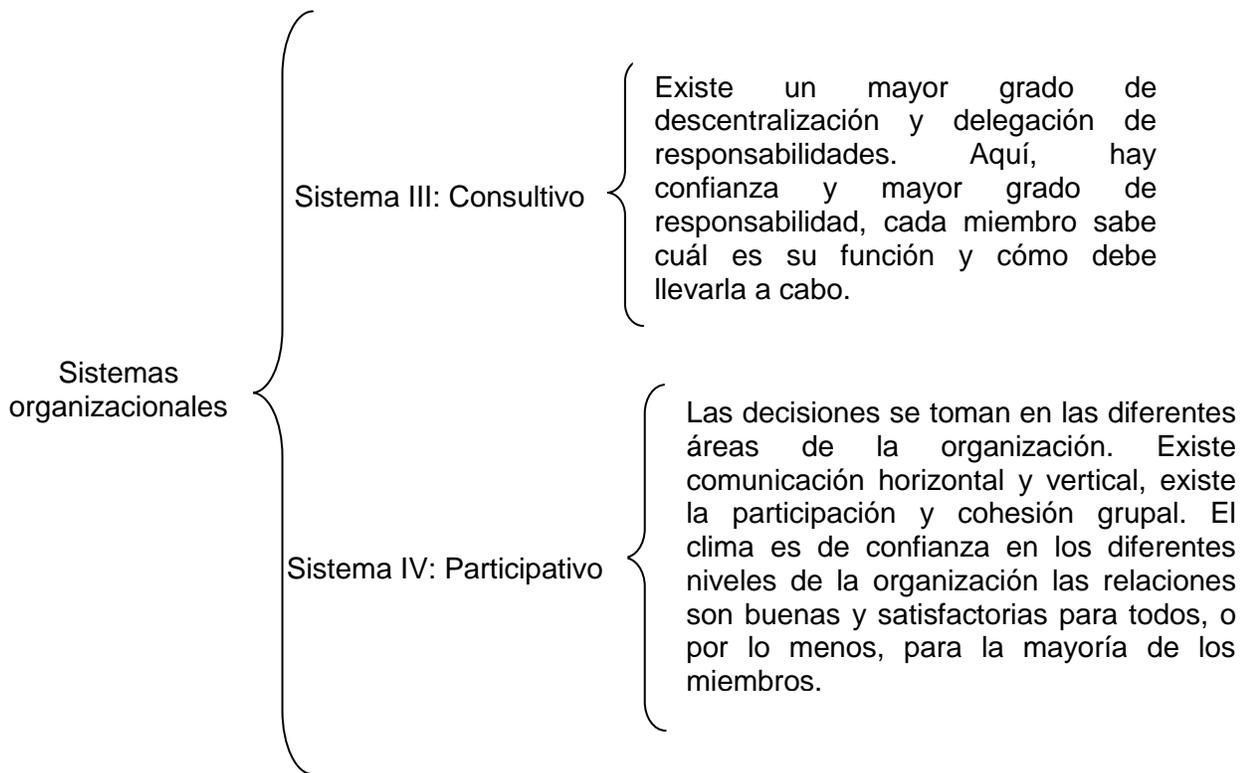
²³ El sociólogo estadounidense dedicó especial atención a la investigación en las organizaciones y en 1932 desarrolló la escala psicométrica (Método de Evaluaciones Suma) utilizada comúnmente para la investigación y que se basa en la formulación de cuestionarios y entrevistas para medir el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración.

²⁴ *Ibíd.*, pp.164.

²⁵ *Ibíd.*, pp.165.

Tipos de sistemas organizacionales²⁶

(Segunda parte)



Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

1.4 Comportamiento organizacional

Indudablemente, todos nosotros tenemos a lo largo de nuestra vida contacto con las organizaciones. Nacemos y morimos rodeados de organizaciones, nos educamos, vivimos, interactuamos y trabajamos en ellas; es por ello de vital importancia retomar el concepto de comportamiento organizacional, el cual fue

²⁶ Ibíd., pp.165.

concebido concluida la Segunda Guerra Mundial como “que la persona se adecue al trabajo” y “que el trabajo se adecúe a la persona”²⁷.

Para Cherrington (1989): “El campo del comportamiento organizacional se desarrolló primordialmente gracias a las contribuciones de la psicología, la sociología y la antropología. Cada una de ellas aportó ideas relevantes para los acontecimientos organizacionales que se combinaron en una materia por separado conocida como comportamiento organizacional. Otras tres disciplinas que ejercieron una influencia menor en el desarrollo del comportamiento organizacional son la economía, las ciencias políticas y la historia.”

La definición que aquí se presentará es la acuñada por Baron y Greenberg, quienes dicen que: “el campo del comportamiento organizacional busca el conocimiento de todos los aspectos del comportamiento en los ambientes organizacionales mediante el estudio sistemático de procesos individuales, grupales y organizacionales; el objetivo fundamental de este conocimiento consiste en aumentar la efectividad y el bienestar del individuo”²⁸.

Los objetivos del comportamiento organizacional son:

- a) Predecir, controlar y mejorar el desempeño de las personas.

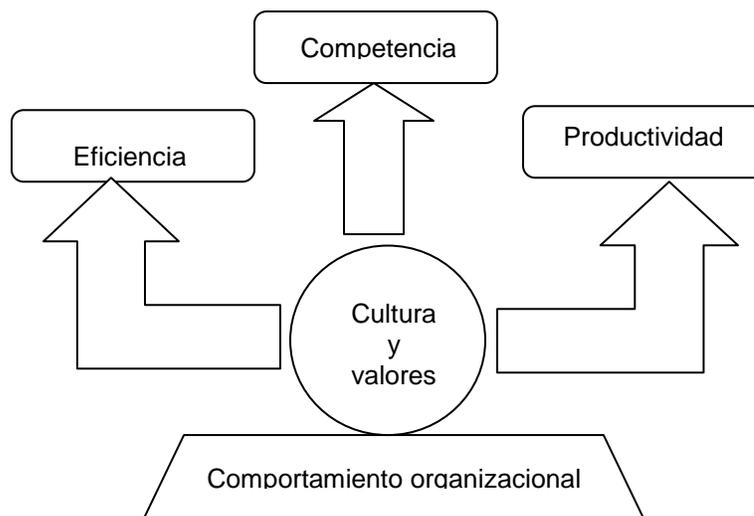
- b) Favorecer la interacción entre los integrantes de las organizaciones con el fin de que éstos puedan laborar en un ambiente agradable, armónico o por lo menos a niveles óptimos que no obstruyan el desempeño y la productividad de los individuos, es decir, crear, mantener u originar relaciones que faciliten la efectividad en la realización de las actividades.

²⁷ Furham Adrian, op.cit, pp.2.

²⁸ Ibídem, pp.2.

La importancia del comportamiento organizacional radica en que éste determina la cultura y los valores de las organizaciones.

Componentes y elementos del comportamiento organizacional²⁹



El diagrama de arriba representa al comportamiento organizacional como la base de la cultura y los valores, elementos que pueden elevar la productividad, la operatividad, la eficacia y la competitividad en el logro de sus objetivos.

El comportamiento organizacional se puede formar, y también deformar, a partir de variables dependientes e independientes³⁰. Las variables dependientes se presentan en circunstancias que pueden ser explicadas y predichas en el ambiente organizacional, algunos ejemplos serían los siguientes:

a) Ausentismo. El empleado falta a la jornada laboral deliberadamente, por problemas de índole personal o eventualidades, o bien, por la insatisfacción que le provoca el trabajo.

²⁹ Romero González, op.cit., pp.12.

³⁰ Ibíd., pp.13.

b) Rotación en el trabajo. El trabajador no permanece de forma estable en un departamento o área.

c) Insatisfacción. Es causada por diversos factores, todos ellos explicables y con posibles consecuencias.

Este tipo de variables desempeñan la función de indicadores y elementos a mejorar a través de la capacitación y el desarrollo integral del personal, pero sobre todo, mediante la utilización y efectiva aplicación de mecanismos humanistas que pongan énfasis en las capacidades, habilidades y actitudes de cada individuo.

Las variables independientes se observan a nivel individual y a nivel de grupo, y hacen referencia al comportamiento que tienen las personas al entrar en contacto con otras. La forma en que se va originando la relación, la compatibilidad de unas con otras, etc.

1.5 Conflictos en las organizaciones

Quizás en algún momento todos hemos llegado a pensar que sería fabuloso no tener problemas; pues si no los tuviésemos, podríamos ir por la vida tranquilamente. Los seres humanos tenemos la capacidad (en mayor o menor medida) de resolver problemas y descubrir nuevos métodos para intentar hacer cosas nuevas.

Los problemas o conflictos son inseparables de las relaciones humanas, ya que las personas nos organizamos en grupos. Nos mueven a aprender, a experimentar, a ponernos en acción. A diferencia de otras especies que se adaptan al entorno natural y viven en él, el ser humano tiene la capacidad de modificar los ambientes, y aunque existen factores externos, a lo largo de la historia nuestra especie ha demostrado ingenio para resolver o sobrellevar todo aquello que no puede controlar o cambiar.

La característica singular de nuestra especie es que podemos experimentar mucho más que las demás criaturas. Podemos construir, crear de la nada y mejorar lo creado. El hecho de que seamos seres humanos implica una serie de conflictos, tensiones, pero también supone que podemos experimentar, aprender, intentar, e incluso fracasar, pero igualmente, tenemos la posibilidad de capitalizar los fracasos y levantarnos para seguir adelante.

Quien piensa positivamente afirma que un conflicto es sólo una oportunidad para aprender. Esto puede sonar como un cliché anticuado, pero se trata de una filosofía muy sensata, y los bebés y los niños pequeños tienden a vivir conforme a ella. Para un niño pequeño o un bebé todo se vuelve un reto: la oportunidad de ver cosas y aprender lo elemental de ellas, levantar objetos o asentarlos en otro sitio, gatear y caminar antes de tener la capacidad de poder correr también representa todo un esfuerzo.

Desde los albores de la humanidad siempre han existido conflictos en los individuos y en las organizaciones. Así pues, el conflicto es inherente a la vida de toda organización y de todo individuo.

Pero ¿qué es un conflicto organizacional? Básicamente se concibe como el proceso que inicia cuando una de las partes se da cuenta de que la otra ha frustrado o va a frustrar alguno de sus intereses. La consecuencia es que los miembros de la organización en desacuerdo, o de una parte de la misma, procuran hacer que su causa, o punto de vista, prevalezca sobre la de los demás. He de precisar que se entiende como un desacuerdo entre dos o más miembros de una empresa que comparten espacios, recursos o actividades, y también puede originarse del hecho de que se posee status, metas, valores o ideas diferentes.

Los conflictos en las organizaciones pueden actuar como una fuerza positiva o negativa, y en función de esto constituirse como un recurso para transformarse y evolucionar o extinguirse.

En esta situación, lo más importante es cómo se maneja el conflicto y cuáles son los resultados. Determinar si el conflicto será funcional (hacer crecer) o disfuncional (paralizar la vida organizativa)

Existen, principalmente, dos enfoques sobre el conflicto y son los siguientes:

Escuela Pluralista³¹	Escuela radical y Marxista
<p>Aquí, se consideran que los conflictos son parte inevitable de todo lo que conlleva ser y/o pertenecer a una organización.</p> <p>Asimismo, creen que en ocasiones los conflictos pueden ser deseables, pues éstos ayudan a conseguir cambios y modificar patrones de conducta.</p>	<p>Los conflictos surgen cuando:</p> <p>Cada grupo intenta crear una posición privilegiada frente a otro.</p> <p>Se presentan objetivos excluyentes.</p> <p>Comportamiento diseñado para disminuir, vencer y/o eliminar al oponente.</p>

Así como ocurre el proceso de conflicto-aprendizaje en los seres humanos, de la misma forma ocurre en las organizaciones. Usualmente, las organizaciones tratan de evitar a toda costa los conflictos internos y externos, puesto que, tradicionalmente, se nos ha enseñado que las desavenencias sólo hundan y atrasan el crecimiento de éstas, cuando muchas veces no es tan trágico como creemos porque pueden brindar una oportunidad para desarrollarse.

Como hemos podido observar, también las organizaciones poseen un ciclo de vida similar al del ser humano: nacen, pasan por una etapa infantil, crecen y entran algo similar a la adolescencia, maduran y/o mueren. Sin embargo, a diferencia del ser humano, también existen organizaciones que no mueren, que saben mantenerse actualizadas y pasan por alto lo que podría ser el doloroso proceso de

³¹ Furham Adrian, op.cit, pp. 399.

la muerte. En ocasiones sucede que estando a punto de sucumbir, emergen gloriosamente desde las profundidades -como el ave fénix- para volver a constituirse en una organización productiva y altamente competitiva.

Resulta particularmente interesante cuando las organizaciones, empresas e instituciones saben echar mano de las dificultades para salir adelante.

Son sólo las organizaciones flexibles y susceptibles al cambio las que perduran y logran evolucionar. Las analogías biológicas de evolución y extinción se cumplen al pie de la letra también en el mundo de las grandes organizaciones y empresas.

Los problemas nos hacen crecer. La adversidad revela al genio, la prosperidad lo oculta. Continuamente nos toparemos con grandes oportunidades bajo el disfraz de un problema sin solución. Así es la vida, para los seres humanos y para las organizaciones.

El proceso del conflicto

Se identifican claramente cuatro etapas:

Etapas 1: Oposición potencial

Aquí se va gestando el conflicto abonado por las condiciones necesarias para que surja.

Etapas 2: Percepción y personalización

Si en la etapa anterior se percibe frustración, en esta fase hay la posibilidad de una oposición abierta y directa. Sin embargo, aunque los conflictos existan no quiere decir que estén personalizados, la mayoría de los miembros de una organización se encuentran conscientes de los desacuerdos que tienen con sus

compañeros, subalternos o superiores, situación que no les provoca tensión, ansiedad o depresión.

Etapa 3: Comportamiento

En esta fase las personas suelen realizar actos que frustran o tratan de frustrar a otras personas. Se puede decir que existe la intención plenamente consciente de afectar al otro. El conflicto se torna abierto y fácil de observar.

Etapa 4: Resultados

El conflicto ya es abierto y los intentos por manejar de forma más o menos tranquila y/o satisfactoria desencadenan una serie de consecuencias específicas.

Por un lado, es importante aclarar que existen beneficios que surgen a raíz de los conflictos que resultan positivos (funcionales) para el rendimiento de la organización, algunos de éstos son:

- Surgimiento de personas exitosas debido a adversidades a las que tuvieron que hacer frente.
- Innovación, cambios y modificaciones sustanciales para resolver los conflictos.
- Descubrimiento de nuevos métodos y alternativas para resolver un problema.

Por otra parte, algunas consecuencias de los conflictos disfuncionales son:

- La pérdida masiva del tiempo.
- Demostraciones de interés meramente personal que destruye el sentido de la labor grupal.

- Daños emocionales o hasta agresiones físicas entre los miembros de la organización.
- Elevados costos financieros que ponen en riesgo y/o amenazan la estabilidad económica de la organización.
- Desgaste emocional en los individuos y en los grupos³².

Motivación para el trabajo

Indudablemente, existen diversas causas (algunas evidentes por sí mismas y otras no tanto) por las que las personas trabajan. Mencionaré algunas perspectivas y ejemplos:

- Ingreso de recursos. Para la mayoría de las personas, debido a las cíclicas crisis económicas, desde las últimas décadas hasta la actualidad, el trabajo proporciona a la persona que lo lleva a cabo una fuente relativamente constante y estable de estipendios que le son indispensables para satisfacer toda clase de necesidades.
- El trabajo como fuente de actividad y estímulo. Se trata de una perspectiva más o menos reciente, que sostiene el hecho de que algunas personas no trabajan tanto por el ingreso, sino porque necesitan sentirse útiles y activas, lo que les proporciona cierto grado de satisfacción y reconocimiento ante sí mismos y ante quienes los rodean (desde su entorno familiar hasta su entorno social).
- Necesidad de contactos sociales externos a su núcleo inmediato. La gente además de su familia busca rodearse de otras personas y el trabajo brinda esa posibilidad.

³² Ibídem, pp.370-374.

- El trabajo como forma de aprovechar y/u organizar el tiempo. Algunas personas ven en el trabajo la posibilidad de aprovechar su tiempo o hasta invertirlo. Las personas de la tercera edad son las que más encuentran esta ventaja en el trabajo.
- El trabajo como fuente de realización y crecimiento personal. Los seres humanos necesitan inevitablemente el reconocimiento de los demás para mantener o elevar su autoestima, pero lo más importante es que necesitan sentirse realizados y satisfechos con lo que hacen.

Como podemos ver, la mayoría de las personas decide trabajar por los beneficios implícitos y explícitos que la actividad laboral proporciona; sin embargo, cada persona posee distintos grados de motivación y predisposición para el trabajo.

Muchos han sido los estudiosos de las organizaciones que se han preguntado sobre el poder y la influencia del dinero en las personas, dicho tema todavía no ha podido ser resuelto del todo debido a que el entorno, los roles sociales, las necesidades y las demandas del ser humano se han ido transformando con el tiempo.

La remuneración económica como un elemento clave para la motivación de los trabajadores es un tema en el que no se ha dejado de insistir a lo largo del estudio de las organizaciones; pero suponiendo que sea así, entonces ¿por qué se ha desmentido el mito de que existe una relación inseparable entre la riqueza y la felicidad?³³

Existen cuatro razones que ayudan a despejar el planteamiento anterior³⁴:

³³ Ibídem, pp.259.

³⁴ Ibídem, pp.259.

1. Adaptación a la nueva forma de vida. Aunque es innegable que las personas se sienten “más felices” cuando reciben un aumento de sueldo o cuando por alguna causa obtienen más ingresos, también se ha comprobado que pronto se acostumbran a su nueva forma de vida y el efecto se va disipando.

2. Comparación. Los seres humanos se consideran más ricos y afortunados en comparación con otros, pero rápidamente descubren que siempre habrá quienes sean más ricos que ellos, lo que les provoca internamente un sentimiento de inconformidad que en ocasiones les impide disfrutar de lo que poseen.

3. Alternativas. Las personas que obtienen más ingresos y/o sueldo padecen más stress, tiene mayores responsabilidades implícitas a su cargo, endeudamientos debido al nuevo ritmo de vida, más compromisos y preocupaciones que antes, de modo que comienzan a buscar alternativas para no sentirse solos, traicionados y, en ocasiones, valoran más la felicidad, la auténtica amistad o el verdadero amor.

4. Preocupación. A las personas con más elevados niveles de ingreso se les asocia con preocuparse menos por el dinero y más por los aspectos de la vida (de los cuales se tiene menor control) como la belleza, el cuidado personal, mantenerse estrechamente vinculado con el círculo de amigos, etc. También se preocupan constantemente por mantener su buena reputación o imagen ante los demás, buscan la aceptación y el elogio perpetuo.

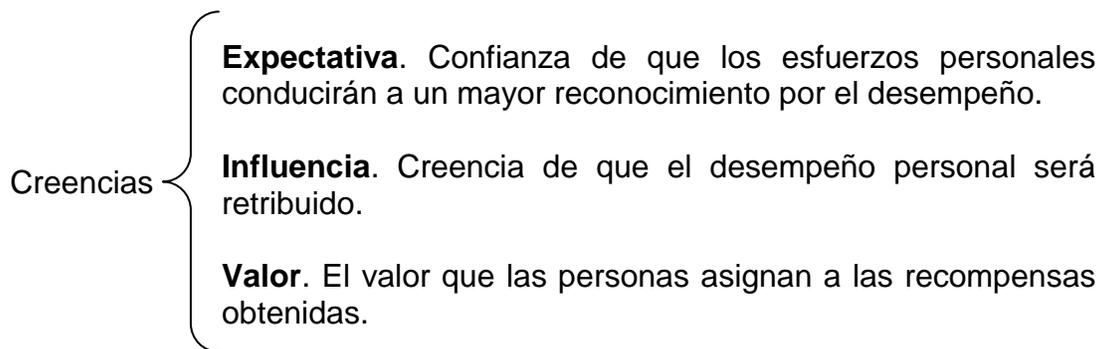
Con lo dicho anteriormente podemos ver que el poder del dinero es efímero, sus efectos no garantizan la felicidad eterna ni son la clave para sentirse más realizado o más comprometido con el trabajo. Sin embargo, hay que recalcar que no sólo el dinero asegura el bienestar y la eficiencia de los trabajadores.

Dejaré aquí el tema del dinero para entrar a un terreno más complejo: las expectativas.

La teoría de las expectativas sostiene que la gente se siente motivada para trabajar cuando se sabe capaz de lograr lo que se propone y espera obtener lo que desea de su empleo. Esta inferencia postula que antes de trabajar las personas ya tienen bien definido qué es lo que deben hacer para ser recompensadas y lo que significa para ellas y para la organización en la que se desempeñan.

De modo tal que, la teoría de las expectativas establece que la motivación nace como resultado de tres creencias que poseemos todos los seres humanos:

Teoría de las expectativas³⁵



Es muy posible que un trabajador crea que esforzándose logrará demasiado pero es seguro que se sentirá decepcionado si la organización no reconoce su desempeño y todo el esfuerzo que le dedica, de ahí que existan trabajadores muy productivos pero poco o nada motivados para dar buenos resultados, incluso si ya tiene el nivel y el sueldo más alto de toda la organización.

Un legado importante de la psicología organizacional es su siguiente precepto: si el comportamiento no es recompensado de alguna u otra forma, es poco probable que se repita³⁶, debido a que los seres humanos trabajamos todo el tiempo en función del reconocimiento de nuestras capacidades y el logro de nuestras metas.

³⁵ Ibídem, pp.282.

³⁶ Ibídem, pp.283.

Para cualquier persona es importante que se le reconozca cuando se ha esforzado, de otro modo va perdiendo el interés y la motivación para seguir con dicha conducta. No en vano desde niños se nos premia cuando hacemos algo bien.

Por otro lado, a veces, aunque los trabajadores sean retribuidos por su desempeño no se sienten lo suficientemente motivados a causa de que tal vez las recompensas y los reconocimientos tienen poco o nulo valor para ellos, diríase que no llegan ni siquiera a tocar sus verdaderas necesidades o expectativas.

Asimismo, es lógico pensar que si no les interesan las recompensas, menos les interesa trabajar o esforzarse para obtenerlas. Por lo que es prioritario que las organizaciones identifiquen lo que verdaderamente motivaría o desearían lograr sus trabajadores.

La teoría de las expectativas mantiene que la motivación no equivale al desempeño en el trabajo, pero sí se basa en que es una de sus tantas variables para lograr el fin determinado. Además de que se deben tomar en cuenta factores como la personalidad, habilidades, destrezas, intereses y objetivos que también intervienen en este proceso.

Paralelamente, las personas trabajan mejor en función de que conozcan qué se espera de ellas, por eso es imprescindible que cada empleado tenga una idea clara y concreta de las actividades que debe realizar y dejar en claro sus responsabilidades.

Como se ha podido observar, esta teoría depende de diversos factores, entre los que se debe destacar es que el desempeño también depende de las posibilidades que el trabajador tenga para desarrollarse. Incluso el desempeño de trabajadores sobresalientes puede ser limitado si no tienen las debidas oportunidades para desenvolverse en su ambiente laboral.

Para que sea aplicable una teoría se debe considerar el entorno en el que ésta se desenvuelve, las variables que intervienen en el proceso y recordar que los seres humanos son impredecibles y sus motivaciones son tan variadas que sería imposible delimitarlas.

A continuación seguiré con la teoría de las necesidades postulada por Abraham Maslow, quien sostenía que los comportamientos relacionados con el trabajo y el desempeño estaban relacionados directamente con la satisfacción de algunas necesidades:

Pirámide de necesidades de Abraham Harold Maslow: comprendiendo las necesidades humanas³⁷



Maslow postuló que las personas tenían cinco tipos de necesidades que debían ser “llenadas” siguiendo una cierta jerarquía, puesto que éstas se encontraban en un orden específico según el grado de importancia.

Así pues, las necesidades que debían ser atendidas con prontitud o que no podían esperar se encuentran en la base de la pirámide, demostrando ser fundamentales

³⁷ Furham Adrian, op.cit, pp.260.

para el mantenimiento de la vida y el óptimo funcionamiento del cuerpo, elemento primordial para la realización de acciones o modificaciones sobre el entorno.

Según Maslow, la satisfacción de las necesidades que se encuentran en un nivel determinado llevan al siguiente en la jerarquía, sin embargo existen zonas de coincidencia entre un nivel y otro ya que no hay una satisfacción perfecta de las mismas.

Cuando se han cubierto las necesidades vitales, son los deseos de cada individuo los que establecerán el orden de las necesidades e incluso se podrá modificar la jerarquía con el paso del tiempo.

- Las necesidades fisiológicas se encuentran en el primer nivel y su satisfacción es necesaria para sobrevivir. Pueden ser el hambre, la sed y el descanso.
- Las necesidades de seguridad están situadas en el segundo nivel y son la protección física, el orden, la estabilidad; todo elemento que brinde sensación de abrigo al individuo.
- Las necesidades sociales o de pertenencia están relacionadas con el contacto social y la vida económica. Son necesidades de pertenencia a grupos y organizaciones aunque también incluyen necesidades afectivas.
- Las necesidades de autoestima hacen referencia a la satisfacción que se produce cuando aumenta la iniciativa, la autonomía y la responsabilidad del individuo. Son necesidades de respeto, prestigio, admiración y poder.
- Las necesidades de autorrealización surgen de la necesidad de llegar a realizar el sistema de valores de cada individuo, es decir lograr sus máximas aspiraciones personales, sus metas, lo que el individuo espera lograr en su vida para así sentirse satisfecho de sí mismo y completo como ser humano.

Asimismo, Maslow estableció algunos elementos clave para su teoría de la pirámide de necesidades:

- *Principio del déficit.* Cuando a un individuo no le satisface una necesidad, esto le provoca tensión y un deseo (que suele ser constante o permanente) de actuar para lograrlas. A la mayoría de los seres humanos las necesidades satisfechas no los motivan, por el mismo hecho de estar ya cubiertas.
- *El principio de prepotencia.* Las necesidades se clasifican por jerarquía, algunas son más importantes que otras y deben ser satisfechas antes que otras puedan llegar a actuar como estímulo o eje motor de acción.
- *El principio de progresión.* Las necesidades deben ser satisfechas según el orden postulado. Es como ir escalando la pirámide, primero se debe empezar por subir desde la base.
- *La estructura de las necesidades es abierta.* Aunque podemos alcanzar a cubrir las necesidades de autorrealización, éstas nunca se quedan fijas o desaparecen después de haberse cubierto; es decir que jamás se cubren en su totalidad, pues si así fuera, las personas no tendrían más motivaciones para actuar³⁸.

Es importante mencionar que esta pirámide nos orienta a preguntar ¿por qué surgen los conflictos o problemas en la organización? Antes de especular habría que empezar por comprender que los seres humanos tenemos necesidades y que al no ser satisfechas puede provocar el desánimo o la generación constante de conflictos e inconformidades.

³⁸ Furham Adrian, op.cit, pp.262.

1.6 Cultura organizacional

La cultura es un sistema de conocimientos y valores que regula el comportamiento de los individuos. Este elemento desempeña un papel fundamental en la construcción de la identidad de los seres humanos, la visión del mundo y de la vida.

Análogamente, la cultura se expresa mediante símbolos (de pertenencia, de solidaridad, jerarquía, nacionales, regionales, étnicos, religiosos y míticos), creencias, valores, rituales y costumbres que una sociedad crea, hereda o adquiere.

Las organizaciones también poseen una cultura, ésta hace que los miembros se sientan más identificados y parte del lugar donde laboran.

En concreto diremos que la cultura organizacional se caracteriza por una identidad que no puede ser plasmada de forma generalizada. La cultura organizacional permea la forma en la que se lleva a cabo el trabajo, es decir, son ciertas costumbres, normas y patrones que la organización urde y las establece para seguirse.

La cultura organizacional entonces puede ser definida como un conjunto de formas tradicionales con las que los miembros de una institución se desenvuelven, trabajan, se relacionan entre sí y comparten.

A continuación mostraré algunos elementos que forman parte de la cultura organizacional de las empresas e instituciones:

Elementos de la cultura organizacional
a) Mitos. Pueden ser acerca del trabajo e incluyen; la concepción de lo que es el trabajo, cómo debe ser el trabajo y qué es ser un buen o un mal trabajador.
b) Creencias. Sobre lo que se considera que son las relaciones laborales, cómo deberían ser éstas y lo que se cree que es la organización así como también quiénes creemos que somos al ser parte de ella.
c) Héroes y villanos. Personas que con su comportamiento han marcado la organización de alguna u otra forma (tanto para bien como para mal).
d) Héroes anónimos. Se reconocen por las “etiquetas” que un empleado asigna a otro como por ejemplo: “el más trabajador llegó a ser el empleado general de todo el corporativo”.
e) Valores compartidos. Escala moral y ética que poseen todos los seres humanos a la hora de actuar y desenvolverse ante los demás, así como ante la vida misma.
f) Estilo de vida inducido por la organización. Aquí se presentan algunas contradicciones con el estilo de vida deseado, el estilo de vida real y el impuesto por la sociedad. Asimismo, la organización fomenta un estilo de vida que a veces los trabajadores imitan o no, pero todos tienen conocimiento de él y su existencia.

Fuente: Rodríguez Darío, Diagnóstico organizacional, Alfaomega, México, 2005, pp.62.

Sumario: A lo largo de este capítulo abordé los conceptos principales sobre la teoría y el estudio de las organizaciones, con el fin de esclarecer algunos elementos que serán necesarios para el desarrollo de la investigación y al momento de realizar el diagnóstico.

De acuerdo con esta breve recopilación de visiones y posturas queda claro que la organización es un conjunto de dos o más personas que sólo bajo fines de cooperación lograrán alcanzar metas y objetivos comunes a la organización, sin embargo estas metas y objetivos dependerán de las motivaciones del individuo y de lo que las organizaciones esperan de sus trabajadores.

En el capítulo dos se mostrará la trayectoria de MEXFAM clínica Tlalpan, que será la organización a analizar y estudiar. También se explicarán qué es la motivación, el desánimo laboral, el stress laboral, la justicia organizacional y la disposición para el trabajo.

Después de este recorrido conceptual, se espera poder comprender con mayor y mejor claridad las problemáticas que aquejan a la organización, al tiempo que se irán descubriendo alternativas que permitan devolverle su eficiencia y competitividad.

Capítulo II. MEXFAM: Conociendo su historia y trayectoria como organización

El propósito de este capítulo es informar sobre los servicios que ofrece Mexfam así como dar a conocer su historia y trayectoria como organización.

Conoceremos qué es Mexfam, por quiénes se encuentra integrada la organización, un breve recuento histórico, sus principales ejes temáticos, programas de trabajo, filosofía institucional; así como su visión, misión y valores, los reconocimientos que ha ganado, su organigrama institucional, sus principales donadores y su impacto en los medios de comunicación.

2.1 MEXFAM: ¿Quiénes son?

Es una asociación civil sin fines de lucro integrada por voluntarios y profesionistas de la salud. A lo largo de 40 años MEXFAM se ha preocupado por responder a las demandas sociales de la sociedad mexicana en cuanto al ejercicio de una sexualidad responsable y al conocimiento de métodos de planificación familiar favorables para cada pareja.

Asimismo, MEXFAM se ha encargado de aportar una visión más amplia en materia de Salud Reproductiva como un derecho humano y como una cultura que busca arraigarse cada vez más en nuestro país con el fin de que la población conozca más los métodos y alternativas al momento de procrear y así disminuir embarazos no deseados, abandono de niños, familias numerosas con escasos recursos, etc.

MEXFAM ha sido considerada pionera en el campo de la anticoncepción en México debido a su innovador sistema para ofrecer sus servicios y también se le reconoce como una organización de vanguardia y modelo para otras instituciones

en todo el mundo en cuanto a planificación familiar se refiere, pues es una institución que rescata el sentido de la planificación familiar y el ejercicio libre y responsable de la sexualidad de una forma integral que permite a quienes acuden a ella tomar talleres, pláticas, sesiones informativas y adquirir métodos anticonceptivos a muy bajo costo, además de material educativo y didáctico para cualquier persona que así lo desee (desde niños hasta pasando por adolescentes, jóvenes y adultos).

Actualmente MEXFAM es miembro activo de la Federación Internacional de Planificación de la Familia, conocida mayoritariamente como IPPF por sus siglas en inglés³⁹.

Desde el inicio, la institución ha buscado llevar a todo el país servicios de educación sexual, salud reproductiva y planificación familiar a los sectores poblacionales más vulnerables como son las mujeres y los adolescentes.

Hasta 2007 se sabe que MEXFAM cuenta con 25 centros operativos en 19 estados de la República Mexicana que ofrecen atención médica.

Como política institucional, MEXFAM invierte continuamente en la capacitación y actualización de los voluntarios y profesionistas que otorgan sus servicios con el fin de brindar calidad y eficiencia. Temas tales como la salud pública, construcción de ciudadanía, equidad de género, respeto a los derechos humanos y libertad de decisión son elementos que competen también a la organización.

La organización promueve la educación sexual en un ambiente de equidad, libre de prejuicios sociales y se dedica a difundir y fomentar el acceso a la información

³⁹http://www.mexfam.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=70,
Lunes, 17 de agosto 2009, 01:34 p.m.

y a servicios de forma pertinente y oportuna, garantizando la calidad, la confidencialidad, el respeto y el trato humano a quienes lo solicitan.

Impulsa el ejercicio de la sexualidad sin infecciones y contribuye a evitar la muerte de mujeres por complicaciones en el periodo de gestación así como abortos realizados en lugares inseguros y sin las debidas medidas de seguridad. También promueve la revisión periódica de las mujeres para que se realicen el Papanicolaou y la mastografía, evitando con ello la muerte por cáncer cérvico-uterino y/o mamario.

2.2 Trayectoria histórica de la institución

La Fundación Mexicana para la Planificación Familiar, A.C. mejor conocida y registrada como MEXFAM® nació en 1965 con el nombre inicial de Fundación para Estudios de la Población, A.C. (FEPAC)⁴⁰ gracias al apoyo y al esfuerzo de ciudadanos cuyo propósito fue contribuir a mejorar las condiciones de vida de los sectores más vulnerables y pobres de México, debido a la desigualdad económica que prevalece hasta nuestros días durante los últimos 44 años; por lo que la organización desde sus inicios buscó ayudar a este sector de la población y darle acceso a servicios de salud sexual y reproductiva procurando su bienestar. Los fundadores de esta institución persiguieron el objetivo de promover la planeación familiar bajo un marco de justicia e igualdad.

La FEPAC centró su labor en los siguientes aspectos:

1. Difusión de la información de forma amplia, certera y concreta.
2. Ofrecimiento de sus servicios a toda la población.
3. Realización de investigaciones y proyectos que ayudarán a acrecentar el acervo de información y estudios sobre los temas competentes a la institución.

⁴⁰ http://www.mexfam.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=71,
Lunes, 17 de agosto 2009,02:07 p.m.

Para lograr dichos objetivos la FEPAC decidió estructurar su labor y enfocarse en ofrecer los siguientes servicios a la población:

- Salud materna e infantil (servicios pediátricos).
- Planeación familiar (aplicación de métodos anticonceptivos e información sobre los mismos).
- Educación sexual.

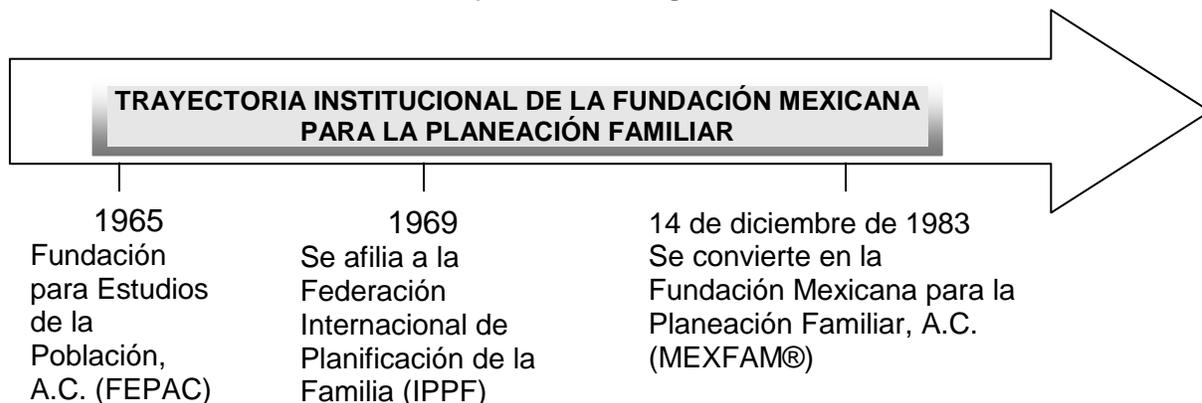
En 1969 la FEPAC se transformó en una asociación afiliada a la Federación Internacional de Planificación de la Familia (IPPF) quien en ese tiempo solía suministrar mayoritariamente la cantidad de recursos financieros para el funcionamiento y supervivencia de la organización⁴¹.

Catorce años después, la organización adoptó su nombre definitivo y con el que sería conocido hasta la fecha: Fundación Mexicana para la Planeación Familiar, A.C. (MEXFAM®).

El trabajo de la organización se centra básicamente en la difusión sobre la nueva cultura de salud sexual, la cual propone la capacidad de gozar una vida sexual satisfactoria y sin riesgos que no incluye necesariamente la procreación porque en esencia la sexualidad es una muestra de amor y comprensión entre dos personas sustentada en una comunicación abierta y sin prejuicios.

⁴¹ http://www.mexfam.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=71,
Lunes, 17 de agosto 2009,02:21 p.m.

A continuación se muestra una representación gráfica de la historia de Mexfam:



Bajo este nuevo nombre, se rescata el sentido de brindar servicios adaptándolos a las nuevas necesidades sociales, al tiempo que se crearon espacios que permitieron difundir información y concretar acciones que complementarían el tema de la sexualidad y la planificación familiar con un sentido de igualdad y sin prejuicios.

Voluntarios, cuerpo médico, trabajadores sociales, coordinadores y promotores se unieron a este equipo de trabajo y a partir de ese momento se ampliaron las posibilidades de MEXFAM con programas de nutrición, construcción de letrinas en zonas marginadas de las grandes ciudades del país, desparasitación, saneamiento ambiental, promoción de crecimiento demográfico sin afectación del medio ambiente y huertos familiares, principalmente.

Por otro lado, los programas que actualmente MEXFAM mantiene en funcionamiento son los siguientes:

- Programas
1. Programa Gente Joven
 2. Programa Comunitario Urbano
 3. Programa Comunitario Rural
 4. Centro de Servicios Médicos

A través de estos programas la organización contribuye con la sociedad llevando información y alternativas a los sectores de la población que así lo requieren.

Como hemos podido ver, MEXFAM piensa que la oposición a la educación sexual sólo propicia que la población en general no pueda planear de forma óptima el número de hijos que desea tener ni el momento que desea tenerlos, lo cual trae como consecuencia más pobreza a causa de un mayor gasto familiar por hijos que no se tenían previstos, a la par que una mayor desatención, así como la repetición de esquemas familiares (repetir la historia de un embarazo no deseado) y la reproducción de un ambiente poco propicio (riesgo de consumir drogas etc.) para el desarrollo saludable de la familia.

MEXFAM piensa que tanto la paternidad como la maternidad, deben ser una elección y no una obligación. De la misma manera la organización se encuentra consciente de que México llegó al siglo XXI con un grave desequilibrio demográfico pues nuestro país no alcanza a cubrir las necesidades de cada habitante por lo que es de vital importancia combatir la ignorancia con la educación y promover una cultura sexual responsable.

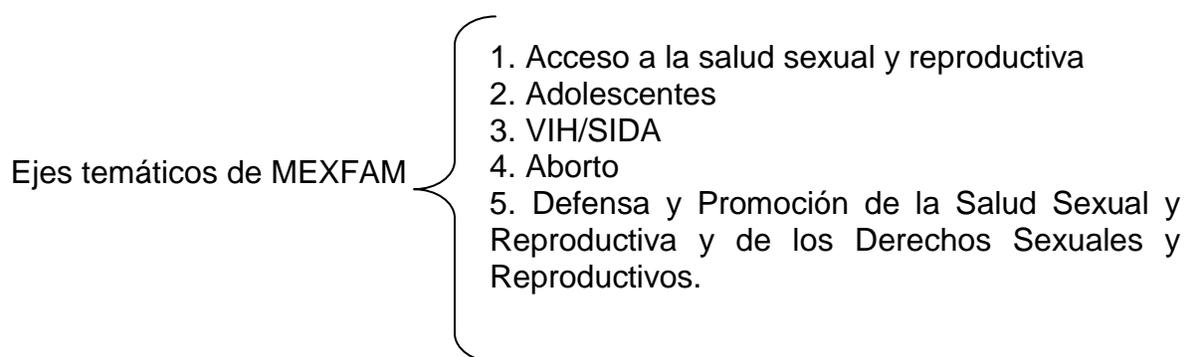
Los datos actuales son alarmantes, más de la mitad de la población en México vive en condiciones de pobreza⁴² y es dentro de la población más pobre donde se desconoce parcial o totalmente el uso de los métodos anticonceptivos, por mencionar sólo un problema de los muchos que aquejan a la sociedad mexicana en cuanto a salud sexual y reproductiva se refiere.

⁴² La recesión de 2009 en que cayó la economía mexicana sumió en la pobreza a por lo menos 4.2 millones de personas, adicionales a los 5.9 millones contabilizados por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Si se toman en cuenta los 50.6 millones de pobres registrados en datos oficiales hasta 2008, se obtiene un total de 54.8 millones de mexicanos en esta condición, o sea, 51.02 por ciento de la población del país, del conjunto de 107.4 millones a junio de 2009, según el informe del Banco Mundial "*Latinoamérica más allá de la crisis; impactos, políticas y oportunidades*".

2.3 Ejes temáticos de la organización

Para su plan de trabajo, la institución reconoce cuatro principales ejes temáticos sobre los que hacen propuestas y se dedican a la investigación y difusión de las mismas:

Principales ejes temáticos⁴³



A continuación se explicará cada uno brevemente:

1. Acceso a la salud sexual y reproductiva.

Gracias a los avances tecnológicos ahora es posible postergar el embarazo, situación que promueve la organización con el objetivo de evitar embarazos no deseados, los cuales se dan en mayor proporción en la población con escasos recursos, marginada o en pobreza extrema. Asimismo, MEXFAM busca romper la idea forjada y aceptada culturalmente sobre el sexo y la procreación, de tal forma que busca llegar a las comunidades del país promoviendo el uso de métodos de planificación familiar.

⁴³ http://www.mexfam.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=58&Itemid=88,
Viernes, 21 de agosto 2009, 02:44.

2. Adolescentes.

En México el tema de la sexualidad todavía se encuentra rodeado de prejuicios y mitos y es por ello que la organización se propone llegar a este sector de la población mediante la información, impartición de talleres y pláticas, entre otras actividades más. En sí, busca fomentar los valores sexuales, desarrollar la conciencia ante la toma de decisiones, evitar los embarazos no deseados, prevenir las enfermedades de transmisión sexual y promover la participación del hombre en la salud de las mujeres y de sus derechos sexuales y reproductivos.

3. VIH/SIDA.

El Virus de la Inmunodeficiencia Humana y el Síndrome de la Inmunodeficiencia Adquirida es ya un desafío para todos los países⁴⁴. Dichas enfermedades han causado millones de muertes en todo el mundo y es por ello que es indispensable fomentar la conciencia y la capacitación en las organizaciones de salud para que éstas puedan atender de forma satisfactoria y oportuna a las personas que la contraen. También, se debe enfrentar la ignorancia con educación y conocimiento a fin de evitarlo.

4. Aborto⁴⁵.

Dicho tema ha generado mucha controversia en nuestro país. Mientras existen organizaciones y/o asociaciones religiosas que pugnan por impedirlo, existen otras que promueven el libre derecho a decidir de las mujeres. No sólo se trata de ser únicamente parte de una postura, sino que también la población esté informada acerca de las opciones con las que cuenta en caso de tener un embarazo no

⁴⁴ En México, anteriormente las personas infectadas de VIH figuraban entre los 29 y 35 años, pero ahora el rango ha bajado de los 15 a los 24, según un estudio realizado por la Escuela Nacional de Trabajo Social de la UNAM en 2009.

⁴⁵ En la ciudad de México se aprobaron las reformas al Código Penal y a la Ley de Salud para despenalizar el aborto durante las primeras 12 semanas de embarazo. Gaceta Oficial del Gobierno del D.F., 4 de mayo de 2007.

previsto y sobre las alternativas que existen para la planificación familiar, la comunicación en pareja y el reconocimiento de los derechos del otro.

5. Defensa y Promoción de la Salud Sexual y Reproductiva y de los Derechos Sexuales y Reproductivos.

Se busca que la población esté consciente de los derechos sexuales y reproductivos que posee y que sea libre de ejercerlos sin violaciones, presiones o maltratos de ningún tipo.

2.4 Programas de trabajo de la organización

1. Programa Gente Joven

Este programa especializado en educación y consejería está dedicado a jóvenes, estudiantes, deportistas etc., con la finalidad de orientar a los jóvenes hacia un estilo de vida sana (de forma integral, es decir, libre de adicciones, fomentar su inteligencia emocional, su autoestima y a entablar relaciones sociales sensatas, entre otras cosas) además de ayudar a elaborar un plan de vida.

También existe un módulo de atención a padres de familia y maestros interesados en obtener información sobre educación sexual y salud reproductiva⁴⁶.

Este programa se propone brindar los elementos necesarios que adolescentes y jóvenes necesitan para conocer los cambios del cuerpo y mantener una higiene y salud adecuada. Despejar los mitos y dar a conocer las realidades de la sexualidad humana y promover valores relacionados con la salud sexual, así como todas las implicaciones de la reproducción, la comunicación en pareja o con los

⁴⁶ http://www.mexfam.org.mx/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=87&Itemid=91, Lunes, 17 de agosto 2009, 03:00 p.m.

padres, la toma de decisiones y la responsabilidad que éstas implican a corto, mediano y largo plazo.

Aquí se llevan a cabo actividades tales como:

- Impartición de cursos sobre salud sexual y planeación de vida.
- Capacitación a profesionales de la salud (en salud integral y sexual de los jóvenes).
- Apoyo y realización de actividades hechas por jóvenes y para jóvenes: obras de teatro, pláticas y conciertos para difundir información sobre los temas que aquí se tratan.
- Pláticas y cursos-talleres para padres.
- Servicios médicos con personal competente y capacitado en salud juvenil con trato amable y acorde a las necesidades de este sector de la población.
- Asesoría en aplicación y uso de métodos anticonceptivos.
- Orientación y apoyo psicológico.
- Asesoría y orientación a personas e instituciones que quieran poner en práctica programas de salud sexual y salud reproductiva.
- Elaboración, difusión y distribución de materiales educativos y didácticos con temas de interés general para los jóvenes.

El programa se encuentra integrado por profesionales y jóvenes colaboradores de MEXFAM interesados en la salud biológica y psicológica de los adolescentes, quienes cuentan con la preparación necesaria para orientarlos en los temas que más les interesan tales como: sexualidad, noviazgo, violencia intrafamiliar, violencia en el noviazgo, relaciones humanas, pasatiempos, etc.

En cada centro de Gente Joven de México se nombra un coordinador en salud o educación y el requisito es que no rebase los 35 años. Cuenta con el apoyo de promotores y voluntarios que deben ser menores de 24 años y realizan las

actividades antes mencionadas en comunidades rurales y/o urbanas, escuelas, unidades de apoyo y diversas instituciones.

2. Programa Comunitario Urbano (PCU)

Este programa opera en zonas urbano-marginales con la premisa de promover de forma intensiva y constante la planeación del embarazo a través de los consultorios de MEXFAM, al tiempo que busca ampliar la información sobre salud comunitaria⁴⁷. Entre sus principales zonas de trabajo se encuentran la periferia de las ciudades de rápido crecimiento donde proliferan las colonias de asentamientos irregulares que en la mayor parte de las ocasiones no cuentan con servicios básicos tales como: agua, drenaje, electricidad, líneas telefónicas y mucho menos acceso a internet.

Los objetivos de este programa son:

- Influir y propiciar de forma permanente un cambio de actitud socio-cultural hacia la desigualdad que sufren las mujeres en general y que se agudiza en estas zonas por falta de instrucción y por todos los mitos que existen en torno a la condición de género.
- Informar y difundir sus servicios orientados hacia la salud sexual y reproductiva a través de los consultorios y promotores de MEXFAM.
- Contribuir a mejorar las condiciones de vida de la población que vive en estas zonas.
- Generar participación y conocimiento sobre la sexualidad humana en hombres y mujeres.

⁴⁷ http://www.mexfam.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=60&Itemid=90,
Lunes, 17 de agosto 2009,03:37 p.m.

- Crear una red de profesionales de la salud que ofrezcan servicios de salud sexual y general para este sector.

Los coordinadores comunitarios desarrollan las actividades directamente en los domicilios de estas personas a la vez que difunden información, ofrecen sus servicios y productos como métodos anticonceptivos, principalmente. De la misma forma, asisten a escuelas para ofrecer pláticas informativas, participan en ferias y jornadas de salud, distribuyen de forma periódica folletos, carteles y volantes informativos a médicos que participan en el programa.

Los materiales que se utilizan con frecuencia son:

- Folletos, carteles, rotafolios y manuales.
- Métodos anticonceptivos (preservativos, pastillas, etc.)
- Láminas de identificación de consultorios MEXFAM.
- Botiquín y maletín de los promotores con instrumental básico⁴⁸.

La forma de organizarse es la siguiente:

Los gerentes de los servicios comunitarios se hacen cargo de dar seguimiento a las actividades realizadas por los coordinadores comunitarios. Asimismo, los coordinadores dan seguimiento a las acciones llevadas a cabo y son capacitados de forma permanente y constante sobre nuevas acciones o medidas a efectuar dependiendo de las condiciones y necesidades de la demarcación.

Aquí el principal problema que enfrentan los promotores es que en ocasiones no se pueden llevar a cabo las acciones de saneamiento ambiental o instalación de servicios básicos por falta de apoyo de las autoridades competentes, además de las políticas existentes que limitan la puesta en marcha de las mismas.

⁴⁸ Ibídem, lunes, 17 de agosto 2009,04:06 p.m.

De forma similar, algunas personas continúan viviendo en cuevas o en ciudades perdidas donde existen problemas de pandillerismo, drogadicción, prostitución, violencia, robo, desempleo y analfabetismo, por lo que los promotores se enfrentan con estas dificultades que no son sencillas de enfrentar.

El PCU a su vez intenta integrar a la comunidad y hacerle ver que pueden mejorar sus condiciones de vida si participan y apoyan las propuestas tales como: instalación de drenaje, saneamiento del suelo, cuidado del agua, separación de desperdicios y la asistencia a consultas para revisión y estudios de rutina.

3. Programa Comunitario Rural (PCR)

Se encuentra especialmente diseñado para atender a las comunidades rurales marginadas, cuyas características poblacionales son parecidas a las del programa anterior (Programa Comunitario Urbano).

El programa, al igual que todos los demás, se encuentra integrado por promotores comunitarios que se encargan de supervisar, dar seguimiento y realizar actividades con pequeñas comunidades rurales.

Los objetivos que persiguen son los mismos que el PCU. Entre las actividades realizadas principalmente se encuentran la proporción de servicios de salud básicos a las zonas alejadas de las ciudades, la difusión de información sobre la planificación familiar, distribución de métodos anticonceptivos de barrera y hormonales, promoción del uso de Vida suero oral para niños, prevenir enfermedades por falta de higiene en los alimentos, brindar primeros auxilios, aplicación de inyecciones, toma de presión, control de peso y asesoría nutricional para las familias, curaciones, detección de contraindicaciones con métodos anticonceptivos o medicinas en general, equidad de género y uso del condón.

Los materiales utilizados son, básicamente, los mismos que se usan en el programa anterior. El PCR está integrado mayoritariamente por mujeres, aunque en los últimos años se ha observado un incremento notable de participación masculina. Cabe destacar que todas estas personas se integran voluntariamente con el interés de ayudar y recibir la capacitación necesaria para orientar a las familias sobre los temas antes mencionados.

A las actividades emprendidas se les da seguimiento, a los promotores se les capacita permanentemente y cuando se cuenta con la participación de voluntarios, todos laboran bajo la supervisión del gerente de servicios médicos.

El PCR ha contribuido a mejorar sustancialmente las condiciones de vida de las familias que viven en zonas rurales, y que ya sea por cuestiones culturales o ideológicas, y de infraestructura, o ambas, difícilmente tienen un acceso adecuado a la educación sexual y a los temas de planificación familiar. El papel de las mujeres en estas comunidades es también un asunto que compete a la organización, pues de alguna forma se busca romper con el círculo vicioso de los prejuicios y revalorar su rol, brindándole conocimiento, educación para su salud y la de su familia, pero sobre todo, abriéndole la posibilidad de ser una promotora voluntaria y cambiar así su imagen al interior de la comunidad.

Las comunidades rurales suelen ser unidas entre sí y al ver el ejemplo de los promotores tal vez primero se resistan al cambio, pero una vez que vislumbran los beneficios lentamente se van acercando en busca de orientación y de acceso a los servicios.

De la misma forma, si bien es cierto que en nuestro país aún queda mucho por hacer en cuanto a temas de salud sexual e igualdad de género, también es cierto que cada vez más comunidades se encuentran receptivas a los consejos médicos, debido a que la realidad económica así como la propagación de las enfermedades de transmisión sexual son apremiantes, y no cuentan con más medios para

enfrentarlas. Entonces deciden recibir ayuda o recomendaciones que eviten alguna situación de contagio sexual o que ponga en peligro el período de gestación, el postparto o los primeros meses de vida de los niños.

No obstante, el Lic. Eladio Arreguín, jefe del departamento de Recursos Humanos del consultorio Tlalpan de Mexfam, mencionó que existen algunos problemas para que sea exitoso, debido a que en ocasiones, la gente no permite que los promotores entren a la comunidad, además de que sigue existiendo una fuerte influencia por parte de la iglesia y continúa el cacicazgo perpetuándose las condiciones de extrema pobreza, donde se carece de servicios elementales y más aún de consultorios o clínicas.

Mencionó que es de vital importancia conocer lo que los promotores opinan sobre la forma de trabajo de la organización ya que son ellos quienes enfrentan mayores problemas en comparación con quienes se encuentran apoyando otras áreas.

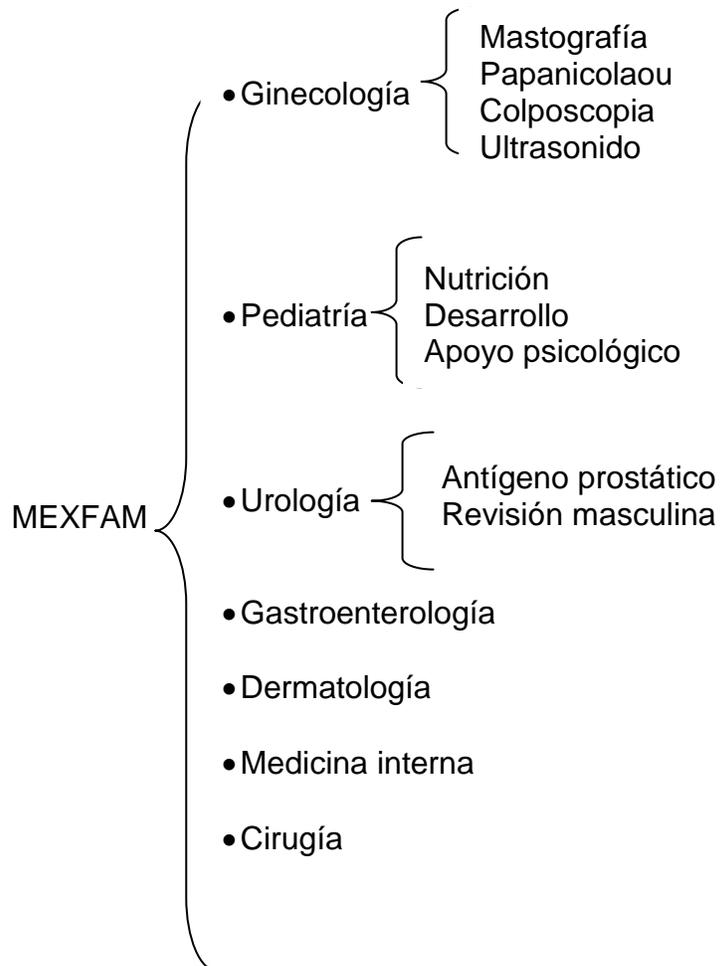
El problema con el programa comunitario rural es básicamente el conservadurismo que todavía prevalece en la sociedad mexicana del siglo XXI, las mujeres continúan sufriendo las consecuencias del machismo y de la extrema precariedad. Los niños tienen escaso o nulo acceso a la educación, los embarazos tempranos son frecuentes y las enfermedades o infecciones de transmisión sexual también.

El uso del condón o cualquier otro método anticonceptivo es considerado tabú y el tema de salud sexual y reproductiva con más razón.

4. Centro de Servicios Médicos (Programa Centros de Servicios Médicos)

Entre los servicios que se ofrecen se encuentran los siguientes:

Servicios en MEXFAM⁴⁹



2.5 Filosofía institucional. Misión, visión y valores

Misión

“Proporcionar servicios de calidad y vanguardia en planeación familiar, salud y educación sexual, de manera prioritaria a la población vulnerable de México: los jóvenes y los pobres, en la ciudad y en el campo”⁵⁰.

⁴⁹ *Perspectiva hacia el siglo XXI: la nueva cultura de la salud sexual*, Editado por Mexfam, México, 1995, pp.56-61.

⁵⁰ http://www.mexfam.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=72, Lunes , 17 de agosto 2009, 10:17 p.m.

Visión

“Ser vanguardia en México del movimiento hacia una nueva cultura de la salud sexual que incluye:

- Ejercicio libre y sin riesgos para llevar una vida sexual plena y satisfactoria.
- Educación sexual para toda la población, especialmente a jóvenes y mujeres.
- Programas de planificación familiar integrales especialmente diseñados para las necesidades de las familias mexicanas.
- Fomento a la participación del hombre y a la igualdad de género, promoción de la no discriminación hacia las mujeres e igualdad de derechos sexuales y reproductivos”⁵¹.

Valores

- “Honradez, entendida como la prioridad por encima del beneficio personal.
- Lealtad como compromiso con nuestros principios y con la Institución.
- Aprender a considerar nuestros errores como oportunidades de mejorar.
- Confianza en lo que hacemos y en nuestros compañeros.
- Respeto a nosotros mismos y a nuestros compañeros”⁵².

2.6 Reconocimientos

A lo largo de su trayectoria, la organización ha tenido varios reconocimientos, gracias a su labor. A continuación se mencionan algunos de ellos adquiridos en los últimos cinco años:

⁵¹ http://www.mexfam.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=72, Lunes, 17 de agosto 2009, 10:19 p.m.

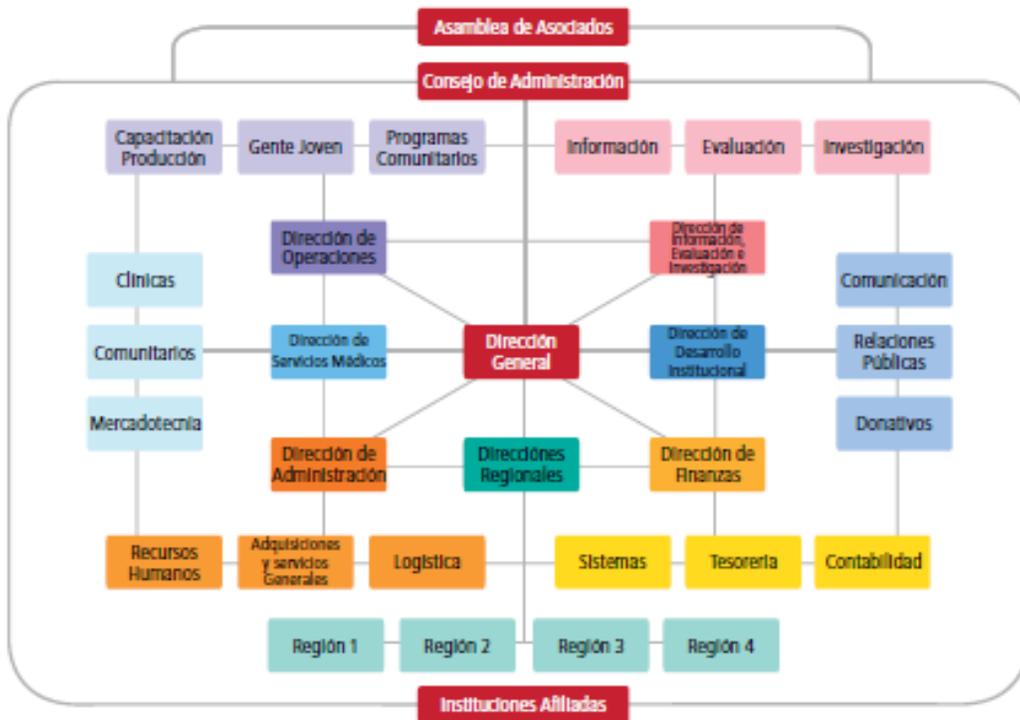
⁵² http://www.mexfam.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=72, Lunes, 17 de agosto 2009, 10:25 p.m.

Año	Reconocimiento	Motivo
2000	<i>Premio Rosa Cisneros</i> <i>Premio de Población de las Naciones Unidas</i>	Excelencia en producción de materiales educativos. Premio obtenido también en los años 1986 y 1996. Por destacada labor en asuntos relacionados con la población.
2003	<i>Premio "West Wind"</i> <i>María Antonieta Alcalde</i>	Por su trabajo en el tema de la prevención del aborto inseguro, riesgos y/o complicaciones. Consejera y asesora del programa Gente Joven, ganó el premio "Rosa Cisneros" por la lucha en la defensa y promoción de los derechos sexuales y reproductivos.
2004	<i>Reconocimiento por parte del Conacyt</i> <i>Premio Rosa Cisneros</i>	Otorgó constancia de inscripción 2004/1950. Otorgado al programa Gente Joven por la producción de un disco compacto con canciones que transmiten mensajes acerca de temas de salud, derechos sexuales y reproductivos, con el fin de llegar a las y los adolescentes y generar consciencia sobre su propia salud e integridad física y emocional.
2005	<i>Premio "Compartir" otorgado por Compartir Fundación Social, I.A.P.</i> <i>Premio Rosa Cisneros</i>	Por cumplimiento de misión institucional. Por su destacado e innovador programa para adolescentes y jóvenes sobre educación sexual y salud integral.

Reconocimientos a nivel internacional

Reconocimiento	Motivo
<i>Premio ERA (Expense Reduction Analysts)</i>	Por asesoría para la reducción en los gastos de operación.
<i>La IPPF reconoce la labor de MEXFAM</i>	En el 2007 por participar y colaborar para subsanar la escasez de condones en las áreas rurales.
<i>Mención honorífica de la WAS (Asociación Mundial para la Salud Sexual)</i>	Recibió mención honorífica en el concurso: "Excelencia e innovación en educación sexual".

2.7 Organigrama institucional⁵³



El organigrama se interconecta entre sí, no hay sección que no se encuentre relacionada con otra, lo que demuestra que trata de mantener una cercanía entre todos los departamentos, por lo cual debe existir una participación activa y una comunicación eficiente.

De acuerdo al Lic. Arreguín, el organigrama anteriormente conservaba una clara estructura jerárquica tradicional, pero con el cambio del Director General, Mexfam se reestructuró y actualmente así se presenta en su página de internet y en las oficinas centrales.

⁵³ <http://www.mexfam.org.mx/images/stories/informes/2007/informe2007.pdf>, Lunes, 31 de agosto 2009, Informe anual 2007 MEXFAM. El presente documento fue autorizado para ser puesto en el trabajo por el Lic. Eladio Arreguín Neyra, Jefe del Departamento de Recursos Humanos, Clínica Tlalpan.

2.8 Principales donadores

Aquí, les presentaré la lista de los principales donadores:

- Bayer
- Fomento Social Banamex
- Corporación Scribe
- Fundación Telmex
- Fundación ADO
- Fundación Axtel
- Embajada de Alemania en México
- Fundación Pierre Bremond, A.C.
- Fundación Dibujando un Mañana
- Fundación para la Protección de la Niñez
- Consorcio en Limpieza Técnica S.A. de C.V.
- Fundación Alfredo Harp Helú
- Quala
- Pfizer
- Ramboll
- JOICFP
- Palmetto
- Kimberly-Clark
- Ipas
- Johnson & Johnson
- Pablo Rivera Arquitectos, S.C.
- IDEACOM
- Indesol
- Galería Plaza México, D.F.
- The Charles Delmar Foundation
- Spanning, S.C.

- Inmobiliario Jerónimo S.A. de C.V.

Arriba se presentaron los donadores que hacen posible varios de los programas propuestos por MEXFAM. Ellos ayudan a la compra de material médico e inclusive de aparatos que se requieren para la prevención y diagnóstico de ciertas enfermedades.

2.9 Redes sociales y medios

La institución mantiene de forma activa, relaciones con organizaciones e instituciones del mismo rubro y forma parte de algunas otras.

- En el año del 2007, se llegaron a contar 298 impactos de presencia de Mexfam en los medios de comunicación, con menciones en televisión, radio, prensa escrita e internet.
- En prensa escrita se detectaron 74 notas sobre la labor realizada por la organización. Las revistas y periódicos que difundieron fueron los siguientes: La Crónica, La Jornada, Reforma, Milenio, Diario Monitor, El Universal, Excélsior, el Sol de México, Tribuna de San Luis, el Corregidor de Querétaro, La Opinión de Michoacán, Diario 21 de Guerrero, El Imparcial, Hola, y The billionaire, entre algunos otros.
- Se concedieron 134 entrevistas en estaciones de radio en IMER, W Radio, Radio Fórmula, Detrás de la noticia, Grupo ACIR, Grupo Imagen y algunas otras estaciones de radios locales o comunitarias.
- En televisión se contabilizaron 24 apariciones de especialistas pertenecientes a Mexfam en canales como ONCE TV, TV Azteca, Proyecto 40 y Telehit, principalmente.

- En internet se publicaron 57 notas sobre la labor de la organización en medios digitales tales como CIMAC (www.cimac.com.mx), Notiese, (www.notiese.com), sitios como www.lasalud.com.mx, www.mundodehoy.com y www.epsocial.es (un diario digital europeo).

Después de haber hecho este recorrido por la organización, queda claro su trayectoria, sus logros, su impacto en la sociedad mexicana y en el extranjero como una de las principales organizaciones promotoras de los derechos sexuales y reproductivos.

Al ser una organización que cuenta con la participación activa de ciudadanos (llamados promotores de salud), llama la atención con respecto a otras organizaciones médicas que atienden las mismas problemáticas.

Por otro lado, es importante destacar que sus programas focalizados hacia un grupo social en particular (clase media y media baja), hacen que la gente que acude a sus servicios se sienta más identificada.

En el siguiente capítulo voy a presentar algunos elementos que servirán como herramientas para ayudar a realizar el diagnóstico sobre su clima organizacional, a nivel interno.

Capítulo III. Diagnóstico del clima organizacional de MEXFAM

En el presente capítulo se analizarán algunos aspectos de la organización relacionados con el clima y se dará un diagnóstico de la situación por la que está atravesando. En el cuarto y último capítulo se harán propuestas pertinentes que ayuden a la institución a superar los problemas identificados.

En este apartado veremos temas tales como el sentido de pertenencia de los miembros de la organización (si presentan gratitud e identificación o rechazo hacia la misma), conoceremos sus ritos y costumbres organizacionales, la existencia de premios y estímulos o sanciones, hablaremos sobre los principales problemas que aquejan a la organización y daremos a conocer algunas motivaciones de los trabajadores, su reglamento interno y código de conducta, el análisis FODA y los resultados obtenidos mediante la aplicación de encuestas, así como los principales puntos mencionados por los propios directores, jefes y coordinadores de las direcciones que integran esta fundación.

El objetivo de este tercer capítulo es mostrar la situación actual del clima laboral en Mexfam.

Introducción al análisis

Aunque se darán a conocer los datos por medio de gráficas, puedo decir que en este aspecto, se detectó por medio de entrevista directa y la aplicación de dos encuestas que la mayoría de los trabajadores entrevistados se sienten orgullosos de pertenecer a la institución y elogió la noble labor de llevar servicios médicos de calidad a las personas que más lo necesitan.

Desde el personal de intendencia que se encuentra conformado por sólo cinco personas (tres mujeres y dos hombres) hasta el personal médico pasando por la

parte administrativa, la mayoría expresó sentirse identificado con la misión y visión de la institución y que si no les gustara su trabajo ya no estarían en ese lugar.

El personal administrativo, en general, expresó la importancia de impulsar a la organización, lograr sus metas y expandirse en la medida de lo posible. Para ellos es fundamental lograr la sustentabilidad y sobrevivir pese a la crisis económica ya que la organización presenta un leve estancamiento debido a esta circunstancia.

En general dicen ser gente con conciencia social, ya que ellos tienen muy presente que no por el hecho de trabajar allí van a ser fuertemente remunerados, sino que más bien ellos tienen presente de que se trata de apoyo a la comunidad y de lograr que los servicios de salud lleguen a las personas que más lo necesitan.

Sin embargo, también la mayor parte de las personas que fueron entrevistadas y encuestadas expresaron que sí quisieran un cambio en cuanto al clima organizacional se refiere.

3.1 Estructura interna de MEXFAM Clínica Tlalpan

En total, la organización se encuentra integrada por 60 personas de las cuales, 29 son operativos (incluida el área de intendencia) y 31 son directores, jefes y coordinadores de direcciones. Son siete direcciones en total.

A continuación se presenta un esquema general:

Personal operativo	
Dirección	No. de personas
Dirección General	1
Dirección de Desarrollo Institucional	1
Dirección de I.E.I.	3

Personal operativo	
Dirección	No. de personas
Dirección de Servicios Médicos	2
Dirección de Operación	4
Dirección de Finanzas	6
Dirección de Administración	7
Intendencia	5

Directores, jefes y coordinadores	
Dirección	No. de personas
Dirección General	2
Dirección de Desarrollo Institucional	3
Dirección de I.E.I.	7
Dirección de Servicios Médicos	4
Dirección de Operación	6
Dirección de Finanzas	4
Dirección de Administración	5

3.2 Costumbres y ritos organizacionales

A continuación se transcribe de forma textual la entrevista otorgada el día miércoles 9 de septiembre del 2009 por el Lic. Eladio Arreguín Neyra, Jefe del departamento de Recursos Humanos de la Clínica Mexfam en Tlalpan.

1. ¿En Mexfam celebran algo?, en caso de ser así ¿qué celebran?, ¿cómo lo festejan?, ¿quiénes se reúnen?

R: “Celebramos los cumpleaños y mandamos tarjetas de felicitación a la persona o personas correspondientes”.

2. ¿Existe alguna clase de estímulos o premios?, ¿cuáles son?, ¿cómo son?

R: “Sí, existen premios de puntualidad y asistencia”.

3. ¿Cuando un trabajador cumple años se le felicita? ¿de qué manera?

R: “Entregamos tarjeta de felicitación y en ocasiones, si el tiempo y el ritmo de trabajo lo permite, se lleva a cabo un convivio con pastel al final del mes”.

4. ¿Tienen comedor? ¿Quiénes comen en ese lugar?

R: “Comedor como tal no hay pero existe un espacio donde quien quiera puede llegar y comer los alimentos que lleva al trabajo”.

5. ¿Existe alguna clase de sanción? ¿Cómo cuál? (en caso de haberlas)

R: “Sí y dependen de la falta cometida y de lo que estipula el reglamento interior en términos laborales”.

6. Usted ¿cómo cree que es la organización? (tranquila/creativa) ¿cómo la calificaría?

R: “Yo la calificaría de creativa e institucional”.

7. ¿Qué metas tienen a corto, mediano y largo plazo?

R: “Son conforme al plan estratégico y se hacen con visión a cinco años, una de ellas es lograr la sustentabilidad económica y abrir más clínicas **en el** Distrito Federal y al interior del país”.

8. ¿Qué se espera lograr con ellas?

R: “Proporcionar servicios de salud a personas de escasos recursos, que los servicios lleguen a quienes lo necesitan”.

En la entrevista se despejaron algunas interrogantes sobre las costumbres y celebraciones de la organización, sin embargo, las explicaré más a fondo. La siguiente información fue obtenida mediante la lectura de un manual de bienvenida elaborado por el departamento de Recursos Humanos y la plática con algunos miembros de la organización.

a) **Cumpleaños.** Se extiende una felicitación en la pizarra pero también se les da una tarjeta de felicitación y se procura que el día no pase desapercibido haciendo un pequeño convivio a fin de mes. En otras clínicas y al interior de la República, sólo se manda una tarjeta de felicitación (impresa sobre papel normal debido al presupuesto). En la entrevista con el Lic. Eladio Arreguín Neyra, jefe del departamento de Recursos Humanos, se mencionó que pese a la escasez de recursos se trata de estar pendiente de los trabajadores y de hacerles saber que ese día se les reconoce y felicita con motivo de su cumpleaños.

b) **Fiestas patrias.** Se lleva a cabo un pequeño convivio donde están invitados los familiares de los trabajadores y vecinos cercanos a la clínica. Este tipo de eventos se hace con el fin de convivir e integrar a la comunidad aledaña. Asimismo, los trabajadores se ponen de acuerdo para llevar la comida y bebidas que se consumirán en el convivio.

c) **Día de muertos.** Aunque el 1º y el 2 de noviembre no se organiza una celebración como tal, se adorna el edificio de la organización con motivos propios de la festividad.

d) **Posadas navideñas.** En esta celebración, al igual que en la anterior, todos los trabajadores (desde jefes hasta personal médico) se organizan para comprar una

piñata, comida y bebidas a consumir en la celebración. Se lleva a cabo el ritual de pedir posada y también asisten los vecinos más cercanos.

e) **Fiesta anual navideña.** Quizás esta fiesta sea la más importante debido a que se trata de la celebración final antes de salir de vacaciones de diciembre. La cena es el momento más esperado y en el que todos los trabajadores conviven.

f) **Espacio abierto a los trabajadores.** MEXFAM dispone de un espacio, ubicado en el jardín bajo la sombra de una carpa, en el que llegada la hora de la comida, cualquier trabajador puede ir allí y consumir sus alimentos. Cada empleado lleva su comida y puede recalentarla en uno de los tres hornos de microondas que existen, de la misma forma, se dispone de un refrigerador donde se guarda la comida. Si bien todos pueden ir a comer allí, no todos lo hacen, algunos prefieren comer fuera del área de trabajo. En este sentido, la única condición es que se cumpla con el horario que es de las 13 a las 15 horas y que no rebasen el tiempo permitido.

3.3 Formas de comunicación dentro de la organización

Debido a que la Clínica de Tlalpan es la sede central de la organización, no es posible mantener contacto de forma continua y óptima con todos los trabajadores que son parte de esta institución; sin embargo, se busca establecer contacto con ellos a través de redes sociales tales como *Facebook*, *Messenger* y *Hotmail*, principalmente.

Mediante estas plataformas de comunicación digitales se hacen llegar invitaciones, comunicados y avisos. A veces se pide información en línea y se da seguimiento a los programas a través de *Messenger*. La organización ve en el chat, una forma de hacer eficiente el trabajo y de mantener la comunicación con sus trabajadores.

El principal problema es que algunos trabajadores no se sienten cómodos compartiendo un espacio que sólo está destinado para amigos o familiares con sus obligaciones laborales. Algunos prefieren no utilizar estos medios y utilizan sólo el teléfono o los celulares.

Por otro lado, han tomado algunos cursos con el ánimo de subsanar ciertos conflictos que se han presentado. Uno de ellos consistió en aprender a pedir las cosas entre miembros de la misma jerarquía, subordinados y superiores. Se trató de un curso de comunicación no violenta en el que se ejecutaron una serie de dinámicas y talleres que si bien logró en su momento mejorar el clima de la organización, no se mantuvo a largo plazo.

El problema fue que algunas instrucciones no se cumplieron (como por ejemplo, darle seguimiento a las peticiones de las escuelas e instituciones, debido a que algunos trabajadores se sintieron molestos por la forma en que las órdenes eran expresadas; cuando lo que se les enseñó fue a utilizar y construir mensajes adecuados para comunicarse y hacer más eficiente la labor.

A pesar de que en el curso se les enseñó a resolver los problemas empleando la comunicación efectiva y pacífica, es decir, haciendo saber a los demás lo que en verdad se espera de ellos sin agredirlos ni siendo prepotente, todavía persiste la sensación en algunos miembros de que no se ha avanzado mucho en este aspecto.

Sin embargo, aunque se procura mantener una comunicación horizontal no siempre se logra a causa de que siguen siendo los directores, jefes y coordinadores quienes primero se enteran de los cambios susceptibles dentro y fuera de la organización.

3.4 Premios, estímulos y castigos

A continuación explicaré cómo funciona el sistema de premios y castigos en la organización:

- Bono de puntualidad. No existe checador, pero cada vez que un empleado cubre puntualmente su horario de trabajo, se le proporciona un bono de puntualidad que normalmente es un pequeño incentivo económico (es un porcentaje sobre el salario diario). A diferencia de otras organizaciones, si un empleado llega fuera de la tolerancia permitida no se les impide el ingreso al trabajo pero sí se les hace ver que si sigue con este tipo de comportamiento podrá haber una sanción o una llamada de atención por parte del jefe. En caso de los administradores este bono se puede perder si no entregan a tiempo la lista de asistencia y los reportes mensuales.
- Bono de asistencia. También se les proporciona un estímulo económico. En caso de que el trabajador no cumpla con este requisito, se le descuenta el día si no avisa el motivo por el cual no se presentó a trabajar.
- No hay castigos como tal, pero en caso de que un trabajador no cumpla con las normas establecidas en cuanto a puntualidad y asistencia, los jefes deben tomar decisiones o hacerse cargo de la situación. También puede pasar que simplemente no ganan los bonos.
- Sobre la inasistencia al trabajo en casos excepcionales se debe mencionar que se presenta un clima de comprensión, siempre y cuando el trabajador sea honesto y la situación verdaderamente lo amerite, para ello es indispensable que el trabajador sienta la confianza suficiente de comentar qué es lo que sucedió.

- La institución proporciona a sus trabajadores todas las prestaciones de ley, las cuales se expondrán más adelante.
- Para los promotores comunitarios también existen premios y éstos consisten en despensas básicas y reconocimientos tales como: diplomas y constancias.

El punto central de dar estos premios a los trabajadores es motivarlos y que sientan que su esfuerzo es reconocido y apreciado.

3.5 Formas de trabajo y problemas detectados

En cada área de la organización existe un responsable (un director), después se encuentra un jefe y luego un coordinador de actividades y los colaboradores. La comunicación que predomina es la comunicación descendente pues cuando un director o jefe da una instrucción, ésta se va dando a conocer a través de la estructura jerárquica al tiempo que cada sección hace lo que le compete.

Cada trabajador debe darle seguimiento a sus actividades. La organización trabaja por resultados a corto plazo (relativamente) lo que muchas veces significa que algunos empleados se encuentren estresados por los períodos donde existe mucha carga de trabajo.

Por el tipo de organización que es MEXFAM, lo ideal sería que todas las direcciones mantuvieran una comunicación permanente y compartieran la información puesto que los datos obtenidos por cualquier dirección son de utilidad para las demás, pero esto no siempre ocurre así. Se guarda la información con recelo y no se comparte fácilmente debido a que las direcciones o los trabajadores creen que es producto de su propio esfuerzo y trabajo, y por lo tanto no tienen que compartirlo con los demás.

Por otra parte, mediante otra entrevista proporcionada por el Jefe del departamento de Recursos Humanos se pudo conocer la existencia de algunos miembros que no se sienten satisfechos en cuanto a las relaciones existentes en el entorno laboral porque algunos trabajadores sienten que es más por obligación el trato amable que por sinceridad. Asimismo, el Lic. Arreguín mencionó su preocupación por la falta de integración en el personal, que si bien no es un factor que impida avanzar en las metas propuestas, sí representa un elemento indispensable al momento de trabajar en equipo y con objetivos establecidos.

La integración para él es muy importante para poder alcanzar las metas de forma efectiva y rápida, ya que si los demás empleados no se sienten integrados, se complica colaborar. Algunos miembros se sienten incómodos al trabajar con alguien con quien antes no lo habían hecho o que no conocen, y es entonces cuando comienzan los problemas, primero de tipo laboral, y después se van llevando al terreno personal.

Más adelante iré hablando de los conflictos que se encontraron después de la aplicación de encuestas, entrevistas y pláticas con algunos miembros del lugar.

3.6 Prestaciones

a) IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social)

Alta desde el primer día de trabajo, se tiene acceso a todos los derechos que otorga esta institución.

b) INFONAVIT

Se cotiza desde el primer día de trabajo y al igual que en el anterior inciso, el trabajador gozará de todos los beneficios que concede ese instituto.

c) Fondo de ahorro

Se otorga el 5% del salario diario, prestación que disminuye con faltas e incapacidades.

d) Despensa en efectivo

Se otorgan \$651.00 pesos al mes, esto se modifica cada vez que cambia el salario mínimo.

e) Prima vacacional

Se otorga la mínima de Ley, es decir, 25% de los días a que se tiene derecho. Se paga la segunda quincena de Diciembre de cada año en forma automática.

f) Vacaciones conforme a la Ley Federal del Trabajo

Tiempo trabajado	Período vacacional
1 año	6 días
2 años	8 días
3 años	10 días
4 años	12 días
5 a 9 años	14 días
10 a 14 años	16 días
15 a 19 años	18 días
20 a 24 años	20 días
25 a 29 años	22 días

g) Aguinaldo

Se otorga a los trabajadores 15 días conforme a lo que marca la Ley Federal y se paga en la primera quincena del mes de diciembre.

3.7 Análisis FODA

Aquí se presentará un análisis FODA, llamado así porque se compone de cuatro elementos a estudiar: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de Mexfam Clínica Tlalpan.

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<p>Posee un buen nivel de reconocimiento a nivel nacional e internacional.</p> <p>Compromiso para alcanzar las metas de la institución.</p> <p>Identificación por parte de los trabajadores con la misión, visión y valores de la misma.</p> <p>Fuerte sentimiento de pertenencia a la organización.</p> <p>Claridad hacia dónde quieren ir y estar en cinco años.</p> <p>Creatividad para la implementación de programas y aplicación de métodos.</p>	<p>Ampliar los servicios de salud que ofrecen.</p> <p>Cuenta con proyectos que podrían cambiar de forma significativa y positiva a la organización.</p> <p>Actitud positiva en cuanto a la labor de la organización.</p> <p>Adquirir más material educativo.</p> <p>Aumentar el número de escuelas e instituciones que solicitan pláticas informativas y de orientación.</p> <p>Obtención de fondos para abrir nuevas clínicas.</p>	<p>Actitud cerrada por parte de algunos miembros para el progreso de la organización.</p> <p>Falta de cooperación de una parte de sus miembros y dificultad para trabajar en equipo con otras áreas.</p> <p>Temor al cambio y a los nuevos proyectos o formas de organización.</p> <p>Duplicidad de funciones.</p> <p>Recelo para compartir información de índole laboral entre las distintas áreas.</p> <p>Problemas de índole personal entre los miembros de la organización.</p> <p>Desigualdad en la aplicación del reglamento interno de trabajo.</p> <p>Confusión en el cumplimiento de las funciones.</p>	<p>Dejar proyectos inconclusos por falta de cooperación e integración de los miembros.</p> <p>Presentar apatía debido a la falta de cooperación de algunos miembros.</p> <p>Pérdida total de colaboración debido a la actitud de algunos de sus miembros.</p> <p>Desánimo generalizado.</p> <p>Monotonía laboral.</p> <p>Dificultades personales que obstaculizan y afectan el trabajo de los demás.</p>

Se presentó de manera general las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la clínica con el fin de dilucidar el panorama y elaborar un diagnóstico lo más certero posible.

3.8 Resultados de encuestas y entrevistas. Proceso de aplicación.

Del día miércoles 7 al viernes 16 de octubre del presente año, con el propósito de identificar el ambiente laboral interno que prevalece en MEXFAM Clínica Tlalpan apliqué a cada uno de sus miembros que la integran una serie de encuestas y entrevistas fundamentadas en textos especializados del tema, y cuya revisión y aprobación corrió a cargo del Lic. Eladio Arreguín Neyra, Jefe del Departamento de Recursos Humanos.

En base a todo lo anteriormente expuesto elegí dos instrumentos considerados de uso clásico en la investigación social: la encuesta y la entrevista.

Las encuestas consistieron en una serie de 20 enunciados afirmativos o ítems⁵⁴ que hacen referencia al entorno específicamente intraorganizacional, por tal razón se contemplaron las siguientes dimensiones: la percepción de si existe armonía y una sana convivencia laboral; cuál es la relación con los demás; cómo se perciben las normas que rigen a la organización; el estilo, la claridad y la coherencia en la dirección; qué cauce se les da a los problemas que se presentan; la disponibilidad de recursos para realizar el trabajo, si hay retroalimentación en la información; cómo se comunican entre sí; la retribución o el grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo; si se comparten los valores colectivos: la cooperación, la responsabilidad y el respeto; la estabilidad, las

⁵⁴ Modelo matemático creado para explicar la teoría del rasgo latente o de respuesta al reactivo, atribuido al danés Georg Rasch (1960) y propuesto para medir el funcionamiento mental humano.

expectativas, el sentido de pertenencia, el compromiso; qué técnicas de trabajo practican, si el personal está motivado o es recompensado, qué capacitación y atención se da al talento humano.

En ella el objetivo era que el trabajador calificara en una escala valorativa del 5 al 1 (de forma descendente) exteriorizar su reacción y dar su opinión eligiendo uno sobre cada enunciado.

De acuerdo al libro *“Psicología Organizacional”* (Furnham Adrián; 2008, p.238) con este tipo de cuestionario los trabajadores pueden expresarse de forma abierta sin que se sientan comprometidos ya que sólo deben tachar la casilla que corresponda a su percepción.

La primera encuesta se aplicó al personal de intendencia. En ella se manejó un lenguaje sencillo, se encuadró con la misma escala y se maniobró de la misma forma.

Similar a la primera, la segunda fue aplicada a los trabajadores en general, con la misma medición y criterios.

Los prototipos de encuestas aplicadas (al personal de intendencia, operativo-administrativo y de mando) pueden verse en el Anexo I (117-119 págs.)

En el caso de la entrevista correspondió contestarla a los directores, jefes y coordinadores de todas las direcciones de la organización. Sus respuestas fueron bastante explícitas, e incluso, algunos de ellos profundizaron sus respuestas.

La entrevista se estructuró de respuesta abierta con la finalidad de medir: a) el grado de conocimiento del tema en cuestión por el personal de mando y b) la percepción que tiene del clima laboral de la organización para la que trabaja.

Tuvo como ventaja el contacto "cara a cara" lo que permitió darme cuenta de las actitudes, gestos, posturas, entonación de la voz, tics, etc. que se asumieron. Cabe destacar que las respuestas que se obtuvieron fueron bastante explícitas, e incluso, algunos de ellos las profundizaron.

Hago hincapié en que ambas técnicas se aplicaron en un clima emocional agradable. Estuvieron enfocadas a evaluar ante todo las relaciones entre iguales, pero también las existentes con personas de diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización; así como el grado de satisfacción existente con relación a los superiores y directivos de la misma, y de forma general, la opinión existente sobre los sistemas de gestión y dirección practicados.

Proceso de aplicación

La atención fue personalizada, es decir, cada persona iba pasando a una sala de juntas a contestar lo que en su caso correspondiera (ya sea el cuestionario o la entrevista), disipando así las dudas que pudieran surgir sobre cómo debía contestarse. Al término de la sesión algunas personas platicaron conmigo sobre sus impresiones del clima laboral imperante, mismas que expondré más adelante.

Es pertinente aclarar que la escala no tenía valores positivos o negativos, sólo de grado de percepción sobre el ámbito laboral.

A continuación específico la escala de valores (en un continuo del 5 al 1 descendente de cinco opciones posibles) empleada en las encuestas:

5 = Muy de acuerdo. Esta puntuación es equivalente a que la persona se encuentra (en la mayoría de los enunciados) plenamente satisfecha y sin queja alguna sobre su trabajo. Sin embargo, en los enunciados que afirmaban algo negativo, su valor se invertía.

4 = De acuerdo. En general expresa una afirmación en sentido positivo sobre el enunciado a evaluar.

3 = En desacuerdo. En general expresa negación.

2 = Muy en desacuerdo. Un grado más fuerte de negación que si bien no es cuantificable, ayuda a comprender la forma en cómo se sienten los trabajadores.

1 = Indeciso. Dependiendo el enunciado a evaluar expresa la idea de que en ocasiones sucede lo que se indica o no.

De las entrevistas al personal de mando, sólo las respuestas a la pregunta 1 y de la 9 a la 15 pueden ser graficadas puesto que expresan un sí o un no, mientras que las otras preguntas ayudan a conocer la percepción de los directores, jefes y coordinadores, al tiempo que les permitió expresarse libre y honestamente.

A diferencia de la escala de Likert donde las respuestas que los sujetos pueden entregar ante cada afirmación son en base a la frecuencia: siempre, casi siempre, algunas veces, muy pocas veces, nunca; en esta escala medimos el grado de percepción⁵⁵ de los miembros de Mexfam Clínica Tlalpan.

⁵⁵ Entendida como la sensación interior resultante de una impresión material y que es sensible a los sentidos.

3.9 Resultados de aplicación de encuestas. Personal de intendencia y operativo-administrativo.

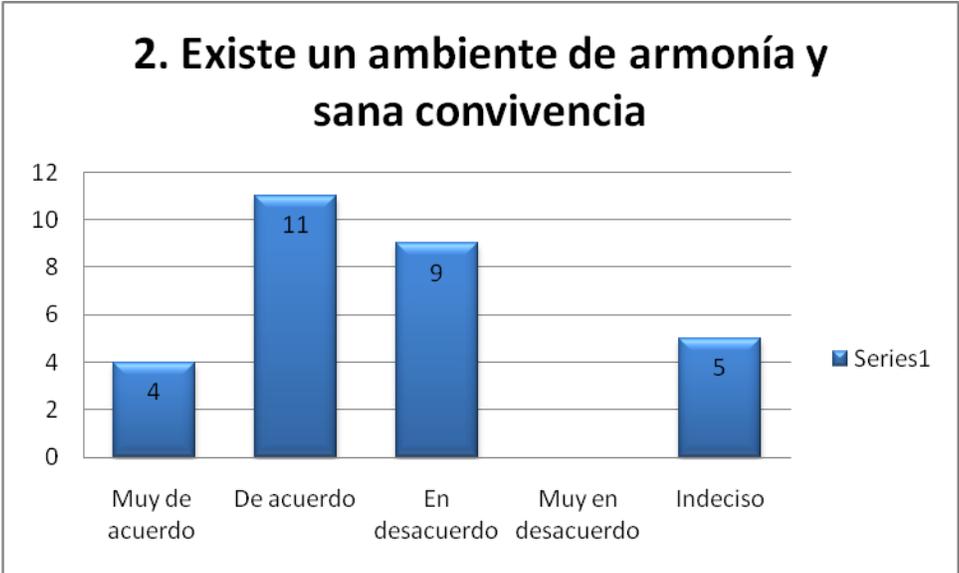
Antes de dar a conocer los resultados de los directores, jefes y coordinadores de la institución, empezaré por los resultados de los puestos operativos, es decir los trabajadores en general (incluido el personal de intendencia). En esta parte fueron encuestadas 29 personas en total.



En esta pregunta cinco personas dijeron temer a algo y no a nadie como tal. Lo que más temían era perder el empleo por rumores de que habría un recorte de personal ya que sabían que la organización estaba pasando por momentos financieros difíciles debido a que no conseguían recaudar suficientes fondos. Se empezó a correr el rumor de que se ahorrarían recursos y que si esto no daba resultado se empezaría con el recorte. Por otro lado, dieciseis personas expresaron no sentir temor ni a perder el empleo ni a sus superiores al igual que las otras cinco que contestaron estar muy en desacuerdo con esta aseveración. Sólo tres personas expresaron indecisión, pues por un lado temían perder el empleo y por el otro temían que los problemas de índole laboral crecieran de tal

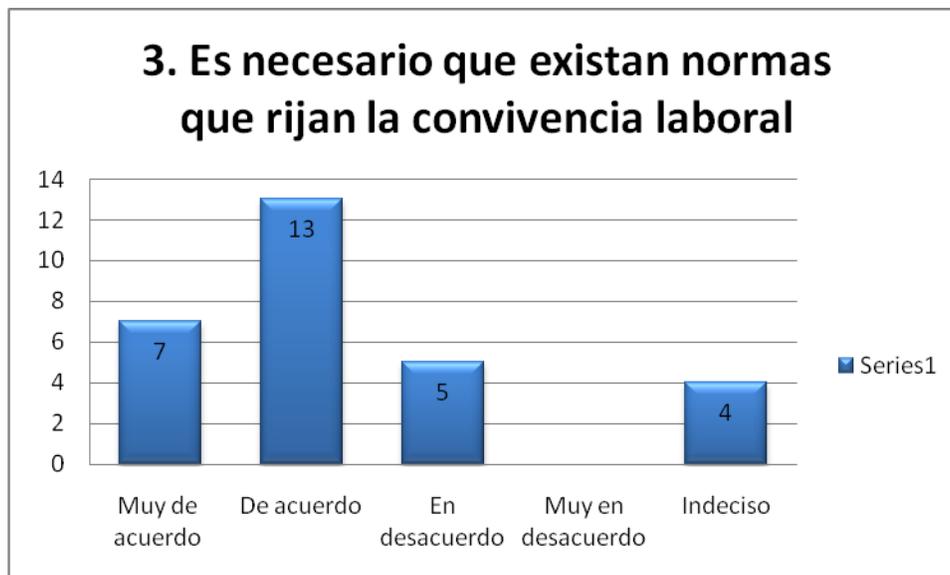
modo que el ambiente perjudicara su desempeño o afectara sus motivaciones para trabajar.

Algunas personas contestaron que a veces temían que se les llamara la atención de forma inadecuada cuando sus jefes estaban en momentos de mucho estrés, al mismo tiempo que les preocupaba no poder conseguir información necesaria para llevar a cabo el trabajo por el recelo general que existe en la organización sobre compartir información de trabajo con los demás compañeros.



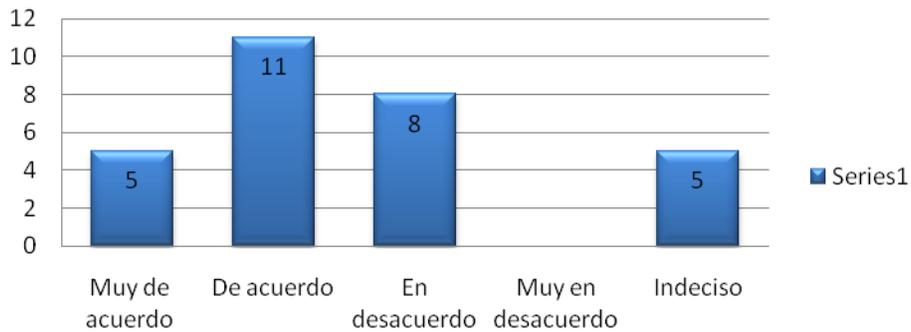
En esta pregunta, de veintinueve personas cuatro se sienten plenamente satisfechas con el ambiente laboral, once piensan que el clima es bueno pero nueve opinan lo contrario, mientras que cinco expresaron que en ocasiones es agradable, pero en otras se vuelve algo tedioso por las actitudes de los compañeros y porque en ocasiones los problemas de trabajo no se solucionan en la dirección correspondiente (en el área de acción de la persona), sino que llegan hasta la Dirección General, y aunque se llega a una especie de tolerancia y tregua, queda el descontento que no se puede olvidar tan fácilmente, y en ocasiones los problemas laborales quedan rebasados convirtiéndose en

problemas de índole personal, lo que conlleva a una serie de “venganzas” que impiden que esas personas colaboren de forma adecuada.



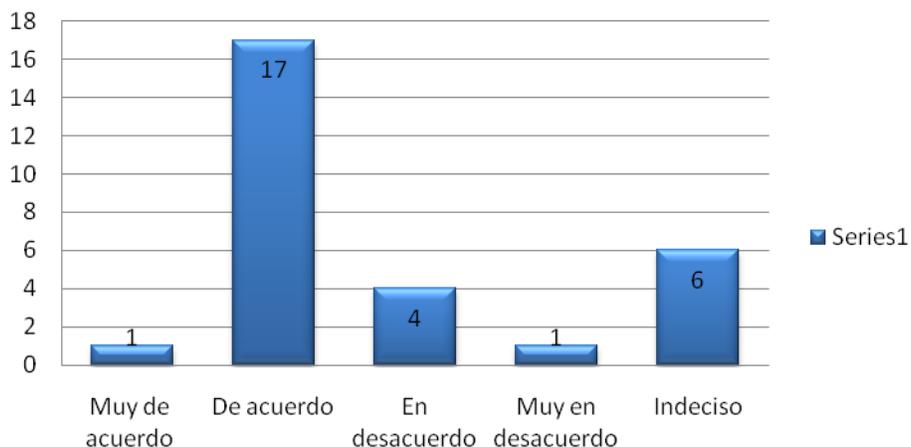
En general, siete personas estuvieron muy de acuerdo con que deberían existir normas que regularan la convivencia laboral, trece mostraron su acuerdo sobre el tema, mientras que cinco dijeron que consideraban que esto no era necesario y cuatro se mostraron indecisas. Algunas de ellas dijeron que debería haber normas, aunque prefieren que no sean rígidas y otras dijeron que no consideraban justo estar sujetos a ellas pero que a otros les vendría bien seguirlas.

4. Los problemas que se presentan se resuelven adecuada y oportunamente



Cinco personas se mostraron muy de acuerdo en que los problemas se resolvían de forma oportuna, once estuvieron de acuerdo, ocho expresaron su desacuerdo y comentaron que los conflictos que se suscitaban entre compañeros muchas veces seguían y que ni el jefe o el director de alguna área ponían el alto, y que incluso llegaban hasta la Dirección General. Cinco personas dijeron que en ocasiones sí se solucionaban, pero que en otras no tanto o de forma incompleta.

5. Soy aceptado (a) por los demás



De veintinueve personas, una manifestó sentirse muy aceptada, diecisiete dijeron sentirse satisfechos con el grado de aceptación que los demás mostraban hacia ellos, cuatro personas no se sienten admitidos por los demás y una se siente completamente rechazada, mientras que seis comentan que es un aspecto que no les interesa mucho y que no se sienten aceptados pero tampoco rechazados, sino que simplemente sus demás compañeros interaccionan con ellos por obligación.

En relación a esta aseveración, algunas personas creen que no se ha hecho suficiente por tratar de integrarlas, creen que en algunos talleres que tomaron con anterioridad muchos de sus compañeros sólo se limitaron a hacer lo que se pedía, pero que realmente no hubo un cambio trascendental después de ello. Algunos miembros confesaron sentir cierta decepción sobre este punto, debido a la falta de sinceridad, calificando el ejercicio de integración anterior de cuidar sólo la apariencia y hacerlo por obligación.

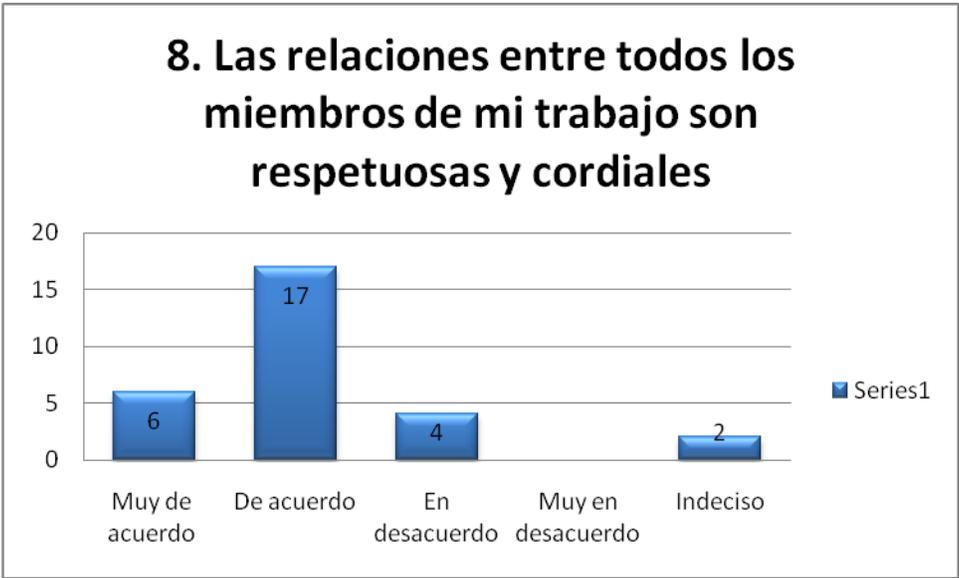


Cuatro personas se mostraron muy satisfechas en cuanto a sus relaciones de trabajo al igual que otras dieciseis que están de acuerdo, tres no consideran llevarse bien con sus compañeros y seis expresaron que en momentos de estrés

solían presentarse diferencias, pero que no consideraban llevarse bien pero tampoco tan mal.



Sobre la percepción de cómo se llevaban los demás entre sí y con el Director General, sólo dos personas estuvieron completamente de acuerdo, nueve opinaron que se llevaban bien a secas, siete se mostraron en desacuerdo en este punto por las razones anteriormente mencionadas, una persona opinó que es sólo puro protocolo laboral porque existen muchos celos profesionales y diez se mostraron indecisos pues dijeron que como en todos los trabajos unos se llevaban bien con otros pero que consideraban imposible que todos se pudieran llevar bien entre sí porque todos tienen diferente carácter y actitud ante los problemas o forma de solucionar los mismos, lo que a veces implicaba que una forma de solución podría o no agradarles a los demás.



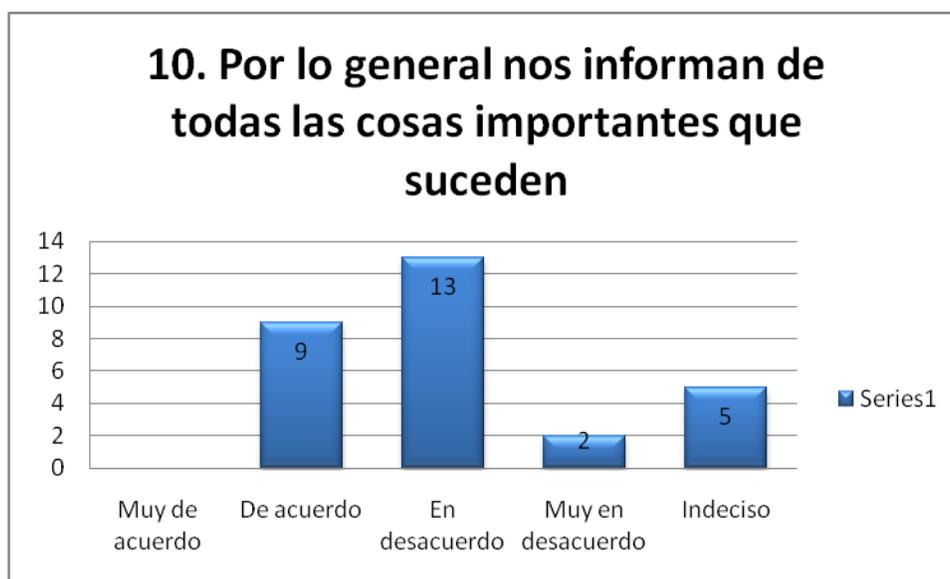
Seis personas creen que las relaciones son sumamente satisfactorias, diecisiete están sólo de acuerdo, cuatro personas no opinan lo mismo y dos se encuentran indecisos en este aspecto.



En esta gráfica se aprecia claramente que seis personas y otras diecinueve dicen entenderse con su supervisor o jefe inmediato, muy pocas personas (dos) en

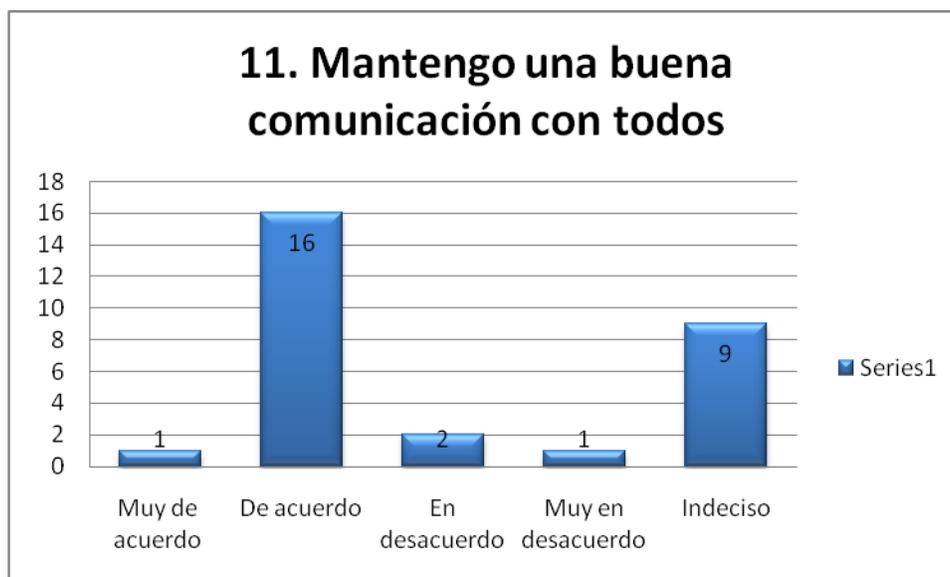
desacuerdo, una totalmente en desacuerdo y un indeciso. Éstas últimas son las que no se entienden debido a pequeños problemas o malentendidos a causa de otros compañeros. Sin embargo, todos los entrevistados (hasta los que estuvieron de acuerdo) expresaron su inconformidad sobre la duplicidad de funciones o confusión de las mismas. Algunos dijeron que otros compañeros todavía no tienen muy claro cuál debe ser su desempeño y que por ello sentían que en ocasiones hacían en lo que no les correspondía, lo cual era muy desgastante para el cumplimiento del trabajo en general.

De la misma forma se expresó molestia en cuanto a la división de trabajo y el cumplimiento del mismo, pues varias personas expresaron durante la aplicación de la encuesta que algunos de sus compañeros no cumplían del todo con sus obligaciones o lo hacían a la mitad, por lo que ellos se veían en la necesidad de terminar los trabajos inconclusos, sin embargo procuran no decirlo al jefe para no generar conflictos mayores.



Aquí cabe destacar que ninguna persona estuvo muy de acuerdo, lo que hace presuponer que la información se queda en los altos mandos. Nueve personas

están de acuerdo y piensan que se informa de las cosas que suceden en la organización; no obstante trece personas piensan que esto no es así, señalan que la falta de comunicación es un punto débil de la organización pues en ocasiones no se enteran de lo que sucede de no ser por sus compañeros.



En este enunciado una persona se encuentra plenamente muy de acuerdo con la forma de comunicación que lleva con sus demás compañeros, dieciseis personas consideran tener una buena comunicación con todos, hubo dos personas en desacuerdo, una muy en desacuerdo y nueve personas indecisas, quienes mencionaron que en ocasiones no es posible mantener una óptima comunicación con todos debido a que depende mucho en qué niveles de estrés se encuentren o de su disposición a compartir o no la información. En este punto se puede apreciar cómo las personas que contestaron se califican positivamente en cuanto a su forma de comunicarse pero en el siguiente punto se podrá ver cómo la calificación varía cuando se trata de calificar a otras personas.



Once personas opinaron que todos tienen una buena comunicación entre sí, nueve se encuentran en desacuerdo y nueve indecisos. Las razones han sido explicadas con anterioridad.

Sin embargo, a lo largo del análisis de las respuestas obtenidas de las encuestas aplicadas se detectaron problemas de comunicación interna orientados hacia la falta de información de los altos mandos para con sus subalternos y los conflictos surgidos entre los trabajadores.

13. Existe un clima de confianza para poder expresar inconformidades, en caso de haberlas



Dos personas creen que existe un clima óptimo de confianza para expresar sus inconformidades y diez de acuerdo. Ocho piensan que tal confianza no existe, dos personas opinan que hay represalias o “venganzas” cuando se expresan desacuerdos y siete no creen tampoco que haya ese clima aunque se diga que sí, es algo que no los convence del todo. En ocasiones piensan que sí se puede pero en otras no sienten que puedan hacerlo sin que se les reprenda o señale por ello.

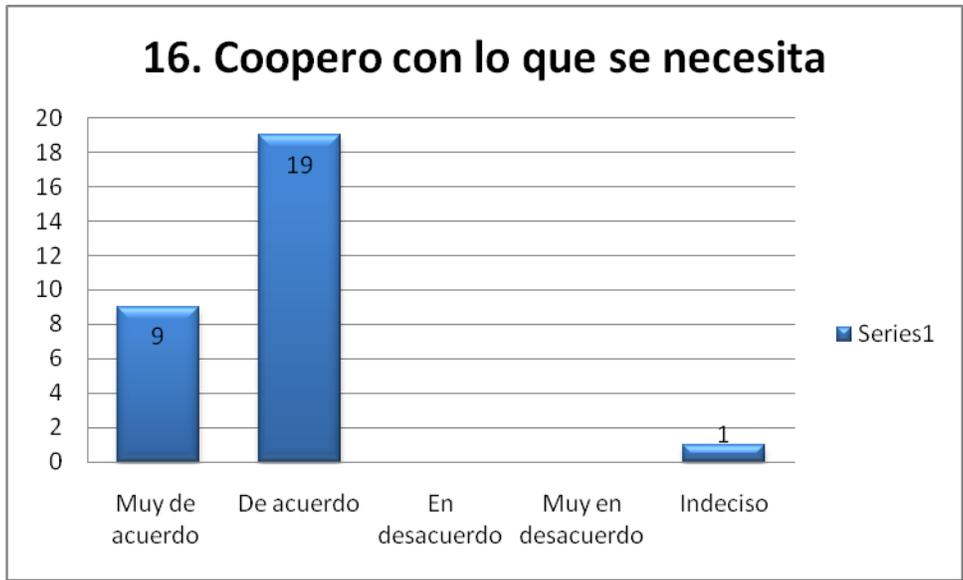
14. Me siento orgulloso y satisfecho de ser parte de esta organización



Once personas se sienten muy orgullosas de ser parte de la organización, diecisiete están satisfechos y uno indeciso. Casi todos se sienten bien de formar parte de Mexfam Clínica Tlalpan.



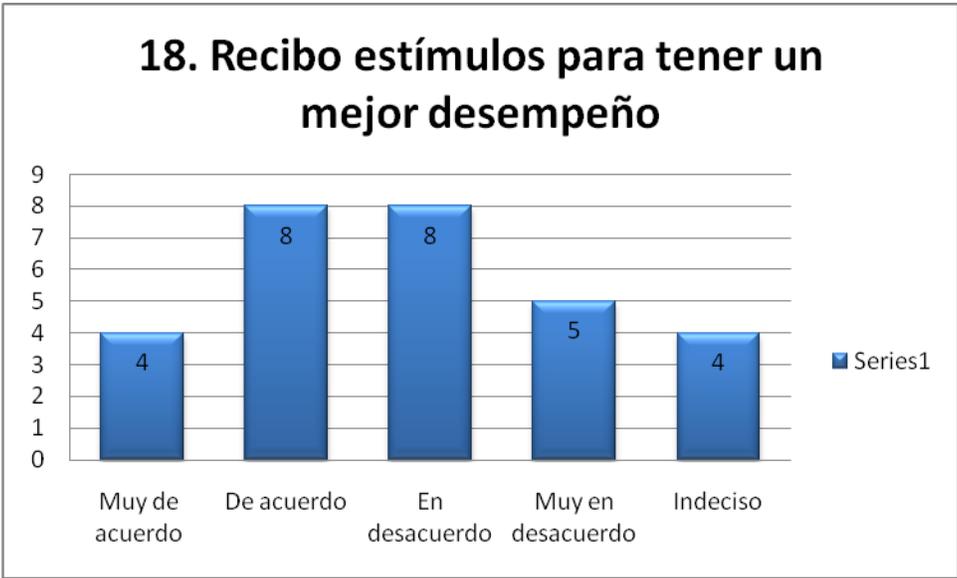
Cuatro personas piensan que su supervisor está completamente satisfecho con el trabajo que desempeñan y que reciben estímulos por ello, catorce se encuentran tranquilos con su desempeño y también creen que son recompensados. Cuatro personas no sienten que se reconoce su trabajo principalmente y que a sus jefes no les interesa si realmente lo hacen bien o no, tienen la percepción de que algunos no se enteran de lo que han hecho. Una persona se encuentra totalmente en desacuerdo en este punto y seis se mostraron indecisos, es decir, sienten que a veces sí se reconoce pero que la mayor parte de las veces no.



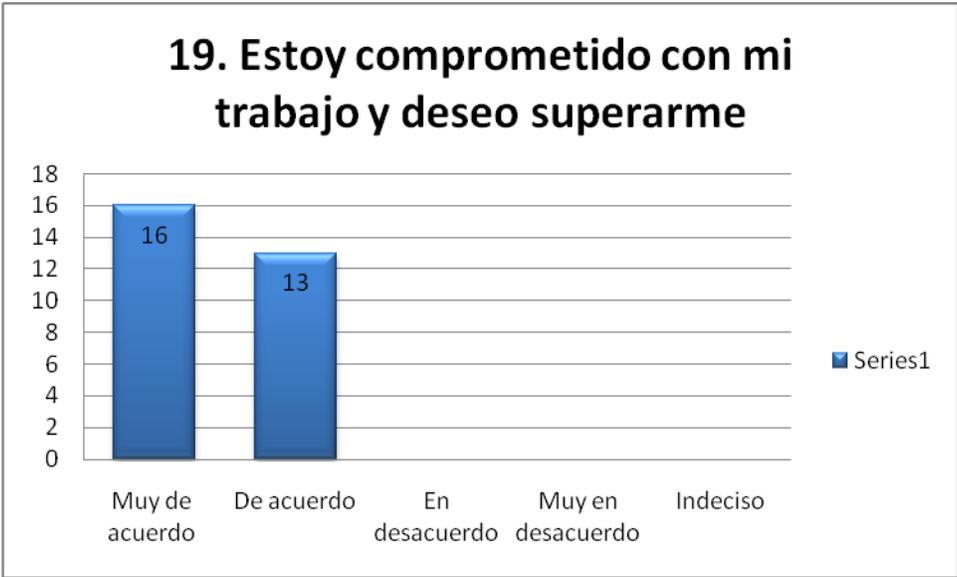
Aquí, la mayoría respondió que considera que coopera de forma adecuada, excepto una persona, quien pudo ser más honesta en cuanto a su desempeño se refiere.



Nuevamente, la mayoría de los encuestados contestó que se sentían identificados con los principios y fines de la organización, excepto una persona.



Cuatro personas piensan que constantemente reciben estímulos para tener un mejor desempeño, ocho también opinan que reciben de alguna forma, una palabra de gratitud, un elogio, un estímulo (felicitación, reconocimiento, etc.). Ocho personas no están de acuerdo en que esto sea verdad, mientras que cinco opinan que nunca ha sido así y cuatro se encuentran indecisos en este punto.



Todos los miembros de la clínica piensan que están comprometidos con su trabajo. En general expresaron sentir un compromiso muy alto con la organización y su deseo constante de superación profesional y personal.



Aquí, las respuestas de los encuestados varían. Sólo cinco sienten totalmente que la organización cumple con sus expectativas; veinte se encuentran cómodos en ella y cuatro indecisos puesto que consideraban que cuando entraron tenían ciertas expectativas, sin embargo, con el paso del tiempo vieron que éstas no se cumplían por alguna u otra razón.

Ahora, analizaremos las respuestas de los directores, jefes y coordinadores de la clínica. En total son treinta y un personas que ostentan puestos de mando o coordinación de actividades pero sólo se pudieron conseguir veintiocho respuestas, es decir, faltaron tres personas que por falta de tiempo no pudieron entregar su cuestionario.

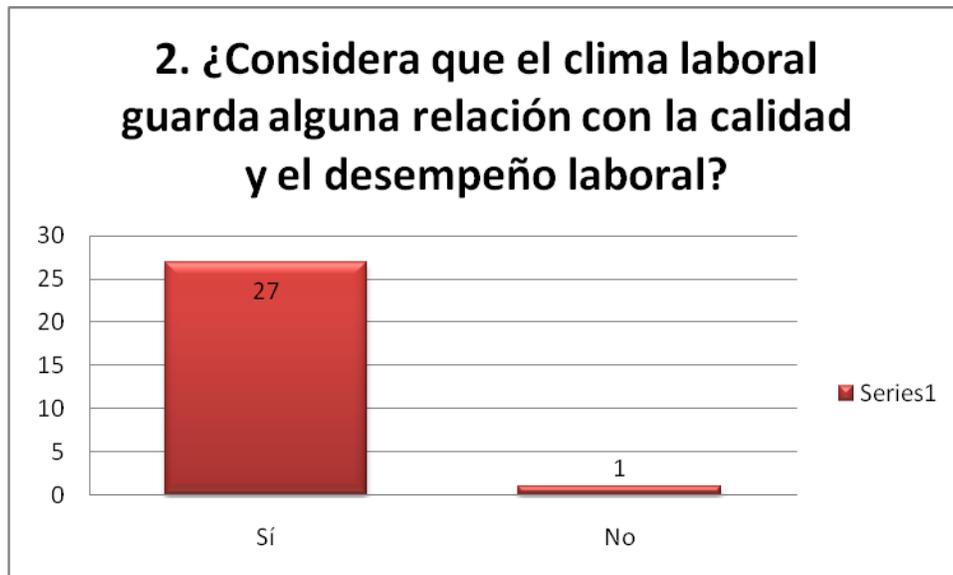
3.10 Resultados de aplicación de encuestas II. Directores, jefes y coordinadores.

En cuanto a los cuestionarios se refiere, el método de evaluación es diferente, como se había mencionado con anterioridad. En ellos se presentó una serie de 15 preguntas abiertas en las cuales, los directores, jefes y coordinadores debían responder de forma anónima. De las 15 preguntas, 9 correspondían a una respuesta cerrada (sí o no) pero además se agregó el “¿por qué?” para conocer la razón de su respuesta y enriquecer los resultados.



En esta pregunta, todos los entrevistados expresaron tener conocimiento sobre lo que era el clima organizacional. La mayoría la concibió como “al ambiente de trabajo que potencializa, facilita o limita la productividad de sus colaboradores”, otros dijeron que se trataba de “las percepciones que tienen los trabajadores de una empresa sobre los valores y creencias de la misma y que tiene que ver con las interacciones entre las personas, si éstas son satisfactorias o desagradables”.

De la misma forma, durante las entrevistas, todas las personas expresaron interés por conocer más profundamente todo lo concerniente a clima organizacional, y de ser posible llevar a la práctica técnicas que permitan una interacción armoniosa y efectiva.



En esta pregunta, la mayoría de los entrevistados contestó que definitivamente el clima laboral tiene siempre relación con el desempeño laboral pues piensan que si se trabaja en un ambiente laboral agradable, se lograrán mejores resultados. Otros dijeron que “un buen clima laboral permite hacer eficientes los procesos laborales, optimizar tiempo, fomentar la productividad y permite explotar el talento de los trabajadores”. Sólo una persona expresó que a su modo de ver, no son elementos relacionados pues “un trabajador puede no llevarse bien con los demás y hacer su trabajo de forma eficiente”.

3. ¿De qué manera guarda relación el clima laboral con el desempeño laboral?

Aunque las respuesta a esta pregunta tuvieron similitud con la anterior, una persona dijo que “el clima organizacional se encuentra relacionado con la calidad y el desempeño en términos de identidad institucional y autorrealización en el trabajo”. Otra, dijo que “existen personas que nos saben identificar relaciones de trabajo y confunden la amistad con el buen desarrollo de sus actividades, ya que si hay error en un proceso y no hay buena comunicación, se van originando problemas por la mala interacción y con ello se afecta el desempeño de los colaboradores”.

4. ¿Qué elementos cree que propician un clima organizacional armonioso y de sana convivencia?

La existencia de estímulos, el respeto a las opiniones, la definición clara de funciones, la constante capacitación y formación profesional y técnica, la identificación de los miembros de la organización con la misión y visión institucional, la responsabilidad, el compromiso, la buena comunicación, la honestidad, la transparencia, la amabilidad , el trato humano y el liderazgo.

5. Describa algunas de las causas que provocan una organización poco efectiva y conflictiva.

La no identificación de los miembros de la organización con la misión y visión institucional, falta de respeto y comunicación, toma de decisiones poco efectiva, favoritismo, injusticia, la no aplicación pareja del reglamento, nula convivencia, no saber trabajar en equipo, no trabajar por un fin común, conflictos personales, deslealtad, prepotencia, discriminación, inequidad de prestaciones, inequidad de

beneficios y privilegios, comunicación confusa, irresponsabilidad y duplicidad de funciones.

6. A su juicio, ¿cuál es el mejor medio de solucionar los conflictos?

Con la comunicación y la resolución no violenta de conflictos, tomando decisiones de forma efectiva, cambiando determinadas actitudes, llegando a acuerdos, con reuniones periódicas, siendo congruentes con el decir y el hacer, negociando y siendo profesionales.

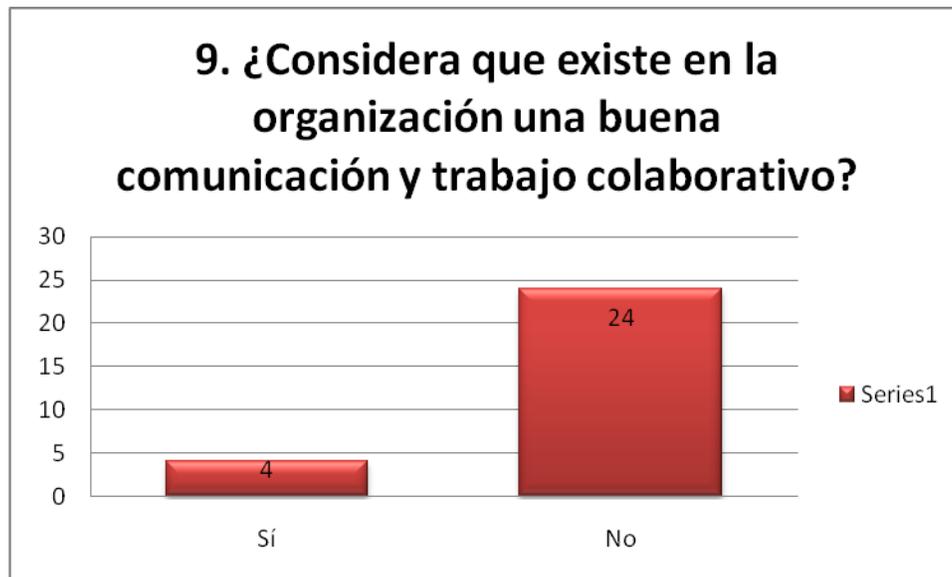
7. ¿Qué recomendaría para mejorar el clima organizacional en caso de haber un conflicto?

Aclarar los problemas, compartir las posibles soluciones; ser comprensivos, elaborar acuerdos y negociaciones. Aceptar que existen problemas y no ignorarlos, que cada integrante se encuentre informado de lo que se espera de él, y por lo tanto, de las actividades que debe llevar a cabo y de los resultados. Fomentar la inteligencia emocional para evitar que los trabajadores tomen las aclaraciones como reproches personales. Generar confianza para expresarse libremente y con respeto sobre lo que sucede.

8. ¿Cómo describiría las relaciones que mantienen los distintos miembros de esta organización?

- “No existen buenas relaciones, en las reuniones se tratan asuntos que no se transmiten a los demás”.
- “ Son relaciones tensas, más que llevarnos bien nos toleramos porque no queda de otra”.
- “No existe cooperación, todo depende de si te llevas bien con alguien, eso facilita mucho tener información o ser escuchado”.

- “Existen relaciones ásperas y conflictivas, pero en general hay de todo, también las hay cordiales, aunque desgraciadamente son pocas”.
- “ Existen muchas fallas en el trabajo de equipo, cada quien desea mandarse a sí mismo”.
- “Conflictivas porque algunos pretenden manejar las cosas en beneficio propio y no les importa involucrar a terceras personas con tal de lograrlo”.
- “Son poco respetuosas e injustas”.
- “No existe la equidad laboral”.
- “De cumplimiento (la mayoría) pero pocos van más allá de lo que les toca hacer”.
- “Aceptables, aunque podrían mejorar bastante, empezando por el respeto”.
- “Individualistas, cada quien sólo se ocupa de sí mismo”.
- “Existe aparente respeto pero se siente forzado y por compromiso”.
- “La convivencia se siente forzada y muy poco sincera”.
- “Tenemos que soportarnos, pero a veces el ambiente se siente muy tenso.
- Siento cierta hipocresía y envidias o celos profesionales”.
- “De cordialidad y aparente respeto”.
- “Los problemas laborales se convierten en personales y con ello luego llegan las represalias, envidias, venganzas, etc.”
- “La mayor parte de las ocasiones percibo malestar en el personal”.
- “Existen diferencias entre personas clave que arrastran posiciones confrontadas y negativas, incluso entre áreas”.
- “Algunos departamentos se cierran y no permiten la comunicación entre los demás”.

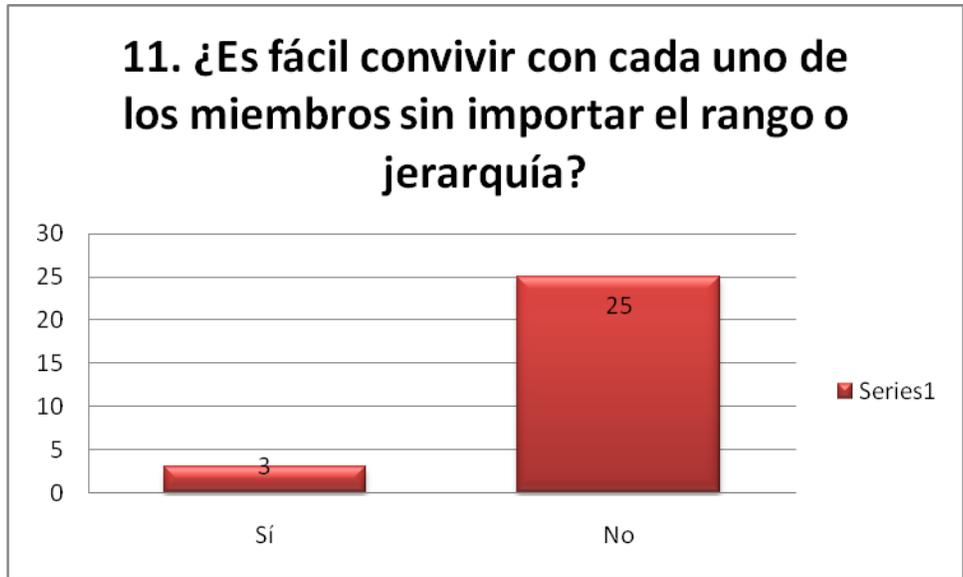


Como podemos ver, de veintiocho personas, veinticuatro opinan que no existe una buena comunicación ni trabajo colaborativo. Los entrevistados expresaron con mucha frecuencia no se enteran de lo que sucede, si no es por el compañero o la compañera. En cuanto al trabajo colaborativo, varios mencionaron que depende de cómo se lleven con los demás para poder tener acceso a cierta información o que se trabaje de forma adecuada en equipo.

La mayoría coincidió en que hace falta más cooperación y profesionalismo a la hora de realizar un trabajo en equipo. Algunos se comprometen más que otros. La duplicidad de funciones, la falta de respeto, la prepotencia y la desintegración fueron algunos elementos mencionados con más frecuencia.



Nuevamente, la mayoría respondió que no consideraba armonioso el clima laboral por las razones antes expuestas.

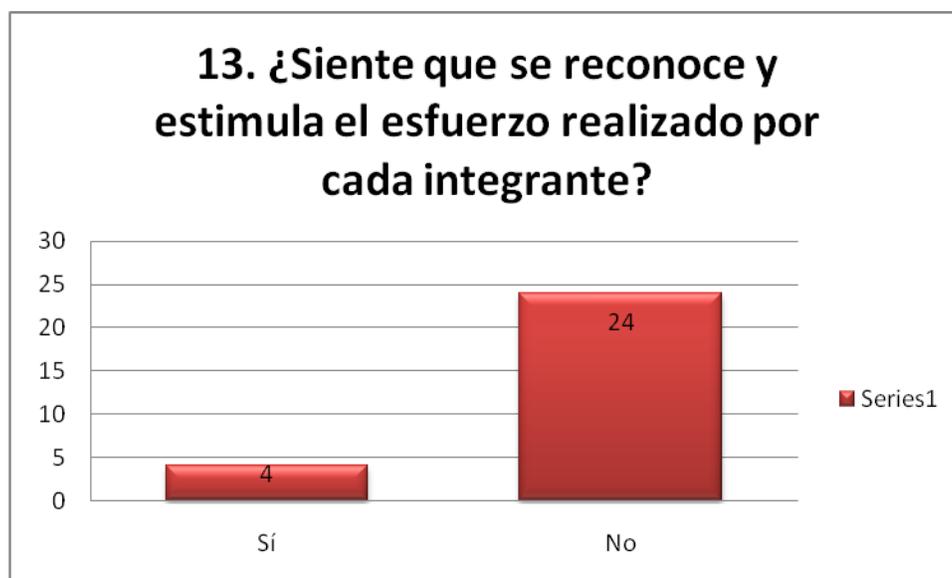


La mayoría expresó que las jerarquías pesan. Algunos dijeron que es fácil hacerlo con unos y con otros no, falta sinceridad en el trato, hay mucha competencia

desleal entre las áreas, otros dicen que a nivel de convivencia personal sí, pero en cuanto a relación profesional, no.



Veinticinco personas respondieron de forma negativa, mientras que tres creen que hay motivación por parte de los integrantes de la organización.



En esta pregunta algunas personas dijeron que no existe en la organización un esquema de estímulos ligado al desempeño. Otras dijeron que realmente no se reconoce cuando alguien destaca en el trabajo.

Algunos trabajadores dijeron que no necesariamente esperan que los demás reconozcan lo que hacen, lo frustrante es que otros creen que sólo se trata de un esfuerzo individual y no lo vean como un trabajo de equipo. En su opinión, cada logro debería ser asumido como un triunfo grupal. Otras personas afirmaron que no existe un esquema de incentivos ligado al desempeño.



Las respuestas a este cuestionamiento mayormente expresaron su satisfacción con la organización. Algunos dicen que por el momento el trabajo satisface sus expectativas, situación que los hará continuar por tres años más.



Una vez más, la mayoría de los entrevistados contestaron no sentirse satisfechos con el desempeño de la organización pues piensan que se puede hacer más siempre y cuando se logren subsanar los problemas que existen entre el personal y las direcciones que integran a la organización.

De esta forma he podido presentar los principales problemas que aquejan a la clínica Mexfam Tlalpan: dificultad para trabajar en equipo, conflictos personales, aplicación desigual del reglamento, recelo por compartir información, poca comunicación entre direcciones, celos y envidias profesionales y favoritismos.

3. 11 Diagnóstico

Hace seis meses, todos los miembros de la organización tomaron un taller de comunicación efectiva y no violenta, el cual les ayudó a subsanar algunos de los problemas antes descritos, sin embargo, la mayoría de las personas siente que los aún persisten y que no se ha querido enfrentarlos y tampoco existe voluntad para resolverlos.

De la misma forma comentan que las dinámicas realizadas en el taller se practicaron mientras este duró, pero que en lo sucesivo no se llevaron a cabo, ni se reforzaron.

Por otro lado, hace tres años también tomaron otro curso similar, sin embargo los problemas siguen latentes y los trabajadores (ostenten puestos de mando o bien sean meros colaboradores) se sienten decepcionados ante la ausencia de soluciones pertinentes y efectivas.

Con la aplicación de las encuestas y del cuestionario podemos tener un amplio panorama de la situación por la que se encuentra actualmente la organización.

La premisa de la que parto es que las conductas y las actitudes de los empleados de una organización influyen en su desempeño, eficacia y desarrollo. Pero la disposición y habilidad del personal para trabajar con aptitud no lo es todo, tiene que ver también con el liderazgo, es decir con el estilo, la claridad y la coherencia que la dirección de una empresa ejerce.

Al analizar el clima de cualquier organización se obtiene un filtro a través del cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones) que al ser evaluados nos dan un parámetro general sobre cómo es percibida la organización por los miembros que la componen, y a su vez, cómo la organización percibe a su personal.

En esta misma perspectiva, con los instrumentos de medición que se utilizaron en la presente indagación para evaluar el clima organizacional de Mexfam Clínica Tlalpan se llegó a las siguientes conclusiones:

- Que no obstante de que con la llegada del nuevo director general se modificó el organigrama cambiándose el tradicional de estructura jerárquica

por uno flexible en el que todas las áreas están interconectadas entre sí, en los hechos tal medida no trascendió.

- Otra circunstancia que se observó es que a pesar de la crisis económica la mayoría del personal operativo y de intendencia –de acuerdo a sus respuestas- no se deja llevar por la incertidumbre laboral y opina que en general la convivencia es agradable y coincide en que es bueno que existan reglas que normen las conductas y que los problemas que se presentan se resuelven de manera adecuada aunque tal vez no muy oportuna.
- Es de notar que entre pares el índice de aceptación es muy elevado (a pesar de que como en todos lados existen problemas, envidias etc.) y aunque la mayoría de los subordinados dice entenderse con su mando inmediato superior, los jefes y supervisores notan en ocasiones cierta inconformidad o trato forzado. Por lo que respecta al Director General un poco menos de la mitad estuvo indeciso de declarar si se llevaban bien entre sí y también con el Director General.
- Casi todos opinan que la comunicación es medianamente regular, algunos no supieron calificarla y no sienten confianza para expresar sus inconformidades.
- Coinciden en que el trato es cordial y dentro del marco de respeto.
- El sentido de pertenencia para la gran mayoría es muy fuerte, y no precisamente por la remuneración salarial, sino más bien por la misión que la organización desempeña, la cual califican de importante y con conciencia social. También dicen ver sus expectativas cumplidas y sentirse satisfechos y recompensados con su trabajo.

- Existe un fuerte compromiso con el desempeño y los deseos de superación, y la gran mayoría comentó que le gustaría que hubiera más oportunidades de desarrollo dentro de la empresa, así como mejores estímulos o premios.
- En cuanto al trabajo en equipo se refiere, existe un contrasentido, pues aunque la mayoría de los empleados dicen tener buena disposición para colaborar en lo que se le requiere, depende en mucho de con quien tenga que trabajar y de los favoritismos.
- Además de que prevalece el esfuerzo propio, casi todos los trabajadores se encuentran molestos por la duplicidad de funciones o el recelo con el que sus compañeros guardan la información. Se notó que existen celos y envidia profesional, lo que dificulta desarrollar un flujo más dinámico en los procesos y genera conflictos al sentirse invadidos en sus áreas o extralimitadas sus funciones.
- También se sienten relegados de la información importante y de la toma de decisiones.
- Todos los jefes y coordinadores supieron a qué nos referíamos con clima organizacional, e incluso identifican las relaciones entre los miembros como muy tensas y de trato rigurosamente protocolario.
- Para ellos los conflictos pueden solucionarse cambiando ciertas actitudes, fomentando una comunicación clara y confiable, llegando a acuerdos pero están convencidos de que particularmente no les corresponde mejorar el clima de la organización.

Cabe subrayar que debido a que nadie les avisó que las entrevistas tenían como propósito la mejora del clima de trabajo en Mexfam, algunos tuvieron miedo al dar

sus respuestas y lo expresaron directamente, porque pensaron que el diagnóstico sería utilizado para llevar a cabo un recorte de personal, lo que indica la incertidumbre laboral que en realidad se vive al interior de la organización, y el efecto que tiene una variable externa como lo es la crisis económica.

Lo anterior demuestra que no bastan las buenas intenciones al establecer una mayor cercanía entre todos los departamentos, sino que se deben emprender acciones que redunden en una efectiva comunicación y una participación más activa.

Por otra parte, y en esto sí hay que ser muy claros, la responsabilidad de introducir los cambios necesarios para optimizar los procesos de trabajo y hacer eficiente el cumplimiento de las metas es facultad exclusiva del director general.

Dichos cambios deben de hacerse con base a un diagnóstico y a una planificación estratégica que conduzca a lograr la transformación de las actitudes y las conductas de todos los miembros que la componen.

Un buen diagnóstico de clima organizacional puede conducir a descubrir áreas de oportunidad de los grupos, así como de cada uno de los elementos que los forman.

Da la certeza de lo que se debe hacer para mejorar la actitud hacia el trabajo de los grupos evaluados, lo que a su vez se puede traducir en más productividad y mejores resultados.

De entrada, - y a mí juicio, lo más importante- es considerar que todas las organizaciones trabajan con personas, que éstas generan conductas, lo que a su vez las convierte en ambientes de trabajo. Por lo tanto, dependiendo de las características del clima laboral, éste repercute sobre las motivaciones y el

comportamiento de sus miembros, lo que evidentemente tiene una gran variedad de consecuencias para la institución, como por ejemplo: la productividad, la satisfacción, la adaptación, la rotación, etc.

Adicionalmente, la infraestructura de la organización debe estar provista de redes de comunicación adecuadas, de manera que el trabajador pueda obtener con facilidad la información necesaria y retroalimentar a las demás áreas, además de permitirle participar en la toma de decisiones.

Por añadidura, el trabajador debe poder gozar de las posibilidades de formación, promoción o cambio y seguridad en el empleo.

En el nuevo contexto global, la organización con futuro será aquella que tenga la capacidad de crear ambientes de trabajo motivadores y creativos, en donde los empleados vean y sientan una conexión entre su propia conducta y el desempeño total de la organización.

En el próximo capítulo, presentaré mi propuesta de mejora de clima organizacional.

Capítulo IV. Propuesta de estrategia de mejora de clima y cultura organizacional.

Cuarto y último capítulo que contiene las acciones de mejora de clima organizacional consideradas para que la institución logre subsanar los principales problemas que la aquejan, y en consecuencia, se traduzca en una mayor productividad y eficiencia.

En este apartado detallo mi propuesta al tiempo que presento su justificación.

4.1 Creación de foro en la red

La creación de un foro en la red donde todos los miembros se den de alta con un *nickname* es indispensable para que se expresen libremente, sin temor a ser reprendidos. Por obvias razones, los usuarios deberán darse de alta en las computadoras del trabajo. El foro contendrá temas de liderazgo, resolución de conflictos, toma de decisiones, talento humano, motivación personal y profesional, trabajo en equipo e inteligencia emocional. En dicho foro, cada participante podrá expresar su opinión sobre los artículos publicados, de tal manera que permita la retroalimentación y garantice la participación de todos los miembros, sin importar la dirección ni la jerarquía que ocupen, de tal manera que propicie fomentar una sana interacción.

Asimismo, la propuesta contempla que cada dos meses de manera rotatoria (y con intervalo de cuando menos un año, como mínimo) alguna dirección tome a su cargo la elección de los temas y los publique, y que las demás áreas se comprometan a revisarlos y opinar sobre los artículos y lecturas puestas en el foro.

Con esta propuesta se busca fomentar la interacción en un sentido positivo y la comunicación eficaz, al tiempo que permita competir sanamente entre áreas y aliente la colaboración.

También busca desterrar el miedo a opinar o expresar las inconformidades y sobre todo motivar a los empleados sobre temas laborales, y de esta forma tener un panorama claro sobre lo que opinan de la organización, posibilitando con ello conocer sus puntos débiles y también aprovechar sus virtudes.

4.2 Contenidos

Los contenidos que propongo para la construcción del foro son los siguientes:

- Manuales de conducta y ética. Por medio de las entrevistas y encuestas aplicadas, pude enterarme de que la mayoría de los miembros no conoce estos manuales y valdría la pena que se pusieran en el foro de forma breve y con un contenido audiovisual de ser posible.
- Liderazgo. En este apartado se hablará de las características de un líder, sus atributos peculiares, técnicas para llegar a ser un líder, las debilidades, puntos vulnerables y lo que más ha intrigado a la humanidad desde tiempos remotos “¿qué tienen que a veces suelen ser odiados o temidos por los demás?” “¿por qué pueden llegar a provocar que los demás se sientan amenazados o sientan amenazados sus intereses *y/o modus operandi?*”.
- Inteligencia emocional. En esta parte recomiendo lecturas, frases célebres, pensamientos, reflexiones, dichos populares y material en general relacionado con el tema.

- Resolución de conflictos. Presentar testimonios de otras revistas o fuentes sobre problemas de tipo laboral y cómo se logran resolver los mismos.
- Talento humano. Lecturas de superación personal, sobre inteligencias múltiples e historias reales.
- Toma de decisiones. En este apartado, los miembros hablarán sobre la importancia de tomar decisiones con asertividad en base a ejemplos prácticos y cotidianos como pueden ser lecturas, artículos periodísticos y la transmisión online una vez por semana, de películas que guarden relación con los diferentes temas para quienes deseen verlas.
- Implementar un curso en línea sobre cultura e identidad organizacional. Los miembros lo irán construyendo a partir de *posts*, comentarios y lecturas sobre el tema.

4.3 Reglas del foro

Las reglas serían las siguientes:

1. “No se permiten palabras altisonantes o la crítica infundada y negativa a las opiniones de los demás miembros del foro, cualquier comentario que contenga alguna expresión de este tipo, será suprimido y sancionado”.
2. “En caso de haber crítica o inconformidad con algún contenido u opinión y se desea expresarlo en el foro, ésta deberá ser con fundamentos y explicaciones, y siempre en un marco de absoluto respeto al pensamiento diferente”.

3. “Admitir sugerencias y recomendaciones siempre y cuando se cumplan con lo anteriormente establecido”.
4. “Hacer conciencia que la utilización del foro es con el propósito de ofrecer alternativas y soluciones, y no únicamente limitarse a la opinión o la crítica.”
5. “Cada dirección deberá hacerse cargo del foro dos meses y en caso de no hacerlo, otras personas podrán subir material independientemente de la dirección a la que pertenezcan, deberán ser reunidos para hablar sobre el porqué fallan al cumplir con la dinámica y proponer alternativas inmediatas”.
6. “Todas las direcciones deberán participar en el foro, de los miembros depende mantenerlo actualizado y con temas de interés para ellos mismos”.
7. “Deberán darle seguimiento por lo menos un año y al finalizar los dos meses correspondientes a cada departamento, todos los miembros deberán hacer una breve evaluación sobre los contenidos y opinar sobre cómo le pareció que manejó el foro la dirección en turno mediante *posts*”.
8. “En caso de que algunas personas no hagan su evaluación o su participación sea baja, deberán hablarlo con la dirección en turno, pues hay que tener presente que sin pretextos lo que se pretende es que todos participen y sean tomados en cuenta”.

4.4 Conclusiones sobre el foro

Cabe aclarar que esta propuesta puede beneficiar grandemente a la organización para mejorar su ambiente de trabajo.

La razón por la cual se buscó como herramienta la interacción virtual es porque la organización ya había tomado cursos y talleres con anterioridad, y no se obtuvieron resultados a largo plazo ni favorables. Además con esta propuesta no se requiere disponer de más tiempo o de un lugar específico para llevarlo a cabo, ya que cada oficina cuenta con una PC. El foro brinda la oportunidad de interactuar sin necesidad de desplazarse, aparentar interés o sólo por cumplir asistiendo a pláticas o talleres. Pero para que realmente ayude a mejorar el clima laboral requiere que la participación de todos sea comprometida y constante.

El foro, puede ser creado en un dominio sin costo (como cuentas en *Google*, *Yahoo*, etc.) y los miembros pueden mantenerlo como privado para el uso específico que se le daría.

Esta propuesta es factible porque no implica mayores costos, tiempo, lugar específico o esfuerzo, sólo se necesita voluntad, disposición y compromiso de llevarla a cabo.

Con esto finalizo, no sin antes reflexionar sobre el trabajo realizado y la alternativa sugerida.

Como hemos podido apreciar, las organizaciones son organismos complejos y no existe una solución que sea cien por ciento efectiva, pues antes que cualquier otra cosa, hay que recordar que depende de la gente que estas soluciones puedan ser llevadas a cabo con efectividad.

Conclusiones generales:

A lo largo de este trabajo, se demostró cuán complejas son las organizaciones y la naturaleza humana. Recapitulando los principales postulados teóricos de las organizaciones hemos podido identificar los principales problemas que aquejan a Mexfam Clínica Tlalpan, así como conocer las percepciones, inconformidades y expectativas de sus miembros.

No cabe duda de que mientras más cómoda se sienta la gente en su trabajo, mejor será su desempeño y los resultados. La aplicación de la comunicación organizacional en México es aún incipiente pero se vislumbra con mucho potencial en un gran campo de acción y se constituirá en el futuro como una disciplina muy útil y necesaria para hacer de cualquier tipo de organización más eficaces y competitivos sus procesos.

Es paradójico que aunque las formas de relacionarse cambian y la tecnología también, la interacción humana sigue teniendo las mismas características desde hace siglos. La mala comunicación, permea los resultados de cualquier institución y hasta retrasa el éxito de la misma.

Las organizaciones en la globalización deberán buscar optimizar sus procesos, llegar más rápido a sus metas y ser realmente competitivas, a riesgo y cuenta de quedarse al margen del nuevo orden económico y social, por lo que una comunicación oportuna y eficaz, así como una interacción adecuada entre la gente serán elementos imprescindibles. Mientras mejor sea esta interacción, la gente trabajará de forma más cómoda y con más calidad.

Aunque no se puede negar que la comunicación organizacional ha tenido grandes avances, todavía falta mucho por hacer y lograr, es deber de los estudiosos de la materia seguir presentando alternativas útiles y conforme a la época que se está viviendo.

Bibliografía:

- 1) Romero González Rosendo Enrique, *Comportamiento organizacional: nuevos retos*, Miguel Ángel Porrúa, México, 2008.
- 2) Costa Joan, *Identidad corporativa*, Trillas, México, 1993.
- 3) Brunet Luc, *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*, Trillas, México, 1987.
- 4) Martínez de Velasco Alberto, *Comunicación organizacional práctica*, Trillas, México, 2007.
- 5) Audirac Camarena Carlos, *ABC del desarrollo organizacional*, México, Trillas, 1996.
- 6) Arrieta Erdozain Luis, *Conceptos de comunicación organizacional*, México, Diana, 1998.
- 7) Furham Adrian, *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*, Alfaomega, México, 2008.
- 8) Rodríguez Darío, *Diagnóstico organizacional*, Alfaomega, México, 2005.
- 9) www.mexfam.org.mx
- 10) Floyer Acland Andrew, *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*, Paidós, España, 1993.

ANEXO 1

Cuestionario 1

En este cuestionario aparecen algunos enunciados sobre la convivencia laboral. Piense cómo es su trabajo y exprese su opinión. Tache el cuadro que corresponda a su respuesta. Le pedimos honestidad en sus respuestas. Los números significan:

5= MUY DE ACUERDO

4= DE ACUERDO

3= EN DESACUERDO

2= MUY EN DESACUERDO

1= INDECISO

En esta organización	5	4	3	2	1
1. Temo algo o a alguien.					
2. Existe un ambiente de armonía y sana convivencia.					
3. Considero que es necesario que existan normas que rijan la convivencia laboral.					
4. Los problemas que se presentan se resuelven adecuada y oportunamente.					
5. Soy aceptado (a) por los demás.					
6. Me llevo bien con mis compañeros.					
7. Entre todos nos llevamos bien.					
8. Mi jefe inmediato y el director general son cordiales y se dirigen a mí con respeto.					
9. Me entiendo con mi jefe (a).					
10. Por lo general nos informan de todas las cosas importantes que suceden.					
11. Mantengo buena comunicación con todos.					
12. La comunicación entre todos es favorable.					
13. Existe confianza entre todos y si hay alguna inconformidad podemos hablarla.					
14. Estoy muy orgulloso de trabajar en la organización.					
15. Mis superiores se encuentran satisfechos (as) con mi desempeño y me recompensan por ello.					
16. Colaboro satisfactoriamente con mi equipo de trabajo.					
17. Me identifico con mi trabajo.					
18. Me siento motivado(a) para ser mejor cada día.					
19. Me siento muy comprometido a cumplir y a superarme.					
20. Mis expectativas se cumplen en este trabajo.					

Gracias por contestar, su opinión es muy importante.

Questionario 2

En este cuestionario aparecen algunos enunciados sobre la convivencia laboral. Piense cómo es su trabajo y exprese su opinión. Tache el cuadro que corresponda a su respuesta. Le pedimos honestidad en sus respuestas. Los números significan:

5= MUY DE ACUERDO

4= DE ACUERDO

3= EN DESACUERDO

2= MUY EN DESACUERDO

1= INDECISO

En esta organización	5	4	3	2	1
1. Temo algo o a alguien.					
2. Existe un ambiente de armonía y sana convivencia.					
3. Es necesario que existan normas que rijan la convivencia laboral.					
4. Los problemas que se presentan se resuelven adecuada y oportunamente.					
5. Soy aceptado por los demás.					
6. Me llevo bien con mis compañeros de trabajo.					
7. Los miembros de esta organización se llevan bien entre sí y también con el director general.					
8. Las relaciones entre todos los miembros de mi trabajo son respetuosas y cordiales.					
9. Me entiendo con mi supervisor o jefe inmediato.					
10. Por lo general nos informan de todas las cosas importantes que suceden.					
11. Mantengo buena comunicación con todos.					
12. Entre todos tenemos muy buena comunicación.					
13. Existe un clima de confianza para poder expresar inconformidades, en caso de haberlas.					
14. Me siento orgulloso y satisfecho de ser parte de esta organización					
15. Siento que mi supervisor o jefe inmediato se encuentra satisfecho con mi trabajo y me recompensa por ello.					
16. Coopero con lo que se necesita.					
17. Me identifico con los principios y fines de la organización.					
18. Recibo estímulos para tener un mejor desempeño.					
19. Estoy comprometido con mi trabajo y deseo superarme.					
20. En general, la organización cumple con mis expectativas.					

Gracias por contestar, su opinión es muy importante.

Entrevista estructurada de intervención y respuesta abierta

En este cuestionario se le pedirá responda brevemente de acuerdo a su percepción. Le pedimos honestidad en sus respuestas.

1. ¿Sabe usted a qué se refiere el clima organizacional?
2. ¿Considera que el clima organizacional guarda alguna relación con la calidad y el desempeño laboral?
3. ¿De qué manera?
4. ¿Qué elementos cree que propician un clima organizacional armonioso y de sana convivencia?
5. Describa algunas de las causas que provocan una organización poco efectiva y conflictiva
6. A su juicio, ¿cuál es el mejor medio de solucionar los conflictos?
7. ¿Qué recomendaría para mejorar el clima organizacional en caso de haber algún conflicto?
8. ¿Cómo describiría las relaciones que mantienen los distintos miembros de esta organización?
9. ¿Considera usted que existe en la organización una buena comunicación y trabajo colaborativo? ¿Sí? ¿No? ¿Por qué?
10. ¿Calificaría de armonioso el clima de esta organización? ¿Sí? ¿No? ¿Por qué?
11. ¿Es fácil convivir con cada uno de sus miembros sin importar el rango o jerarquía? ¿Sí? ¿No? ¿Por qué?
12. ¿Existe motivación y compromiso de todos y cada uno de los elementos que conforman esta organización? ¿Sí? ¿No? ¿Por qué?
13. ¿Siente que se reconoce y estimula el esfuerzo realizado por cada integrante? ¿Sí? ¿No? ¿Por qué?
14. Esta organización ¿satisface plenamente sus expectativas? ¿Sí? ¿No? ¿Por qué?
15. En general ¿está satisfecho con el desempeño de la organización? ¿Sí? ¿No? ¿Por qué?

Gracias por contestar su opinión es muy importante.

ANEXO II

	Día	Mes	Año	Página	Total/Páginas	Código
Elaborado	02	01	2009	1	15	DA - RH003
Actualizado	01	08	2009			

Dirección de Administración
Manual de Bienvenida

Manual de Bienvenida



	Día	Mes	Año	Página	Total/Páginas	Código
Elaborado	02	01	2009	2	15	DA - RH003
Actualizado	01	08	2009			

Dirección de Administración
Manual de Bienvenida

ÍNDICE

I. Introducción.....	3
II. Misión / visión.....	4
III. Perfil.....	5
IV. Programas Institucionales.....	6
IV.I Programa Comunitario Urbano.....	6
IV.II Programa Comunitario Rural.....	7
IV.II Programa Gente Joven.....	8
IV.II Programa Centro de Servicios Médicos.....	9
V. Ubicación de Clínicas y Programas.....	10
VI. Redes y medios.....	11
VII. Reconocimientos.....	12
VIII. Numeralía.....	13
IX. Prestaciones.....	14
X. Organigrama.....	15

	Día	Mes	Año	Página	Total/Páginas	Código
Elaborado	02	01	2009	3	15	DA - RH003
Actualizado	01	08	2009			

Dirección de Administración
Manual de Bienvenida

I. INTRODUCCIÓN

En nombre de todos los que integramos Mexfam, tengo el gusto de darte la más cordial bienvenida. Estoy seguro de que aquí encontraras un agradable ambiente de trabajo y muchas personas dispuestas a ayudarte y facilitar tu integración.

Tu trabajo es muy importante, ya que tu esfuerzo unido al de los demás, garantiza el éxito de nuestra Institución.

Todos en Mexfam tenemos la certeza de que desempeñarás tus funciones adecuadamente y de que tu participación en el trabajo será para beneficio de la Fundación y de todo el personal.

En este manual encontraras información sobre lo que somos, como estamos integrados y sobre las políticas y condiciones de trabajo, como también los beneficios a los cuales tienes derecho y la responsabilidad que tienes que asumir.

	Día	Mes	Año	Página	Total/Páginas	Código
Elaborado	02	01	2009	4	15	DA - RH003
Actualizado	01	08	2009			

Dirección de Administración
Manual de Bienvenida

II. MISIÓN y VISIÓN

La misión de Mexfam es "Proporcionar servicios de calidad y vanguardia en planeación familiar, salud y educación sexual, de manera prioritaria a la población vulnerable en México: los jóvenes y los pobres", en la ciudad y en el campo.

En un esfuerzo por promover la salud sexual y la planeación familiar, Mexfam ha establecido los siguientes puntos como estratégicos:

- Ser vanguardia en México del movimiento hacia una nueva cultura de la salud sexual.
- Satisfacer la necesidad insatisfecha de planeación familiar entre la población marginada, urbana y rural, que contribuyan a lograr mayores niveles de bienestar.
- El ejercicio satisfactorio y sin riesgo de la sexualidad.
- La educación sexual para todas las personas, en especial para los jóvenes.
- La equidad e igualdad de género, y lucha contra la no violencia.
- El posicionamiento (rol o papel) de la mujer, como elemento indispensable en la creación de una nueva relación de pareja.
- La corresponsabilidad del varón en el ejercicio de la sexualidad.
- La defensa de los derechos sexuales y reproductivos.
- Aumentar la oferta de servicios de calidad y vanguardia en salud sexual y reproductiva.

	Día	Mes	Año	Página	Total/Páginas	Código
Elaborado	02	01	2009	5	15	DA - RH003
Actualizado	01	08	2009			

Dirección de Administración
Manual de Bienvenida

III. PERFIL de MEXFAM

- La Fundación Mexicana para la Planeación Familiar A. C. (Mexfam) es una organización de la sociedad civil sin fines de lucro que se fundó en 1965 y ha sido pionera en el campo de la anticoncepción en México.
- Inicio con el nombre de Fundación para Estudios de la Población (FEPAC), y en 1984 cambia su nombre a Fundación Mexicana para la Planeación Familiar, A. C.
- Es el miembro mexicano de la Federación Internacional de Planificación de la Familia (IPPF), desde 1969.
- Opera 4 programas institucionales: Programa Comunitario Urbano, Programa Comunitario Rural, Programa Gente Joven y Programa de Centros de Servicios Médicos y cuenta con una extensa red de promotoras y promotores voluntarios en el país.
- Mexfam cuenta con una sólida experiencia institucional. El eje rector de su quehacer es el Plan Estratégico 2002-2010. Desde 1986 a la fecha ha recibido 23 reconocimientos nacionales e internacionales, entre ellos el Premio de Población de Naciones Unidas en 2000 y el Premio Compartir en 2005.
- Mexfam fue la primera institución en recibir la certificación del cumplimiento de los Indicadores de Institucionalidad y Transparencia otorgada por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI). Es donataria autorizada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y auditada anualmente por un despacho externo de reconocimiento internacional.
- De su formación a la actualidad, Mexfam ha beneficiado a millones de personas y ha contribuido a transformar la estructura de la sociedad mexicana, al promover la salud, la igualdad y la equidad de género.
- Cuenta con 25 centros operativos en 19 estados de la República donde, además de ofrecer atención profesional, se imparten programas de orientación y capacitación para jóvenes y adultos.
- Las clínicas de Mexfam son el vínculo con la sociedad, para los servicios de salud, la enseñanza y atención para la gente que menos tiene.

	Día	Mes	Año	Página	Total/Páginas	Código
Elaborado	02	01	2009	6	15	DA - RH003
Actualizado	01	08	2009			

Dirección de Administración
Manual de Bienvenida

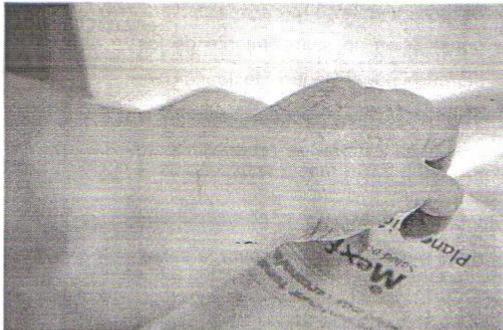
IV. PROGRAMAS

Mexfam opera 4 programas institucionales: Programa Comunitario Urbano, Programa Comunitario Rural, Programa Gente Joven y Programa Centros de Servicios Médicos; para brindar atención a hombres y mujeres, jóvenes, adolescentes y niños de las áreas más necesitadas del país.

Mexfam ofrece servicios en dos áreas principales: la salud y la educación. Los primeros, se prestan a través de sus clínicas y consultorios médicos y los segundos, en centros recreativos, centros de reunión, escuelas, consultorios y espacios juveniles de prácticamente todo el país.

Mexfam brindó en 2008, mediante sus programas institucionales, 1'233,733 servicios médicos y 467,302 consultas sobre métodos anticonceptivos, distribuyó 1'794,164 anticonceptivos y contó con la participación de 128,962 jóvenes en cursos y talleres sobre salud sexual y reproductiva.

Programa Comunitario Urbano



Es el programa que Mexfam opera en zonas urbano-marginales para prestar servicios de salud y salud sexual y reproductiva a través de los Consultorios Mexfam y de promotores comunitarios.

Los coordinadores y promotores comunitarios llevan a cabo actividades como visitar médicos para ofrecer y distribuirles métodos anticonceptivos, visitar escuelas para ofrecer pláticas informativas y cursos de capacitación sobre temas de salud sexual y reproductiva, participar en ferias y

jornadas de salud y distribuir periódicamente folletos y carteles a médicas y médicos que colaboran en el programa, entre otras.

El programa tiene los siguientes objetivos:

- Ofrecer servicios de salud sexual y reproductiva, planeación familiar, información y servicios de salud en general en zonas marginadas de la ciudad a través de Consultorios Mexfam y Promotores Comunitarios de Salud.

	Día	Mes	Año	Página	Total/Páginas	Código
Elaborado	02	01	2009	7	15	DA - RH003
Actualizado	01	08	2009			

Dirección de Administración
Manual de Bienvenida

- Influir en el cambio de actitud cultural hacia el fortalecimiento de las mujeres.
- Contribuir al mejoramiento de las condiciones de salud de mujeres, niñas, niños y hombres de las zonas marginadas de la ciudad y generar una mayor participación y conocimiento de los hombres en aspectos de salud sexual y reproductiva.
- *Crear una red de médicas y médicos* afiliados que ofrezcan los servicios de planeación familiar, salud sexual y reproductiva y salud en general.

Programa Comunitario Rural



Es el programa de Mexfam que brinda servicios de salud y atención a las comunidades rurales marginadas entre cuyas características destacan el bajo uso de métodos anticonceptivos modernos y eficaces, la carencia de servicios básicos de salud para las familias, particularmente en lo referente a la anticoncepción, así como la carencia de servicios en general. Las promotoras y promotores comunitarios de salud implementan el programa, constituyendo con frecuencia la única alternativa de salud en las comunidades pequeñas.

Mexfam capacita a las promotoras y promotores comunitarios para que proporcionen servicios de atención básica de la salud, promuevan la planeación familiar, distribuyan métodos anticonceptivos de barrera y hormonales –previa detección de contraindicaciones–,brinden primeros auxilios, apliquen inyecciones, tomen la presión, lleven el control de talla y peso de los niños, enseñen el uso y manejo del suero “Vida oral” para niños, hagan curaciones y refieran pacientes a las clínicas y consultorios de Mexfam.

Las promotoras comunitarias de salud son mujeres y –últimamente también hombres– que forman parte de las mismas comunidades rurales con un profundo conocimiento de sus necesidades y con mucho interés en recibir la capacitación para ofrecer orientación y servicios básicos de salud a las familias.

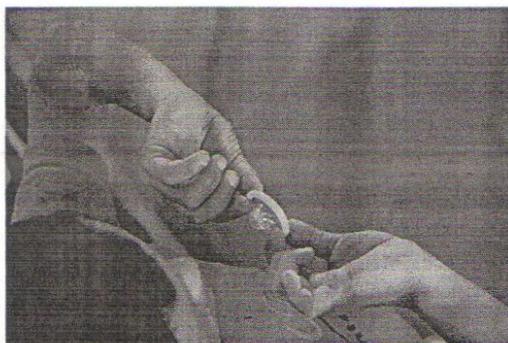
	Día	Mes	Año	Página	Total/Páginas	Código
Elaborado	02	01	2009	8	15	DA - RH003
Actualizado	01	08	2009			

Dirección de Administración
Manual de Bienvenida

El Programa Comunitario Rural tiene los siguientes objetivos:

- Ofrecer servicios básicos de salud sexual y reproductiva, planeación familiar, información y servicios de salud a través de promotoras y promotores comunitarios voluntarios en zonas rurales marginadas.
- Influir en el cambio de actitud cultural hacia el fortalecimiento de la mujer.
- Contribuir al mejoramiento de las condiciones de salud de mujeres, niñas, niños y hombres de las comunidades rurales marginadas.
- Generar una mayor participación y conocimiento de los hombres en aspectos de salud sexual y reproductiva.
- Crear una red de médicas y médicos afiliados con los servicios de planeación familiar, y salud sexual y reproductiva.
- Establecer consultorios comunitarios donde exista una necesidad grave de servicios de salud.

Programa Gente Joven



El programa Gente Joven es la respuesta de Mexfam, como organización de la sociedad civil, a las necesidades de información y servicios médicos sobre salud sexual integral de la población joven en México.

El programa está dirigido a jóvenes y adolescentes de 10 a 25 años de edad, quienes viven en comunidades marginadas rurales y urbanas y estudian (primaria (5° y 6° grados), secundaria, bachillerato y nivel superior), trabajan o no estudian ni trabajan. El programa ubica los lugares recreativos, culturales, de trabajo, de encuentro o reunión de los y las jóvenes para operar.

Con este programa, Mexfam contribuye a lograr una nueva cultura de la salud sexual de la gente joven, que considere como una obligación social el proporcionar a jóvenes y adolescentes la información y educación que requieren en materia de sexualidad, así como los servicios amigables integrales correspondientes.

	Día	Mes	Año	Página	Total/Páginas	Código
Elaborado	02	01	2009	9	15	DA - RH003
Actualizado	01	08	2009			

Dirección de Administración
Manual de Bienvenida

Programa Centro de Servicios



El programa opera una red de clínicas, llamadas Centros de Servicios Médicos (CSM), que son establecimientos que cuentan con un grupo de experimentados profesionales de la salud que proporcionan servicios con calidad y calidez, además de contar con el equipo médico que garantiza la calidad en los servicios, a precios razonables.

Según la región geográfica donde se ubique, cada CSM tiene servicios y precios diferentes, pero todos brindan consulta general y de ginecología y cuentan con análisis clínicos. Hay personal capacitado en orientación-consejería en salud sexual y reproductiva (SSR), así como venta de materiales educativos de SSR. Entre la variedad de médicos especialistas se cuenta con: pediatras, dermatólogos, cirujanos, internistas y gastroenterólogos, entre otros.

Los estudios de gabinete para apoyo diagnóstico incluyen análisis clínicos, histopatología, rayos X, mastografía, colposcopia y ultrasonografía.

Algunos Centros de Servicios Médicos tienen la infraestructura para realizar cirugías y en algunos otros puede encontrarse una condonería, en donde se vende una amplia variedad de métodos anticonceptivos, incluyendo el método de anticoncepción de emergencia, todo ello a precios económicos.

Mexfam fue certificado internacionalmente en 2006 por la calidad en sus servicios y programas por la Federación Internacional de Planificación de la Familia (IPPF por sus siglas en inglés).

	Día	Mes	Año	Página	Total/Páginas	Código
Elaborado	02	01	2009	10	15	DA - RH003
Actualizado	01	08	2009			

Dirección de Administración
Manual de Bienvenida

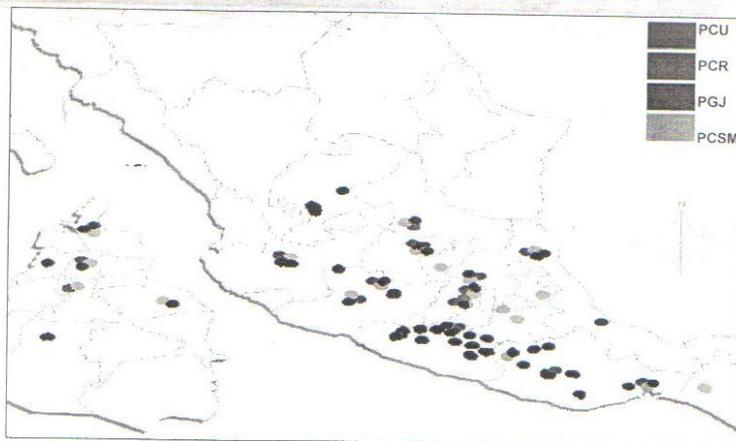
Ubicación de Clínicas y programas

Distrito Federal y Área Metropolitana

- | | |
|--------------------|---------------|
| 1. Iztapalapa | 5. Tlalpan |
| 2. La villa | 6. Revolución |
| 3. Legaria | 7. Tacubaya |
| 4. Netzahualcóyotl | 8. Xola |

Interior de la República

- | | |
|-------------------------------|--------------------------------------|
| 9. Ciudad de Oaxaca, Oaxaca | 17. Progreso, Guerrero |
| 10. Guadalajara, Jalisco | 18. San Luis de la Paz, Guanajuato |
| 11. Huajuapán de León, Oaxaca | 19. San Luis Potosí, San Luis Potosí |
| 12. Iguala, Guerrero | 20. Tepeji del Río, Hidalgo |
| 13. Ixtaltepec, Oaxaca | 21. Tlapa de Comonfort, Guerrero |
| 14. Morelia, Michoacán | 22. Urúapan, Morelia |
| 15. Naranjos, Veracruz | 23. Veracruz, Veracruz |
| 16. Puebla, Puebla | 24. Zacatecas, Zacatecas |



	Día	Mes	Año	Página	Total/Páginas	Código
Elaborado	02	01	2009	11	15	DA - RH003
Actualizado	01	08	2009			

Dirección de Administración
Manual de Bienvenida

IV. REDES SOCIALES y MEDIOS

Mexfam participa en la construcción de alianzas y redes sociales en el entendimiento que es responsabilidad de toda la sociedad contribuir a la solución de los problemas sociales más apremiantes y que es indispensable sumar esfuerzos.

La Fundación mantiene relaciones con organizaciones e instituciones hermanas y forma parte, entre otras.

En 2007, se contabilizaron 298 impactos de presencia de Mexfam en los medios de comunicación, con menciones en televisión, radio, prensa escrita e Internet.

- En la prensa escrita hubo 74 notas sobre la labor del Mexfam: en periódicos y revistas como La Crónicas, Reforma, La Jornada, Milenio, Diario Monitor, El Universal, Excélsior, El Sol de México, Tribuna de San Luis, El Corregidor de Querétaro, La Opinión de Michoacán, Diario 21 de Guerrero, El Imparcial, Hola, The Billionaire, entre otros.
- Se concedieron 134 entrevistas en estaciones de radio: IMER, W Radio, Radio Fórmula, Detrás de la Noticia, Grupo ACIR, Grupo Imagen y estaciones de radios locales y comunitarios.
- En Televisión, se contaron 24 apariciones de especialistas de Mexfam en canales como ONCE TV, TV Azteca, Proyecto 40, Telehit y Aljazeera.
- En Internet se publicaron 57 notas en torno al quehacer de la institución en medios digitales como CIMAC, Notiese, Lasalud.com.mx, MundodeHoy.com y epsocial – diario social digital de Europa press

	Día	Mes	Año	Página	Total/Páginas	Código
Elaborado	02	01	2009	13	15	DA - RH003
Actualizado	01	08	2009			

Dirección de Administración
Manual de Bienvenida

Mención honorífica

Mexfam recibió mención honorífica en el concurso: "Excelencia e innovación en educación sobre sexualidad" (categoría ONG) de la WAS/AMSS (World Association for Sexual Health o Asociación Mundial para la Salud Sexual) el 21 de marzo de 2007.

A este concurso se presentó el trabajo realizado por Mexfam a través de su programa Gente Joven para educar sobre y promover el respeto a la diversidad sexual y la no-discriminación. El proyecto educativo innova en las respuestas a las necesidades en términos de salud sexual y reproductiva de las y los jóvenes

LGBT (Lesbianas, Gays, Bisexuales, Transgénero), tomando en cuenta la doble discriminación (por ser joven, por ser LGBT) que afecta a este sector de la población.

VII. Numeralia

Durante el año 2008 Mexfam ofreció 1'233,733 servicios en salud sexual y reproductiva. Así como también se dieron un total de 467,302 consultas de métodos anticonceptivos; se entregaron 1'794,164 unidades de métodos anticonceptivos, distribuidos en forma masiva. Participaron 128,962 jóvenes, 23,718 adultos en cursos y talleres de salud sexual y reproductiva. Participaron 746,256 personas en diferentes actividades de información relacionada con la salud sexual y reproductiva.

Tan sólo en 2008 los Programas Comunitarios llevaron a cabo 2600 eventos con la presencia de más de 100 mil personas. Específicamente en el Distrito Federal Mexfam, brindo a 398 mujeres servicios de calidad y seguridad en la interrupción legal del embarazo no deseado. En el año se atendieron más de 1550 partos, 842 cesáreas como parte del Programa Servicios Médicos. El Programa Gente Joven brindó capacitación a 129 mil jóvenes y más de 27 mil adultos en temas de Salud Sexual y Reproductiva.

Mexfam estableció en una de sus regiones alianzas de colaboración con más de 25 empresas, 12 municipios, 5 instituciones públicas y 15 organizaciones de la sociedad civil. También brindó asistencia técnica médica en Cuba y Panamá, así como capacitación en la recaudación de fondos a organizaciones miembros de la IPPF.

	Día	Mes	Año	Página	Total/Páginas	Código
Elaborado	02	01	2009	13	15	DA - RH003
Actualizado	01	08	2009			

Dirección de Administración
Manual de Bienvenida

Mención honorífica

Mexfam recibió mención honorífica en el concurso: "Excelencia e innovación en educación sobre sexualidad" (categoría ONG) de la WAS/AMSS (World Association for Sexual Health o Asociación Mundial para la Salud Sexual) el 21 de marzo de 2007.

A este concurso se presentó el trabajo realizado por Mexfam a través de su programa Gente Joven para educar sobre y promover el respeto a la diversidad sexual y la no-discriminación. El proyecto educativo innova en las respuestas a las necesidades en términos de salud sexual y reproductiva de las y los jóvenes

LGBT (Lesbianas, Gays, Bisexuales, Transgénero), tomando en cuenta la doble discriminación (por ser joven, por ser LGBT) que afecta a este sector de la población.

VII. Numeralia

Durante el año 2008 Mexfam ofreció 1'233,733 servicios en salud sexual y reproductiva. Así como también se dieron un total de 467,302 consultas de métodos anticonceptivos; se entregaron 1'794,164 unidades de métodos anticonceptivos, distribuidos en forma masiva. Participaron 128,962 jóvenes, 23,718 adultos en cursos y talleres de salud sexual y reproductiva. Participaron 746,256 personas en diferentes actividades de información relacionada con la salud sexual y reproductiva.

Tan sólo en 2008 los Programas Comunitarios llevaron a cabo 2600 eventos con la presencia de más de 100 mil personas. Específicamente en el Distrito Federal Mexfam, brindo a 398 mujeres servicios de calidad y seguridad en la interrupción legal del embarazo no deseado. En el año se atendieron más de 1550 partos, 842 cesáreas como parte del Programa Servicios Médicos. El Programa Gente Joven brindó capacitación a 129 mil jóvenes y más de 27 mil adultos en temas de Salud Sexual y Reproductiva.

Mexfam estableció en una de sus regiones alianzas de colaboración con más de 25 empresas, 12 municipios, 5 instituciones públicas y 15 organizaciones de la sociedad civil. También brindó asistencia técnica médica en Cuba y Panamá, así como capacitación en la recaudación de fondos a organizaciones miembros de la IPPF.

	Día	Mes	Año	Página	Total/Páginas	Código
Elaborado	02	01	2009	14	15	DA - RH003
Actualizado	01	08	2009			

Dirección de Administración
Manual de Bienvenida

VIII. Prestaciones

- **IMSS**
Alta desde el primer día de trabajo, se tienen todos los derechos que otorga este Instituto.
- **INFONAVIT**
Alta desde el primer día de trabajo, se tienen todos los derechos que otorga este Instituto.
- **Fondo de Ahorro**
Se otorga el 5% del salario diario, esta prestación disminuye con las incidencias (faltas e incapacidades).
- **Despensa en Efectivo**
Se otorgan \$651.00 pesos en el mes, importe topado, cambia cada que hay modificación del salario mínimo.
- **Premio de Puntualidad**
Se otorga un porcentaje sobre el salario diario, se pierde por acumular retardos e incidencias. En caso de los administradores por no entregar a tiempo la lista de asistencia y reportes mensuales.
- **Premio de Asistencia**
Se otorga un porcentaje sobre el salario diario, se pierde por acumular incidencias (faltas e incapacidades).
- **Vacaciones conforme a la Ley Federal del Trabajo:**

1	año	06 días
2	años	08 días
3	años	10 días
4	años	12 días
05-09	años	14 días
10-14	años	16 días
15-19	años	18 días
20-24	años	20 días
25-29	años	22 días
- **Prima vacacional:**
Se otorga la mínima de Ley 25%, de los días a que se tiene derecho, y se paga en la segunda quincena de Diciembre de cada año en forma automática.
- **Aguinaldo:**
Se otorga lo mínimo que marca la LFT, son quince días y se paga en la primera quincena de Diciembre.

ANEXO III

	Día	Mes	Año	Página	Total/Paginas	Código
Elaborado	10	1	2006	1	7	DA-RH002
Actualizado	24	1	2008			

Dirección de Administración.
Reglamento Interno de Trabajo Oficinas Generales



REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO OFICINAS GENERALES

	Día	Mes	Año	Página	Total/Páginas	Código
Elaborado	10	1	2006	2	7	DA-RH002
Actualizado	24	1	2008			

Dirección de Administración	Dirección de Administración.
Reglamento Interno de Trabajo Oficinas Generales	Reglamento Interno de Trabajo Oficinas Generales

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

Vigente en la Fundación Mexicana para la Planeación Familiar A.C. (MEXFAM) ubicada en Juárez 208 Tlalpan CP 14000.

(Este reglamento fue concertado entre la administración representada por el Director General Dr. José Vicente Díaz Sánchez, el Administrador General C.P. Eduardo Zamora Mendoza y Recursos Humanos Lic. Eladio Arreguin Neyra)

El presente Reglamento Interno de Trabajo contiene el conjunto de disposiciones obligatorias que norman las relaciones laborales, entre la Institución y los empleados de Oficinas Generales, en el desarrollo de sus actividades y será aplicable a todas y cada una de las personas que presten sus servicios en dichas instalaciones.

CLÁUSULAS

PRIMERA.- Horario de trabajo.

La jornada laboral será de cuarenta y ocho horas distribuidas en un máximo de cinco días de la semana laboral; y sus modalidades se adaptaran a las necesidades de la operación.

En las Oficinas Generales, la necesidad de brindar un servicio eficiente y de apoyo a los centros de operación, asociados, voluntarios, proveedores y clientes, exige que todos los empleados cumplan con un horario corrido y se encuentren en sus lugares de trabajo, de acuerdo a los siguientes horarios:

- a) entrada de 8:00 horas, salida 17:30 horas de lunes a viernes.
- b) entrada de 8:30 horas, salida 18:00 horas de lunes a viernes.

La tolerancia en ambos horarios será de 30 minutos, los minutos de tolerancia deberán ser recuperados en el mismo día laboral.

El horario de comida será de 45 minutos y se tomara estrictamente entre las 13:00 horas y las 14:30 horas, los empleados que laboren en una misma área, se turnaran para no suspender el servicio.

Cumpliendo así, la jornada laboral establecida dentro de este reglamento.

SEGUNDA.- Puntualidad.

Aquellos empleados que cumplan con el horario establecido y que hayan elegido en su oportunidad se les otorgara el premio de puntualidad, en caso de no cumplir con dicho requisito por inasistencia o impuntualidad, aun cuando sea por incapacidad, falta justificada o injustificada, permiso sin goce de sueldo, no tendrán derecho a este premio.

Cuando un empleado incurra en tres retardos en un periodo laborable de 15 días, será acreedor a una suspensión de un día laborable; lo que se tomara como falta justificada y se aplicara el descuento correspondiente; la decisión queda a discreción del director de área, tomando en cuenta la carga de trabajo.

Se excluye de este premio a los empleados clase "C", y Directores de área ya que las características de sus funciones no tienen un horario establecido.

	Día	Mes	Año	Página	Total/Páginas	Código
Elaborado	10	1	2006	3	7	DA-RH002
Actualizado	24	1	2008			

Dirección de Administración	Dirección de Administración.
Reglamento Interno de Trabajo Oficinas Generales	Reglamento Interno de Trabajo Oficinas Generales

TERCERA.- Asistencia.

Aquellos empleados que no falten ningún día durante una quincena, se les otorgara un premio de asistencia.

Cualquier inasistencia aún cuando sea por incapacidad, falta justificada o injustificada, permiso sin goce de sueldo y suspensión, no tendrá derecho a este premio.

CUARTA.- Herramientas de trabajo.

Todos los empleados deberán mantener en buen estado el equipo de trabajo y demás enseres que les proporcione la institución para el desarrollo de sus labores, y son responsables de mantener ordenado su lugar de trabajo.

Ningún empleado podrá prestar el equipo propiedad de MEXFAM a personas ajenas a la institución sin autorización por escrito de la Dirección General, quien viole esta disposición, se le sancionara conforme a la Ley Federal del Trabajo vigente.

QUINTA.- Seguridad y limpieza.

Es responsabilidad de la administración el garantizar condiciones de seguridad y limpieza en las instalaciones de trabajo. Los empleados deberán abstenerse de todo cuanto pueda poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo, la de la institución y sus representantes, obligándose a obedecer las instrucciones que reciban de la institución para este efecto, en caso contrario se aplicara la sanción que contempla la Ley Federal del Trabajo vigente.

SÉXTA.- Pago de salarios.

El pago de salarios será en forma quincenal los días 15 y último día de cada mes. Por seguridad se hará mediante depósito bancario en la cuenta que para tal efecto sea asignada por la institución.

El recibo de nómina correspondiente, se firmará en el departamento de Recursos Humanos, en los horarios establecidos.

Se podrán otorgar como máximo 3 anticipos de sueldo de forma anual, la persona facultada para autorizar será el Director de Administración. La cantidad a autorizar dependerá de los adeudos que tenga cada empleado, sin rebasar los descuentos máximos que contempla la Ley Federal del Trabajo artículo 97 (III-IV).

	Día	Mes	Año	Página	Total/Páginas	Código
Elaborado	10	1	2006	4	7	DA-RH002
Actualizado	24	1	2008			

Dirección de Administración.
Reglamento Interno de Trabajo Oficinas Generales

SEPTIMA.- Vacaciones.

Los empleados gozarán de un período anual de vacaciones según lo establecido en la Ley Federal del Trabajo, de acuerdo a la siguiente tabla.

Tabla de Vacaciones

1	año	6 días
2	años	8 días
3	años	10 días
4	años	12 días
05-09	años	14 días
10-14	años	16 días
15-19	años	18 días
20-24	años	20 días
25-29	años	22 días
30-34	años	24 días
35-39	años	26 días

Ese período es variable según la antigüedad del empleado y se disfrutará de acuerdo con las siguientes normas:

- Las vacaciones que les correspondan, de preferencia las tendrán que disfrutar durante el período de receso escolar en diciembre de cada año.
- El período mínimo para gozar las vacaciones será de 6 días consecutivos de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, las cuales prescriben al cumplirse un año mas de antigüedad, por lo tanto no se acumularan las vacaciones, y no son objeto de pago alguno.

OCTAVA.- Permisos.

De acuerdo con el Contrato Colectivo de Trabajo, MEXFAM concederá permisos:

Con goce de sueldo:

- Por alumbramiento de la esposa o concubina, dos días hábiles.
- Por defunción de familiares en primer grado, entendiéndose como tales el cónyuge o concubino (a), padres e hijos, dos días hábiles.

Sin goce de sueldo:

- Por alguna necesidad grave por un período máximo de 15 días, en caso de solicitar más días deberá contar con la aprobación del Director de área y del Director General.

NOVENA.- Permuta.

Cuando los Directores de área, requieran que un empleado labore en un día inhábil con horario completo y dando previo aviso al área de Recursos Humanos con tres días de anticipación, se concederá la permuta por un día hábil en los treinta días siguientes; en caso de no utilizar esta permuta se perderá este derecho. Las permutas no son acumulables, no se pueden disfrutar por días continuos. Para tener derecho a permutar un día, es indispensable laborar 9:30 horas en una jornada.

En caso de necesidades urgentes o graves, el empleado podrá solicitar a permuta un día, mismo que repondrá dentro de los 30 días hábiles siguientes.

	Día	Mes	Año	Página	Total/Páginas	Código
Elaborado	10	1	2006	5	7	DA-RH002
Actualizado	24	1	2008			

Unidad Ejecutora	Dirección de Administración.
Programa	Reglamento Interno de Trabajo Oficinas Generales

DÉCIMA.- Asuntos personales.

Cuando un empleado presente la necesidad de abandonar las instalaciones de la Institución en su horario de trabajo, se solicitará la autorización del jefe inmediato, presentando el formato autorizado correspondiente al área de Recursos Humanos, así mismo deberá presentar en un periodo máximo de un día posterior a su ausentismo el comprobante que justifique la necesidad de abandonar las instalaciones de la institución (entiéndase que es en caso de urgencia), de lo contrario se tomara como retardo o inasistencia según sea el caso.

No está permitido solicitar autorización por asuntos personales en más de tres ocasiones en un periodo de treinta días naturales, y cada asunto personal tendrá una duración máxima de 4 horas de permiso para atender la urgencia que se presente para ser considerado como tal.

DÉCIMA PRIMERA.- Presentación de solicitudes.

Los formatos de solicitudes de vacaciones, permutas, asuntos personales que autorice el ausentismo del empleado, deberá presentarse como máximo tres días hábiles antes del ausentismo en el área de Recursos Humanos, salvo los asuntos personales de emergencia, los cuales se presentaran el mismo día del acontecimiento. De lo contrario se hará el descuento que proceda al empleado y se procederá de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo. En el caso de las incapacidades (IMSS) se tendrán que entregar en un plazo máximo de tres días hábiles o avisar vía telefónica.

DÉCIMA SEGUNDA.- Primeros auxilios y accidentes.

Es obligación de la administración prestar los primeros auxilios en los casos que así se requiera.

En caso de sufrir algún accidente de trabajo, la institución prestará al empleado todo el auxilio inmediato que se requiera. Apenas y sea posible los empleados, por sí o por medio de un familiar, están obligados a dar aviso a la administración y al Instituto Mexicano del Seguro Social, a cargo del cual quedan todas las obligaciones que pudieran corresponder a la institución.

En caso de enfermedad que impida la asistencia de un empleado a sus labores, éste deberá dar aviso a su jefe inmediato en las primeras cuatro horas hábiles a partir de su inasistencia, así mismo, el empleado queda obligado a acudir al Instituto Mexicano del Seguro Social, para que se le proporcione el servicio requerido y se le expida el documento de incapacidad, si es el caso y avisar a Recursos Humanos.

Toda aquella persona que se encuentre dentro de la Institución estará obligada a realizar los simulacros de evacuación que por seguridad y prevención se realicen de manera esporádica, así como seguir las indicaciones del Comité de Seguridad.

DÉCIMA TERCERA.- Incapacidad por enfermedad y accidente de trabajo.

El empleado sólo podrá justificar sus inasistencias con la incapacidad que le expida el Instituto Mexicano del Seguro Social, y deberá presentar dicha incapacidad ante la administración dentro de los tres días siguientes a la expedición de la misma, de no ser así, la institución podrá considerar como inasistencias injustificadas, todos los días que ampare dicha incapacidad para los efectos legales a que haya lugar.

	Día	Mes	Año	Página	Total/Páginas	Código
Elaborado	10	1	2006	6	7	DA-RH002
Actualizado	24	1	2008			

Dirección de Administración.

Reglamento Interno de Trabajo Oficinas Generales

La presentación de la incapacidad podrá hacerla por sí mismo o por medio de un familiar, también se podrá justificar la inasistencia con la incapacidad que se extienda por un médico de la institución, siempre y cuando asista a la consulta físicamente, la cual no podrá exceder de tres días y tiene el mismo efecto que las expedidas por IMSS y se contara como falta justificada, aplicando los descuentos que procedan.

DECIMA CUARTA.- Políticas Laborales relativas a las personas con VIH

La Institución no exigirá como requisito de ingreso, permanencia o ascenso laboral, diagnósticos relativos al VIH, ofreciendo a las personas infectadas garantías de respeto y estabilidad en el trabajo, en un vínculo laboral digno y de igualdad de oportunidades, con todos los derechos y deberes que esto implica.

Si la infección por VIH, menoscaba la aptitud para el desempeño de las labores, se tomarán medidas para un cambio razonable de las condiciones de trabajo.

DÉCIMA QUINTA.- Causas de sanción o rescisión de contrato.

Las causas por las cuales se aplicará sanción o incluso rescisión de contrato dependiendo de la gravedad son:

- a) Suspender las labores, sin autorización del jefe inmediato.
- b) Sustraer para fines particulares bienes propiedad de la institución.
- c) Ejecutar en las instalaciones de la institución trabajos ajenos a los encomendados por el personal directivo.
- d) Realizar en las instalaciones de la institución ventas de cualquier artículo, cobros personales, propaganda comercial, proselitismo político o religioso.
- e) Incurrir en actos de violencia o acoso sexual.
- f) Incurrir en faltas de honradez.
- g) No entregar incapacidades otorgadas por el IMSS.
- h) Negarse a recibir capacitación.
- i) Incumplimiento del Código de Conducta.
- j) Incumplimiento a las Políticas y Practicas Laborales relativas a las personas con VIH.
- k) Otras contempladas en la Ley Federal del Trabajo.

La administración tiene derecho a rescindir en cualquier tiempo la relación de trabajo, por causa justificada, cuando se presenten los casos enunciados en la cláusula anterior, además de lo que menciona el artículo 47 (en todas sus fracciones) de la Ley Federal del Trabajo.

	Día	Mes	Año	Página	Total Páginas	Código
Elaborado	10	1	2006	7	7	DA-RH002
Actualizado	24	1	2008			

Dirección de Administración.

Reglamento Interno de Trabajo Oficinas Generales

DÉCIMO SEXTA.- Aspectos Generales.

- a) Esta prohibido leer en la Institución literatura que no esté relacionada con el giro de la institución.
- b) Se autoriza 5 llamadas personales diarias que no excedan tres minutos cada una. Ya que el teléfono es una herramienta de trabajo más no una prestación. En este caso la institución apoyara al empleado con el costo durante los tres primeros minutos de la llamada y el excedente correrá por cuenta del empleado aplicando el descuento por periodos quincenales a través de la nómina.
- c) El costo de las llamadas personales que se hagan a celulares, y de larga distancia serán descontadas a través de la nómina.
- d) Están prohibidas las visitas personales en horas de trabajo.
- e) Los empleados y sus familiares no podrán recibir beneficios personales, tanto en dinero como en especie por parte de los proveedores y contratistas.
- f) Esta prohibido consumir alimentos y bebidas en su lugar de trabajo.
- g) Queda estrictamente prohibido introducir y consumir bebidas alcohólicas dentro de cualquier área de la institución.
- h) Solo esta permitido fumar en las áreas al aire libre que contengan ceniceros institucionales.

DÉCIMO SEPTIMA.- Medidas disciplinarias.

Las violaciones a las normas de trabajo establecidas en este reglamento, cometidas por el personal directivo o por los empleados, se sancionarán de conformidad con las disposiciones contenidas en los artículos 992 al 1010 (en todas sus fracciones) de la ley Federal del Trabajo, independientemente de la responsabilidad que les corresponda por el incumplimiento de sus obligaciones.

Firmado en México D. F. el día 30 de Abril del 2008.

Administración

C. P. Eduardo Zamora Mendoza
Director de Administración

Recursos Humanos

Lic. Eladio Arreguin Neyra
Jefe de Recursos Humanos

Auditoría Interna

C. P. Eduardo Canales Romo
Auditor Interno

Autorizó

Dr. José Vicente Díaz Sánchez
Director General

	Día	Mes	Año	Página	Total/Páginas	Código
Elaborado	01	01	2009	1	7	DA-RH003
Actualizado	01	05	2009			

Dirección de Administración.
Reglamento Interno de Trabajo Clínicas (C. O.)



REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO CLÍNICAS (C.O.)

	Día	Mes	Año	Página	Total/Páginas	Código
Elaborado	01	01	2009	2	7	DA-RH003
Actualizado	01	05	2009			

Dirección de Administración.
Reglamento Interno de Trabajo Clínicas (C. O.)

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

Vigente en la Fundación Mexicana para la Planeación Familiar A.C. (MEXFAM) aplicable en todos los Centros Operativos adscritos.

(Este reglamento fue concertado entre la administración representada por el Director General Dr. José Vicente Díaz Sánchez, el Jefe de Recursos Humanos Lic. Eladio Arreguin y el Administrador General C. P. Eduardo Zamora Mendoza). Cumpliendo con la norma especificada en el artículo 222, fracción VII de la ley general de salud vigente.

El presente Reglamento Interno de Trabajo contiene el conjunto de disposiciones obligatorias que norman las relaciones laborales, entre la Institución, los empleados y trabajadores de las clínicas (C. O.), en el desarrollo de sus actividades y será aplicable a todas y cada una de las personas que presten sus servicios en dichas instalaciones.

Es un instrumento de trabajo, que permite regular la actuación profesional y la conducta del personal que labora en, dentro de un marco de legalidad, justicia, ética y profesionalismo; el cual busca homogeneizar, normar y unificar criterios en todas las clínicas de MEXFAM, independientemente del entorno en que se encuentren.

CLÁUSULAS

PRIMERA.- Horario de trabajo.

La jornada laboral será de cuarenta y ocho horas distribuidas en un máximo de seis días de la semana laboral; y sus modalidades se adaptaran a las necesidades de la operación.

En las Clínicas (C. O.), la necesidad de brindar un servicio eficiente, de calidad y de atención a los pacientes, exige que todos los empleados y trabajadores cumplan con un horario corrido y se encuentren en sus lugares de trabajo, de acuerdo a los horarios que en cada C. O. implemente la gerencia y/o administración local, para llevar a cabo la operación de forma satisfactoria.

La tolerancia de entrada será de 10 minutos, para no considerarla como inasistencia. Los minutos de tolerancia deberán ser repuestos en el mismo día laboral.

El horario de comida será de 30 minutos, y se tomara estrictamente de acuerdo a las necesidades de cada uno de los C. O., los empleados y trabajadores que laboren en una misma área, se turnaran para no suspender el servicio.

SEGUNDA.- Puntualidad.

Aquellos empleados y trabajadores que cumplan con el horario establecido, se les otorgara el estímulo del premio de puntualidad, en caso de no cumplir con dicho requisito por inasistencia o impuntualidad, por incapacidad, falta justificada o injustificada, permiso sin goce de sueldo, no tendrán derecho a este premio.

Cuando un empleado o trabajador incurra en tres retardos en un periodo laborable de un mes, será acreedor a una suspensión de un día laborable; lo que se tomara como falta justificada y se aplicara el descuento correspondiente; la decisión queda a discreción del gerente local o administrador, y podrá aplicarse en un lapso de 30 días hábiles, tomando en consideración las actividades del C. O.

Debido a las características y funciones de los Gerentes y Coordinadores, se les excluye de este premio al no tener un horario establecido.

	Día	Mes	Año	Página	Total/Páginas	Código
Elaborado	01	01	2009	3	7	DA-RH003
Actualizado	01	05	2009			

Dirección de Administración.
Reglamento Interno de Trabajo Clínicas (C. O.)

TERCERA.- Asistencia.

Aquellos empleados que asistan durante una quincena, se les otorgara un estímulo, premio de asistencia.

Cualquier inasistencia aún cuando sea por incapacidad, falta justificada o injustificada, permiso sin goce de sueldo y suspensión, no tendrá derecho a este premio.

CUARTA.- Envío oportuno de la información.

Los responsables del C. O. deben enviar sus informes contables y financieros al área de Finanzas, Inventarios, listas de asistencia al área de Administración y los informes de evaluación al área de Información Evaluación e Investigación, a través de los medios que dichas áreas tengan especificados, los primeros tres días hábiles de cada mes.

Los listados de asistencia del personal tienen que ser enviados los días 3 y 18 de cada mes, como máximo.

El incumplimiento de esta obligación vital para la institución ocasiona la pérdida del premio de puntualidad, en el pago quincenal que corresponda al Administrador, Gerente Local o al responsable directo de enviar la información.

QUINTA.- Herramientas, Mobiliario y Equipo de trabajo.

Todos los empleados y trabajadores deberán mantener en buen estado el equipo de trabajo, mobiliario y equipo de oficina y demás enseres que les proporcione la institución para el desarrollo de sus labores y son responsables de mantener ordenado su lugar de trabajo. Cualquier daño será descontado al responsable del equipo y mobiliario que ocupan para desempeñar su trabajo.

Ningún empleado podrá prestar el equipo propiedad de MEXFAM a personas ajenas a la institución sin autorización por escrito de la Dirección General, quien viole esta disposición, se le sancionara conforme a la Ley Federal del Trabajo vigente.

SEXTA.- Seguridad y limpieza.

Es responsabilidad de la gerencia y/o administración de cada C. O., el garantizar condiciones de seguridad y limpieza en las instalaciones de trabajo. Los empleados deberán abstenerse de todo acto que ponga en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo, la de la institución y sus representantes, obligándose a obedecer las instrucciones que reciban de la institución para este efecto, en caso contrario se aplicara la sanción que contempla la Ley Federal del Trabajo vigente.

SEPTIMA.- Pago de salarios.

El pago de salarios será en forma quincenal, los días 15 y último día de cada mes, por seguridad mediante depósito bancario en la cuenta que para tal efecto sea asignada por el banco contratado por la institución. El uso y manejo de la cuenta que les proporcione el banco es responsabilidad de cada trabajador.

El recibo de nómina correspondiente se firmará en el área de administración local (firma como en su credencial de elector), en los horarios establecidos que se tengan en cada C. O.

Se garantizará en cada caso que los empleados no salgan sobre girados (se les aplicaran los descuentos que tengan y se garantizará el pago a terceros).

	Día	Mes	Año	Página	Total/Páginas	Código
Elaborado	01	01	2009	4	7	DA-RH003
Actualizado	01	05	2009			

Dirección de Administración.
Reglamento Interno de Trabajo Clínicas (C. O.)

OCTAVA.- Estructura genérica.

Cada C. O. tendrá como mínimo las siguientes áreas de control y toma de decisiones, supeditadas (sujetas) a las políticas que se emiten desde las direcciones titulares que se encuentran en oficinas generales.

Gerencia local: Personal responsable del C. O., que tiene que ver aspectos de administración y de coordinación incluida la parte médica y los programas sociales. Esta capacitado para la toma de decisiones, salvaguardar los bienes y patrimonio de la institución. Encargado de delegar y hacer cumplir las políticas y procedimientos establecidos institucionales. Funge como representante ante las autoridades y organismos gubernamentales.

Administración: Personal que realiza actividades de tipo administrativo, no relacionadas con el aspecto médico y que tienen relación directa con todo el personal del C. O. Y están capacitados para salvaguardar y mantener en buenas condiciones las instalaciones y coordinar las relaciones de trabajo. Administrara los recursos humanos, materiales y financieros del C. O.

Coordinación médica: Personal profesional médico que toma decisiones y coordina todo lo relacionado con personal médico y enfermería, así como todo lo relacionado con aspectos de funcionamiento de las áreas clínicas, laboratorio, quirófano y hospitalización. Promoverá las buenas relaciones del personal médico, de enfermería y administración.

Pacientes: Usuarios que acuden a los C. O., ha utilizar los servicios médicos que proporcionamos. Sujetos a los reglamentos expedidos para el uso de los servicios médicos que se ofrecen.

NOVENA.- Vacaciones.

Los empleados gozarán de un período anual de vacaciones según lo establecido en la Ley Federal del Trabajo, de acuerdo a la siguiente tabla.

Tabla de Vacaciones

1	año	6 días
2	años	8 días
3	años	10 días
4	años	12 días
05-09	años	14 días
10-14	años	16 días
15-19	años	18 días
20-24	años	20 días
25-29	años	22 días
30-34	años	24 días
35-39	años	26 días

Ese período es variable según la antigüedad de cada empleado y trabajador; se disfrutará de acuerdo con las siguientes normas:

- a) Las vacaciones que les correspondan, de preferencia las tendrán que disfrutar de acuerdo al calendario que haya sido aprobado para tal causa cada año por el director de cada región, y deberán de ser cuidando la funcionalidad del C. O.

	Día	Mes	Año	Página	Total/Páginas	Código
Elaborado	01	01	2009	5	7	DA-RH003
Actualizado	01	05	2009			

Dirección de Administración.
Reglamento Interno de Trabajo Clínicas (C. O.)

b) El periodo mínimo para gozar las vacaciones será de 6 días consecutivos de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, las cuales prescriben (se pierden) al cumplirse un año mas de antigüedad, por lo tanto no son acumulables y no son objeto de pago alguno.

DECIMA.- Permisos.

MEXFAM concederá los siguientes permisos:

Con goce de sueldo:

- a) Por alumbramiento de la esposa o concubina, dos días hábiles.
- b) Por defunción de familiares en primer grado, entendiéndose como tales el cónyuge o concubino (a), padres e hijos, dos días hábiles.

Sin goce de sueldo:

- a) Por alguna necesidad grave por un periodo máximo de 15 días, en caso de solicitar más días deberá contar con la aprobación del Director Regional y del Director General.

Los permisos que no excedan de 15 días tendrán que solicitarse con 24 horas de anticipación a su jefe inmediato, quien de autorizar comunicara a la administración para los controles y efectos correspondientes.

DÉCIMA PRIMERA.- Permuta.

Cuando los Directores Regionales, Gerentes Locales y Administradores, requieran que un empleado o trabajador labore en un día inhábil con horario completo y dando previo aviso al área de Recursos Humanos con tres días de anticipación, se concederá la permuta por un día hábil en los treinta días siguientes; en caso de no utilizar esta permuta se perderá este derecho.

En caso de necesidades urgentes o graves, el empleado podrá permutar un día hábil y trabajarlo dentro de los treinta días siguientes. Las permutas no son acumulables por lo tanto no se podrán disfrutar por días continuos; no esta sujeto a permuta menos de 8:30 horas laboradas en un solo día. Quien no trabaje las 8:30 horas en el día no podrá permutar ese día por otro.

DÉCIMA SEGUNDA.- Asuntos personales.

Cuando un empleado o trabajador presente la necesidad de abandonar las instalaciones del C. O., se solicitará la autorización del jefe inmediato, presentando el formato autorizado correspondiente al área de gerencia y/o administración, así mismo deberá presentar en un periodo máximo de un día posterior a su ausentismo el comprobante que justifique la necesidad de abandonar las instalaciones de la institución (entiéndase que es en caso de urgencia), de lo contrario se tomara como retardo o inasistencia según sea el caso.

No está permitido solicitar autorización por asuntos personales (casos de urgencia) en más de tres ocasiones en un periodo de treinta días naturales, y cada asunto personal tendrá una duración máxima de 2 horas de permiso para atender la urgencia que se presente para ser considerado como tal.

DÉCIMA TERCERA.- Presentación de solicitudes.

Los formatos de vacaciones, permutas, asunto personal que autorice el ausentismo del empleado o trabajador, deberá presentarse como máximo en la quincena en que se envió la información de la lista de asistencia al área de Recursos Humanos, de lo contrario se hará el descuento que proceda al empleado o trabajador y se procederá de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo. En el caso de las incapacidades (IMSS) se tendrán que entregar en un plazo máximo de tres días hábiles y avisar vía telefónica al área de administración. El

	Día	Mes	Año	Página	Total/Páginas	Código
Elaborado	01	01	2009	6	7	DA-RH003
Actualizado	01	05	2009			

Dirección de Administración.
Reglamento Interno de Trabajo Clínicas (C. O.)

responsable del C. O. avisara inmediatamente a Recursos Humanos de las incapacidades que se vaya enterando y tiene que darle el respectivo seguimiento.

DÉCIMA CUARTA.- Primeros auxilios y accidentes.

Es obligación de la gerencia y/o administración del C. O., prestar los primeros auxilios en los casos que así se requiera.

En caso de sufrir algún accidente de trabajo, la institución prestará al empleado o trabajador todo el auxilio inmediato que se requiera. Apenas y sea posible los empleados por sí o por medio de un familiar, están obligados a dar aviso a la administración y al Instituto Mexicano del Seguro Social, a cargo del cual quedan todas las obligaciones que pudieran corresponder a la institución.

En caso de enfermedad que impida la asistencia de un empleado o trabajador a sus labores, éste deberá dar aviso a su jefe inmediato en las primeras cuatro horas hábiles a partir de su inasistencia, así mismo, el empleado queda obligado a acudir al Instituto Mexicano del Seguro Social, para que se le proporcione el servicio requerido y se le expida el documento de incapacidad, si es el caso y avisar a administración CO.

Todas las personas que se encuentren colaborando en el C. O., estarán obligadas a realizar los simulacros de evacuación que por seguridad y prevención se realicen de manera esporádica, así como seguir las indicaciones del Comité de Seguridad.

DÉCIMA QUINTA.- Incapacidad por enfermedad y accidente de trabajo.

El empleado sólo podrá justificar sus inasistencias (faltas) con la incapacidad que le expida el Instituto Mexicano del Seguro Social, y deberá presentar dicha incapacidad ante la administración dentro de los tres días siguientes a la expedición de la misma, de no ser así, la institución podrá considerarlas como faltas injustificadas, todos los días que ampare dicha incapacidad para los efectos legales a que haya lugar. Las incapacidades que expide el IMSS no las pagará MEXFAM, cada trabajador se sujetara a las políticas y procedimientos que dicho instituto tenga.

La presentación de la incapacidad podrá hacerla por sí mismo o por medio de un familiar, también se podrá justificar la inasistencia con la incapacidad que se extienda por un médico de la institución, siempre y cuando asista a la consulta físicamente, la cual no podrá exceder de tres días y tiene el mismo efecto que las expedidas por IMSS y se contara como falta justificada, aplicando los descuentos que procedan.

DÉCIMA SEXTA.- Causas de sanción o rescisión de contrato.

Las causas por las cuales se aplicará sanción de uno hasta seis días hábiles o incluso rescisión de contrato dependiendo de la gravedad son:

- a) Suspender las labores, sin autorización del jefe inmediato.
- b) Sustraer para fines particulares bienes propiedad de la institución.
- c) Ejecutar en las instalaciones de la institución trabajos ajenos a los encomendados por el personal directivo.
- d) Realizar en las instalaciones de la institución ventas de cualquier artículo, cobros personales, propaganda comercial, proselitismo político o religioso.
- e) Incurrir en actos de violencia o acoso sexual.
- f) Incurrir en faltas de honradez.
- g) No entregar incapacidades otorgadas por el IMSS.
- h) Negarse a recibir capacitación.
- i) Incumplimiento del Código de Conducta.
- j) La inasistencia a tres guardias en un lapso de 30 días naturales.

	Día	Mes	Año	Página	Total/Páginas	Código
Elaborado	01	01	2009	7	7	DA-RH003
Actualizado	01	05	2009			

Dirección de Administración.

Reglamento Interno de Trabajo Clínicas (C. O.)

- k) Negarse a firmar el control y asignación de guardias y roles cada que se den los cambios (rotación).
- l) Poner en riesgo el desarrollo normal de las actividades en el C. O.
- m) Otras contempladas en la Ley Federal del Trabajo.

La gerencia y/o administración de cada C. O., con la respectiva consulta y apoyo de Recursos Humanos tiene derecho a rescindir la relación de trabajo, por causa justificada, cuando se presenten los casos enunciados en la cláusulas anteriores, además de lo que menciona el artículo 47 (en todas sus fracciones) de la Ley Federal del Trabajo. Y a aplicar las sanciones correspondientes cuando se incumpla con una guardia o se ponga en riesgo la operación del C. O.

DÉCIMO SEPTIMA.- Aspectos Generales.

- a) Esta prohibido leer en la Institución literatura que no esté relacionada con el giro de la institución.
- b) Se autoriza 2 llamadas personales diarias que no excedan tres minutos cada una. Ya que el teléfono es una herramienta de trabajo más no una prestación. En este caso la institución apoyara al empleado con el costo durante los tres primeros minutos de la llamada y el excedente correrá por cuenta del empleado aplicando el descuento por periodos quincenales a través de la nómina.
- c) El costo de las llamadas personales que se hagan a celulares, y de larga distancia serán descontadas a través de la nómina.
- d) Están prohibidas las visitas personales en horas de trabajo.
- e) Los empleados no podrán recibir beneficios personales, tanto en dinero como en especie por parte de los prestadores de servicios de la institución.
- f) Tomar las precauciones necesarias con el café, agua o refresco que sea ingerido en su lugar de trabajo.

DÉCIMO OCTAVA.- Medidas disciplinarias.

Las violaciones a las normas de trabajo establecidas en este reglamento, cometidas por el personal directivo o por los empleados, se sancionarán de conformidad con las disposiciones contenidas en los artículos 992 al 1010 (en todas sus fracciones) de la ley Federal del Trabajo, independientemente de la responsabilidad que les corresponda por el incumplimiento de sus obligaciones.

Firmado en México D. F. el día 01 de Mayo del 2009.

Visto Bueno

C. P. Eduardo Zamora Mendoza
Director de Administración

Elaboró

Lic. Eladio Arreguin Neyra
Jefe de Recursos Humanos

Autorizo

Dr. José Vicente Díaz Sánchez
Director General

Nota final: Los documentos escaneados fueron proporcionados y autorizados por Eladio Arreguin Neyra, Jefe de Recursos humanos Clínica Tlalpan para hacer uso de ellos.