



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**LA NEGOCIACIÓN COLABORATIVA EN LA
OFICINA DE GESTIÓN DEL PLAN DE SALUD
DEL BANCO DE MÉXICO**

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
PRESENTA:

CARLOS ROMERO CARRERA

ASESORA: DRA. FRANCISCA ROBLES



CIUDAD UNIVERSITARIA, CD. MX. 2021



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, Flora y Miguel, por todo y por toda la vida.

A Jeime por su compañía a lo largo de 20 años, por nuestros hijos.

A Mauricio y Yeimi Ximena nuestros motores día a día.

A mis hermanos, Paty y Miguel Ángel de quienes aprendo mucho.

A Pancho, a Mine, a Angie, a Lili por su apoyo y afecto, siempre.

Al resto de mi familia de quienes solo recibo muestras de cariño.

A mis amigos y compañeros de la vida.

A la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, de la Universidad Nacional Autónoma de México, a mis profesores, quienes inculcaban en nosotros el aprendizaje constante, la discusión y el servicio que debemos prestar a la sociedad.

A la Dra. Francisca Robles, por su dedicación, orientación e insistencia a realizar este trabajo. Mi admiración y deseos para que pueda seguir ayudando a cientos de alumnos más.

A mis compañeros del Banco de México, de la Gerencia de Administración del Plan de Salud, tantos que es imposible mencionarlos aquí. Aquellos que están y que estuvieron en algún momento.

A Gustavo Mora Bernal y Juan Alejandro Benítez Domínguez, por su confianza hacía mi trabajo al igual que al resto de los líderes de esta gerencia.

A Sara Victoria Gómez Cuéllar, Mayra Pérez Pérez, Alejandra García Domínguez, Elizabeth Hernández Pioquinto, Norma Alicia Rivas Villa, Juan Ignacio Perera Escobedo, Héctor Sandoval Luna por su apoyo y aportaciones para realizar este trabajo.

Introducción

Capítulo 1. La Negociación Colaborativa

1.1. Qué es la negociación.....	1
1.2. La comunicación en la negociación.....	9
1.3. Negociación Colaborativa: ganar-ganar.....	15

Capítulo 2. La Negociación Colaborativa en la Oficina de Gestión del Plan de Salud.

2.1. Qué es el Plan de Salud.....	20
2.2. Participantes y negociación.....	25
2.3. Liderazgo.....	35

Capítulo 3. Los acuerdos de la Negociación Colaborativa en casos particulares.

3.1. Jorge Alberto Rodríguez y la esquizofrenia.....	43
3.2. Gracia Isabel Espinosa y la muerte de su esposo.....	51
3.3. Miguel Almanza y el cáncer.....	55

Conclusiones.....	59
--------------------------	-----------

Bibliografía.....	62
--------------------------	-----------

INTRODUCCIÓN

El dinamismo con que se realizan las actividades dentro de una empresa o dependencia, y específicamente en el área que ejecuta toda la parte operativa de la estructura, no permite en ocasiones espacios para programar encuentros entre los colaboradores encaminados al análisis de la situación que impera en la organización, o por lo menos no se dan con frecuencia. Básicamente se trata de reportar resultados de manera oportuna, empleando el mayor número de horas laborables para ello o excediendo incluso esas jornadas, y si la carga de trabajo lo precisa se distribuye entre los trabajadores para no verse superados.

Las estadísticas y números reflejan la eficacia de la operación. Por lo regular cada colaborador conoce las funciones que debe desempeñar, los procedimientos que debe seguir y las respuestas que debe proporcionar sobre determinados asuntos. Recibió en su momento la capacitación necesaria que le permitieron asimilar los conocimientos necesarios enfocados a ese fin, así como identificar las expectativas depositadas en él para la obtención de resultados.

A pesar de actividades claramente definidas, es factible la presencia de eventos no previstos en un inicio requiriendo su atención inmediata por el nivel de trascendencia que implica y la indicación para su seguimiento se origina regularmente desde los jefes o superiores. Ante esta situación surge la necesidad de hacer uso de tiempo extraordinario para satisfacer tal demanda con el apoyo del equipo laboral con que se dispone.

En lo general, muchas de las labores que se realizan en la Oficina de Gestión del Plan de Salud (OGPS) del Banco de México se realizan en esas condiciones debido principalmente a los volúmenes de trabajo. La finalidad del área consiste en pagar los servicios médicos que la institución brinda a su personal para la atención oportuna del cuidado y tratamiento de la salud de estos. No es arbitrario entonces que el Plan de Salud sea una de las prestaciones más valoradas entre la población Banxico.

Pero a la vez la OGPS depende de las decisiones tomadas en conjunto con otras áreas para alcanzar acuerdos que serán llevadas posteriormente a la práctica con base en un intercambio de propuestas. Todas las voces deben expresar su punto de vista si la intención es lograr un consenso. Así, cabe aclarar en este punto que mucho de lo aquí expuesto responde primordialmente a testimonios personales a partir de los cuales se emiten varias de las aseveraciones planteadas.

No es fácil si consideramos el número de participantes que intentan imponer sus condiciones, en grupo o de manera individual, cediendo poco ante los demás. Si a eso agregamos las condiciones que influyen en su conducta, la tarea podría resultar complicada. El papel de los jefes como líderes es mediar, solucionar y en la medida de lo posible evitar los conflictos internos, influyendo e inspirando a su personal a lograr un trabajo en equipo para la satisfacción de todos, involucrarlos en una participación activa e induciéndolos a negociar para acordar.

El presente trabajo expone la importancia de la Negociación colaborativa dentro de una organización, y en este caso en la OGPS, como mecanismo para obtener acuerdos que permitan cumplir con los objetivos planteados, reconociendo el papel fundamental del factor humano como pieza clave sobre el que recae toda labor que se lleva a cabo. A través de este tipo de negociación es como las partes involucradas en el proyecto establecen puntos en común a partir de la exposición de ideas precisas, en un ambiente de empatía valorando por encima de cualquier diferencia con el resto de los actores.

El primer capítulo aborda el concepto de Negociación para tener una idea clara de su importancia dentro de las actividades de las empresas y contar con un punto de equilibrio para la consecución de los objetivos establecidos, las características que la componen, los tipos de negociación, la preparación de la misma de acuerdo al ámbito en que se realiza, así como las características, funciones y el papel que juegan los negociadores al momento de llevarla a la práctica.

De igual forma resalta la trascendencia de la comunicación dentro de una negociación para el intercambio adecuado de información, por medio de un lenguaje común, en una interacción constante que obliga a prestar atención a lo que nuestra

contraparte intenta decir y la forma en cómo lo dice, a su expresión verbal y no verbal, permitiendo obtener mayor conocimiento de él, pero en todo momento valorándolo como ser humano compuesto de emociones.

Para cerrar el capítulo se detalla el tema de la Negociación colaborativa en la cual los negociadores satisfacen sus necesidades y ayudan a que su contrincante obtenga el mismo beneficio ganando todos.

En el segundo capítulo se exponen de manera general las funciones que se llevan a cabo en la OGPS, así como las características del Plan de salud de Banxico. Se describen las áreas involucradas para llevar a cabo la Negociación colaborativa y lograr acuerdos que permitan un funcionamiento adecuado de los servicios de salud que se brinda a la comunidad de la institución, misión principal del área.

Debido al volumen con que se opera, es importante contar con líderes que dirijan de manera eficiente a todo el personal distribuido en niveles jerárquicos y reconozcan su importancia. Por lo anterior, se consideró importante un apartado en este capítulo sobre el concepto de Liderazgo y el punto de vista que al respecto tienen los responsables de conducir esta empresa, tanto jefa, subgerente y gerente.

Finalmente, el tercer capítulo habla de casos específicos que muestran la importancia de los beneficios que el Plan de salud conlleva para el cuidado y recuperación de la salud entre los derechohabientes de la institución y cómo es que todas las actividades que se realizan impactan en la población en general, no sólo por su carácter administrativo, porque más allá de esa cuestión hay que considerar la tranquilidad que implica saberse respaldado por un servicio de esa índole.

El primero de ellos se refiere a la situación de Jorge Alberto diagnosticado con esquizofrenia, la labor que realiza su hermana para atenderlo, apoyarlo y lidiar con el comportamiento de este. El siguiente caso es el de Gracia Isabel quien ante el fallecimiento de su esposo se dedicó al cuidado y atención de sus tres hijos aún pequeños en aquel momento. El último ejemplo habla de Miguel Almanza quien tuvo que enfrentar una serie de eventos para atender el cáncer que afecta la salud de su esposa.

“Probablemente no serás capaz de leer la escritura de un doctor, pero si notarás la pulcritud con las que están escritas sus facturas.” Earl Wilson.

CAPÍTULO 1. LA NEGOCIACIÓN COLABORATIVA

En las relaciones humanas debe haber acuerdos para la sana convivencia. Estos pueden obtenerse sin mayor requisito, por un simple convenio de los actores donde se da valor a la palabra; o los aceptamos como válidos y nos atenemos a ellos porque se establecieron desde hace mucho tiempo. Otros en cambio requieren un documento que lo formalice y obligue su cumplimiento en el entendido de recibir una penalización de no acatarse.

La negociación es la posibilidad para llegar a esos acuerdos en la que sujetos interesados en lograrlo intercambian información, se comunican, contraponen propuestas, aceptan términos del trato para finalmente formalizarlo y llegar a la consecución de sus objetivos.

1.1 ¿Qué es la negociación?

Cuando nos comunicamos con otras personas, básicamente nuestra intención es dar a conocer un punto de vista sobre determinado tema. Quien nos escucha puede reaccionar de diferentes maneras, ya sea porque lo expuesto le es compatible con sus propias ideas y responde a ello, porque le proporciona información que desconocía y puede serle útil, por el simple hecho de reconocer el derecho del otro a manifestarse o hasta el silencio es una forma de respuesta entendida probablemente como desinterés.

Llevando tales aseveraciones al plano laboral, existen un sin fin de acuerdos en el momento que una persona adquiere un compromiso con determinada empresa u organización para prestar sus servicios como empleado, regulado casi siempre por un contrato: se debe cumplir con determinadas actividades, en determinado horario,

tantos días u horas a la semana, por un salario establecido y otras prestaciones, someterse a evaluaciones de su desempeño, entre otros.

Hay actividades que por su condición tienen un patrón determinado, no hay cabida para salirse de los parámetros tan fácilmente, se atienden a determinados requisitos y se reinicia el proceso. Otros dependen de factores más diversos y aunque pudieran tener de igual forma ciertas condicionantes, es probable que ofrezcan una mayor apertura a otras posibilidades de acción. Cualquiera que sea el caso lo que no se puede evitar son las relaciones interpersonales para llevarlas a cabo. Por lo regular estamos en una convivencia espacio-temporal para la realización de nuestro trabajo.

En 2012 inicié mis actividades en la Oficina de Gestión del Plan de Salud (OGPS). Esta área se encarga de administrar el servicio médico, a través de un plan de salud que Banco de México brinda a sus derechohabientes para que reciban la atención médica oportuna para el tratamiento de sus enfermedades.

Ya sea a través de pago directo a los prestadores de servicios (llámense médicos, farmacias, laboratorios, hospitales, entre otros); o por reembolso del gasto, es como la institución procura cubrir de la mejor manera los servicios que establece en su reglamento interno y en sus condiciones generales de trabajo.

Aunque todo esto implica una serie labores administrativas para cumplir con tal actividad, en la cual se deben cubrir una serie de requisitos para gozar de los beneficios que el plan engloba, la relación directa con los derechohabientes no se limita sólo a una orientación de los trámites a realizar.

El tema trascendental es la negociación para alcanzar objetivos comunes entre los participantes. Entendemos el concepto negociación, desde una definición sencilla, como esa actividad que se lleva a cabo para lograr acuerdos que permitan obtener beneficios entre negociadores, con base en una comunicación adecuada. Se detallará de forma breve en qué consiste la negociación y una comunicación adecuada (o efectiva).

Fernando de Manuel Dasí define el concepto de negociación como “*el proceso para una mutua satisfacción de dos o más partes a través de una acción de comunicación, donde cada parte hace una propuesta inicial y recibe una contrapropuesta con el intento de aproximarse a un punto de equilibrio.*”¹

Al respecto, Sergio Guerrero Verdejo indica que si bien es cierto que la finalidad de la negociación es una “*necesidad que tienen la partes para llegar a algo en un tema determinado, es necesario seguir un orden si se quiere obtener un resultado.*”² La negociación está constituida por una serie de premisas a partir de las cuales se consolida como un mecanismo integrador para satisfacer necesidades de quienes participan en ella, teniendo como eje rector una comunicación adecuada.

Podemos afirmar que en cualquier actividad que intenta llegar a acuerdos comunes surge una negociación que permita alcanzarlos de la mejor manera. A grandes rasgos, los elementos que constituyen una negociación son los siguientes:

- 1) La participación por lo menos de dos individuos (personas o instituciones) y una interrelación estrecha y constante entre ellos
- 2) Objetivos que buscan alcanzarse.
- 3) Propuestas y argumentos de los participantes para lograrlo.

Ahora bien, dependiendo de los intereses de cada parte la postura que asuman puede variar. Existen diferentes modalidades de negociación que se adaptan a las motivaciones individuales en la que los participantes desean alcanzar sus fines, pero no siempre pueden conseguirlo de forma unilateral o sin esperar diferencias o negativas. Ante esas circunstancias siempre será mejor negociar para acordar.

En un trato de persona a persona, los objetivos pueden ser mínimos, o apenas uno quizás, y por lo regular no interviene un tercero en lo inmediato. Aquí podemos mencionar una negociación entre un empleado de cualquier sector con su jefe o superior para conseguir un permiso o un aumento de sueldo, a cambio por ejemplo

¹ DASÍ, Fernando de Manuel y MARTÍNEZ-VILANOVA Martínez, Rafael. *Técnicas de negociación: un método práctico*. ESIC editorial, España, 1999, p. 33

² GUERRERO Verdejo, Sergio. *Introducción al estudio de la negociación internacional*. Universidad Anáhuac-Porrúa Porrúa, México, 2005, p. 63

de un compromiso para lograr una mayor productividad al verse beneficiado con el incremento en sus ingresos económicos o retribuyendo el permiso con otro día de trabajo u horas extras en días previos o posteriores.

Otro caso dentro de una empresa podría ser aquella en la que el negociador busca por parte de un proveedor productos con un importante descuento y en un tiempo de entrega mínimo, o a la inversa, el proveedor busca obtener una mayor ganancia en la venta de su producto sin que el cliente condicione demasiado el costo o tiempos de cumplimiento. Aquí pueden verse involucrados más participantes quienes toman las decisiones finales: adquirir con X o Y proveedor o decidir si aplica el descuento que se solicita.

De la misma forma ocurre en las negociaciones entre países para llegar acuerdos comerciales, políticos, económicos entre otros, siempre con las propuestas o contrapropuestas de las naciones involucradas, una a una, o a través de organismos internacionales.

Podemos afirmar que, sin importar el medio en que se negocie, existen ciertas características que deben conservarse para que esta fluya adecuadamente y no se convierta en una confrontación en determinado momento. Los negociadores deben reconocer a su interlocutor como un ente que le permite obtener dividendos a partir de hacerlo participe en la generación de decisiones.

Como mencionamos antes, existen diferentes tipos de negociación con características bien definidas, las cuales se emplean para conseguir objetivos particulares surgidos de necesidades que buscan satisfacerse, logrando acuerdos con la o las contrapartes quienes a la vez buscan sus propios beneficios.

Marta Ochman habla de dos clasificaciones de negociación de acuerdo a sus características, el **estilo suave**, entendido como aquel en la que el negociador evita el conflicto realizando concesiones para conseguir un acuerdo rápido, y por otro lado el **estilo duro** asumiendo como una confrontación la negociación ante lo cual

adopta una postura extrema.³ A partir de estos enumera cinco tipos de negociación similares a los expuestos por Fernando de Dasí⁴. Se describen en conjunto y de manera general ambas propuestas:

- *Confrontación o impositiva*, entendida como un tipo de negociación en la que existe un ganador y un perdedor debido a una postura rígida dentro de un camino preestablecido, hermético en el intercambio de información y busca principalmente el beneficio personal sin importar el tiempo que ello implique.
- *Subordinada o cooperativa*, en la cual cede a determinadas exigencias de la contraparte debido a que busca evitar la confrontación, proporciona información suficiente para liquidar rápidamente el acuerdo, sobre todo cuando percibe poca disponibilidad de la otra parte, pero aun así logra su finalidad.
- *Razonada o Diplomática*, parte de una exposición de argumentos objetivos apoyados en información fidedigna, por lo que se asume una postura prudente al contar con elementos confiables.
- *Inacción o Formalista*, en la cual se mantiene cierta cautela y se explora el ambiente antes de tomar una decisión, por lo que no actúa bajo presión, de preferencia se busca que el consenso se formalice por escrito por lo que no importa mucho el tiempo a invertir y si en un momento dado no hay la convicción necesaria opta por su aplazamiento.
- *Colaborativa o Dirigente*, su principal objetivo se enfoca en que las partes involucradas obtengan el mismo nivel de beneficios. Su filosofía es ganar-ganar. Se reconoce la importancia de la contraparte, existe el intercambio de información y se establecen vínculos a largo plazo.

Estas variantes de negociación, con sus particularidades, se desarrollan dependiendo el tipo de acuerdo en el que se encuentren ubicadas y de los fines que se pretenden alcanzar. Sin embargo, es factible que en ciertos casos exista una combinación entre ellas, esto debido sobre todo a la pluralidad de los interlocutores

³ OCHMAN, Marta. (Coordinadora) *Negociación efectiva. Una apuesta interdisciplinaria ante un mundo interdependiente*. México, Cámara de diputados LX legislatura, ITESM, Porrúa, 2008, p. 43.

⁴ DASÍ, Fernando de Manuel, *op cit*, 246-252

participantes, diversas formas de analizar, razonar y responder a la información con que cuenta, motivaciones personales, actitudes, comportamientos, entre otros.

CARACTERÍSTICAS DE LOS NEGOCIADORES.

Sin importar el tema, acuerdo, objetivo o finalidad a alcanzar, es importante recordar que los negociadores antes que nada son personas con una importante composición emocional a costas de la cual no pueden desprenderse, la cual entra en escena al momento de la negociación.

Los individuos involucrados directamente en alcanzar los acuerdos deben contar con ciertas condiciones que le permitan lidiar de la mejor manera ante su adversario. Conocer el terreno en que se mueve le dará la confianza necesaria para desarrollar los puntos con más seguridad que su interlocutor. Las habilidades para lograrlo pueden ser naturales en el negociante o pueden aprenderse, como indica Laura Elena Herrera Suárez. Pero cualquiera que sea el caso se va perfeccionando con el tiempo para aumentar la capacidad y conocimientos.

Al respecto, Herrera Suárez considera: *“Cada vez que se trata de influir en otra persona a través de un intercambio de ideas, o de algo con valor material, se está negociando.”* Y agrega: *“La actitud es siempre importante y esto es especialmente cierto en el proceso de negociación, las ACTITUDES (sic) influyen en los objetivos fijados...”*⁵

Aquel que se involucre en un proceso de negociación debe desarrollar las siguientes habilidades que lo distinguen como un buen negociador, lo anterior con base en las propuestas de los autores consultados:

a) Gusto por la negociación. Ya sea por interés particular o como representante de una empresa, debe agradecerle el trabajo que realiza.

⁵ HERRERA Suárez, Laura Elena. *El proceso de negociación, (ganar-ganar)*. Trabajo escrito vía curso de educación continua de licenciatura Química Farmacéutica Bióloga, México, Facultad de Química, UNAM, 2002, p. 2

b) Plantea objetivos claros. No se lanza al ruedo sin saber exactamente lo que pretende obtener de su contraparte, pero convencido de que para recibir hay que ofrecer en la misma proporción.

c) Conocedor del tema y de su interlocutor. Sabe que para alcanzar su objetivo debe recabar información necesaria acerca del tema a tratar, así como de su oponente, esto para contar con mayores elementos al momento de negociar.

d) Analítico. Percibe las actitudes y comportamientos de su interlocutor (fortalezas y debilidades), para adoptar la mejor postura al negociar.

d) Excelente comunicador. Toda negociación es un proceso de comunicación en el que los argumentos y el mensaje que desea transmitir deben ser claros para el otro a través de un lenguaje sencillo, se vuelve un escucha en activo ya que le permitirá ampliar aún más su conocimiento acerca del rival y ante la duda e incertidumbre busca la respuesta. La comunicación es la herramienta principal de toda negociación.

e) Busca el mayor beneficio. Esto dependiendo el tipo de negociación en el que se encuentre.

f) Reflexivo. Una vez llegado el acuerdo y los objetivos alcanzados, realiza una evaluación del caso para identificar los pros y contras surgidos en el proceso, que le sirven de experiencia y le aporten una gran cantidad de información para tomar en cuenta la siguiente ocasión.

Hemos descrito de manera breve los tipos de negociación y las características de los negociadores. En conjunto dan paso a ciertas condiciones que deben tenerse en consideración si deseamos obtener los fines pretendidos, independientemente del tipo de negociación del que se haga uso, así como la cantidad de participantes en el mismo, debido a que cada uno de ellos debe conocerlos y dominarlos a la perfección.

Contamos con un tema a negociar, con propuestas determinadas que se buscan alcanzar por medio de un grupo de negociadores en quienes está depositada la información pertinente que el caso ocupe.

Sin embargo, para conseguir que nuestra negociación se desarrolle de forma idónea es importante considerar los siguientes puntos:⁶

PREPARACIÓN.

- Evidentemente, objetivo u objetivos a alcanzar.
- Búsqueda de información para soportar el tema en cuestión, que a la vez ayudará a contar una mayor gama de argumentos para defender nuestra postura.
- Acuerdos y lineamientos con la o las contrapartes identificando la mejor forma de llevar a cabo la negociación, entiéndase en este caso, lugar, fecha, horarios, plan de trabajo, equipos de apoyo requeridos, entre otros.
- Negociador adecuado al proyecto, con habilidades y conocimientos necesarios.

DESARROLLO.

- Exposición de propuestas de las partes involucradas.
- Adecuada comunicación, con una exposición clara, a través de un lenguaje de acuerdo a las características generales de los oyentes.
- Espacio para las contrapropuestas y retroalimentación, así como aclaración de dudas.
- Alcance de acuerdos.

COMPROMISOS.

- Puesta en práctica los acuerdos obtenidos.
- Cumplimiento de los mismos.
- Establecimiento de vínculos al mediano o largo plazo.
- Análisis del proceso realizado.

⁶ RODRIGUEZ Chávez, Karla Verónica. *El uso de la comunicación efectiva como mediadora del conflicto y la negociación en equipos de trabajo en una organización. Tesis de licenciatura en Ciencias de la Comunicación. México, FCPyS, UNAM, 2016, p. 61-62.*

DASÍ, Fernando de Manuel, *op. cit;* p. 39-40

Las ideas expuestas nos permiten identificar a la negociación como un proceso a través del cual se busca cumplir con objetivos, particulares o de grupo, a partir del consenso entre los participantes para una satisfacción mutua. Cabe añadir a lo anterior que esto se logra en gran medida a partir de una correcta comunicación, en la cual buscamos el intercambio adecuado de información. Este tema se tratará a continuación.

1.2 La comunicación en la negociación

Pensemos en esta escena.

Tienes la necesidad de trasladarte a determinado lugar, llámese tu lugar de trabajo, la escuela, visitar a un familiar, quizás una cita con el médico u otro. Caminas hacia la esquina de la calle en busca de un taxi para llegar lo más pronto posible. A poca distancia observas que se aproxima uno, para lo cual estiras el brazo y agitas la mano para indicarle al conductor que se detenga. Este entiende esa señal, hace alto frente a ti, abres la puerta y abor das la unidad.

El conductor arranca de nuevo y casi al instante te pregunta a dónde deseas que te lleve. Le das la ubicación indicándole la forma de traslado. En un momento dado se incorporan a una avenida muy transitada, lo cual te genera nerviosismo y cierta molestia, porque a pesar de haber calculado un tiempo determinado de trayecto, ha surgido un inconveniente, el exceso de tránsito.

A través del espejo retrovisor interno, el chofer se percata de tu perturbación. En su afán de poder ayudarte, o al menos eso parece, te sugiera la posibilidad de tomar por otra ruta y accedes a ello porque comprendes que es una manera probable de acortar el tiempo de llegada.

Al percartarte que avanzan con mayor fluidez y que podrás arribar de acuerdo a lo estimado, comienzas a serenarte, entablas una conversación coloquial con él de los problemas cotidianos: el tránsito, el clima, la economía de país, los políticos corruptos y ambos entienden, sin establecerlo, que es una manera de sobrellevar y convivir dentro de la unidad.

Finalmente llegas a tu destino, buscas el dinero y pagas, agradeciendo al taxista por la ayuda que te brindó. Este a la vez se pone a tus órdenes y te regala una tarjeta con sus datos por si algún día se te ofrece nuevamente su servicio. Agradeces nuevamente.

Cada día nos relacionamos con un sin número de personas para tratar asuntos de diversa índole. Esa relación se lleva a cabo a través de un proceso denominado comunicación ya sea verbal o no verbal. La comunicación nos permite intercambiar información, a través de un código compuesto de signos accesibles y entendibles denominado lenguaje, referente a necesidades, situaciones, emociones, sentimientos, buscando una retroalimentación con nuestro oyente.

Haciendo referencia a nuestro tema en cuestión, la escena del taxi ejemplifica de manera clara y sencilla la importancia de la comunicación dentro de una negociación para alcanzar un objetivo que beneficie a las partes involucradas:

- El objetivo del usuario es llegar a su destino.
- A través de un movimiento corporal, entendido como comunicación no verbal, solicita a un taxista se detenga y él interpreta la señal.
- Al abordar la unidad comienza una negociación, con finalidades particulares, la del usuario llegar a su destino, la del taxista obtener un ingreso por el servicio que otorga.
- Surge un conflicto, en este caso ajeno a los participantes, exceso de tránsito.
- Expresión de emociones por parte del usuario ante tal eventualidad, lo que da paso a una probable solución o alternativa, buscar otra ruta y adicional a esto empatía del chofer hacia su "cliente", es decir, se puso en su lugar.
- Al ver que el conflicto comienza a encontrar salida y respuesta se inicia una relación de cordialidad entre los negociantes.
- Finalmente se obtiene un resultado favorable, es decir, el usuario llega a su destino en tiempo y forma y el taxista obtiene el ingreso por su servicio, estableciéndose una posible relación para el futuro en el momento en que el taxista da su tarjeta al otro.

¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN?

Herrera Suárez define a la comunicación *“como el sistema de comportamiento global que valora, regulariza, mantiene y, por ello, hace posible las relaciones entre los hombres...es la suma de lo que se dice y cómo se dice, incluyendo en ello las actitudes, los gestos, los tonos de voz, etc.”*⁷

Una correcta comunicación permite minimizar, o en último caso neutralizar, cualquier conflicto, debido sobre todo a que existe la adecuada transmisión de un mensaje hacia un destinatario quien lo entiende correctamente, lo que le permite a la vez emitir una respuesta para dar paso a la retroalimentación.

Por tal, se debe ser cauteloso al momento de generar alguna información e intentar comunicarla y en especial hacia qué sector está dirigido. Hay que tomar en cuenta aspectos específicos de los destinatarios que implican edad, sexo, condiciones económicas, nivel de estudios, nacionalidad, entre otros. El grado de asimilación o comprensión puede variar dependiendo de esas condiciones dado que no todos entienden el mensaje de la misma forma y no a todos afecta por igual, lo que obliga a mantener cierta cautela y prudencia al momento de exponerla.

La comunicación se lleva a cabo a través de un lenguaje en el cual un emisor codifica o estructura un mensaje lo más claro y preciso posible, que contiene la idea a transmitir por medio de un canal verbal o escrito, dirigido a un receptor quien lo decodifica y comprende debido a la compatibilidad de un mismo tipo de lenguaje y responde a ese mensaje, dando lugar a la misma acción pero de vuelta.

Todo proceso comunicativo implica una interacción constante entre personas que buscan intercambiar información de interés para satisfacer determinada necesidad. Así, la exposición de puntos de vista de uno u otro lado dará pie a fortalecer las relaciones personales, efectivas y afectivas, valorando y reconociendo la importancia que tiene nuestro interlocutor y viceversa, permitiéndoles posicionarse en un ámbito de cordialidad y profesionalismo.

⁷ HERRERA Suárez, Laura Elena, *op cit*, p. 6

Independientemente del lenguaje que empleamos para comunicarnos, debemos tener la habilidad para identificar una mayor cantidad de datos de nuestra contraparte al momento de su exposición ya sea verbal, escrita o por medio de expresiones corporales o gesticulares. Esto nos brindará conocimientos más amplios que podrán ser aprovechados para argumentar de la mejor forma al momento de nuestra participación.

Tanto el emisor como el receptor son individuos conformados de actitudes y emociones que de manera indirecta plasman al momento de comunicarse. Decimos de manera indirecta porque es una cuestión que probablemente no es visible en una primera instancia, pero va siendo notoria conforme se va desarrollando el intercambio de información y se genera un ambiente de confianza.

La comunicación, y por ende el lenguaje, se desarrolla y surge en un entorno social. No puede entenderse si no es en ese contexto debido sobre todo a una necesidad humana de convivir unos con otros compartiendo información y conocimiento. Se vuelve un acto para intentar modificar las condiciones existentes.

Hablamos y exponemos nuestras ideas, pero quizás es más importante prestar atención a lo que nuestra contraparte quiere decir, debemos ser capaces escuchar efectivamente. Al respecto, Rafael Echeverría puntualiza que se le da una relevancia mayor al acto de hablar, pero ha sido probablemente una percepción un tanto equivocada. Para él es en el escuchar dónde recae el mayor peso al momento de entablar una comunicación afirmando que:

*“El escuchar es el factor fundamental del lenguaje. Hablamos para ser escuchados. El hablar efectivo sólo se logra cuando es seguido de un escuchar efectivo. El escuchar valida el hablar. Es el escuchar, no el hablar, lo que confiere sentido a lo que decimos. Por lo tanto, el escuchar es lo que dirige todo el proceso de la comunicación.”*⁸

¿Qué implica tal aseveración? De entrada, comprender que recibimos cierta información para reaccionar a partir de ella de manera positiva, preferentemente.

⁸ ECHEVERRÍA, Rafael. *Ontología del lenguaje*. Chile, Ed. Comunicaciones Noreste Ltda; 2005, p. 81-82

No podemos sentirnos ajenos dado que estamos ahí porque somos destinatarios del mensaje generado por un emisor, le damos sentido a dicho mensaje ya que de no ser así indicaría que no estamos interpretando correctamente lo que se dijo, es decir, escuchamos mal, y tal condición entorpece y distorsiona la comunicación. Por el contrario, si escuchamos de manera efectiva, es posible que entendamos adecuadamente el mensaje, y no sólo eso, sino también la correcta interpretación nos permitirá un actuar más preciso.

Hemos aseverado que la comunicación es un proceso social de interacción entre individuos y como tal no es libre de presentar alguna falla en su desarrollo. Ante la versatilidad de participantes es factible que la información sea asimilada desde perspectivas diferentes, debido a pluralidad de ideologías y conocimientos; otra causa es una incorrecta interpretación del mensaje ocasionada por el uso de un lenguaje distinto.

También existen factores ambientales como ruidos o sonidos distractores que interfieren o interrumpen la comunicación; cuestiones emocionales pueden ser otra barrera para comunicarnos adecuadamente al influir de manera directa en nuestra percepción de los hechos. No escuchar detenidamente a nuestro interlocutor o ignorarlo es otra forma de alterar el ejercicio comunicativo.

A partir de lo anterior, es importante identificar las premisas para lograr que la comunicación resulte efectiva y en este caso cuando se emplea durante una negociación. Mencionamos líneas arriba los elementos que intervienen en ella para llevarla a cabo (emisor, mensaje, canal o medio, receptor, retroalimentación) pero el contenido del que se constituyen esos elementos es lo que le da su valor real. Rodríguez Chávez⁹ y Martínez de la Vega¹⁰ lo exponen de la siguiente manera:

El emisor debe generar confianza y credibilidad en su oyente. Esto se logra cuando se identifica una conducta honesta en él, sabe acerca del tema a tratar, así

⁹ RODRÍGUEZ Chávez, Karla Verónica, *op. cit.*

¹⁰ MARTÍNEZ Vega, Iván en OCHMAN, Marta, *Coordinadora, op. cit.*

como del destinatario y prepara su mensaje de tal manera que resulte entendible e identifica el canal propicio para emitirlo.

El mensaje se compone de un lenguaje apropiado. A través de signos accesibles para todas las partes permitiendo darle el significado correcto a la idea transmitida de acuerdo a las emociones que entran en juego y diseñado de tal forma que resulte atractivo para el receptor. No olvidar que finalmente es hacer común el conocimiento.

El receptor es un escucha activo. Presta atención al mensaje que recibe, lo analiza y razona desde su perspectiva aclarando dudas si estas se presentan o solicitando mayores datos. Una vez que lo interpreta y entiende está en posibilidad de preparar su respuesta y a su vez transmitirla dando lugar al mismo proceso.

Una correcta comunicación ayuda a obtener resultados más eficaces y con una mayor prontitud; permite que las relaciones interpersonales mejoren en calidad y cantidad; existe un reconocimiento, una empatía de uno y otro lado, y el apoyo surge de manera casi natural siendo a la vez un componente integrador dentro de la organización.

Se obtiene mayor información con un contenido de alto valor e impacto para quien hace uso de esta, permitiéndole una asimilación de conocimientos para afrontar adversidades o responder con mejores argumentos. Si adoptamos una postura participativa entenderemos la trascendencia que implica compartir esos conocimientos con otras personas encaminado a lograr beneficios en conjunto, como sociedad. Nos comunicamos por la necesidad que tenemos de decir algo.

Así pues, en el constante intercambio de información transmitimos y asimilamos ideas, conocimientos y posturas relevantes que brindaran elementos para una efectiva interacción social con nuestros semejantes y una retroalimentación oportuna. De tal manera, el empleo de una correcta comunicación generará certidumbre, confianza y seguridad entre los participantes encaminado a una mayor productividad y alcance de metas planteadas.

En la medida que dicha comunicación establezca los vínculos indispensables para el desarrollo de actividades, la negociación encontrará su cauce hacia la conclusión satisfactoria de los objetivos que la originaron. Y para el negociador implica un cúmulo de experiencia para aplicarlo en eventos posterior con un mayor grado de sensibilidad, empatía y transmisión hacia una nueva generación de negociadores.

Para finalizar este apartado rescato la propuesta de Nilsa Guardia en la cual, desde mi perspectiva, describe la esencia de lo que la comunicación significa, afirmando que esta surge en un proceso bio-social del ser humano en el sistema nervioso central. *“Aquí, un estímulo externo produce una señal o registro que se guardara en la memoria, para ser utilizada cuando el hablante encuentre la ocasión para ello...”* y agrega:

“Esta información pasará a formar parte de un rico caudal de experiencias cognitivas y afectivas que constituirán los mensajes, que en algún momento serán emitidos y recibidos por otros... [y] se convertirán en símbolos significantes [transformándose] en sonidos o grafías que recorrerán una distancia hacia una persona que por su misma categoría cultural los reconocerá, percibirá, interpretará y devolverá.”¹¹

1.3 Negociación Colaborativa: ganar-ganar

Hemos afirmado hasta el momento que toda negociación busca acuerdos afines entre sus participantes, y que su funcionamiento y desarrollo se sustentan con el empleo de una comunicación efectiva.

A pesar de haber descrito los tipos de negociación más usados, así como sus características, en lo general podemos enfocarnos en dos estilos que aglutinan al resto. Uno de ellos es reconocido como *Negociación distributiva*, la cual se identifica como una confrontación en la que las partes intentan imponerse antes su adversario, las concesiones pueden ser pocas o nulas y se asume una postura individualista intentando obtener los mayores dividendos.

¹¹ GUARDIA de Viggiano, Nilsa Victoria. *Lenguaje y comunicación. Costa Rica, CECC-SICA, 2009, p. 15.*

En ella el negociador se aferra a conservar su postura y ante la poca disponibilidad para un cambio puede ocasionar que el acuerdo se prolongue y como consecuencia los objetivos pretendidos tardan en llegar, más aún si vislumbra que no son del todo favorables para él. Regularmente no valora del todo a su contrincante dado que separa la cuestión emocional y, en todo caso, busca vencerlo. Ese es el principio de este estilo: ganar-perder.

Por el contrario, la otra vertiente, y objeto de nuestro análisis, se conoce como *Negociación Colaborativa* (o también Integradora o de Intereses) en la cual se busca llegar a acuerdos en el que los beneficios sean equitativos para las partes involucradas.

Se reconoce, acepta y respeta a la contraparte como principio de negociación. Las personas o negociadores no son atacados y en conjunto buscan a afrontar los problemas para darles solución. Entienden que para poder alcanzar los acuerdos dependen del otro, trabajan coordinadamente, compartiendo información que les permita tomar las decisiones más justas para ambos bandos.

Para Dasí, quien denomina a la Negociación Colaborativa como Dirigente, *“el objetivo prioritario que persiguen [los negociadores en este estilo] es aportar todos los medios posibles para encontrar soluciones viables y válidas para satisfacer las necesidades y objetivos, tanto propias como de la otra parte. Sabe que tiene que dar para obtener, por tanto su estilo es de ganar-ganar.”*¹²

En efecto, no puede hablarse de un ganador y un perdedor en una Negociación Colaborativa. Se establece que todos obtengan la ganancia en la misma proporción, cooperando y evitando cualquier tipo de confrontación o conflicto.

El intercambio de ideas, en si la comunicación, encuentra en la Negociación Colaborativa el ámbito en que puede ser explotada al máximo. Pero aplicada en este rubro y más allá de entenderla como una emisión-recepción de mensajes, la

¹² DASÍ, Fernando de Manuel, *op. cit.* p. 251

comunicación implica una dinámica activa constante en la que adicionalmente intenta interpretarse y comprenderse el actuar de la contraparte.

Cuando emitimos determinados puntos de vista o los recibimos, lo hacemos bajo un influjo emocional y de comportamiento. Al expresarnos empleamos un lenguaje no sólo verbal, también aparecen movimientos y expresiones faciales, en un intento de ser más explícitos o al menos así lo consideramos, y sin lugar a dudas estas manifestaciones proporcionan una importante cantidad de información.

Los interlocutores reconocen, dentro de una Negociación Colaborativa, la importancia que radica en esas manifestaciones y le dan el valor necesario como otra posibilidad de acercamiento e identificación de uno con el otro para obtener una negociación exitosa. Ahora bien, escuchamos para confirmar a nuestro emisor que nos es importante su punto de vista esperando una actitud similar de su lado.

Llegamos al cumplimiento de nuestros objetivos para satisfacer nuestras necesidades, con el apoyo del otro, quien a la par obtiene la misma ganancia por los mismos medios. Se establecen vínculos afectivos y duraderos. La ganancia es mutua y esa es la idea principal en este tipo de negociación.

A partir de las propuestas de los autores consultados, podemos establecer que una Negociación Colaborativa es aquella en la que:

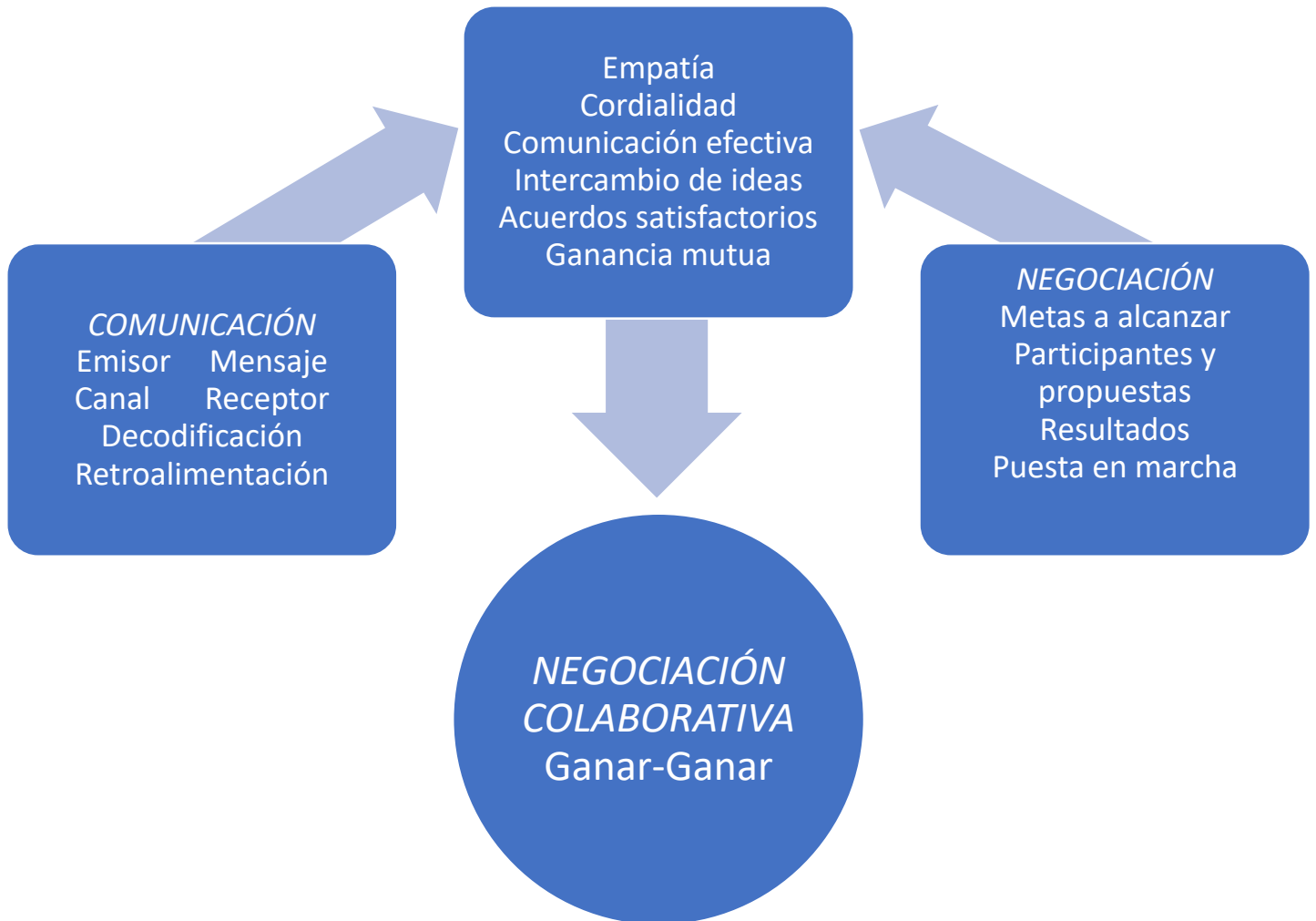
- Antes que negociadores, los sujetos participantes son personas constituidas de emociones y conductas que pueden manifestarse en cualquier momento.
- Con base en esto, la relación debe llevarse a cabo en condiciones de empatía intentado situarse en la perspectiva del otro, prestando especial atención a su comportamiento.
- Se establece un ambiente cordial para que la negociación fluya de manera armónica. Implica seguridad para los participantes. Cortesía, amabilidad, buenos modales, respeto, agradecimiento son sólo algunas conductas para la armonía.
- La exposición de objetivos de ambas partes permite saber cuál es la finalidad que pretenden, qué es lo que los mueve y que postura se debe asumir.

- Existe flexibilidad y disposición para adecuar las propuestas hacia un consenso.
- Para argumentar lo mejor posible es necesario conocer a la perfección el tema, documentarse acerca de él y del oponente.
- Ante adversidades se atacan estas y no a las personas buscando la solución idónea.
- Si bien es cierto que actuamos bajo ciertas emociones, las propuestas deben sustentarse de manera objetiva, evidente y válida.
- Debido a que la interpretación varía en cada persona, se precisa una comunicación efectiva. Esta se da porque hay credibilidad en quien lo emite; se estructura adecuadamente el mensaje a compartir siendo preciso, claro y directo; se utiliza un lenguaje afín a los participantes; identifica el canal propicio para transmitirlo; quien lo recibe lo decodifica correctamente y responde a él.

En conclusión, la Negociación Colaborativa procura que todas las partes se sienten satisfechas con los resultados obtenidos y podemos hablar de una efectividad de la misma. Sólo hay ganadores cuando esto se logra estableciéndose vínculos y relaciones a largo plazo en un ambiente de cordialidad y confianza de las partes involucradas, pero tal condición parte de un proceso comunicativo adecuado con la transmisión de información fidedigna y comprobable. Somos responsables de nuestro comportamiento lo que obliga a conducirnos, expresarnos, de forma ética y profesional para mostrar la importante que nos resulta contribuir hacia la obtención de beneficios generales para la satisfacción particular.

Negociamos a través del lenguaje, y lo que se dice, la forma cómo se dice y la intención con qué se dice refleja mucho de la personalidad del emisor hacia el receptor. A través del lenguaje es que nos creamos y nos reconocemos como seres humanos participes en un entorno social, quien escucha reaccionará a lo que se le transmite, creará un juicio del otro y específicamente validará de manera objetiva la información que reciba de este. Lo que lo compromete a conducirse bajo las mismas condiciones.

NEGOCIACIÓN IDÓNEA



La Negociación Colaborativa procura que todas las partes se sienten satisfechas con los resultados obtenidos y podemos hablar de una efectividad de la misma.

“Quizá no sea del todo superfluo decir que el cuidado de los órganos de las personas se antepone a veces al cuidado de las personas mismas.” N. Elias.

CAPÍTULO 2. LA NEGOCIACIÓN COLABORATIVA EN LA OFICINA DE GESTIÓN DEL PLAN DE SALUD

El Plan de Salud que la institución brinda a sus trabajadores y pensionados, así como a los derechohabientes de estos, opera bajo una estructura organizacional claramente definida encaminada esencialmente a brindarles atención médica adecuada para el cuidado y atención de su salud, enfocada en últimas fechas a la parte preventiva como medida de mitigación de efectos adversos, poniendo especial atención a campañas informativas fomentado el autocuidado de la salud.

En lo particular, la OGPS se encarga de realizar los trámites contables-administrativos para cubrir el gasto que conllevan los servicios otorgados, una vez que se han acatado las condiciones y requisitos establecidos para tal caso. Esto se logra en coordinación con áreas internas, apego a la normatividad existente, acuerdos con entidades externas, ya sean públicas o privadas, así como los usuarios del servicio.

2.1 ¿Qué es el Plan de Salud?

Establecido en la década de los cuarentas, el Plan de Salud brinda atención médica a su personal basándose en las siguientes premisas:¹³

- ❖ Cuidar y/o recuperar el estado de salud de la población;
- ❖ A través de la calidad en los servicios de salud;
- ❖ Haciendo uso adecuado de estos y a costos razonables.

Desde entonces y hasta la fecha ha evolucionado de acuerdo a las condiciones que implica un servicio de esta índole, adaptándose a los cambios sin perder de vista la

¹³ *Gerencia de Administración del Plan de Salud. Funciones, Organigrama, Componentes estratégicos y críticos. (Documento interno), octubre 2013.*

calidad en las atenciones de los usuarios. Las adecuaciones responden a las características de la población, factores económicos y de inversión, tratamiento de enfermedades y estructura operativa.

También, el desarrollo de nuevas tecnologías obliga a la institución a realizar esfuerzos constantes en la aplicación de sistemas más avanzados, pero al mismo tiempo más eficientes, accesibles y amigables buscando satisfacer oportunamente las necesidades de su personal.

Una labor de esta naturaleza está respaldada a la vez por un grupo de colaboradores y profesionistas con habilidades y preparación suficiente para dar respuesta eficaz a la población con base en una retroalimentación permanente. Así los recursos humanos participantes en los procesos internos generan información adecuada y oportuna asegurando el cumplimiento de sus objetivos.

Todo sistema de salud, público o privado, busca conservar la salud de su población, ya sea promoviendo el cuidado de esta a través de medicina preventiva o atendiendo las enfermedades existentes, respaldada por servicios destinados para ese fin.

El Plan de Salud dentro de la institución considera los siguientes componentes como base para un modelo que permita llevar a la práctica de la mejor manera sus funciones:

- a. Lo médico, para atender la salud de la población, evaluando su situación médica, proporcionar consultas, programas de medicina preventiva, seguridad laboral, etc.
- b. Lo administrativo, referente al personal necesario para llevar a cabo las actividades del área, manteniendo contacto permanente con usuarios, organización, prestadores de servicios, comunicación con las partes involucradas y trámites administrativos.
- c. Lo técnico, responsable del análisis de los procesos operativos (administrativos, informáticos, financieros, entre otros) que permita identificar

y corregir fallas; investigación médica y de mercado para implementar proyectos que den resultados costo-beneficios sin afectar calidad.

La principal preocupación del personal al hacer uso de esta prestación consiste en recuperar su salud lo más pronto posible, atendiendo las indicaciones médicas y los cuidados que ello implica, sobre todo en los casos en que el padecimiento podría tornarse en una complicación mayor o, por las condiciones de la enfermedad, sea una cuestión delicada, llegando a la gravedad.

Si el tratamiento ha permitido la recuperación del paciente, independientemente del tiempo que requirió, se presenta una situación de tranquilidad. Pero existe la posibilidad que ante la complicación de la enfermedad pase por la mente la idea de enfrentarse en algún momento con la posibilidad de la muerte.

De acuerdo con datos de la Secretaría de Salud, a través de la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición de Medio Camino 2016 (ENSANUT MC 2016)¹⁴ los padecimientos como la diabetes, hipertensión, colesterol, obesidad, sobrepeso y cáncer son las pandemias que más aquejan a la población en general y muestran un incremento de casos cada año.

Cabe resaltar que estas enfermedades pudieron prevenirse a través de un estilo de vida más saludable, con base en una adecuada alimentación y actividad física constante. El consumo de alimentos con bajo o nulo contenido nutrimental y el abuso de productos con elevado nivel de azúcares han sido un detonante para el desarrollo de estos males, aunado a los antecedentes familiares hereditarios que deben considerarse.

Ante esta panorámica no es de extrañarse que sea en el cuidado, atención y tratamiento lo que implica una mayor inversión económica para estos padecimientos. Sin embargo, las personas han tomado conciencia de esta situación en los tiempos más recientes, atendiendo las indicaciones médicas, llevando una

¹⁴ Encuesta Nacional de Salud y Nutrición de Medio Camino 2016 (ENSANUT MC 2016) Informe final de resultados, recuperado de <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/209093/ENSANUT.pdf> pp. 5-12

dieta más sana y administrando sus medicamentos en tiempo y forma como garantía para una mejor calidad de vida.

Los resultados arrojados por la misma encuesta, destacan que el grueso de la población recibe atención a través servicios que el Estado tiene destinados para ese fin, concentrándose en el IMSS o Seguro Popular la mayoría de los casos y su presencia abarca prácticamente todo el territorio nacional.

En cuanto a inversión privada se refiere, ha prevalecido un importante incremento en el uso de consultorios médicos instalados en cadenas farmacéuticas, donde la consulta tiene muy bajo e incluso puede ser gratuito. El gasto se presenta en realidad en la adquisición de medicamentos prescritos en el mismo establecimiento y aun así se promueve la indicación y el consumo de productos genéricos debido a su costo menor en comparación de los productos de patente.

Tal fenómeno se da no sólo en consultas médicas. También existen asociaciones que ofrecen servicios de estudios de diagnóstico a precios bajos. Además, el tiempo de espera para ser atendidos es significativamente más reducido que en los servicios de salud públicos. La adquisición de seguros de gastos médicos privados es otra posibilidad para recibir atenciones médicas y regularmente tienen una cobertura que abarca diversos servicios y productos con base en montos de que se dispongan para invertir en ellos.

Estos ejemplos responden a una cuestión que la ENSANUT MC 2016 explica claramente, afirmando que: *“En lo general, la percepción de los usuarios favorece a los servicios privados. Los usuarios consideran que las condiciones de los servicios privados son mejores en promedio que la de los servicios públicos... la utilización de los servicios privados se traduce en mejoras en el estado de la salud en comparación con los servicios públicos...”*¹⁵

Ante tal panorama, el plan de salud que Banco de México brinda es una las prestaciones más apreciadas entre su comunidad y adicional a la inversión de recursos para el cuidado de la salud, se han implementado una serie de programas

¹⁵ ENSANUT MC 2016, op. cit. p. 115.

encaminados a la prevención de padecimientos y promoviendo la adopción de hábitos saludables.

En específico el programa de medicina preventiva, teniendo como sustento a la vez programas establecidos por los organismos del sector salud en el país, para el cuidado y conservación de la salud de su personal se enfoca en los siguientes puntos:

- I. Realización de estudios de diagnóstico para la identificación de enfermedades .
- II. Aplicación de esquemas de vacunación.
- III. Promoción del auto cuidado de la salud.
- IV. Monitoreo de las condiciones higiénicas de las áreas de trabajo.
- V. Participación con las autoridades del país en campañas informativas en temas de salud.

A la larga siempre será mejor invertir en planes preventivos que implican un gasto menor comparado con el uso de recursos para tratar padecimientos crónicos. Y de igual forma es importante una participación del personal para conseguir tales objetivos y que los esfuerzos que la institución realiza den los frutos esperados.

Los avances tecnológicos han permitido desarrollar equipos más sofisticados y la fabricación de nuevos fármacos que permiten brindar un mejor tratamiento. El cuidado de las enfermedades y la prevención de las mismas están mejor garantizadas permitiendo una mayor expectativa de vida.

Para llevar a cabo estas labores la OGPS se apoya con diversas áreas internas e instancias externas para cumplir con sus objetivos. No es una tarea fácil debido a la complejidad de cada una de ellas y las actividades que realiza; sin embargo, debieran todos enfocarse hacia la eficacia de sus funciones para satisfacer las necesidades de la población del Banco.

La evaluación del servicio que se le otorga viene de esta, entonces la información recabada permitirá reforzar determinadas acciones para lograr un estándar mayor de eficacia, con el aprovechamiento al máximo de los recursos de que se dispone.

Los resultados no deben limitarse a un aspecto meramente cuantitativo, más allá de esto importa lo cualitativo, así entonces no es algo que deba dejar de considerarse.

2.2 Participantes y negociación

Cada individuo es único y sus necesidades son específicas. Se desenvuelven en un ambiente enmarcado por cuestiones sociales (actividades, lugar de residencia, grupos, etc.) educativas (nivel de estudios) y económica (poder adquisitivo) entre otras.

Lo relevante consiste en emplear una comunicación acorde a las circunstancias tomando en cuenta la capacidad de recepción de los individuos. El personal que se acerca a recibir el apoyo no necesariamente asimila la información de la misma manera. Si bien es cierto que los criterios aplican en lo general bajo las mismas condiciones, para una persona de edad avanzada puede resultar confusa toda explicación a diferencia de alguien que se encuentra laborando y cuenta con información disponible a la mano; por ejemplo.

Cómo colocarse en la posición de esa persona a la cual probablemente no se le vuelva a ver en el corto plazo, y tratar de entender su situación, y además emitir una opinión o una palabra de aliento que por lo menos le dé certeza de haber sido escuchado.

Reiterando que cada caso es único, el poder escuchar detenidamente a estas personas permitirá obtener información valiosa para aplicar en eventos similares que se presente en el futuro. Por encima de una asesoría limitada a un trabajo administrativo debemos entender que estamos tratando no sólo con personas, antes que ello se trata de seres humanos constituidos de emociones y sentimientos que buscan ser expresadas y escuchadas con detenimiento.

No podemos ser indiferentes ante esa condición. Nada resultaría más sencillo que encontrar la forma de lidiar con ello sin tanta complicación porque a final de cuentas no es nuestro trabajo hacerlo. Pero por la misma naturaleza de los casos en

ocasiones resulta difícil no inmiscuirse o dejar de ser partícipes cuando se presentan tales eventos.

Los colaboradores:

Cualquier cambio de personal en determinado sector genera incertidumbre por su propia naturaleza. El recelo de los integrantes y posturas defensivas ante la llega de un nuevo mando son situaciones “normales”. Si agregamos la información extra oficial, los rumores que generan en torno a esos cambios, el ambiente se carga de dudas.

Al asumir la jefatura de la OGPS en abril de 2019, Sara Victoria Gómez¹⁶ nombrada como la nueva titular, comenta haber experimentado desconcierto, temor, quizás miedo y lo mismo percibía en los miembros del equipo. La magnitud y complejidad de esta oficina no se compara con otras.

Existen gerencias que tienen quince elementos en total, pero esta oficina por si sola se compone por veinte personas. De entrada, tal situación da una idea del nivel en que se está trabajando, por lo cual es de suma importancia que cada uno sepa la importancia que tiene sus actividades para asegurar que los derechohabientes reciban un servicio médico de calidad, de manera oportuna y acceso inmediato.

Es aquí donde se inicia el proceso de negociación para definir acuerdos encaminados a un trabajo en equipo adecuado, entonces también es trascendental saber bajo qué condiciones llevan a cabo su labor, es decir, cómo se sienten en lo personal. Al respecto afirma:

Tengo que conocer a cada uno de ellos antes en lo personal que en lo operacional, tengo que conocer lo que hay atrás porque finalmente hay una historia que impacta en nuestro trabajo y en nuestros resultados.

¹⁶ Entrevista con la contadora Sara Victoria Gómez Cuéllar, Jefa de la Oficina de Gestión del Plan de Salud, el pasado 13 de septiembre de 2019.

Recordemos que un elemento esencial de la Negociación Colaborativa es el reconocimiento de los individuos como seres compuestos de una carga emocional y sentimental, factores que entran en juego al momento de negociar.

Gómez Cuéllar reconoce a su personal como una serie de individuos comprometidos y confía en la calidad de su trabajo, pero a la vez busca que comprendan la importancia que implican sus labores y el impacto de sus funciones, no solo para su área, sino a toda la institución. Para ella es gente que muestra interés por seguir aprendiendo: *quien me diga que lo sabe todo me indica que es una persona soberbia, acota.*

La retroalimentación, el intercambio de puntos de vista entre los integrantes de un grupo, sus aportaciones y crítica constructiva son parte importantes para esta jefatura, ya que le han permitido conocer los procesos del área, pero acepta que no ha logrado identificar el motivo por el cual ciertos integrantes no tengan la confianza para acercársele.

Sin embargo, el trabajo en conjunto permite generar información que se analiza y se emplea para la toma de decisiones, por lo cual se debe comprender que el trabajo realizado en lo individual es importante y único.

A pesar del poco tiempo en sus funciones, ha contado con el apoyo del personal para sacar adelante cargas de trabajo, específicamente cubriendo tiempo extra. Lamenta no poder retribuirlos económicamente, sobre todo por las condiciones actuales en el país en el que se habla mucho de austeridad y con los ojos de la sociedad puestos en las organizaciones gubernamentales no es fácil disponer de recursos.

Siempre será rescatable mantener un ambiente cordial y apoyo mutuo entre un equipo de trabajo. El agradecimiento y reconocimiento de los superiores al esfuerzo individual es un aliciente para el trabajador, quien debe encontrar a la vez satisfacción en el deber cumplido. Su compromiso permeará en el accionar de sus compañeros para alcanzar objetivos personales y de grupo por el bien de la organización.

Héctor Sandoval¹⁷, Gerente de Administración, señala la importancia de generar mecanismos para cumplir con el objetivo de la gerencia el cual es cuidar y conservar la salud del personal. Para él *lo más importante es el capital humano ya que es por medio de este que puedes generar los resultados, ejecutando los componentes y plataformas con la que se cuentan.*

Al inicio se acercaba continuamente a las diferentes oficinas para conocer a la gente e identificar si existía algo en lo que debiera intervenir como líder del proyecto. Conforme fue avanzando y delineó los estándares, reglas y mecanismos de operación de cómo se debía trabajar, delegaba en los mandos medios la responsabilidad de la selección y contratación de personal.

Considera que *al ir construyendo un equipo sólido vas creando capas que son tu pilar en el trabajo, permitiéndote una supervisión más directa y confiable.* Sin embargo, al presentarse una situación en particular que requiera su intervención lo hace, pero fuera de eso le gusta mantener cierta distancia para brindarle a sus mandos medios presencia para la resolución de conflictos y no romper esa línea de autoridad. *Es importante identificar y discernir esos puntos en lo que debes intervenir como cabeza o dejar la responsabilidad a tus jefes de área,* afirma.

Sobre la misma línea, Juan Ignacio Perera Escobedo¹⁸, Subgerente de Gestión Operativa, resalta la complejidad que implica manejar equipos tan grandes debido a las motivaciones e intereses particulares de cada persona, por lo que es importante, desde su perspectiva, conocer cada una de esas características para manejarlas en conjunto y lograr los objetivos.

A pesar de que la mayor parte de su trato se centra en los jefes de área a su cargo, algunos trabajadores se le han acercado para comentar cierta situación en particular, laboral o personal, pero a la vez acepta que no se ha dado la oportunidad de conocer a fondo a toda su plantilla como le gustaría.

¹⁷ Entrevista con el actuario Héctor Sandoval Luna, Gerente de Administración del Plan de Salud, el pasado 24 de septiembre de 2019.

¹⁸ Entrevista con el licenciado Juan Ignacio Perera Escobedo, Subgerente de Gestión Operativa del Plan de Salud, el pasado 26 de septiembre de 2019.

Lo Administrativo.

Otra de las áreas con las que se tiene acuerdos para llevar actividades conjuntas es la de Administración de Red Médica, encargada de administrar a la red de prestadores de servicios médicos con los que negocia contratos y convenios para establecer listas de precios y aranceles que sirven de base a nuestra oficina en el trámite de los pagos correspondientes.

Al mismo tiempo, dicha oficina lleva a cabo la actualización de la base de datos de derechohabientes para el uso debido de los servicios de salud proporcionados por la institución.

Ambas funciones son de suma importancia. La información proporcionada por ella se aplica en la realización de los procesos concernientes a la OGPS, adicional a ser las encargadas del trato directo con los derechohabientes para el seguimiento oportuno de la calidad de los servicios. Es por esta razón que debe existir una comunicación precisa a través de los canales adecuados para transmitir debidamente la información.

Lo Médico:

Todo servicio que se ofrece a la comunidad de la institución parte de una normatividad y criterio médico para su justificación y ejecución. Si bien es cierto que las actividades inherentes a la OGPS son de carácter operativo y administrativo estas no se llevan a cabo de manera arbitraria.

Para valorar la procedencia y a la vez el pago de cualquier atención médica, el área se apoya en la Oficina del Servicio Médico quien se encarga básicamente de evaluar y en su caso autorizar aquellos servicios medicamente procedentes, de acuerdo a los lineamientos establecidos.

Una vez emitido el visto bueno de la parte médica, se lleva a cabo la atención que el caso amerita para continuar con el análisis administrativo, en el que se corrobora

que los requisitos estén cubiertos en su totalidad para contar con el sustento (documentación) y proceder con el pago de los servicios.

El proceso médico-administrativo requiere una interacción constante para operar eficientemente. De cierta manera es la parte medular de la misión que encierra el Plan de Salud, encaminado a satisfacer los servicios para el cuidado de la salud de la población.

Lo Analítico:

Una vez llevadas las actividades en las áreas correspondientes, se genera información sujeta de análisis y evaluación para determinar su eficacia y encaminarla a la toma de decisiones. Para ello existe un área quien lleva a cabo esas funciones para detectar situaciones que deben corregirse. Con base en ello generan reportes de resultados para aplicarlos en cada sector para una mejor calidad de los servicios que se prestan y al mismo tiempo se encarga del diseño e implementación de proyectos de salud con base en investigación médica y de mercado.

En la medida en que se ponen en práctica, con el adecuado intercambio de ideas, adecuando esos resultados a la realidad de las operaciones que a cada área compete, considerando a la vez adecuaciones durante su desarrollo por la naturaleza y particularidad de cada caso, sólo así podrían alcanzarse los objetivos planteados.

La colaboración de estas entidades implica establecer un canal de comunicación adecuado, afirma Sandoval Luna, para lo cual se llevan reuniones semanales para tratar problemáticas operativas las cuales se transmiten al resto personal. Reconoce la importancia del trabajo de los jefes responsables de cada sub área debido a que ellos son los que coordinan el trabajo y que tienen el contacto día a día con los colaboradores. Entonces, la información se transmite debidamente y no a cuenta gotas. Con esa información puedes contar con ideas para tomar decisiones y establecer una mejor estrategia.

Pero a la vez, indica, es importante saber dónde está la conexión con cada persona para lograr un entendimiento y confianza. Existe aquel que es introvertido u otro más extrovertido, a quien le gusta la broma o no, entonces la relación de las áreas se da como en cualquier otra relación humana: hay momentos que es armoniosa o por el contrario resulta violenta, debido principalmente a que cada quien busca defender su proceso.

Las actividades y operaciones se asemejan como un triángulo equilátero, con sus lados iguales y perfectos, pero hay encontronazos entre una y otra área debido sobre todo al volumen de trabajo y estrés. Cuando este ocurre entra la intervención del gerente como responsable principal para llegar a acuerdos indicando la manera en que se realizaran. Decide las acciones a tomar y se trabaja sobre eso, no hay espacio en todo caso para la discusión, pero la finalidad es cerrar nuevamente ese triángulo.

Y afirma: es parte del proceso, no somos máquinas, hay emociones, hay sentimientos. A veces traemos problemáticas no sólo laborales, entonces todo eso juega en la mente de las personas cuando se dan esas discrepancias. Entiendes que no se lo toman de manera personal, sino que alguien está atravesando por alguna situación y lo refleja en su caso. Debes dejar que las cosas se enfríen para que haya un entendimiento y te aseguro que no hay ninguna estructura en todo el mundo fluyendo del todo de manera armoniosa. Lo importante como seres humanos es que debemos ser conscientes de esas personas.

Por su parte, Perera Escobedo se apoya de dos jefes adscritos a su área pero adicional a ellos existen por lo menos dos personas más en cada equipo con un mayor nivel experiencia que ayudan a llevar la operación con el resto del personal. Los acuerdos a que se llegan con estos jefes le permiten conocer más las motivaciones que mueven a cada uno para identificar a la vez el tipo de liderazgo que debe emplear.

Uno de sus jefes es una persona con mucha experiencia y le gusta trabajar con más libertad, pero se establece compromiso con él para dar los resultados y aun así hay un seguimiento. Ante un proyecto nuevo se trabaja en conjunto, pero permite que lo

lleve a cabo por su cuenta. Del otro lado, cuenta con una jefa recién promovida como responsable de otro equipo de trabajo, con quien está muy de la mano para no dejarle todos los procesos y hay una supervisión más cercana.

Estas jefaturas tienen diferentes responsabilidades que deben complementarse. Las reuniones con los responsables de cada uno permiten definir los objetivos que se están persiguiendo y a medida que se resuelven se les va dejando solos. No es de su interés, aclara, estar encima de la gente, pero se establecen las negociaciones a través de una relación con ellas, buscando ciertamente el mejor ambiente.

Los prestadores y derechohabientes:

Se agrupan en un mismo rubro ambos participantes. Invariablemente uno depende del otro. Si algo no fluye adecuadamente con los prestadores de servicios, estos no reciben los pagos por los servicios otorgados. Lo anterior puede deberse a diversos hechos siendo los más frecuentes el incumplimiento de determinadas requisitos o acuerdos establecidos en los convenios o contratos; el atraso administrativo por el tiempo que se requiere para analizar la información proporcionada; servicios o productos no autorizados, entre otros.

Como jefa de esta unidad, señala Victoria Gómez, intenta ponerse en el lugar de los prestadores entendiendo que por un servicio otorgado no se busca más que la retribución económica que ello implica. Los analistas ofrecen la explicación de tal o cual rechazo o el atraso de los pagos.

Esa es una de las muchas funciones que llevan a cabo los colaboradores. Pero si no quedan satisfechos con la explicación, acuden con ella para dar seguimiento a los casos. Entonces entra en escena el intercambio de puntos de vista para mitigar las fricciones que pudieran presentarse, se negocia con ellos en la búsqueda de compromisos y acuerdos para el beneficio de las partes involucradas.

Por su parte, los derechohabientes reciben los servicios a través de uso de la red de prestadores médicos o por medio del reembolso del gasto que realizan para ese

fin. En este caso, el derechohabiente cubre el monto de la atención con sus recursos y voltea al Banco para pedir el reembolso con un comprobante de pago y los documentos que el caso requiere.

Cualquiera que sea el caso, los derechohabientes absorben una parte del gasto por el uso de servicio, dependiendo del tipo de plan que hayan elegido y en algunos de ellos se descuentan al titular, pero debido al desfase que existe entre el uso de servicio, la presentación del cobro por parte de los prestadores y el análisis de la oficina para proceder con el pago, dicho descuento puede aplicarse mucho tiempo después, lo que genera descontento entre la comunidad.

Muchas de las quejas también residen en el incumplimiento de servicios por parte de los prestadores. Al presentarse esta situación, los derechohabientes contactan a la OGPS pidiendo, y en ocasiones exigiendo, la solución del mismo. De nueva cuenta entra el trabajo de los colaboradores para explicar a qué se deben tales situaciones, pero no siempre se logra satisfacer o convencer a los usuarios. Se debe ser muy sutil al momento de tratar con ellos, debido sobre todo a que están actuando bajo el influjo de una emoción. Si ellos no lograron resolver el conflicto, se acude nuevamente con la responsable de la oficina para obtener mayor información sobre lo que acontece.

Al respecto, el Gerente de Administración resalta el significado de los resultados obtenidos a partir de las actividades que se llevan a cabo, los cuales se reflejan en la salud de las familias. *La confianza de los derechohabientes, la satisfacción hacia la labor de toda tu organización encaminada a recuperar la salud personal o de un familiar, es ahí donde puedes observar la importancia, significado y trascendencia de tus actividades.*

Sin embargo, reconoce que no ha podido transmitir íntegramente esa visión en el total de los colaboradores, principalmente por las cargas de trabajo que te hacen estar en una oficina varias horas sacrificando incluso el tiempo con la familia, confiando en el intercambio de información entre colaboradores siendo esta posibilidad la mejor forma de recomendación existente.

En el resto de la institución, asevera, se ve a esta gerencia como un ápice que ofrece sólo un servicio al resto de la comunidad, y probablemente no ven o reconocen lo que hay detrás de ella. Pero internamente se debe permear entre los colaboradores para que entiendan la importancia de ese tema. Muchos de ellos vienen a realizar una actividad definida a partir de la cual obtienen un ingreso y quizás no les interese la trascendencia, por ejemplo.

Pero los resultados están ahí, los datos son contundentes. Entre los prestadores los pagos se realizan en un plazo promedio de quince días a pesar de los candados que se aplican, sobre todo porque se trata de una institución y se debe comprobar el ejercicio adecuado de los recursos y ellos están satisfechos porque les genera certidumbre y confianza.

Por otro lado, la encuesta de satisfacción entre la población arroja de igual forma resultados satisfactorios. Junto con los prestadores de servicios se obtiene una calificación promedio de 8.8 sobre 10, el cual es un nivel aceptable si se compara con el de otros organismos o entidades inmersas en el mismo rubro donde oscila en un 6.5. Aun así, hay muchos detalles por corregir.

Al respecto la estructura debe ser capaz de absorber el impacto que implica la ausencia de algún colaborador, que por cualquier circunstancia haya sido separado de la operación. Existe un proceso muy sólido con gente muy valiosa que puede surgir o que está pidiendo una oportunidad, pero su interés principal se enfoca en que ese equipo de trabajo sea realmente analista y administre de la mejor forma los tiempos, para tener jornadas laborales más flexibles y lograr un balance.

Para Perera Escobedo los indicadores muestran cierta tranquilidad en los prestadores y derechohabientes con el servicio que les ofrece, exponiendo prácticamente los mismos niveles de satisfacción, donde los procesos se están llevando perfectamente fundamentados para no pagar de más o de menos. A nivel equipo se consiguen los objetivos, pero afirma de igual forma hay mucho por hacer.

Se llevan a cabo dos reuniones al año, una a la mitad para saber cómo vamos y otra al final del año para ver qué objetivos se lograron y qué cosas se hicieron bien.

Una de las prioridades actualmente se centra en la sistematización de algunos procesos que se llevan todavía de forma manual. En la medida que se vaya concretando esa cuestión, deberá reflejarse en la reducción de las jornadas de trabajo.

2.3 Liderazgo

Toda estructura organizacional, llámese esta pública o privada, se constituye a partir de las metas que pretende alcanzar. Con base en ello se define el espacio físico donde se ubicará; el material, equipo, herramientas y demás componentes físicos con los cuales operará y como elemento principal los empleados que ejecutarán las funciones y actividades para su consecución.

La plantilla laboral debe constituirse a partir de ciertas características, habilidades, conocimientos, preparación profesional, así como actitudes y comportamientos para llegar en un principio a objetivos específicos y en última instancia cumplir con la finalidad por la cual determinada empresa fue creada. Sin embargo, esos colaboradores requieren a la vez de alguien que los guíe de la mejor manera para llevar a buen término las actividades que se le encomiendan. Necesitan un líder al frente.

El liderazgo, entendido como esa serie de habilidades y cualidades para influir en los demás, explota al máximo el potencial de los individuos, dirigiéndolos hacia un mismo objetivo, manejando adecuadamente las emociones de los demás y esa influencia debe surtir efecto hacia una observación clara de la misión de la empresa.¹⁹ Un buen líder debe, en un principio, conocer las necesidades de sus colaboradores, así como sus fortalezas y debilidades. De igual forma mantiene una comunicación adecuada con ellos por medio de la cual transmite información relevante para la comprensión de los objetivos que la organización pretende, asegurando en cada elemento una correcta asimilación de la misma, lo que implica un compromiso general en el cumplimiento de las metas trazadas.

¹⁹ JIMÉNEZ López, Alma Yolanda. *Propuesta para favorecer la Retención de capital humano a través de un modelo de Liderazgo. Tesina de licenciatura en Psicología. México, Facultad de Psicología, UNAM, , 2018, p. 35-36*

Para Sánchez Castillo un líder debe ser:²⁰

- ✓ *Estratega*: Conoce la situación actual de la empresa en relación con su entorno. Visualiza el futuro de ésta diseñando su desarrollo, definiendo objetivos con base en una estrategia a seguir. Mantiene el control de la misma y va un paso adelante para preservarla.
- ✓ *Organizador*: Diseña un organigrama para la operación. Define las actividades de cada miembro y establece los incentivos para los diferentes niveles. Valida las relaciones interpersonales como elemento integrador y la convivencia de los individuos, para mantener un control de los comportamientos.
- ✓ *Integrador*: Entendido como generador de una cultura organizacional valorando la importancia de su personal. Comunica los objetivos. Influye en el accionar de sus colaboradores. Integra y consolida el aspecto humano-organizacional y mantiene la apertura para dar cabida a las propuestas de su equipo de trabajo.

Existen diversos tipos de liderazgo de acuerdo a las necesidades de cada organización. Así, está aquel en el cual el líder comunica la idea, toma las decisiones y los subordinados la ejecutan, se le denomina autócrata.

Otra posibilidad es el liderazgo liberal donde el líder mantiene una postura pasiva y permite un actuar libre de los colaboradores para la toma de decisiones y su participación se presenta cuando le es solicitado.

En el liderazgo democrático participan todos o la mayor parte de los integrantes donde el líder comprende que es necesaria la gente para dar forma a su organización y los consulta para la toma de decisiones. Se respetan todas las posturas y expresión de ideas, las personas se sienten valoradas y encuentran las motivaciones necesarias para seguir participando comprometidamente.

²⁰ SÁNCHEZ Castillo, María Guadalupe. *La comunicación interpersonal dentro de la organización (Gerencia de Informática y telecomunicaciones perteneciente a la Comisión Federal de Electricidad)*. Tesis de licenciatura en Ciencias de la Comunicación. México, FCPyS, UNAM, julio 2002, p. 42-45

Una forma más de liderazgo es aquella denominada colaborativa, donde se decide después de un proceso de discusión y de acuerdo en lo general. El líder se posiciona al mismo nivel del resto del personal para generar confianza en el grupo y estimular la colaboración grupal, y al transmitir correctamente la información se llegará a una mejor toma de decisiones. Existe una idea de igualdad con base en una adecuada comunicación y todos ganan.

El personal subordinado actúa a partir de su interés particular para sobresalir, (ya sea económicamente, profesionalmente, etcétera) para lo cual requieren los recursos materiales suficientes para llevar a cabo su labor, pero a la vez necesitan el apoyo de sus superiores para sentirse reconocido y motivado, como personas y como empleados.

Independientemente del tipo de liderazgo que se emplee hay un conjunto de características propias de un líder para que sea considerado como tal. El uso adecuado de esos atributos le permitirá influir en el accionar de sus colaboradores para alcanzar las metas establecidas y cumplir con la misión de la empresa, organismo o institución que representa. De lo contrario, aquel que se ostente como líder no será más que un administrador de recursos en el que importan más los números que los individuos.

“...los líderes tienen el poder de influir, motivar e inspirar... es conseguir que los demás nos sigan...los líderes integran, apasionan y tienen una visión que cautiva a los demás... son abiertos, auténticos, comunicativos y dan apoyo sin ser paternalistas. Entre sus cualidades destacan la escucha activa, la empatía y la valentía para involucrar y retar a su equipo a ir un paso más allá de sus capacidades. Permitir que tengan la posibilidad de destacar y de marcar la diferencia dentro de la empresa...[El líder] no habla en términos del ‘yo’, sino del ‘nosotros’.”²¹

LIDERAZGO EN EL PLAN DE SALUD

Estando en un área en la que se participa con un importante número de colaboradores y compañeros de trabajo, es importante conocer y reconocer el

²¹ JIMÉNEZ López, Alma Yolanda. *op.cit.* pp30-31.

liderazgo en los responsables que se encuentran al frente de esta empresa. Cada uno de ellos, desde su nivel jerárquico, consolida una serie de preceptos encausados hacia la obtención de resultados que se reflejan en la satisfacción de los usuarios finales, lo cual a la vez sirve de retroalimentación y reconocimiento de todos quienes se encuentran detrás de esa maquinaria. Las actividades que se realizan tienen un impacto trascendente en la salud de la población de la institución.

Jefa de oficina:

Con unos meses a cargo de la OGPS, Sara Victoria Gómez reconoce que fue una revolución para ella asumir el puesto y de repente dirigir a veinte personas la obligaron a cambiar la dirección del tipo de liderazgo. El hecho de estar al mismo tiempo en un curso para mandos medios, le ha permitido identificar esa necesidad, esto debido a que había establecido cierto liderazgo que le permitiera *sobrevivir* a en este lapso, pero sabe que debe adoptar una visión distinta de su liderazgo si quiere permear en todos para comprometerlos en su trabajo. Muchos líderes se van creando en el área donde se desempeñan.

Para ella el liderazgo significa conocer a su personal para saber qué historia hay atrás de ellos, porque eso impacta en el trabajo. De igual forma, reconoce el trabajo de sus colaboradores por lo que no necesita estar detrás de ellos para que lo lleven a cabo y confía en la calidad del mismo, pero debe haber una comunicación permanente tanto en lo personal como lo laboral. Busca inculcar en su personal el que sean más conscientes del tiempo de productividad, ser conscientes del trabajo, entendiendo que son personas y no máquinas.

Debe haber un equilibrio entre las labores y esos momentos en que debes darte un respiro, porque deben saber la importancia que implica las actividades que llevan a cabo y la forma en que impactan a nivel institucional.

Subgerente:

Para él, el liderazgo implica mantener siempre una apertura total con los colaboradores, saber cómo puedes contribuir con tu equipo para lograr los resultados. El líder debe conocer a su gente, cómo motivarla, identificar lo que los mueve, lo que les interesa y pueda contar con ella. Un líder debe ser una persona abierta, sensible para identificar las problemáticas, pensando en los resultados que se pretenden y buscando nuevas ideas.

Se considera líder por el rol que tiene y considera que su personal lo ve como tal. Motiva a la vez a sus colaboradores para que se conviertan en líderes sobre todo porque son equipos muy grandes y no pueden ni deben estar ensimismadas porque eso ya no te va a dar resultados.

Gerente:

A su vez, el Gerente del plan de salud considera que el liderazgo implica generar ciertas condiciones para que la gente haga las cosas sin tener que decírselas, que las lleven a cabo por iniciativa propia y no haya que estar atrás ellas.

Se debe tener la visión para sacar lo mejor de las personas entendiendo que no todos tienen las mismas cualidades y características, ubicándolas en el lugar donde se pueda explotar lo mejor de cada una de ellas.

Las características de un líder deben ser una comunicación fluida, con una visión clara hacia dónde quieres ir, implementar aquellos mecanismos para las mejores prácticas, modelos de vanguardia tanto administrativos como operacionales y encapsularlos hacia la obtención de resultados.

Un líder debe estar en constante preparación para saber comunicar la información a sus colaboradores y cómo comunicarse con ellos, ya que cada uno tiene su propia visión, usa su propio lenguaje. Reconoce y les da el crédito cuando los resultados se logran y como líder se asumen las responsabilidades en momentos de crisis.

El líder debe delegar parte de esa función en sus mandos medios y para lograrlo debe mantenerse alejado para que el personal reconozca a la vez liderazgo en de dichos mandos, sin embargo, debe estar en todo momento pendiente de las soluciones que se van tomando en los demás niveles. En ese entendido, el líder es la persona más solitaria dentro de una estructura sobre todo para que no haya una mala interpretación en las decisiones que se toman, que exista una separación entre lo laboral y la relación personal, porque existe la posibilidad que no a todos les agraden las decisiones que se toman.

Él se considera líder en un constante proceso de aprendizaje, ha asumido algunas características que definen a un líder y resalta aquella premisa que define a un buen líder *no como aquel que se mira en al espejo, si no aquel que mira a través de una ventana y reconoce lo que está allá afuera*. Por lo anterior, para el Gerente del Plan de salud es importante que se le vea como un líder ya que está a la cabeza el área y debe transmitir credibilidad y si la gente no lo reconoce como tal las cosas podrían no funcionar y no va a haber forma de que cumpla con lo que cada quien tienen que hacer.

Para concluir con este capítulo podemos decir que toda organización requiere establecer mecanismos adecuados de acción para salir adelante y alcanzar los objetivos por lo que fue conceptualizado. Esto se logra primordialmente a través de los individuos que llevan a cabo las funciones establecidas para ese fin, respetando, reconociendo y valorando su importancia como seres humanos antes que trabajadores. El intercambio de información entre los integrantes del área, así como con el resto de la estructura operativa, permitirá alcanzar acuerdos para satisfacer las necesidades de todos los colaboradores, con la finalidad de que estos cumplan a la vez con las actividades que les fueron encomendadas.

En ese sentido, la comunicación debe ser un elemento rector si se pretende encausarlos en un mismo sentido, lo cual se logrará siempre y cuando los líderes logren permear en cada individuo, involucrándolos con la intención de conseguir un mayor compromiso de su parte y transmitirles la trascendencia que tiene el trabajo que realizan en lo particular y cómo afecta en lo general.

EL PLAN DE SALUD

GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN DEL PLAN DE SALUD		
Dirige y administra las áreas médica, técnica y operativa del Plan de Salud		
SUBGERENCIA DE SERVICIOS MÉDICOS	SUBGERENCIA TÉCNICA DEL PLAN DE SALUD	SUBGERENCIA DE GESTIÓN OPERATIVA DEL PLAN DE SALUD
(La integran)	(La integran)	(La integran)
<i>Oficina de Consultorios Médicos.</i>	<i>Oficina de Análisis del Plan de Salud.</i>	<i>Oficina de Administración de la Red Médica.</i>
<i>Oficina de Servicio Médico Externo.</i>	<i>Oficina de Estudios Cuantitativos del Plan de Salud.</i>	<i>Oficina de Gestión del Plan de Salud.</i>
<i>Oficina de Seguridad y Salud en el Trabajo.</i>		
FUNCIONES	FUNCIONES	FUNCIONES
Supervisión de servicios médicos. Autorizaciones médicas. Consultas médicas a trabajadores. Programas de medicina preventiva. Implementar acciones para cumplir con las normas de seguridad e higiene establecidas por la Secretaría del Trabajo Evaluación curricular médica, entre otras.	Análisis cuantitativos y cualitativos. Desarrollos informáticos para la operación. Implementación de acciones para la promoción de la salud. Generación de reportes estadísticos, entre otras	Supervisión de áreas operativas. Administración de subprocesos. Administración de prestadores de servicios. Recepción y trámite de pagos. Atención de usuarios. Registros contables, entre otras.



El líder debe influir en el accionar de sus colaboradores para alcanzar las metas establecidas y cumplir con la misión de la empresa, organismo o institución que representa.

“La ciencia moderna aún no ha producido un medicamento tranquilizador tan eficaz como lo son unas pocas palabras bondadosas.” S. FREUD.

CAPÍTULO 3. LOS ACUERDOS DE LA NEGOCIACIÓN COLABORATIVA EN CASOS PARTICULARES

Las actividades que se llevan a cabo en la OGPS la obligan a colaborar con el resto de las áreas para alcanzar acuerdos, encaminados a satisfacer la demanda de servicios de salud de calidad entre la población para su cuidado o recuperación. Por ello es importante que la parte médica, administrativa y analítica empleen de la mejor manera los recursos de que disponen con el propósito de encausar la operación hacia el beneficio de los usuarios del servicio médico.

Estos usuarios buscan principalmente la atención oportuna a sus padecimientos y enfermedades o la de sus familiares derechohabientes, debido a la angustia que significa la incertidumbre de su estado de salud. Esta cuestión podría ser en determinado momento un elemento generador de ruido, un distractor, que obstruya una adecuada comunicación entre los participantes, lo que obliga aún más a generar un ambiente de empatía y solidaridad hacia ellos.

Pero por la diversidad de personas a quienes se les brinda la atención es necesario en ocasiones adecuar formas individuales de comunicación, debido sobre todo a la asimilación que en lo particular hagan de la información que se les proporciona y considerando las actitudes, comportamientos y sentimientos que surgen en ese proceso.

La empatía juega un papel determinante durante el intercambio de puntos de vista, debido a que se necesita comprender en la medida de lo posible la postura de la contraparte y ponerse en el lugar del otro. Sólo de esa manera habrá un acercamiento más íntimo que permita generar un ambiente de cordialidad y confianza.

3.1 Jorge Alberto Rodríguez y la esquizofrenia²²

El tratamiento que requiere Jorge Alberto se lleva a cabo a través de los prestadores de servicios que Banco tiene contratados para ese fin. Su condición de salud necesita adicionalmente cuidados en instituciones psiquiátricas para un tratamiento adecuado, el cual se cubre por reembolso al derechohabiente quien paga por los servicios para presentar después el comprobante o factura junto con los reportes médicos requeridos.

La misma situación de Jorge le impiden realizar sus propios trámites por lo que su hermana, Margarita Rodríguez, es quien se ocupa de llevarlos a cabo, presentando la información que caso amerita de acuerdo a las autorizaciones médicas con las que cuenta, lo cierto es que su principal preocupación es que Jorge reciba la atención médica de manera oportuna, pero cumpliendo con las condiciones que le fueron solicitadas.

Cuando la atendí por primera vez hace tres años aproximadamente, no tenía noción clara del proceso administrativo que debía realizar, debido a que no estaba acostumbrada a ello. La mayor parte del contacto había sido vía telefónica o por correo electrónico para que me proporcionara la documentación necesaria. Al inicio le costó trabajo enviarme completa la información y podía sentir su desesperación cuando hablaba con ella, en algunas ocasiones lloraba antes su impotencia, al menos así lo percibí, lo que me obligaba a ofrecerle el apoyo suficiente y tener cierta empatía con ella para comprender su sentir.

Se debían cumplir con los requisitos para lo cual me mostré solidario y le ofrecí una orientación más clara, haciéndole hincapié en que en la medida en que cubriéramos en un cien por cien los requisitos, era factible que se realizaría el pago del gasto en que incurría en cada evento. Conforme pasaba el tiempo y el servicio se le hizo más práctico, se pudo actuar de forma ágil y obtuvo el beneficio en un tiempo menor. El trato fue más cordial y la confianza se presenta más natural. Desde mi postura como

²² Para este apartado, se entrevistó a la señora Margarita Rodríguez, hermana de Jorge Alberto, el 21 de septiembre de 2019 en un restaurante en Calzada de Tlalpan, frente al Hospital Gea González.

colaborador entendí que era necesario comprender la angustia que implicaba toda esta situación para la señora Margarita, ya que no sólo era la preocupación del padecimiento de su hermano, además ahora debía cumplir con los requisitos que le imponía Banco para recuperar el dinero que había invertido para la atención de Jorge.

De acuerdo a comentarios de la señora Margarita, como veremos más adelante, su mamá tuvo trastorno bipolar y Jorge Alberto esquizofrenia, de acuerdo a lo que ella escuchaba de los médicos tratantes. Estos padecimientos son considerados trastornos mentales o psiquiátricos, y de acuerdo al libro Harrison, Principios de Medicina Interna:

“... son enfermedades del sistema nervioso central caracterizadas por alteración en la emoción, cognición, motivación y socialización, de los cuales aún se desconoce su neuropatología... Por lo tanto, los diagnósticos todavía se hacen sólo con base en las observaciones clínicas...”²³

De acuerdo a ese mismo texto el trastorno bipolar se caracteriza por periodos maníacos en los que hay un aumento en la actividad psicomotriz, mayor extroversión social y un estado de ánimo más expansivo y, por el contrario, se manifiestan eventos depresivos como tristeza, apatía y carencia de placer o satisfacción en la realización de cualquier actividad. Por otro lado, la esquizofrenia es un estado psicótico con síntomas como delirios, alucinaciones, deficiencia de la memoria, descontrol del comportamiento, agresividad, poca o nula relación social y de afectividad, disminución e incoherencia del habla o perturbación en el lenguaje, entre otros.

Estos y cualquier trastorno mental puede tener su origen en diversas situaciones: hereditarios, infección viral, uso de sustancias psicotrópicas, abuso en el consumo de alcohol, estrés, etcétera y el empleo de medicamentos para su tratamiento pueden ayudar en determinados síntomas, pero no en lo general, además se

²³ HARRISON. Principios de Medicina Interna. Dan L. Longo, et. al, McGraw Hill, México, 2012, capítulos 390 y 391.

requiere de apoyo psicosocial para hablar de un manejo integral de una atención médica idónea. *“La enfermedad es discapacitante, sigue un curso prolongado que generalmente da por resultado una mala salud y, a menudo, cambios de la personalidad.”*²⁴

La sintomatología general de los trastornos mentales es:²⁵

- a. Estados de ánimo irregulares, pasivo o irritable que afectan las actividades habituales llegando a ser grave como para requerir hospitalización.
- b. Elevada o baja autoestima.
- c. Alteraciones del sueño.
- d. Extroversión.
- e. Incoherencia en la manifestación de ideas.
- f. Desviación de la atención.
- g. Delirios, alucinaciones o paranoia.
- h. Pensamientos o ideas de muerte o suicidio.
- i. Agresividad física o verbal.

Lo anterior puede dar una idea de la situación de Jorge y su entorno familiar, para lo cual llegamos a un acuerdo en el cual me comprometí a apoyarla en todo lo que necesitara a cambio de recibir a la vez el apoyo de su parte para cumplir cabalmente con los requisitos para agilizar el proceso. Ambas partes logramos beneficios personales y ganamos en conjunto. Esta es brevemente la historia de Jorge Alberto, en palabras de su hermana Margarita:

Mi hermano me dice Megui de cariño y yo le digo Beto, pero cuando me enojo con él lo llamo Jorge y cuando me ve así me dice generala. Él cree que no lo quiero por su enfermedad, tiene actualmente 59 años y soy siete años mayor. Somos cuatro

²⁴ LESUR, Shanti. *Diccionario básico ilustrado de términos médicos*. México, Trillas, 2014, p. 160

²⁵ BECERRA Palars, Claudia. *Estudio de seguimiento del primer episodio de manía en el trastorno bipolar: Asociación de características clínicas, demográficas y del tratamiento en la evolución clínica*. Tesis de Maestría en Ciencias Médicas, México, Facultad de Medicina, septiembre 2014. pp. 4-12

hermanos, uno de los cuales murió, pero junto con mi hermana estudiaron una carrera profesional. Jorge y yo no.

Ya era yo grande cuando me percate que algo andaba mal con él. Jorge nunca fue a la escuela. Es una persona muy cerrada, apartada. En una época se juntaba con aquella banda de Mixcoac conocida como Los Panchitos (agrupación juvenil surgida en la década de los ochenta al poniente de la ciudad de México. Conocidos como chavos banda, son resultado de la crisis económica de aquellos años que orilló a las familias a desplazarse hacia la periferia de la capital. Al igual que otras bandas se crean en las calles de colonias populares con jóvenes resentidos con la sociedad, se les califica de pandilleros, delincuentes y drogadictos y se les persigue y encarcela)²⁶

Recuerdo en una ocasión que mi papá me llamó para que fuéramos a verlo al hospital de Xoco y fue de las primeras ocasiones en que empezaba a meterse en problemas.

Le llamaban la atención las armas y por ese gusto intentó ingresar a la Federal con el apoyo y contactos de nuestro papá, pero ni aun así lo logró. En las noches que no aparecía, mi mamá me pedía que fuera buscarlo a las delegaciones, hospitales y hasta al SEMEFO.

Mi hermano vive en su mundo, en su propia realidad, sueña con involucrarse con gente de poder, con la mafia o en la policía federal porque su intención es salvar al mundo, acabar con las violaciones, los secuestros. Quiere reunirse con el Papa para conseguir la paz y en una ocasión nos hizo escribirle una carta que obviamente nunca enviamos, pero le hicimos creer que sí. Se siente Dios.

Y de alguna manera debía tener trato con gente “importante”. En cierta ocasión pedimos una ambulancia porque tuvo una crisis y antes de que esta arribara se acercó un auto particular que intento llevárselo. Yo no lo permití. Al llegar a la clínica

²⁶ DE LA LUZ García, Jenny Verónica. *Los chavos banda en el cine documental mexicano. Tesis de maestría en cine documental. México, FAD, UNAM, agosto 2019.*

me enteré que ya había tenido otros ingresos, pero mis padres nunca lo comentaron para no asustarnos.

Durante esa estancia lo vi por primera vez agresivo, insultándome y maldiciéndome. Yo no lo conocía así nos decía un montón de groserías y a partir de ese momento se volvió común ese comportamiento. Su agresividad me causa angustia sobre todo cuando ataca a mi hija y eso no se lo permito. En una de esas ocasiones tome una silla para defendernos de él. Es una situación difícil porque son pocos los momentos en que está tranquilo y aprovecha para reclamarme el que yo no lo haya buscado o me le haya acercado, es como un resentimiento hacía mí.

Le gusta insultar a las personas, no entiendo cómo pudo tener una relación sentimental durante ocho años con una mujer a la que trataba mal y cómo es que lo toleraba. Jorge comentaba que ella lo controlaba al grado de apartarse de sus amigos por estar a su lado.

Ha sido una situación difícil porque también tuvimos que lidiar con la enfermedad de mi mamá. De igual forma estuvo internada en una clínica y recuerdo que cuando éramos niños mi papá iba a visitarla, pero no sabíamos eso. Nos llevaba a mi otro hermano y a mí dejándonos esperando en un camellón sobre Insurgentes, tendríamos unos diez u once años y creo que fuimos unos niños muy buenos porque nunca nos movimos de ahí. Y no sé con quién dejaba a mis otros hermanos.

Mi mamá estuvo diagnosticada con trastorno bipolar y fue maniaca depresiva, según el doctor. Yo no comprendía lo que pasaba con ella porque cuando sufría sus crisis parecía la mujer más feliz del mundo, se arreglaba, cantaba, se le veía bien, y cuando creíamos que estaba bien nos lastimaba.

Jorge tiene delirio de persecución. No entiendo mucho de términos médicos, pero entre otras cosas tiene ese diagnóstico y esquizofrenia. Dentro de sus delirios platica con los conductores de la televisión. Le gustan los noticieros, la política, la agresividad en esos programas porque él es agresivo, pega papeles por la casa con sus ideas.

No sale a la calle porque teme que lo maten. No acepta nada de nadie y cree que en cualquier momento lo voy a internar. Su casa es una fortaleza y tiene una seguridad increíble. El personal de la ambulancia que fue por él en una de sus crisis tuvo que romper las cerraduras para poder ingresar.

Una vez dijo haber visto dos coches blancos afuera de su casa y que iban a matarlo, pero prefería en todo caso hacerlo por su cuenta. Tomó un cristal, lo puso en su pecho y con un pedazo de vidrio se cortó el cuello. Ha intentado quitarse la vida en otras ocasiones.

Él es muy alto y tiene una fuerza enorme. Ha peleado con sus cuidadores quienes intentan controlarlo y yo les digo que se defiendan si los agrede, por esa situación tiene dislocados los brazos, deben someterlo.

Cuando todo esto se presenta qué más quisiera uno que estuviera internado. No se puede con una situación así. Yo estoy tomando antidepresivos y otros medicamentos psiquiátricos. Me apoyo con mi hija para salir adelante, pero ella me hace ver cómo me encuentro y no me quiere ver igual que a Jorge. No quiero seguir tomándolos porque te controlan los sentimientos, te pueden decir que alguien murió y no sentir nada al respecto. He sufrido crisis nerviosas y la verdad no hay necesidad.

Entre sus tratamientos ha recibido electro choques, sin que funcionen del todo. Al salir de ellos siguió igual de agresivo. Ha estado también bajo sedantes en ciertos momentos, pero es igual difícil porque uno tiene que hacerse cargo de sus necesidades como limpiarlo, vestirlo, alimentarlo y demás, pero como lo dije antes no tenemos ya la posibilidad física ni anímica para llevarlo a cabo, no es posible. Nos han sugerido practicarle una cirugía, pero por comentarios de otras personas nos indican que los pacientes quedan en estado vegetal prácticamente y así que vamos a hacer con él.

No tiene muchos momentos de lucidez, pero cuando aparecen platica conmigo, recuerda cuando era joven, tiene mucha memoria, se le ve contento. Me cuestiona el por qué no lo quiero si sólo está enfermo. Yo aprovecho para decirle que intente

controlarse, que si se siente poderoso que domine esas situaciones. No puede y que prefiere estar internado porque yo lo trato mal, que no soy como mi otra hermana. Ella también está enferma y no quiere aceptar la enfermedad de Jorge se niega a entender esa parte.

Sin embargo Jorge es noble, yo creo que es el más noble de los cuatro hermanos, habla bonito, dice querer mucho a mi papá a pesar de su indiferencia, sin ninguna muestra de sentimiento al momento de muerte. O ve una mariposa en el jardín y dice que es nuestra mamá. Lo que ocurre es que no se puede controlar.

En cuanto al servicio que Banco le brinda medicamente la verdad tenemos mucho que agradecer, ha sido increíble, maravilloso. Mi papá le tenía mucha fidelidad al banco, era lo máximo para él, es más, no utilizaba todas las prestaciones a las que tenía derecho, le daba pena porque creía que era un abuso y ante la condición de mi hermano se sentía tranquilo porque consideraba que iba a estar bien atendido.

Uno ya no tiene la edad para cuidarlo, pero mi padre estuvo con él aun después de la muerte de mi madre. No quería dejarlo sólo, yo le comentaba que habría que internarlo, no lo aceptaba, decía “tengo que estar con él, no puedo abandonarlo.”

Su médico tratante, el personal del banco, todos han sido muy buenos y generosos conmigo, eso es lo que cuenta. Yo me hago cargo de sus trámites ante Banco y hemos recibido buen trato, sólo hemos tenido problemas para trasladar a mi hermano a la clínica cuando se presentan sus crisis.

No nos proporcionan el servicio de ambulancia de inmediato para esos momentos. Cuando llamamos para pedirlo nos cuestionan con una calma los motivos y nos indican que no cuentan con servicio disponible. En cuanto a los cuidadores nos comentan que como familiares nos corresponde atenderlo. Es complicado la verdad. Han pedido visitar a mi hermano para saber su condición y no nos oponemos a que lo hagan. Cuando logramos internarlo Banco autoriza sólo una estancia de siete días para estabilizarlo no más y después tiene que salir.

Lo cierto es que no me he dado a la tarea de tratar este asunto. No tengo deseos de hacerlo en primer lugar porque no sé con quién dirigirme y por otro lado no sabría

cómo afrontar otra negativa. No puedo decir que esté resentida por esa cuestión, pero si queda un sentimiento de impotencia porque ante todo somos seres humanos y no creo estar pidiendo algo que no sea posible.

A veces uno piensa cómo es posible que a los superiores se les de todo y a quien de verdad lo necesita se le niegue. Sólo desearía que nos dieran un poco más. Tengo dos cuidadores en casa para atenderlo día y noche porque de repente despierta, golpeándose y está así durante un buen rato hasta vuelve a quedarse dormido.

Ojalá nos dieran la oportunidad de comentarles directamente esta situación, que nos indicaran los documentos que requieren para justificar su estancia permanente en una clínica. Que nos apoyaran permitiendo tenerlo internado por varios meses y una temporada en casa, pienso que algo puede hacerse al respecto.

Vuelvo a reiterar mi agradecimiento a las personas que nos han apoyado. Creo que son muy inteligentes para entender muy bien esta situación. El Banco es un inmueble, pero los que están ahí son seres humanos que deciden entre un sí y un no. Dependemos de las personas no de los lugares. Me gusta el contacto directo y han sido muy nobles conmigo, he llorado inclusive con algunos de ellos por ejemplo con el personal del CUARH (Centro Único de Atención a Recursos Humanos) Oswaldo o el ingeniero Salvador Rivas. Resuelven los problemas que se presentan y entonces hay esa tranquilidad porque siempre obtenemos una respuesta. O del Servicio Médico con la doctora Orduña con quien he tratado algunas ocasiones.

Jorge me pregunta qué voy a hacer con él si en algún momento le quitan el servicio o cuánto dinero tiene y le digo que no tanto, entonces le respondo que si eso llega a pasar lo voy a tener que amarrar porque sólo así voy a estar tranquila, pasándole nada más su comida, como un animalito. Se oye feo, pero le respondo que eso haría con él. O te vas Jorge, porque no sé quién lo va a cuidar de a gratis si es agresivo, grosero.

Nunca me he puesto a leer sobre la enfermedad de mi hermano, sólo sé que va de bajada. Su médico nos dice que va en deterioro, pero no sabemos cuándo vaya a

ser definitivo. Le hicieron electro choques y no funcionó. Operarlo y tenerlo como vegetal o drogado no lo imagino, no sé qué va a pasar con él.

A lo mejor es un sueño guajiro, pero la única manera en que podríamos estar tranquilos es que mi hermano estuviera internado permanentemente, con los cuidados que requiere. Eso sería lo mejor para nosotros sinceramente. Y todo esto por pensar en él, qué voy a hacer con él.

Cuando está internado todos descansamos. En la clínica Jorge convive con el resto de las personas, realiza dinámicas que lo tienen ocupado, tiene una vida ahí, en la casa no tiene vida. Y en la situación que se encuentra sería lo mejor para él, de no ser así uno preferiría otra cosa:

Que se muriera...

3.2 Gracia Isabel Espinosa y la muerte de su esposo ²⁷

Con un carácter sereno y afable en su trato, atender a la señora Espinosa resulta una cuestión de lo más cordial. Presenta su documentación de manera precisa y sólo en determinados casos se le solicita ampliar algún dato. Básicamente mi labor hacia ella se limita en aclarar dudas mínimas para cumplir en tiempo y forma con las condiciones establecidas y si en algún momento considera que pudiera resultarle difícil algún requisito no se desgasta en obtenerlo para presentarlo en la oficina.

Los acuerdos que se establecen con ella implican una atención más ágil y satisfactoria para ambas partes; acepta sin inconveniente la explicación que se le brinda cuando existe algún rechazo en sus solicitudes, plenamente justificadas; entendiendo que todo parte de los lineamientos establecidos por la institución. Agradecida en todos los aspectos con los beneficios que recibe por parte del Banco,

²⁷ Para este apartado, se entrevistó a la señora Gracia Isabel Espinosa el 23 de septiembre de 2019 en el centro comercial Toreo Parque Central, en lo que fuera la antigua plaza de toros Toreo de Cuatro Caminos ubicada en Naucalpan de Juárez, Estado de México.

su prioridad se centra en la atención hacia sus hijos, como veremos en las siguientes líneas.

Tengo tres hijos, Valeria la mayor está terminando la carrera en Actuaría. Álvaro se encuentra en Alemania realizando un curso propedéutico para ingresar a una carrera en el área de sistemas. Sofía es la menor y está empezando la preparatoria.

La situación con mi hijo Álvaro es especial, sentí que me desprendí de él siendo muy joven, con su idea de irse a realizar esos estudios allá, aunque hablamos a diario o cuando quiere un consejo, o cómo debe tomarse ciertos medicamentos si se encuentra enfermo o cuando se siente solo a pesar de que en su escuela hay muchos jóvenes realizando el mismo curso. Estoy en contacto diariamente con él para saber cómo se encuentra.

Vive con otras tres personas en el departamento, que se encuentra retirado de la escuela, pero se los asignan conforme van llegando. Creo que lo más difícil para Álvaro fue independizarse, aprender a hacer determinadas cosas por su cuenta: lavar su ropa, cocinar, llevar una cuenta bancaria, porque antes se los hacía yo como su mamá, o adaptarse a otra cultura o el idioma, el clima. Ahora lo siento más seguro, se mueve muy bien, no le fue difícil adaptarse.

En general tengo muy buena relación con los tres y entre ellos se llevan muy bien a pesar de la diferencia de edades. Le dedico tiempo a mis hijas que están aquí conmigo, las cuido y estoy atentas a ellas. A Valeria siendo la mayor, le permito hacer otras actividades separada de mí porque confío en ella, la veo poco ya que sale muy temprano y regresa de noche después de la escuela y de sus actividades deportivas, pero siempre estoy pendiente. Eso me permite dedicarle más tiempo a mi hija menor que siempre está conmigo y la llevo a todos lados.

Mi esposo se llamaba Álvaro. Falleció hace siete años. Entró a trabajar desde muy joven a Banco de México y era el más contento por estar ahí, nos conocimos en la universidad y recuerdo que desde entonces era su máximo poder ingresar a la institución. Fue muy inteligente, preparado e interesado en lo que hacía. En Banco

creció mucho como persona, como profesionalista, le encantaba, era su pasión entregado a él.

Muere en 2012 pero su problema empezó unos años atrás. Había tenido un trasplante de hígado el cual aceptó muy bien, pero pasaba mucho tiempo en los hospitales por su condición y de acuerdo a los comentarios de los médicos las bacterias atacaron su cuerpo y no pudieron hacer nada.

Ese periodo fue atendido y tratado en Guadalajara porque allá estaba su médico. En el último mes llevé a mis hijos para que estuvieran con él y pudieran verlo. Mi esposo era muy inteligente. Cuando empezó a enfermar y viendo la situación en que se encontraba no dudó en hablar con la verdad a los niños, la posibilidad de la muerte.

Cuando tú hablas así con ellos y a pesar de que es una situación muy triste les es más fácil porque ya estaban preparados en caso de ocurrir. Aunque yo creí que viviría, empieza a recaer y también lo comento con los niños, les dije que su papá estaba muy enfermo y que podía morir. Quería que ellos se dieran cuenta, que entendieran que la gente se enferma, que la gente muere porque así es la vida y no es culpa de nadie.

Entonces mucho es de hablar con la verdad. Sí estaban tristes cuando finalmente muere, pero no costo tanto que lo superaran porque siendo niños ven las cosas de otra forma y estaban listos para ese acontecimiento. Los adultos lloran, se deprimen sin embargo ellos lo aceptaron muy bien.

Tiene mucho que ver la forma en que los educamos. A mi esposo le gustaban los animales y en una ocasión rentamos un terreno en el que tuvimos diferentes especies que fueron muriendo y eso les explicábamos, esas cosas ocurren entonces entre todos enterrábamos al perrito, al pececito. A través de esa experiencia ya sabían en qué consistía la muerte. Después eso se traslada al fallecimiento de los familiares y por lo regular la gente oculta a los niños cuando alguien muere, no les dicen nada. Creo que lo correcto es decirles que todos vamos

a morir algún día y cuando ocurre ya van a estar preparados, lo aceptan más fácil y no les afecta tanto.

Realmente estaba sorprendida de la actitud de mis hijos, me dio la impresión de que eso les ayudó a madurar mucho. Cierto que ya no querían hacer algunas de las actividades que llevaban a cabo de manera regular, entonces busque otras que les llamaran la atención sin dejarlos, acompañándolos y viendo lo que fuera mejor para su beneficio.

En cuanto a mí puedo decir que sí me dolió mucho la muerte de mi esposo. Fue una pérdida enorme, era mi pareja, tenemos una familia bonita, unida. Él muere y siento como si se hubiera ido la mitad de mí. Pero no me dio tiempo de pasar por un duelo, no me fue tan difícil porque tenía una responsabilidad muy grande por delante con mis hijos que estaban muy chiquitos, por lo que no me di el lujo de ponerme a llorar, de deprimirme. Había que seguir y me enfoqué en los niños, en guiarlos. Me siento muy orgullosa de ellos, son buenos muchachos, sanos, deportistas. Es importante que hagan deporte y trato de enfocarlos en el estudio, que terminen una carrera, que su papá les sirva de ejemplo.

Álvaro fue muy apreciado en su trabajo. En una revista del Banco le hicieron una especie de homenaje en donde sus compañeros se expresaban muy bien de él, lo conocían en muchos lados. Fue muy alegre, muy buena persona, muy buen ser humano. De hecho, me quedé con su teléfono celular y seguí recibiendo llamadas en las que las personas manifestaban su pena de lo que había pasado y lo mucho que era apreciado.

En cuanto al servicio médico que nos proporcionan puedo decir que estoy muy contenta tanto de los prestadores como del personal del Banco de México. Es muy bueno y de gran nivel, nunca he tenido problema. Eso nos da estabilidad y seguridad, es una gran ayuda por lo que me siento feliz. De verdad es de un gran valor el plan de salud, porque en caso de alguna enfermedad el Banco me apoya, me da tranquilidad, sé que los niños van a estar bien y mientras eso les permita seguir sanos y llegar a ser adultos sanos, eso significa una preocupación menos.

3.3 Miguel Almanza y el cáncer ²⁸

Cuando uno platica con el señor Almanza surgen una serie de historias y anécdotas de su paso por Banco de México durante sus más de treinta años como empleado, y aún después ya en su etapa como jubilado. Aunque su apariencia pudiera ser el de una persona seria y conservadora, una vez que se establece un ambiente de confianza con él surge un carácter amable.

Mi familia está compuesta por cuatro integrantes, mi esposa y mis dos hijos y yo. Elizabeth, mi hija mayor, es Perito forense y realizó una especialización en Criminalística. Miguel Ángel, el menor, está por terminar la carrera en Economía en la Metropolitana. Lourdes, mi esposa, trabajó durante quince años en una empresa como secretaria ejecutiva, pero cambió de ubicación y decidió salir de ella, dedicándose a partir de ahí a las labores del hogar.

Yo trabajé durante treinta y cinco años en Banco de México, empecé como becario en Control administrativo de servicios en 1979 revisando formularios médicos, reembolso de gastos, registro de autorizaciones hospitalarias, elaborando las credenciales para el personal, entro otras actividades. Los últimos tres años de mi permanencia fui Jefe de Política Monetaria en el área de Economía.

Del Plan de Salud podría decir que es la mejor prestación que nos otorga Banco de México, y muchos compañeros opinan lo mismo. No todos los organismos lo tienen y el servicio médico es excelente. Hemos recibido una atención adecuada tanto de la parte administrativa como médica. Actualmente mis hijos ya no reciben este servicio, por la edad que tienen y de acuerdo a los criterios que al respecto establece el mismo Banco. Sin embargo, cuando fueron mis derechohabientes y lo requirieron siempre fue oportuna la atención que se les otorgó.

En una ocasión mi hijo, poco antes del vencimiento de su derecho a la prestación, tuvo un problema de salud que fue atendido oportunamente, nunca se supo si fue

²⁸ Para este apartado se entrevistó al señor Miguel Ángel Almanza, pensionado de Banco de México, en un restaurante del Centro Histórico de la ciudad de México el pasado 4 de octubre de 2019.

cáncer, se le realizó una operación y salió muy bien. Elizabeth también requirió de una cirugía de apéndice y de igual forma sin contratiempos. Yo tuve un infarto a los dos años de jubilado y hace un par de semanas tuvieron que atenderme de emergencia, duré cuatro días en observación por una bacteria que me había atacado, según me explicaron los doctores.

En cuanto a mi esposa, ella padece de cáncer desde hace cuatro años. Todo comenzó con una parálisis de piernas que se le presentó, la tuvieron que operar de emergencia debido a que se le atrapó una lumbar. En esa intervención quirúrgica se le colocó una prótesis y al mismo tiempo descubrieron que tenía cáncer, aunque no identificaron dónde se ubicaba.

Una vez con el diagnóstico inició su tratamiento de quimioterapia y se le practicaron más estudios que ayudaron a confirmar que la enfermedad se alojaba en el pulmón, esto fue en junio de 2015. En un momento decidieron practicarle nuevos estudios para determinar si algún medicamento le podría ayudar a combatir mejor la enfermedad y fue así.

A partir de este año los médicos dejaron de realizar las quimios, cambiando el tratamiento con el uso de medicamento que se adquirió durante unos meses con recursos propios para presentar el reembolso posteriormente ante el Banco, debido sobre todo al elevado costo del mismo y la falta de disponibilidad en las farmacias. Finalmente el mismo Banco lo proporciona a domicilio.

Como todo problema de salud y la frecuencia con que se están presentando este tipo de padecimientos, el estado de ánimo de la familia cayó. Esta cuestión implicó además la realización de ciertos trámites a los que me costó mucho tiempo acostumbrarme, porque antes de esto simplemente se acudía a las atenciones y se recibía el servicio sin mayor inconveniente.

Cuando mi esposa se entera de su enfermedad entró en una gran depresión, pero el trato con la gente le ayudó a animarse. Existen muchos casos y de hecho compañeros de ella fallecieron de cáncer. El cambio de medicamento originó que su nivel de plaquetas disminuyera por lo que se requirió del uso de donadores,

servicio que ignoro si cubre la institución, no hubo tiempo de averiguarlo debido a que se internó de emergencia y se solicitó el apoyo con familiares y amigos que acudieron a donar.

Mis hijos me han apoyado en todo momento, si yo no puedo llevarla a consulta ellos lo hacen, compartimos los espacios, tiempos y cuidados de su mamá, le echamos ganas, no dejamos que decaiga el ánimo y mantenemos una actitud positiva en todo momento. El padecimiento de mi esposa y lo que ello implica requiere una atención especial y los trámites al respecto se han facilitado una vez que se cumplen con los requisitos. Mi esposa ha mejorado mucho, el tratamiento ha sido el adecuado y ha respondido a él.

Sólo habría que ver lo que pasa con las farmacias destinadas a proporcionar los medicamentos, ya que en ocasiones no tienen la capacidad para atender la demanda por alguna situación.

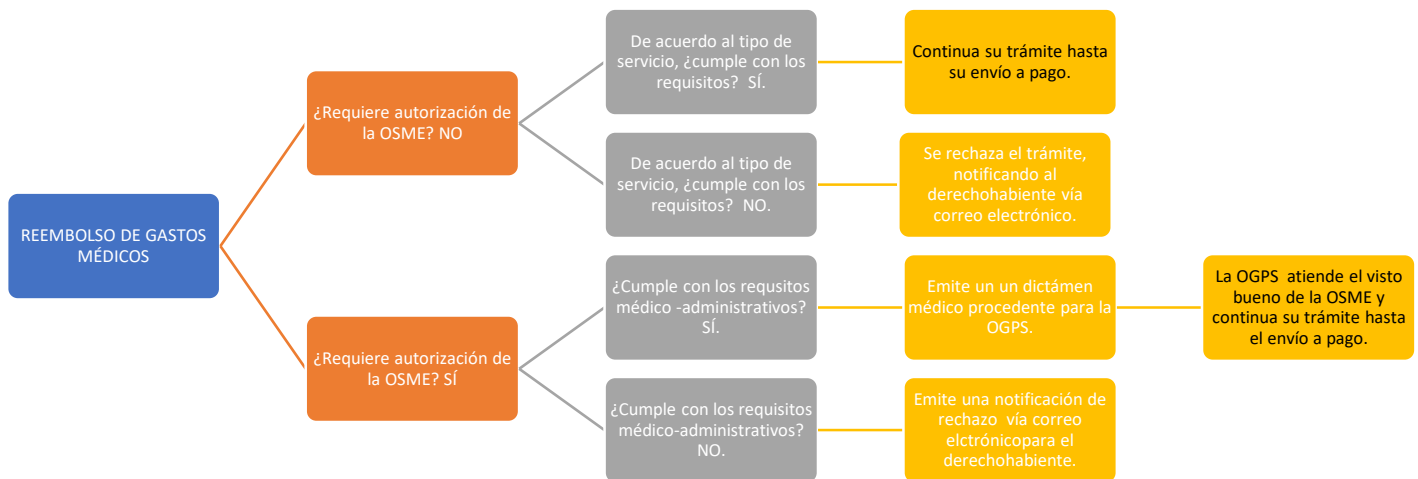
El Plan de salud es formidable, una prestación bien organizada, eficiente y lo mejor que nos puede ofrecer Banco. Puedo decir que el servicio que nos brindan es excelente, benéfica por la cuestión de salud y bienestar familiar.

Para concluir este apartado, y con base en las experiencias de las personas consultadas, es fundamental estar plenamente conscientes de la trascendencia que implican las labores que se llevan a cabo en la OGPS, encaminadas a satisfacer las necesidades de servicios de salud entre la población del Banco de México. El personal debe entender la relevancia que tienen sus actividades no sólo en la culminación de un trámite administrativo u operativo, si no el impacto que estas encierran para el beneficio y la tranquilidad de los derechohabientes.

En ese sentido, los colaboradores deben ser lo suficientemente empáticos para colocarse en la posición de aquellas personas que pasan por momentos de angustia ante la presencia de una enfermedad, entender su sentir y apoyarlos para cubrir sus expectativas, escucharlos con la debida atención por el simple hecho de tratarse de seres humanos que desean ante todo solidaridad y comprensión.

PROCESO DE REEMBOLSO

COMO OPCIÓN PARA CUBRIR SERVICIOS DE SALUD



El reembolso del gasto es un mecanismo a través del cual la institución procura cubrir de la mejor manera los servicios que establece en su reglamento interno y en sus condiciones generales de trabajo.

CONCLUSIONES

A través de este trabajo se abordó la importancia de la Negociación Colaborativa como una herramienta para consensar acuerdos encaminados al logro de objetivos dentro de la Oficina de Gestión del Plan de Salud del Banco de México, y al mismo tiempo cumplir con la misión por la que fue conformada la Gerencia a la que pertenece: ofrecer servicios de salud de calidad, haciendo un uso adecuado de los mismos, a costos razonables para cuidar y recuperar el estado de salud de los derechohabientes de la institución. Tal cuestión debe permitir a los colaboradores tomar conciencia del impacto que tienen las labores que realizan.

La actividad principal de la Oficina se centra en pagar a prestadores y derechohabientes la inversión por el uso del servicio médico a partir del análisis y cumplimientos de los requisitos que cada caso amerita, garantizando de esa forma el desarrollo adecuado de la prestación que se brinda al personal, aclarando que dicha función se define por la interrelación y toma de decisiones de diversas áreas.

En este caso las partes médica, analítica y administrativa establecen los lineamientos sobre los cuales se habrán de conducir en conjunto y como equipo, se exponen posturas, opiniones, contrapropuestas para alcanzar acuerdos que les permita cumplir con sus objetivos logrando el mayor beneficio y a la vez preocuparse por que las demás partes obtengan lo mismo, es decir todos ganan. Esa es la esencia de la Negociación Colaborativa.

Para conseguirlo, el punto de partida debe ser el reconocimiento de los colaboradores que participan en el proyecto. Las personas son quienes a final de cuentas llevan a la práctica el proceso negociador, cuentan con la información y conocimientos suficientes para sustentar las propuestas, pero al mismo tiempo se constituyen de emociones, estados de ánimo y sentimientos, son seres humanos.

El respeto y la empatía tienen un papel determinante al momento de negociar. Colocarse en la posición de la contraparte le permitirá identificar las necesidades de sus oponentes, obtener mayor conocimiento de ellos para adecuar una mejor estrategia de acción y generar las condiciones para un apoyo mutuo. A pesar de lo

anterior es factible la aparición de conflictos internos que dificultan e interfieren en el buen desempeño de las actividades y es entendible tal situación porque detrás hay un conjunto de individuos operando y no todo tiene que fluir en armonía necesariamente.

Si se pretende llegar a acuerdos satisfactorios dentro de una negociación, es importante establecer una comunicación adecuada que permita el intercambio de información con el uso de un lenguaje claro y accesible para todos prestando especial atención a los gestos, expresiones corporales, es decir a la comunicación no verbal, la cual aporta elementos valiosos que darán un indicio de las posturas asumidas por los interlocutores.

Se trata entonces de un intercambio de mensajes debidamente estructurados con una cantidad importante de datos a ser tomados en cuenta. Lo anterior obliga a los negociadores a prestar atención, escuchar con detenimiento aquello que se les informa, asegurando su correcta interpretación, generando un ambiente de confianza y credibilidad.

El panorama descrito podría considerarse idóneo, pero este no operaría de una forma adecuada sin elementos rectores que regulen su buen desempeño. Para que los colaboradores se sientan identificados, reconocidos y valorados dentro de la empresa es importante que cuenten con un buen líder que funcione como un verdadero guía.

Las habilidades y conocimientos del líder deben ser suficientes para influir y motivar a su personal buscando alcanzar objetivos planteados, pero un requisito indispensable que debe considerar es la importancia de los subordinados a su cargo. En la medida que identifique las motivaciones que mueven a los individuos, de ser posible sus emociones y su forma de pensar, le permitirá permear en cada uno de ellos comprometiéndolos a asumir y reconocer la responsabilidad y el significado que tiene la labor que realizan.

Como líder sabe transmitir la información a sus subordinados, sabe comunicarse, plantea las metas a conseguir, mantiene una postura abierta para aceptar

propuestas, concreta una cultura organizacional equilibrando el aspecto humano-laboral y se expresa en términos del nosotros.

Los líderes que encabezan el Plan de Salud aceptan que falta una interacción más personal con varios de los integrantes del equipo de trabajo, conocerlos más a fondo, ocasionado principalmente por las cargas de trabajo que no permiten un tiempo propicio para realizar esa labor, y en todo caso se respaldan en los reportes que reciben de los mandos medios. Entonces esta podría ser un área de oportunidad a considerar.

Por qué es importante esta cuestión. Principalmente porque son los colaboradores del área quienes ejecutan las actividades para satisfacer los servicios de salud que se brinda a los derechohabientes de la institución. No es cosa menor si se toma en cuenta que está en juego la salud y en último caso la vida de las personas. Se debe ser sensible y empáticos hacia las emociones de los usuarios, a la preocupación que los embarga al ver mermada su condición de salud o de sus familiares y no pasar inadvertida.

En lo personal me toca interactuar de manera constante con los derechohabientes de la institución. Los casos expuestos en el capítulo tres del presente trabajo pueden dar una idea del nivel en que se trabaja, son situaciones que generan angustia entre la población y no podemos mantenernos ajenos a esa condición. He sido testigo directo de ellas, y así como estos hay infinidad de casos con sus características particulares. Habrá quienes sean más exigentes al solicitar la atención, pero la mayoría agradece y valora el Plan de salud y el servicio que se les brinda. Saben que a través de este acceden a servicios médicos para su cuidado lo que les representa un nivel importante de satisfacción y tranquilidad, es para ellos una preocupación menos. Finalmente, pienso, debemos ser conscientes de aquello que afirmaba el sociólogo Norbert Elias: *“Las únicas criaturas que, cuando es necesario, pueden dominar hasta cierto punto el curso de la Naturaleza, carente de sentido, y ayudarse unos a otros son los propios seres humanos.”*²⁹

²⁹ ELIAS, Norbert. *La soledad de los moribundos*. México, FCE, 2012, p. 129.

Bibliografía:

- ARFUCH, Leonor. *La entrevista, una invención dialógica*. España. Paidós. 1995.
- BAENA, Guillermina. Montero, Sergio. *Tesis en 30 días*. México, EMU, 1984.
- BOSCH García, Carlos. *La técnica de investigación documental*. México. Trillas. 2005.
- DASÍ, Fernando de Manuel. MARTÍNEZ-VILANOVA Martínez, Rafael. *Técnicas de negociación: un método práctico*. España. ESIC Editorial. 1999.
- DAVIS, Flora. *La comunicación no verbal*. España. Alizanza Editorial. 2013.
- ECO, Umberto. *Cómo se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura*. España, GEDISA, 2010.
- ECHEVERRÍA, Rafael. *Ontología del lenguaje*. Chile, Ed. Comunicaciones Noreste Ltda; 2005, p. 81-82
- ELIAS, Norbert. *La soledad de los moribundos*. México. FCE. 2012.
- GUERRERO Verdejo, Sergio. *Introducción al estudio de la negociación internacional*. México. Universidad Anáhuac-Porrúa. 2005.
- HARRISON. *Principios de Medicina Interna*. Dan L. Longo, et. al, McGraw Hill, México, 2012, capítulos 390 y 391.
- IBARROLA Jiménez, Javier. *La entrevista*. México. Ed. Gernika, 1986.
- JUSTINIANO, Gabriel Marcelo, et al. *El arte de lograr acuerdos. Recursos de mediación*. Argentina, Lumen. 2002.
- LESUR, Shanti. *Diccionario básico ilustrado de términos médicos*. México, Trillas, 2014, p. 160
- OCHMAN, Marta. (Coordinadora). *Negociación efectiva. Una apuesta interdisciplinaria ante un mundo interdependiente*. México. Cámara de Diputados LX Legislatura-ITESM-Porrúa. 2008.
- ROJAS Soriano, Raúl. *El proceso de la investigación científica*. Trillas. México, 1990.
- VIVALDI, Gonzalo Martín. *Curso de redacción*. México. Prisma. 1990.
-

Tesis:

BECERRA Palars, Claudia. *Estudio de seguimiento del primer episodio de manía en el trastorno bipolar: Asociación de características clínicas, demográficas y del tratamiento en la evolución clínica*. Tesis de Maestría en Ciencias Médicas, México, Facultad de Medicina, septiembre 2014.

DE LA LUZ García, Jenny Verónica. *Los chavos banda en el cine documental mexicano*. Tesis de maestría en cine documental. México, FAD, UNAM, agosto 2019.

HERRERA Suárez, Laura Elena. *El proceso de negociación (ganar-ganar)*. México. UNAM. Trabajo escrito vía curso de educación continua para titulación licenciatura Química Farmacéutica Bióloga, México, Facultad de Química, UNAM, 2002.

JIMÉNEZ López, Alma Yolanda. *Propuesta para favorecer la Retención de capital humano a través de un modelo de Liderazgo*. Tesina para licenciatura en Psicología, México, Facultad de Psicología, UNAM, 2018, p. 35-36

RODRÍGUEZ Chávez, Karla Verónica. *El uso de la comunicación efectiva como mediadora del conflicto y la negociación en equipos de trabajo de una organización*. Tesis de licenciatura en Ciencias de la Comunicación, México. FCPyS, UNAM, 2016

SÁNCHEZ Castillo, María Guadalupe. *La comunicación interpersonal dentro de la organización (Gerencia de Informática y telecomunicaciones perteneciente a la Comisión Federal de Electricidad)*. Tesis de licenciatura en Ciencias de la Comunicación, México. FCPyS, UNAM, julio 2002, p. 42-45

Fuente electrónica y otros documentos:

Encuesta Nacional de Salud y Nutrición de Medio Camino 2016 (ENSANUT MC 2016) Informe final de resultados, recuperado de:

<https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/209093/ENSANUT.pdf>

Gerencia de Administración del Plan de Salud. Funciones, Organigrama, Componentes estratégicos y críticos. (Documento interno), octubre 2013.

Entrevistas:

Sara Victoria Gómez Cuéllar, Jefa de la Oficina de Gestión del Plan de Salud.

Juan Ignacio Perera Escobedo, Subgerente de Gestión Operativa del Plan de Salud.

Héctor Sandoval Luna, Gerente de Administración del Plan de Salud.

Señora Margarita Rodríguez Ramírez, pensionada.

Señora Gracia Isabel Espinosa Martínez, beneficiaria de pensión Banxico.

Mtro. José Miguel Ángel Almanza Pérez, pensionado Banxico.