



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD SANTO TOMÁS

SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL, DESDE UNA
PERSPECTIVA DE GÉNERO E IGUALDAD.**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

PRESENTA:

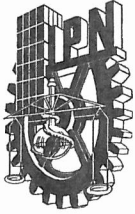
MIRIAM URIBE ARIZMENDI

DIRECTOR DE TESIS:

DR. OSCAR ALCIDES ZAPATA ZONCO

CIUDAD DE MÉXICO

JUNIO, 2016



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de MÉXICO, D. F. siendo las 10:30 horas del día 7 del mes de JUNIO del 2016 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA E. S. C. A. para examinar la tesis de grado titulada:

“PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL, DESDE UNA PERSPECTIVA DE GÉNERO E IGUALDAD”

Presentada por el alumno:

URIBE

Apellido paterno

ARIZMENDI

Apellido materno

MIRIAM

Nombre(s)

Con registro:

A	1	4	0	6	8	4
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de

MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **SU APROBACION DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Director de tesis

[Signature]
DR. OSCAR ALCIDES ZAPATA ZONCO

[Signature]
DRA. MARIA TRINIDAD CERECEDO MERCADO

[Signature]
M. EN C. ARTURO EVENCIO VELÁZQUEZ GONZÁLEZ

[Signature]
M. EN C. FRANCISCO MARTÍNEZ RIVERA

[Signature]
DR. EDGAR OLIVER CARDOSO ESPINOSA

EL PRESIDENTE DEL COLEGIO

[Signature]
DR. LUIS ROCHA LONA
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
E. S. C. A. SANTO TOMAS
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México, D.F. el día 10 del mes de junio del año 2016, la que suscribe Miriam Uribe Arizmendi, alumna del Programa de Maestría en Ciencias de la Administración Pública, con especialidad de Nuevos Escenarios Internacionales de la Administración Pública, con número de registro A140684, adscrita a la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación de la Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás, manifiesto que soy la autora intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del Dr. Oscar Alcides Zapata Zonco y cedo los derechos del trabajo titulado *“Propuesta para mejorar el clima organizacional en el Instituto Mexicano del Seguro Social desde una perspectiva de género e igualdad”*, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso de la autora y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a las siguientes direcciones miriamuri4@gmail.com y mua24_05@hotmail.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Miriam Uribe Arizmendi

Agradecimientos

A mi esposo

Porque es maravilloso estar a tu lado,
somos un gran equipo, te amo.

A mi hijo

Por ser mi fuente de amor y energía,
porque eres capaz de mitigar con una sonrisa,
cualquier situación difícil en mi vida.

A mi madre

Gracias por tu confianza,
y por hacer de mí, una gran mujer.
Eres la mejor mamá del mundo.

A mis hermanas

Porque están siempre conmigo, las quiero.

A mi tío Efraín

Por todo tu apoyo y cariño,
eres parte de este gran logro.

Índice

Lista de siglas y abreviaciones	6
Resumen.....	7
Abstract.....	9
Introducción.....	11
Capítulo 1. Metodología de la investigación.....	14
1.1 Objeto de estudio	14
1.2 Estado del arte	14
1.3 Justificación de la investigación.....	18
1.3.1 Actualidad	19
1.3.2 Relevancia.....	19
1.3.3 Pertinencia	20
1.4 Planteamiento del problema.....	22
1.4.1 Antecedentes.....	22
1.4.2 Elementos del problema.....	25
1.4.3 Red gráfica conceptual	26
1.4.4 Red analítica conceptual	27
1.4.5 Formulación del problema.....	29
1.5 Delimitación del problema	30
1.5.1 Espacial.....	30
1.5.2 Temporal.....	30
1.6 Hipótesis de trabajo.....	30
1.7 Objetivos.....	30
1.7.1 Objetivo general.....	30
1.8 Preguntas de investigación	31
1.9 Estrategia metodológica	31
1.10 Matriz de congruencia metodológica.....	32
Capítulo 2. Marco Teórico. Análisis conceptual del clima organizacional y de la perspectiva de género e igualdad.	34
2.1 Clima organizacional.....	34
2.1.1 Definiciones y conceptos.....	34
2.1.2 Impacto del clima organizacional en la organización	35

2.1.3	El clima organizacional en hospitales	36
2.2	Igualdad	39
2.2.1	Definición de igualdad	39
2.2.2	Marco Normativo Internacional de igualdad	40
2.2.3	Marco Normativo Nacional de Igualdad	41
2.3	Perspectiva de género	45
2.3.1	Definiciones relacionadas al género	45
2.3.2	El género como categoría de análisis.....	46
2.3.3	Características del género	47
2.4	Teorías sobre el clima organizacional desde un enfoque del Desarrollo Organizacional.....	47
2.4.1	Modelo de cambio organizacional por el científico social Kurt Lewin	48
2.4.2	Teorías de comportamiento organizacional	48
2.4.3	Teoría de la institucionalidad.....	49
2.5	Modelos de riesgo psicosocial	51
2.5.1	Modelo demanda-control- apoyo social de R. Karasek	51
2.5.2	Modelo de estrés en el trabajo del National Institute for Occupational Safety and Health	60
2.5.3	Modelo SOLVE de la OIT: Integrando la promoción de la salud a las políticas de SST en el lugar de trabajo.....	64
2.6	Síndrome Burn out laboral	64
Capítulo 3. Antecedentes del clima organizacional del Instituto Mexicano del Seguro Social.....		67
3.1	Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).....	67
3.1.1	Creación del IMSS.....	68
3.1.2	Estructura Orgánica	68
3.1.3	Misión, visión y valores institucionales	70
3.2	Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 y sus programas nacionales	77
3.2.1	Programa Nacional de Derechos Humanos 2014-2018	78
3.2.2	Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y no Discriminación contra las Mujeres 2013-2018.....	80
3.2.3	Programa de Cultura Institucional para la Igualdad 2013-2015.....	81
Capítulo 4. Trabajo de campo. Diagnóstico de cultura organizacional de Igualdad en el IMSS.....		83

4.1 Metodología de aplicación del Cuestionario.....	85
4.2 Datos generales	86
4.2.1 Participación.....	86
4.2.2 Situación Conyugal.....	88
4.2.3 Nivel de estudios del personal del IMSS.....	88
4.2.5 Tipo de contratación.	90
4.2.6 Antigüedad del personal en el sector público y en el IMSS.	90
4.2.7 Ascensos del personal en el IMSS	91
4.3 Percepción sobre la igualdad y género	92
4.4 Clima laboral de igualdad	94
4.4.1 Percepción sobre el ingreso y selección de personal.	94
4.4.2 Percepción sobre promoción del personal.....	95
4.4.3 Percepción sobre salarios y prestaciones.....	96
4.4.4 Percepción sobre el ambiente de trabajo.....	96
4.5 Discriminación y acoso laboral	98
4.5.1 Personal que manifestó haber sido discriminado laboralmente.	99
4.5.2 Percepción acerca de la discriminación.....	100
4.5.4 Frecuencia de situaciones de acoso laboral en hombres.....	102
4.5.5 Frecuencia de situaciones de acoso laboral en mujeres.....	104
4.6 Corresponsabilidad entre la vida laboral y familiar	106
4.6.1 Corresponsabilidad en el cuidado y atención de menores de 15 años y /o personas dependientes.....	107
4.6.2 Dificultades para conciliar el tiempo trabajo-familia	109
4.6.3 Conciliación entre la vida laboral, familiar y personal.....	112
4.6.4 Licencia de paternidad y maternidad en el IMSS.....	115
4.6.5 Embarazo y periodo de lactancia.....	116
4.7 Hostigamiento y acoso sexual	117
4.7.1 Casos de hostigamiento sexual en su cargo/puesto actual.....	119
4.7.2 Atención del acoso sexual.....	119
4.7.3 Casos de sexual en su cargo o puesto actual.....	120
4.7.4 Mecanismos encargados de atender casos de hostigamiento y acoso sexual. 121	121

4.7.5 Frecuencia de situaciones de hostigamiento y acoso sexual en la institución.	122
4.8 Experiencia de Capacitación en la Institución	123
4.8.2 Talleres de capacitación recibida por hombres y mujeres.	129
4.9 Difusión de la Igualdad Sustantiva, Derechos Humanos y Discriminación	130
4.10 Conocimiento del Marco Normativo	131
4.10.1 Conoce la existencia de la Unidad de Igualdad y Género.	133
4.10.2 Resultados de la Encuesta de Calidad y Vida para trabajadores IMSS.	134
Capítulo 5: Propuesta de estrategia de intervención con perspectiva de género e igualdad para la mejora del clima organizacional del Instituto Mexicano del Seguro Social.	138
5.1 Principales hallazgos detectados en el diagnóstico.	139
5.2 Análisis de causas que afectan el clima organizacional del IMSS.	144
5.3 Análisis de estrategias que actualmente se instrumentan en el IMSS.	146
5.3.1 Programa de Prácticas de Transformación de Clima y Cultura Organizacional.	147
5.3.2 Estrategia Nacional para el Fortalecimiento del Buen Trato	148
5.3.3 Modelo Institucional para la Competitividad.	149
5.4 Propuesta de estrategia de intervención para la Mejora del Clima Laboral en el Instituto Mexicano del Seguro Social	155
5.4.1 Diagnóstico focalizado	156
5.4.2 Estrategia centrada en la persona	163
5.4.3 Modificar las estrategias actuales para la mejora del clima organizacional.	165
Conclusiones	167
Recomendaciones	170
Glosario	175
Anexos	178

Lista de siglas y abreviaciones

APF	Administración Pública Federal
CEDAW	Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer
CPEUM	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
ECCO	Encuesta de Clima y Cultura Organizacional
ECV	Enfermedades Cerebro Vasculares
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social
INMUJERES	Instituto Nacional de las Mujeres
LGAMVLV	Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia
LGMH	Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres
MC	Modelo Institucional para la Competitividad
NIOSH	National Institute for Occupational Safety and Health
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMS	Organización Mundial de la Salud
OPS	Organización Panamericana de la Salud
PCII	Programa de Cultura Institucional de Igualdad 2013-2015
PIIMSS	Programa Institucional del Instituto Mexicano del Seguro Social
PND	Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018
PNDH	Programa Nacional de Derechos Humanos 2014-2018
PROIGUALDAD	Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y No Discriminación contra las Mujeres 2013-2018
PRONAIND	Programa Nacional para la Igualdad y No Discriminación 2014-2018
SER	Saludar, Escuchar y Responder
SFP	Secretaría de la Función Pública
SIDA	Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida
SOLVE	Programa Integrando la promoción de la salud en las políticas de Seguridad Social en el lugar de Trabajo.
UE	Unión Europea
UMAE	Unidad Médica de Alta Especialidad
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México
VIH	Virus de Inmunodeficiencia Adquirida

Resumen

El presente documento tiene como objetivo mostrar la propuesta de una herramienta de intervención que utiliza la perspectiva de género e igualdad para mejorar el clima organizacional en el Instituto Mexicano del Seguro Social. La presente investigación se desarrolló por el periodo comprendido del mes de agosto de 2013 a diciembre de 2015, desde una visión de aprovechar los esfuerzos institucionales que actualmente se realizan.

Se parte de un análisis teórico, normativo y situacional de los elementos que afectan el clima organizacional de esta institución. Para el desarrollo de la investigación, se utilizó el método Inductivo-Deductivo, mediante el uso de una hipótesis de trabajo, como hilo conductor para el análisis de los datos cuantitativos y cualitativos obtenidos tanto del análisis institucional como del cuestionario aplicado. Se revisaron los principales modelos de cambio organizacional realizando un análisis de los mismos para posteriormente determinar su posible aplicación. Se enuncian los elementos que conforman la cultura organizacional del Instituto tales como: su creación, estructura orgánica, misión, visión y valores institucionales.

El análisis normativo, este se efectuó desde la revisión de la normatividad internacional y nacional en el marco de los derechos humanos, asimismo se describen los programas que establecen la política nacional de eliminar la discriminación, la desigualdad, así como mejorar el clima organizacional, estos programas son: el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, Programa Nacional de Derechos Humanos 2014-2018, el Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y No Discriminación contra las Mujeres 2013-2018 y el Programa Nacional para la Igualdad y No Discriminación 2014-2018.

Se muestran los resultados del cuestionario de cultura institucional aplicado en 2014, el cual tiene como principales resultados el mostrar como la desigualdad, la

discriminación y la violencia producen problemas en el trabajo, generando con ello estrés y afectando la salud de las personas y es por ello, la importancia de intervenir de forma inmediata para mejorar el clima organizacional.

Todo lo anterior, permitió determinar una propuesta de intervención mediante el uso y aprovechamiento de los esfuerzos actuales que la institución realiza para la mejora del clima organizacional del IMSS, si la propuesta se aplica, permitirá avanzar en el logro de la igualdad sustantiva y con ello alcanzar los objetivos, estrategias y líneas de acción establecidos en los grandes programas nacionales y con ello facilitar las funciones de la División de Cultura Institucional de Igualdad.

Abstract

This document aims to show the proposal of an intervention tool that uses a gender perspective and equality to improve the organizational climate in the Mexican Social Security Institute. This research was conducted for the period of August 2013 to December 2015 from a vision to leverage institutional efforts currently being carried out.

It is part of a theoretical, normative and situational analysis of the elements affecting the organizational climate of this institution. For the development of research, inductive-deductive method was used using a working hypothesis, as a thread for the analysis of quantitative and qualitative data from both the institutional analysis and the applied questionnaire. The main models of organizational change with an analysis of them to subsequently determine their possible application were reviewed. Its creation, organizational structure, mission, vision and institutional values: the elements of the organizational culture such as set forth Institute.

Policy analysis, this was undertaken from the review of international and national regulations in the framework of human rights, also programs that establish national policy to eliminate discrimination are described, inequality and improve the organizational climate, these programs are the National Development Plan 2013-2018, National Human Rights Program 2014-2018, the National Program for Equal Opportunity and Non-Discrimination against Women 2013-2018 and the National Programme for Equality and Non-Discrimination 2014- 2018.

The results of the questionnaire institutional culture applied in 2014, which has as its main results showing how inequality shown, discrimination and violence cause problems at work, thereby generating stress and affecting the health of people and is thus, the importance to intervene immediately to improve the organizational climate.

All this allowed to determine a proposal for intervention through the use and development of existing esfuerzos that the institution performs for improving organizational climate IMSS, if the proposal is implemented, it will advance the achievement of substantive equality and thereby achieve the objectives, strategies and lines of action established in the major national programs and thus facilitate the functions of the Division of Institutional Culture of Equality.

Introducción

El objetivo de la investigación se basa en elaborar desde una perspectiva de igualdad y género, una estrategia de intervención para la mejora del clima organizacional en el Instituto Mexicano del Seguro Social, asimismo, se identifica el marco normativo internacional y nacional que establece la obligatoriedad de implementar estrategias para alcanzar este objetivo.

La presente tesis está compuesta de cinco capítulos, los cuales se desarrollan en torno a la pregunta de investigación: ¿Cómo elaborar desde una perspectiva de igualdad y género, una estrategia de intervención para la mejora del clima organizacional en el Instituto Mexicano del Seguro Social?

Para ello, en el primer capítulo, se describe la fundamentación metodológica desarrollada en la realización de esta investigación, retomando el enfoque clásico de la administración, basado en el análisis de datos cualitativos y cuantitativos, así como fuentes directas, bibliográficas, hemerográficas y sitios web especializados y con ello, se extraen conclusiones de carácter universal desde la acumulación de datos particulares, así como, los modelos contemporáneos y nuevos de la gestión pública.

En el segundo capítulo se realiza un análisis conceptual y teórico de los principales conceptos de clima organizacional y sus principales teorías, la definición de igualdad y sus elementos, la perspectiva de género y los modelos de riesgo psicosocial que muestran como un mal clima organizacional deteriora significativamente la salud de las personas.

Para el tercer capítulo se hace una breve reseña de lo que es el Instituto Mexicano del Seguro Social, así como el análisis normativo y del Plan Nacional de Desarrollo y sus grandes programas nacionales que se derivan del mismo donde se mandata el instrumentar acciones para transversalizar la perspectiva de género y de igualdad, así como promover el respeto a los derechos de las personas y por supuesto, el mandato por atender para mejorar del clima organizacional en la Administración Pública Federal.

En el cuarto capítulo se describe el desarrollo del trabajo de campo, la metodología aplicada para el levantamiento de datos y el análisis de los mismos, así como los resultados obtenidos en el Diagnóstico de Cultura Institucional de Igualdad en el cual se identifican las desigualdades que afectan el clima organizacional del Instituto Mexicano del Seguro Social.

Por último, en el quinto capítulo se presenta una propuesta de mejora, para que, utilizando las estrategias de intervención que actualmente se instrumentan en el IMSS para la mejora del clima organizacional, y mediante el uso de la herramienta de perspectiva de género e igualdad, se pueda obtener un mejor impacto centrando los esfuerzos en promover y procurar los derechos de las personas, eliminar la discriminación y con ello mejorar la salud del personal.

Capítulo 1.
Metodología de la investigación

Capítulo 1. Metodología de la investigación

1.1 Objeto de estudio

El clima organizacional del Instituto Mexicano del Seguro Social.

1.2 Estado del arte

El clima organizacional es una variable que interviene entre la estructura, procesos, metas y objetivos de las organizaciones, por un lado; y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo, por otro. Se construye tanto de factores externos como internos. Presenta una gran influencia en la motivación, el compromiso, la creatividad y el desempeño de las personas, así como en los equipos de trabajo.

El clima organizacional es la percepción que los miembros de una organización tienen de las características más inmediatas que les son significativas, que la describen y diferencian de otras organizaciones. Estas percepciones influyen en el comportamiento organizacional (Rodríguez & Rodríguez , 1999).

Por lo tanto, el clima organizacional es una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo de las organizaciones.

Desde el punto de vista de las teorías de Desarrollo Organizacional encontramos las siguientes posturas para generar en cambio en las administraciones privadas:

Modelo de cambio organizacional radical elaborado por el científico social de Kurt Lewin: Descongelamiento, Transición y Recongelamiento (Don Hellriegel, 2010)¹.

Asimismo, el Dr. Roberto Ávalos Aguilar en su ensayo “El fenómeno del cambio en las organizaciones modernas” propone la metodología de cambio que utiliza cuatro

¹ Hellriegel, D., Jackson S.E., Slocum J. W., (2009) Administración: un enfoque basado en competencias; Editorial CENAGE Learning, México D.F. p 389

patrones de pensamiento: evaluación-aclaración, causa-efecto, elección de opciones y anticipación del futuro.

Hebert Simón señala como idea central de su propuesta que la toma de decisiones es el punto fundamental de la organización y que las decisiones son tomadas por personas con experiencia, formación y necesidades diversas.

La teoría del comportamiento organizacional parte de la Teoría de la Motivación de Abraham Maslow y de la Teoría de los dos factores de Herzberg Teoría X y Y, de Douglas Mc. Gregor, como idea fundamental se establece que las personas tienen necesidades propias que satisfacer y para poder generar un cambio, es necesario realizarlo a través de ellos generando conciencia y educándolos con orientación hacia donde los deseamos llevar.

Partiendo de esa premisa, también nos encontramos con la teoría de la institucionalidad de Di Maggio, Poell 1983; Meyer, Rowan 1977 quienes postulan que la organización debe ser estudiada como un todo, dándole la importancia a la distinción entre instituciones públicas y organizaciones privadas, en razón de su complejidad y sus fines.

Según Meyer y Rowan, 1977, en nuestra sociedad las instituciones desarrollan mitos racionalizados. El resultado de la institucionalización radica en que estos patrones de valores con el tiempo legitiman ciertas estructuras y formas de operar.

Finalmente, Di Magio y Powel, 1983, han propuesto el concepto de isoformismo institucional con tres tipos de efectos: coercitivo, el mimético y el normativo.

A manera de completar los supuestos anteriores, T. Christensen y P. Laegreid, se centran en un enfoque estructural-instrumental y un enfoque institucional, el primero se refiere a líderes, estructura y normas y el segundo a los valores que permean la cultura.

El Modelo Lart del octaedro interactivo, propuesto por el Dr. Luis Arturo Rivas Tovar como un referente metodológico que considera las siguientes ocho variables:

1. Estructura de la organización
2. Interdependencia de tareas y mecanismos de coordinación
3. Poder y centralización
4. Estilos de liderazgo
5. Cultura
6. Competencias de personal
7. Sistemas de información
8. Sistemas de evaluación de desempeño y recompensas.

Maria E. Malot en su libro “La paradoja del cambio organizacional, estrategias efectivas con procesos estables”. Su modelo de cambio está basado en dos grandes apartados:

1. Análisis de sistemas, metacontingencias: macrosistema y misión, organización, proceso y tarea.
2. Ingeniería de cambio, contingencias conductuales: conducta, gerencia e ingeniería conductual.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) en el documento “Integrando la promoción de la salud en las políticas de SST en el lugar de trabajo (SOLVE)” introduce un enfoque innovador en el cual la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores se convierten en parte integral del desarrollo organizacional y la sostenibilidad económica: salud psicosocial (estrés, violencia psicológica y física, estresores económicos), potenciales adicciones (consumo de tabaco, consumo de alcohol y drogas) y hábitos saludables de vida (nutrición, ejercicio o actividad física, sueño saludable y VIH y SIDA).

Trabajos de tesis presentados que abordan aspectos relevantes del tema:

1. Propuesta de intervención para favorecer el apoyo de los niveles gerenciales ante un cambio organizacional, Ramírez Zinta, Danaé Miroslava. UNAM.
2. Modelo de cambio organizacional que permita lograr una excelente administración en el sector público, Porras Covarrubias, Dulce María. UNAM.
3. Prospectiva de la Administración Pública en el Estado de México a la Luz de la Teoría de la Organización, Arturo Huicochea Alanís.
4. Propuesta de cambio organizacional en la Comisión Nacional de Seguridad nuclear y salvaguardas, Fragoso Iniguez Marisol, Nivel Posgrado del Instituto Politécnico Nacional.
5. La administración del cambio organizacional en el sistema de gestión de la calidad de la agencia aduanal grupo El en el comercio exterior S. de R. L. de C.V. García, López Diana María. Nivel Posgrado del Instituto Politécnico Nacional.
6. Propuesta de un instrumento de cuantificación de riesgo laboral (Burnout) para policías que trabajan en instituciones de seguridad pública mexicanas: caso de estudio Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal. Moreno Jiménez, Juan Carlos. Posgrado del Instituto Politécnico Nacional.

1.3 Justificación de la investigación

La razón principal por la cual me inclino para desarrollar la presente investigación, está basada en mis funciones laborales de la División de Cultura Institucional de Igualdad que se encuentra bajo mi responsabilidad y que depende de la Coordinación Técnica de Igualdad y Género, en donde mi objetivo primordial es lograr mediante procesos de cambio en la cultura institucional promover la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres.

Asimismo, bajo mi encargo se encuentra la aplicación de las 16 líneas de acción de aplicación general contenidas en el Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y No Discriminación contra las Mujeres 2013-2018, así también la instrumentación del Programa de Cultura Institucional para la Igualdad 2013-2015 del Instituto Nacional de las Mujeres.

Lo anterior me motiva a buscar estrategias que además de atender la responsabilidad de los programas nacionales, sirvan como herramientas para la mejora del entorno laboral del personal que trabaja en el Instituto.

Actualmente ya se realizan diversas actividades para mejorar el clima y cultura organizacionales, pero hasta la fecha no he identificado cambios sustantivos que mejoren la atención, ello lo atribuyo a que los esfuerzos que se realizan son aislados y por lo tanto no se potencializan las acciones, y si se considera que las transformaciones culturales son graduales, es sumamente complicado obtener resultados en el corto y mediano plazos.

Por otro lado, las áreas del Instituto Mexicano del Seguro Social son diversas y con características particulares, es por ello que identifiqué la necesidad de establecer una estrategia integral para la mejora al clima laboral, desde una perspectiva de igualdad y género, pretendiendo un enfoque flexible, sencillo y dinámico, que permita alcanzar la mejora en la salud de las y los trabajadores, así como su desempeño.

1.3.1 Actualidad

De conformidad al artículo 1º Constitucional y a los Tratados Internacionales en materia de derechos humanos que el Estado Mexicano ha ratificado o firmado, las y los servidores públicos estamos obligados a hacer realidad el derecho a la igualdad y la no discriminación, es decir, a otorgar servicios públicos con igualdad de oportunidades para todas las personas. Para ello y de conformidad con las teorías de Desarrollo Organizacional, considero que es necesario transformar las instituciones desde su interior, mediante la mejora del clima organizacional.

Asimismo, el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, en su estrategia transversal perspectiva de género estrategia que se traduce en el Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y No-Discriminación contra las Mujeres 2013-2018 y el Programa de Cultura Institucional para la Igualdad señala que se deberá promover un cambio institucional en favor de la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres.

Asimismo, la estrategia propuesta por la Organización Internacional del Trabajo denominada “Integrando la promoción de la salud en las políticas de SST en el lugar de trabajo (SOLVE)”, señala que los factores psicosociales afectan la salud y es por ello que se deben promover ambientes laborales saludables.

La presente investigación es un tema que se encuentra presente en la Administración Pública Federal y que al menos en el discurso político, es de gran relevancia para la actual Administración Pública. El gran reto es hacer realidad las aspiraciones de la ley y de los programas nacionales.

1.3.2 Relevancia

Las organizaciones públicas difieren de las del sector privado en que las primeras son multifuncionales, es decir, que nosotros como administradores públicos nos enfrentamos a diversas variables conflictivas, como lo es: la dirección política, el

control, la representación y la participación de los partidos afectados, el personal recomendado bajo nuestro mando, la sensibilidad y exigencia de los usuarios, la transparencia, la publicidad y la visión de los procesos de toma de decisiones, la predictibilidad, el tratamiento equitativo, la imparcialidad, la neutralidad, la calidad de los servicios, la independencia profesional, la lealtad política, la eficiencia y la efectividad.

Un cambio de fondo en la Administración Pública resulta sumamente complejo, si para el Director de una empresa privada en su búsqueda por aprovechar el máximo los recursos generando las mayores utilidades posibles se encuentra a lo largo de su camino un sinnúmero de problemas, al igual que yo, cualquier administrador público se enfrenta a mayores retos en su desempeño porque no solamente se dedica a ser eficiente y eficaz, sino que debe apegarse a un marco jurídico que regula su actuación que muchas veces lejos de ser un impulso para el desempeño, son obstáculos a vencer en la mejora de los servicios que proporciona.

Todo lo anterior lo debemos considerar en nuestra actuación y como he detallado en el estado del arte, las metodologías que se han desarrollado para los cambios organizacionales se encuentran enfocadas o fueron elaboradas a partir de los procesos del ámbito de la administración privada, y es por ello que, si compruebo que dichas teorías organizacionales son íntegramente aplicables a la administración pública, mi investigación adquirirá relevancia académica para los actuales autores de Desarrollo organizacional de lo contrario, generaré una propuesta que sea aplicable al ámbito de la Administración Pública.

1.3.3 Pertinencia

Las altas exigencias que actualmente presenta el personal que dirige las administraciones públicas que además de cumplir objetivos y observar la normatividad vigente, deben atender las grandes metas nacionales establecidas en los planes y programas sexenales emanados del Plan Nacional de Desarrollo, asimismo ser

dirigidos por jefes asignados por compadrazgo o preferencias políticas que no precisamente tengan como meta la eficiencia institucional, genera que el personal que se enfrente a ambientes laborales complejos, inestables y conflictivos y, no es precisamente por factores exógenos, sino por la inestabilidad laboral, la ansiedad, el estrés, que impactan negativamente en la productividad del personal y que dependen en gran medida de las malas prácticas organizacionales.

Los factores de riesgo psicosociales en el lugar de trabajo han cobrado relevancia, ya que su desatención produce daños a la salud física y mental del personal afectando su desempeño, incrementando las incapacidades temporales o permanentes por enfermedades generales, por accidentes y por riesgos de trabajo.

Por lo contrario, su atención redundará en beneficios para la calidad de vida de las y los trabajadores, mayor rendimiento laboral, así como ahorros considerables por disminución de incapacidades y eventos que inclusive llegan a la invalidez.

Por lo tanto, un trabajo decente o digno, incluye que en el trabajo exista bienestar para las y los trabajadores, crear condiciones que favorezcan el desarrollo personal, familiar y profesional, incrementar las competencias laborales y tener un clima laboral saludable que provea satisfacción, seguridad y por lo tanto mayor y mejor desempeño en sus labores encomendadas.

Con base en lo anterior, y para tener mayor impacto con la reciente responsabilidad asignada considero necesario potenciar mis estrategias mediante alianzas internas con las demás áreas que realizan esfuerzos con miras a tener mejores ambientes laborales, de promoción de la salud y de promover la igualdad al interior de nuestra institución.

El tema es pertinente puesto que, se encuentra dentro del Ámbito de la Administración Pública específicamente en la teoría del Desarrollo Organizacional.

1.4 Planteamiento del problema

1.4.1 Antecedentes

La Organización Internacional del Trabajo, señala que, cada día mueren 6.300 personas por accidentes o enfermedades relacionadas con el trabajo (más de 2,3 millones de muertes por año). Anualmente ocurren más de 317 millones de accidentes en el trabajo. El costo de esta adversidad diaria es enorme y la carga económica de las malas prácticas de seguridad y salud se estima en un 4 por ciento del Producto Interior Bruto global de cada año. Las condiciones de seguridad y salud en el trabajo difieren enormemente entre países, sectores económicos y grupos sociales (OIT, abril 2014).

La Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo descubrió que, en promedio, 22 por ciento de la fuerza laboral europea está estresada, con niveles notablemente mayores en los Estados de recién ingreso a la UE (30 por ciento) que en los Estados que han sido miembros por más tiempo (20 por ciento) (EU-OSHA, 2009).

Por otro lado, se ha calculado que hasta 54 por ciento de los incidentes relacionados con el alcohol (como accidentes, disputas, ausentismo, delitos, etc.) se atribuyen a bebedores ligeros, y 87 por ciento del total se atribuyen a bebedores entre ligeros y moderados (Becker, 2001).

Muchos sondeos nacionales han descubierto que entre 40 y 90 por ciento de las mujeres entrevistadas han sufrido alguna forma de acoso sexual en algún punto de su vida laboral (Hunt, *et al.*, 2007).

Asociada con un riesgo 25 por ciento menor de cáncer en el intestino y cáncer de mama en el Reino Unido (Cáncer Research UK). De acuerdo con la OMS, noventa

por ciento de las personas que tienen diabetes tienen diabetes tipo 2, que está estrechamente relacionada con el sobrepeso y la inactividad física (OMS, 2009).

Las investigaciones muestran que las personas que sufren de falta y trastornos del sueño son menos productivas, utilizan mayor atención médica y tienen mayor probabilidad de sufrir lesiones (Colten; Altevogt, 2006).

En 2008 la tasa de desempleo global estaba calculada en 6.6 por ciento (OIT, 2010a). La crisis económica inmediatamente posterior hizo que 7,8 millones de trabajadores jóvenes más se enfrentaran al desempleo, lo cual llevó el total a un aproximado de 81 millones, o 13 por ciento a nivel global (OIT, 2010b).

De conformidad a las cifras reportadas en el Informe de Servicios Personales en el IMSS 2014, en esta Institución prestan sus servicios más de 445 mil trabajadoras y trabajadores donde el 60% son mujeres y el 40% son hombres. En ese contexto, algunos datos relevantes que la Coordinación de Salud en el Trabajo del Instituto Mexicano del Seguro Social, obtiene mediante la aplicación de la encuesta anual y exámenes médicos periódicos al personal, son:

- 22% de prevalencia de tabaquismo, de los cuales 32% tiene un grado de adicción moderada a severa.
- 12% del personal consumen alcohol al menos una vez al mes, de los cuales 19% tienen un grado de consumo de alcohol moderada a severo.
- 2.8% de los trabajadores aceptan consumir algún tipo de droga.
- 12% son de los trabajadores son hipertensos, 5% son diabéticos y 15% manifestaron dolor lumbar
- 41% tienen sobrepeso y 35% algún grado de obesidad grado; 48% no realizan ejercicio o actividad física
- 35% reportaron estrés laboral, 10% reportaron violencia intrafamiliar.
- 231 trabajadoras y 128 trabajadores recibieron orientación por manifestar ser víctimas de hostigamiento o acoso sexual.

Como observamos, el personal del IMSS tiene diversos factores de riesgo que afectan su salud derivados de hábitos y estilos de vida poco saludables. Estos pueden evitarse o modificarse, si el personal cuenta con los elementos para modificar sus estilos de vida.

Los factores psicosociales están relacionados con condiciones en las que las y los trabajadores se exponen a mayores presiones y exigencias de trabajo, cambios constantes, monotonía y actividades repetitivas, relaciones interpersonales conflictivas, estrés laboral y económico, inserción laboral de la mujer sin redistribución de las tareas del hogar, así como violencia laboral y falta de corresponsabilidad laboral o ambientes y espacios de trabajo poco saludables; lo que en muchas personas provocan vulnerabilidad para adquirir adicción al alcohol, drogas y tabaco, aunado a una inadecuada alimentación, poca actividad física y sedentarismo y en muchos casos sueño no reparador. Todo lo anterior, se convierte en un círculo vicioso de hábitos y conductas cuyas consecuencias son una precaria salud.

En el IMSS como en toda la administración pública se han construido mecanismos que abonan a la perspectiva de establecer ambientes de trabajo saludables, en ese sentido, “el Programa de Cultura Institucional para la Igualdad 2014-2015” que dirige el cambio organizacional hacia la a la instrumentación obligada del estrategias y líneas de acción de carácter general y específicas, que se derivan del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 y del Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y no Discriminación hacia las Mujeres (PROIGUALDAD), tiene como propósito orientar a todas las dependencias y entidades que conforman la Administración Pública Federal (APF), para que de manera armónica y simultánea con toda la Administración Pública Federal se implementen acciones similares que, al significar para el logro de un cambio organizacional estructurado se traduzcan en un desempeño público que abone de manera significativa a la igualdad y al mejoramiento del clima laboral.

El desarrollo de un clima laboral positivo parte de la cultura organizacional, la cual lo precede y actúa como su base o fundamento. El clima laboral es la personalidad de la organización, que necesita llevar a cabo un programa permanente de acciones para conservarlo positivo y continuamente renovado” (PCII, INMUJERES 2013-2015).

En las dos últimas encuestas de clima institucional, apuntan la necesidad de plantear acciones que den lugar a cambios significativos que propicien un clima laboral en el que prevalezcan el respeto a los derechos humanos y el principio de igualdad sustantiva. Así, la publicación de convocatorias y la implantación de procesos de selección transparentes, que permitan una selección y contratación del personal orientada a reducir las brechas de desigualdad de género; la instrumentación de acciones afirmativas para promover la movilidad y ascenso de las mujeres; la difusión de mensajes para prevenir, atender y denunciar la discriminación, el hostigamiento y acoso sexuales; y el reforzamiento del uso de lenguaje incluyente, en nuestros documentos internos y en nuestro trato cotidiano, son algunas acciones cuya realización contribuirá a la configuración de un mejor clima laboral en la APF y que, por tanto, el PCII propone llevar a cabo.

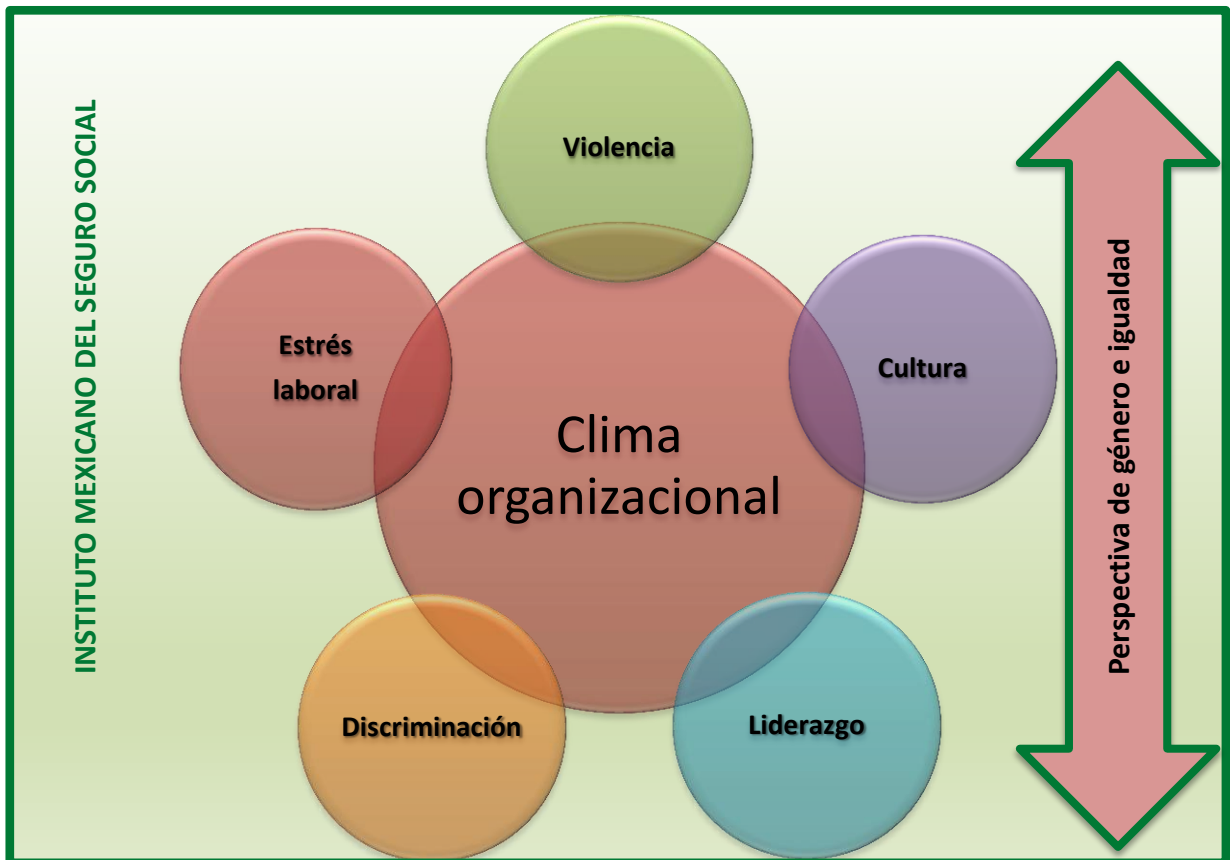
1.4.2 Elementos del problema

Los elementos del problema de la presente investigación son:

1. Clima organizacional.
2. Perspectiva de género.
3. Igualdad.
4. Instituto Mexicano del Seguro Social

1.4.3 Red gráfica conceptual

A continuación se muestra como los elementos del problema interactúan con el clima organizacional:



1.4.4 Red analítica conceptual

Concepto	Definición
Clima organizacional	“Son las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en el que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones que afectan dicho trabajo” (PCI, INMUJERES 2009-2012).
Cultura	“Patrón único de los supuestos, los valores y las normas compartidas que dan forma a la socialización, los símbolos, el lenguaje, los relatos y las prácticas de un grupo de personas”.
Discriminación	“Toda distinción, exclusión, restricción o preferencia que, por acción u omisión, con intención o sin ella, no sea objetiva, racional ni proporcional y tenga por objeto o resultado obstaculizar, restringir, impedir, menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos humanos y libertades, cuando se base en uno o más de los siguientes motivos: el origen étnico o nacional, el color de piel, la cultura, el sexo, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, económica, de salud o jurídica, la religión, la apariencia física, las características genéticas, la situación migratoria, el embarazo, la lengua, las opiniones, las preferencias sexuales, la identidad o filiación política, el estado civil, la situación familiar, las responsabilidades familiares, el idioma, los antecedentes penales o cualquier otro motivo” ² .
Género	“Significado social que adquiere la diferencia biológica sexual, significado que varía a través del tiempo y los grupos socioculturales, alude a las características socialmente atribuidas a los ámbitos de lo masculino y femenino, y a las diferencias sociales, económicas, políticas y laborales, socialmente establecidas entre

² Ley Federal para prevenir y eliminar la Discriminación, Artículo 1 Fracción 3, Diario Oficial de la Federación, Publicada en el DOF el 11 de junio de 2003, Última reforma publicada DOF 20 de marzo de 2014, p.1.

Concepto	Definición
	tales ámbitos (OPS)".
Perspectiva de género	"Se refiere a la metodología y los mecanismos que permiten identificar, cuestionar y valorar la discriminación, desigualdad y exclusión de las mujeres, que se pretende justificar con base en las diferencias biológicas entre mujeres y hombres, así como las acciones que deben emprenderse para actuar sobre los factores de género y crear las condiciones de cambio que permitan avanzar en la construcción de la igualdad de género" ³ .
Igualdad	"Como principio, fundamenta y da sentido a todo el andamiaje jurídico -de origen nacional e internacional- y a los actos que derivan de él, ya sean formal o materialmente administrativos, legislativos y judiciales. Esta dimensión implica que la igualdad debe utilizarse como una guía hermenéutica en la elaboración, interpretación y aplicación del Derecho. Como derecho, la igualdad constituye una herramienta subjetiva para acceder a la justicia; es decir, otorga titularidad a las personas para reclamar, por diversas vías, la realización efectiva de la igualdad en el ejercicio del resto de los derechos. Como principio y como derecho, la igualdad implica una obligación a cargo del Estado, derivada de un mandato constitucional y convencional que condiciona y sustenta todo su quehacer" ⁴ .
Liderazgo	"Relación de influencia entre los líderes y seguidores que luchan por generar un verdadero cambio y resultados que reflejen los fines que comparten" ⁵ .
Estrés laboral	"Es la reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y

³ Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, Artículo 5 Fracción VI. Diario Oficial de la Federación, página 2.

⁴ Suprema Corte de Justicia de la Nación, Protocolo para Juzgar con Perspectiva de Género: Haciendo realidad el derecho a la Igualdad Segunda Edición, noviembre de 2015, México, pp 29-30.

⁵ Hellriegel, D., Jackson S.E., Slocum J. W., (2009) Administración: un enfoque basado en competencias; Editorial CENAGE Learning, México D.F. p 497

Concepto	Definición
	capacidades y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación” ⁶ .
Violencia	El uso deliberado de la fuerza física o el poder, ya sea en grado de amenaza o efectivo, contra uno mismo, otra persona o un grupo o comunidad, que cause o tenga muchas probabilidades de causar lesiones, muerte, daños psicológicos, trastornos del desarrollo o privaciones ⁷ .

1.4.5 Formulación del problema

Como puede observarse el clima organizacional es determinante para las organizaciones y es por ello que los elementos que influyen en el mismo deben identificarse y establecer acciones para que dichos elementos puedan continuar estables cuando son adecuados y cambiarse cuando no lo son. El IMSS al ser la Institución más grande de Latinoamérica, su clima organizacional no solo influye en la salud de su personal sino también se refleja en la atención de las y los usuarios de los servicios y con ello en la mejora o deterioro de la salud de la población mexicana.

Con base en ello es importante utilizar la perspectiva de género e igualdad como una herramienta de análisis y apoyo para identificar, además de situaciones de estrés, violencia, y de discriminación, aquellos procesos y actitudes que generan desigualdad al interior de la Institución provocando generando un clima organizacional inadecuado para el desempeño de las personas y con ello condiciones de estrés y deterioros en su salud. Es por ello que a partir del análisis de los estilos de liderazgo, la discriminación, las situaciones de violencia, la cultura y el estrés laboral, fue posible encontrar la respuesta a la pregunta central:

⁶ Instituto of Work, Health and Organizations, La organización del trabajo y el estrés, serie protección de la salud de los trabajadores no. 3. Organización Mundial de la Salud 2004, Francia, p 3.

⁷ Informe Mundial sobre la violencia y la Salud. Resumen. Organización Panamericana de la Salud para la Organización Mundial de la Salud publicado en 2002. Washington D.C. Página 4.

¿Cómo mejorar el clima organizacional del Instituto Mexicano del Seguro Social utilizando la perspectiva de género e igualdad?

1.5 Delimitación del problema

1.5.1 Espacial

El Instituto Mexicano del Seguro Social.

1.5.2 Temporal

Periodo comprendido del 2013 al 2015.

1.6 Hipótesis de trabajo

La perspectiva de género e igualdad es una herramienta útil para la mejora del clima organizacional del Instituto Mexicano del Seguro Social.

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo general

Elaborar desde una perspectiva de igualdad y género, una estrategia de intervención para la mejora del clima organizacional en el Instituto Mexicano del Seguro Social, que permita además de cumplir los objetivos, estrategias y líneas de acción, establecidas en los programas nacionales, facilitar el desempeño de las funciones de la División de Cultura Institucional de Igualdad.

1.7.2 Objetivos específicos

1. Contar, desde perspectiva de género e igualdad, con una herramienta práctica para la mejora del clima organizacional en el IMSS.

2. Contribuir al cumplimiento de los objetivos, estrategias y líneas de acción establecidos en los programas nacionales que se refieren a la mejora del clima organizacional, desde una perspectiva de género e igualdad.
3. Identificar los factores que afectan el clima organizacional en el IMSS.
4. Facilitar el desempeño las funciones de la División de Cultura Institucional de Igualdad.

1.8 Preguntas de investigación

1. ¿Cómo elaborar una herramienta práctica de apoyo que, desde la perspectiva de género e igualdad, mejore el clima laboral del IMSS?
2. ¿Cómo dar cumplimiento de los objetivos, estrategias y líneas de acción establecidos en los programas nacionales que se refieren a la mejora del clima organizacional, desde una perspectiva de género e igualdad?
3. ¿Cuáles son los factores que afectan el clima organizacional del IMSS?
4. ¿Cómo facilitar el desempeño de las funciones de la División de Cultura institucional de Igualdad?

1.9 Estrategia metodológica

El método que se utilizó es el Inductivo-Deductivo y Cualitativo, para lo cual se realizó un estudio del tipo descriptivo basado en datos cualitativos y cuantitativos proporcionados por la percepción del personal que labora en el Instituto, así como fuentes directas, bibliográficas, hemerográficas y sitios web especializados.

El método inductivo intenta ordenar la observación tratando de extraer conclusiones de carácter universal desde la acumulación de datos particulares. Según Kerlinger. Las técnicas que se utilizaron fueron el análisis normativo, los cuestionarios y el diagnóstico.

1.10 Matriz de congruencia metodológica

Título	Objeto de Estudio	Problema a abordar	Objetivo General	Objetivos Específicos	Preguntas de investigación	Hipótesis de trabajo
Propuesta para mejorar el clima organizacional en el Instituto Mexicano del Seguro Social, desde una perspectiva de género e igualdad.	El clima organizacional del Instituto Mexicano del Seguro Social	¿Cómo mejorar el clima organizacional del Instituto Mexicano del Seguro Social utilizando la perspectiva de género e igualdad?	Elaborar desde una perspectiva de igualdad y género, una estrategia de intervención para la mejora del clima organizacional en el Instituto Mexicano del Seguro Social, que permita además de cumplir los objetivos, estrategias y líneas de acción, establecidas en los programas nacionales, facilitar el desempeño de las funciones de la División de Cultura Institucional de Igualdad.	Contar, desde perspectiva de género e igualdad, con una herramienta práctica para la mejora del clima organizacional en el IMSS.	¿Cómo elaborar una herramienta práctica de apoyo que, desde la perspectiva de género e igualdad, mejore el clima laboral del IMSS?	La perspectiva de género e igualdad es una herramienta útil para la mejora del clima organizacional del Instituto Mexicano del Seguro Social.
				Contribuir al cumplimiento de los objetivos, estrategias y líneas de acción establecidos en los programas nacionales que se refieren a la mejora del clima organizacional, desde una perspectiva de género e igualdad.	¿Cómo dar cumplimiento de los objetivos, estrategias y líneas de acción establecidos en los programas nacionales que se refieren a la mejora del clima organizacional, desde una perspectiva de género e igualdad?	
				Identificar los factores que afectan el clima organizacional en el IMSS.	¿Cuáles son los factores que afectan el clima organizacional del IMSS?	
				Facilitar el desempeño las funciones de la División de Cultura Institucional de Igualdad.	¿Cómo facilitar el desempeño de las funciones de la División de Cultura institucional de Igualdad?	

Capítulo 2.

**Marco Teórico: Análisis conceptual del clima organizacional
y de la perspectiva de género e igualdad.**

Capítulo 2. Marco Teórico. Análisis conceptual del clima organizacional y de la perspectiva de género e igualdad.

2.1 Clima organizacional

2.1.1 Definiciones y conceptos

El clima organizacional es la percepción que los miembros de una organización tienen de las características más inmediatas que les son significativas, que la describen y diferencian de otras organizaciones. Estas percepciones influyen en el comportamiento organizacional⁸.

Es por ello que el clima es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de las organizaciones, por un lado y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo, por otro. Se construye a partir de factores externos (macroeconómicos, sociales, del sector público, entre otros) e internos (estructurales, funcionales, individuales y psicosociales). Su influencia sobre la motivación, el compromiso, la creatividad y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo, lo convierten en una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo de las organizaciones.

El clima organizacional constituye uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. Adquiere relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo.

Los cambios y las innovaciones en gestión son percibidos de un modo particular por las personas en la organización; ellos se verán afectados y a su vez afectando al clima contingente al proceso de cambio. Un buen clima favorece la actitud de la gente

⁸ Rodríguez, A, 1999; Rodríguez, D. 1998; Schneider, 1975.

para enfrentar situaciones de incertidumbre, minimizándose las implicancias negativas, propias del proceso de cambio, sobre la eficiencia organizacional.

Las organizaciones debieran trabajar en favorecer el desarrollo de un clima organizacional adecuado al trabajo cotidiano y las metas estratégicas, aprovechando la oportunidad de utilizar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la empresa o institución (Marchant, 2005).

Clima laboral: Son las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en el que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones que afectan dicho trabajo (PCI, INMUJERES 2009-2012).

2.1.2 Impacto del clima organizacional en la organización

Según Marchant (2005), mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en su organización mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la misma.

Y mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la institución es menor. Los esfuerzos que haga la institución por mejorar ciertos atributos del clima organizacional deben retroalimentarse con la percepción que de ellos tienen las personas. Estas mejoras, mientras sean percibidas como tales, serían el antecedente para que los funcionarios aumenten la proporción de su comportamiento laboral en dirección con los objetivos organizacionales.

Según Gonçalves (2000) el conocimiento del Clima Organizacional proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, además permite introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

Estudios sistemáticos del clima permiten efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, entre otros.

Por último, si el estado del ambiente laboral es experimentado por los trabajadores y se correlaciona con su comportamiento (Marchant, 2003), ¿Cómo no esperar que se haga evidente en la imagen que la empresa proyecta al exterior?

De resultar cierta esta relación clima-imagen, la gestión del clima como herramienta estratégica podría no sólo impactar el comportamiento y eficiencia de la organización en sus procesos, sino también en su buena relación con las y los usuarios, interacción siempre mediada por la reputación de la organización.

2.1.3 El clima organizacional en hospitales

Arancibia y Marchant realizaron en 2006, un análisis de caso de clima organizacional en hospitales de la cuarta y quinta región, aplicaron un Cuestionario de Cultura Organizacional a un total de 280 personas y triangulando esta información cuantitativa con el resultado de entrevistas a informantes clave y grupos focales. La finalidad de los estudios era diagnosticar fortalezas y debilidades del clima, así como detectar las dimensiones con mayor probabilidad de impactar el comportamiento organizacional (Arancibia, 2006; Marchant, 2006, sin publicar). De lo observado se extraen las siguientes conclusiones:

Una de las variables peor evaluadas fue el “espacio, entorno físico e infraestructura”, observándose insatisfacción generalizada con las condiciones físicas y ambientales del trabajo. Cuando los espacios de trabajo no son suficientemente amplios ni están apropiadamente acondicionados para su funcionalidad no se dan las condiciones ambientales para trabajar adecuadamente y el desempeño laboral se verá perjudicado. Mientras mejores sean las condiciones de espacios físicos de trabajo mejor será la percepción y desempeño de las labores de los trabajadores.

La “coordinación funcional de las unidades y la comunicación” resultaron así mismo mal evaluadas. Las personas afirmaron que la comunicación organizacional era poco clara, imprecisa, poco oportuna y los canales de comunicación, inefectivos. Todo lo anterior dificultaba el desempeño eficiente del trabajo.

La apreciación de la “dotación de personal” y la “delimitación de funciones” fue también negativa. Las personas opinan que la actual dotación de personal, sea en cantidad, cualidad o distribución por unidades y funciones, es inadecuada. La mala distribución del personal genera recarga de trabajo para algunos, lo que les impide desarrollarse técnica o profesionalmente en las tareas asignadas originalmente, con la consecuente insatisfacción que deriva de lo expuesto. Además, cuando las funciones y responsabilidades de cada uno al interior de la organización no están convenientemente asignadas, las condiciones de trabajo no son suficientemente claras, específicas y delimitadas. Para llevar a cabo un buen desempeño es necesario el conocer las responsabilidades y labores, si estas no están o no se conocen, es difícil desempeñar bien una tarea. Es de suponer que todo lo anterior repercutirá negativamente en la calidad del servicio prestado.

Se detectó también insatisfacción acerca del “perfeccionamiento y capacitación pertinente a la renovación tecnológica”. Si bien los profesionales sienten que son suficientemente capaces de enfrentar los desafíos de la modernización, no atribuyen estas capacidades a facilidades dadas por la institución para perfeccionarse. Si en cambio la institución diera a los trabajadores la posibilidad de capacitarse de manera

pertinente a sus funciones y a los cambios a los que deben ajustarse en su trabajo, se fortalecería la relación entre el tipo y grado de perfeccionamiento del personal y la efectividad de su desempeño y se disminuiría la frecuencia de problemas administrativos y técnicos. Además, esto último beneficiaría un mayor compromiso de las personas con su trabajo y especialmente con la institución.

Por último, se observó insatisfacción con la dimensión “reconocimiento”. Las personas sienten que la organización está siempre pendiente de sancionar los errores que puedan aparecer. Sin embargo, cuando el trabajo se hace oportuna y correctamente, no existe acciones de reconocimiento ni retroalimentación.

En consecuencia, basta con no cometer errores para trabajar tranquilo. Esforzarse por hacer las cosas de mejor manera no resulta importante, dado que nadie parece detectarlo. En climas como éste es poco probable que se promueva un desempeño de calidad.

El estudio evidencia una segunda e interesante línea de análisis; las organizaciones hospitalarias se definen como rígidas y burocráticas, con estructuras pesadas y verticales, con limitantes legales y centralistas en la gestión de los recursos financieros y humanos, y con una cultura muy poco sensible a las necesidades de las personas y a los cambios de entorno. Es muy probable que estos factores influyan negativamente en el clima organizacional. Investigaciones futuras darán cuenta de esta correlación entre estructura y clima.

Las demandas que impone la actual política de “autogestión hospitalaria” obligan a estas instituciones a preocuparse por mejorar el ambiente laboral. El clima de la organización se postula como una de las herramientas de gestión para este cambio proporcionando nuevas condiciones de trabajo e integrando a los funcionarios a la labor que se realiza. Fortaleciendo ambientes de trabajo adecuados se contribuye a la implementación de estas nuevas “formas de gestión hospitalaria”. Como consecuencia positiva y circular del proceso, las acciones que se implementen para

hacer de los hospitales organizaciones más eficaces y eficientes, abren un camino a la mejora en la estructura, cultura y clima organizacional, facilitándose alcanzar las metas propuestas de autogestión y la visión de un hospital del mañana.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe tiene con sus subordinados, la interacción de los compañeros de trabajo e incluso la relación con proveedores y clientes, van conformando el “Clima Organizacional”. Éste puede ser un potenciador o un obstáculo para el buen desempeño de la organización. Puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, en suma, es la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, lo que incide directamente en el desempeño de la organización.

Un clima bien estructurado y con un perfil satisfactorio puede hacer de una organización una organización exitosa. Ésta será valorada por los trabajadores, que a la vez trabajarán con agrado, compromiso y satisfacción. Toda máquina funciona por sus engranajes, si estos están desgastados, es difícil que la máquina funcione. En las organizaciones, si su principal capital, que son las personas, no se sienten satisfechos con el ambiente que los acoge para sus labores diarias, es difícil que trabajen productiva, eficientemente y con calidad.

2.2 Igualdad

2.2.1 Definición de igualdad

Consideremos que la igualdad son las mismas oportunidades para que todas las personas puedan ejercer sus derechos. La igualdad desde la esfera jurídica es un concepto histórico y relacional. Es un principio o política, absoluto o relativo, pero siempre es a partir de este, se determina cómo deben ser tratadas las personas.

La igualdad jurídica implica la idéntica titularidad de los derechos fundamentales. Un enfoque jurídico o programático puramente formal, no es suficiente para lograr la igualdad de facto o sustantiva. Es necesario generar igualdad de oportunidades para todas las personas y con ello obtener igualdad de resultados.

Es importante considerar que la igualdad de trato no es suficiente, debe tomarse en cuenta diferencias biológicas, sociales y culturales para otorgar derechos y prestar servicios, por ejemplo, no hacerse cargo de que el “sexo” es una variable que distorsiona el acceso a los derechos, violaría el derecho a la igualdad.

Es por ello que el Estado debe implementar medidas transformativas de los estereotipos que avalan y legitiman los tratos discriminatorios.

2.2.2 Marco Normativo Internacional de igualdad

La Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW) define la discriminación contra la mujer como [...] toda distinción, exclusión o restricción basada en el sexo que tenga por objeto o por resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio por la mujer, independientemente de su estado civil, sobre la base de la igualdad del hombre y la mujer, de los derechos humanos y las libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural y civil o en cualquier otra esfera. Señala así dos tipos de discriminación:

1. Discriminación por objeto: Directa y explícita contra las mujeres
2. Discriminación por resultado: Se deriva de una norma o disposición formulada sin hacer referencia a un sexo determinado, pero que en los hechos genera un trato inequitativo hacia las mujeres o los hombres.

Además, la CEDAW establece: La necesidad de eliminar la falsa concepción de que las mujeres son inferiores. El impulso de una nueva educación en donde las responsabilidades del cuidado de los infantes, las personas enfermas y adultas

mayores sean compartidas entre hombres y mujeres. La garantía del acceso pleno a los servicios de salud para la planificación familiar, el embarazo, el parto y la etapa posterior al parto. La supresión de todas las formas de comercio, tráfico y explotación sexual de mujeres y niñas. La mayor participación de las mujeres en el ámbito público y el pleno respeto por sus derechos políticos.

2.2.3 Marco Normativo Nacional de Igualdad

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en materia de igualdad de derechos establece:

Artículo 1o. Todas las personas gozarán de los derechos humanos reconocidos en la Constitución y en los tratados internacionales de los que el Estado Mexicano sea parte. Queda prohibida toda discriminación motivada por origen étnico o nacional, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, las condiciones de salud, la religión, las opiniones, las preferencias sexuales, el estado civil o cualquier otra que atente contra la dignidad humana y tenga por objeto anular o menoscabar los derechos y libertades de las personas.

Artículo 4o. El varón y la mujer son iguales ante la ley. Toda persona tiene derecho a decidir de manera libre, responsable e informada sobre número y espaciamiento de sus descendientes. Toda persona tiene derecho a la protección de la salud. Los niños y las niñas tienen derecho a la satisfacción de sus necesidades de alimentación, salud, educación y sano esparcimiento para su desarrollo integral.

La Ley del Instituto Nacional de las Mujeres: Artículo 2. Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES), organismo público descentralizado de la APF, con personalidad jurídica, patrimonio propio y autonomía técnica y de gestión.

Artículo 3. Aplica a todas las mujeres mexicanas y extranjeras que se encuentren en el territorio nacional, y las mexicanas en el extranjero, sin importar origen étnico, edad, estado civil, idioma, cultura, condición social, discapacidad, religión o dogma.

Artículo 4. Objeto general del INMUJERES: promover y fomentar las condiciones que posibiliten la no discriminación, la igualdad de oportunidades y de trato entre los géneros; el ejercicio pleno de todos los derechos de las mujeres y su participación equitativa en la vida política, cultural, económica y social. Criterios: Transversalidad. Políticas públicas con perspectiva de género en las distintas dependencias y entidades de la APF. Federalismo. Fortalecimiento institucional de las dependencias responsables de la equidad de género en los estados y municipios. Vínculos con los Poderes Legislativo y Judicial tanto federal como estatal.

La Ley de Planeación señala en el artículo 2 para la planeación eficaz desempeño de la responsabilidad del Estado sobre el desarrollo integral y sustentable del país. Debe observar entre otros, los siguientes principios:

1. Igualdad de derechos entre mujeres y hombres, la atención de las necesidades básicas de la población y la mejoría, en todos los aspectos de la calidad de la vida, para lograr una sociedad más igualitaria.
2. Perspectiva de género, para garantizar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, y promover el adelanto de las mujeres mediante el acceso equitativo a los bienes, recursos y beneficios del desarrollo.

En su Artículo 8. Los Secretarios de Estado, al dar cuenta anualmente al Congreso de la Unión del estado que guardan sus respectivos ramos, informarán:

- ✓ El avance y grado de cumplimiento de los objetivos y prioridades fijados en la planeación nacional.
- ✓ El desarrollo y los resultados de la aplicación de los instrumentos de política económica, social, ambiental y cultural, precisando el impacto específico y diferencial que generen en mujeres y hombres.

Asimismo, en el artículo 9 se señala que las dependencias de la APF deberán planear y conducir sus actividades con perspectiva de género y con sujeción a los objetivos y

prioridades de la planeación nacional de desarrollo, a fin de cumplir con la obligación del Estado de garantizar que éste sea equitativo, integral y sustentable.

Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres establece en su artículo primero que su objeto es regular y garantizar la igualdad de oportunidades y de trato entre mujeres y hombres, proponer los lineamientos y mecanismos institucionales que orienten a la Nación hacia el cumplimiento de la igualdad sustantiva.

En su artículo 3 que aplica a mujeres y hombres que se encuentren en territorio nacional, que, por razón de su sexo, independientemente de su edad, estado civil, profesión, cultura, origen étnico o nacional, condición social, salud, religión, opinión o discapacidad, se encuentren con algún tipo de desventaja ante la violación del principio de igualdad que esta Ley tutela.

Así como su artículo 17 referente a la Política Nacional que desarrolle el Ejecutivo Federal deberá considerar los siguientes lineamientos:

- ✓ Fomentar la igualdad entre mujeres y hombres en todos los ámbitos de la vida.
- ✓ Asegurar que la planeación presupuestal incorpore la perspectiva de género y apoye la transversalidad.
- ✓ Promover la eliminación de estereotipos establecidos en función del sexo.
- ✓ Erradicación de la violencia contra las mujeres.
- ✓ Establecimiento de medidas que aseguren la corresponsabilidad en el trabajo y la vida personal y familiar de mujeres y hombres.
- ✓ Utilización de un lenguaje no sexista en el ámbito administrativo y su fomento en la totalidad de las relaciones sociales.
- ✓ Incluir en la formulación, desarrollo y evaluación de políticas, estrategias y programas de salud, los mecanismos para dar atención a las necesidades de mujeres y hombres.

La Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación señala a esta en su artículo primero como toda distinción, exclusión, restricción o preferencia que, por acción u omisión, con intención o sin ella, no sea objetiva, racional ni proporcional y tenga por objeto o resultado obstaculizar, restringir, impedir, menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos humanos y libertades, con base en: origen étnico o nacional, color de piel, cultura, sexo, género, edad, discapacidades, condición social, económica, de salud o jurídica, religión, apariencia física, características genéticas, situación migratoria, embarazo, lengua, opiniones, preferencias sexuales, identidad o filiación política, estado civil, situación familiar, responsabilidades familiares, idioma, antecedentes penales. También: la homofobia, misoginia, xenofobia, segregación racial, antisemitismo, discriminación racial y otras formas conexas de intolerancia.

Artículo 4. Queda prohibida toda práctica discriminatoria que tenga por objeto o efecto impedir o anular el reconocimiento o ejercicio de los derechos y la igualdad real de oportunidades en términos del Artículo 1o. constitucional y el artículo 1 de esta Ley.

Artículo 5. No se considerarán discriminatorias las acciones afirmativas que tengan por efecto promover la igualdad real de oportunidades de las personas o grupos. Tampoco será juzgada como discriminatoria la distinción basada en criterios razonables, proporcionales y objetivos cuya finalidad no sea el menoscabo de derechos.

La Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, señala en su artículo 2. Anexos Transversales. Anexos del Presupuesto donde concurren Programas cuyos recursos son destinados a obras, acciones y servicios vinculados con el desarrollo de los siguientes sectores: Igualdad entre Mujeres y Hombres; Atención de Niños, Niñas y Adolescentes; Desarrollo Integral de los Pueblos y Comunidades Indígenas; Desarrollo de los Jóvenes; Atención a Grupos Vulnerables; entre otros.

Artículo 27. Los anteproyectos deberán sujetarse a la estructura programática aprobada por la SHCP, y contener las acciones que promuevan la igualdad entre mujeres y hombres, la erradicación de la violencia de género y cualquier forma de discriminación de género.

Artículo 58. Las adecuaciones presupuestarias se realizarán siempre que permitan un mejor cumplimiento de los objetivos de los programas a cargo de las dependencias y entidades. No se podrán realizar reducciones a los programas presupuestarios ni a las inversiones dirigidas a la atención de la Igualdad entre Mujeres y Hombres, al Programa de Ciencia, Tecnología e Innovación; Desarrollo Integral de los Pueblos Indígenas y Comunidades Indígenas y la Atención a Grupos Vulnerables.

Artículo 111. La Secretaría de la Función Pública verificará periódicamente los resultados de recaudación y de ejecución de los programas y presupuestos de las dependencias y entidades de la APF. Deberá incorporar indicadores específicos para evaluar la incidencia de los programas presupuestarios en la igualdad entre mujeres y hombres, la erradicación de la violencia de género y de cualquier forma de discriminación de género.

2.3 Perspectiva de género

2.3.1 Definiciones relacionadas al género

Género: Significado social que adquiere la diferencia biológica sexual, significado que varía a través del tiempo y los grupos socioculturales, alude a las características socialmente atribuidas a los ámbitos de lo masculino y femenino, y a las diferencias sociales, económicas, políticas y laborales, socialmente establecidas entre tales ámbitos (OPS).

Perspectiva de género:

- Visión científica, analítica y política sobre las relaciones entre las mujeres y los hombres.
- Contribuye a construir una sociedad donde todas las personas, las mujeres y los hombres, tengan el mismo valor, gocen de igualdad de derechos y de oportunidades para acceder a los recursos económicos, a la representación política y social en los ámbitos de toma de decisiones.

2.3.2 El género como categoría de análisis

El género como categoría de análisis, permite conocer complejos procesos sociales para explicar cómo se estructuran y expresan los ámbitos de lo femenino y lo masculino y cuáles son los símbolos y características que los definen y representan como construcciones culturales opuestas y simétricas. Dentro de la cosmovisión, esta división binaria basada en la diferencia sexual determina las relaciones simétricas o asimétricas entre hombres y mujeres, el rol social asignado a cada sexo y la adquisición e identidad genérica. El género permite abordar estos temas en la sociedad mexicana que, normada por la religión, se preocupó por mantener el equilibrio cósmico y social basándose en la oposición binaria simétrica y complementaria de lo masculino y lo femenino, en la cual, cualquier transgresión hacía peligrar la totalidad del sistema.

La base para este estudio es la definición de género que hace Joan Scott apoyándose en la conexión integral entre dos premisas, la primera "El género es un elemento constitutivo de las relaciones sociales basadas en la diferencia que distingue los sexos" y, la segunda, "El género es una forma primaria de relaciones significativas de poder".

El primer objetivo será delinear los ámbitos de lo femenino y lo masculino, para después definir la diferencia entre los sexos que determinaba el rol impuesto a cada uno de ellos en la sociedad mexicana para puntualizar la asignación, adquisición e

identidad de género y, finalmente, analizar las relaciones de poder entre las clases y entre los sexos.

2.3.3 Características del género

De acuerdo con la Organización Panamericana de la Salud, las características del género son:

Relacional. Relaciones construidas socialmente entre mujeres y hombres.

Jerárquico. Se tiende a atribuir mayor importancia y valor a las características y actividades asociadas con lo masculino, lo cual no implica que las mujeres no ejerzan el poder, sólo que en ámbitos más restringidos y con estrategias diferentes.

Cambiante al través del tiempo. Por ejemplo, cada día hay más hombres que realizan tareas domésticas y más mujeres que trabajan fuera del hogar, en profesiones catalogadas como típicamente masculinas, como puede ser choferes, soldados, jueces, lo cual a principios del siglo pasado era inconcebible.

Contextualmente específico. Varía de acuerdo con la etnia, clase social, cultura, entre otros. Muchas feminidades y masculinidades dependiendo de la sociedad donde se viva.

Institucionalmente estructurado. Se construye y perpetúa a través de instituciones sociales como la familia, escuela, Estado, iglesias, medios e comunicación, entre otras.

2.4 Teorías sobre el clima organizacional desde un enfoque del Desarrollo Organizacional.

En el análisis de cómo generar el cambio en las organizaciones nos encontramos abundantes propuestas de metodologías para dirigir el cambio organizacional, a

manera de ejemplo cito con el afán de optar por las de menor complejidad las que se detallan a continuación.

2.4.1 Modelo de cambio organizacional por el científico social Kurt Lewin

Es un Modelo de cambio organizacional radical elaborado por el científico social Kurt Lewin:

Etapa 1: Descongelamiento, convencer a los miembros de la organización de que se necesita un cambio y disminuir su tendencia a resistirse al cambio.

Etapa 2: Transición, se dice que es la etapa del proceso de implementación.

Etapa 3: Recongelamiento, vigilar los resultados que se buscan y es fundamental brindar apoyo a los nuevos comportamientos para evitar el máximo de recaídas a la vieja forma de hacer las cosas⁹.

2.4.2 Teorías de comportamiento organizacional

Hebert Simón señala como idea central de su propuesta que la toma de decisiones es el punto fundamental de la organización y que las decisiones son tomadas por personas con experiencia, formación y necesidades diversas. Si consideramos que la teoría del comportamiento organizacional parte de la base de la Teoría de la Motivación de Abraham Maslow y de la Teoría de los dos factores de Herzberg Teoría X y Y, de Douglas Mc. Gregor, las personas (para nuestro caso los administradores públicos) tienen necesidades propias que satisfacer y que para poder generar un cambio es necesario realizarlo a través de ellos generando conciencia y educándolos con orientación hacia donde los deseamos llevar, pero ello no garantiza que se obtengan los resultados esperados por la directriz institucional establecida, porque dependerá de la voluntad del que toma las decisiones.

⁹ Administración: un enfoque basado en competencias; Hellriegel, Jackson, Slocum, Pág 389

2.4.3 Teoría de la institucionalidad

La teoría de la institucionalidad de Di Maggio, Poell 1983; Meyer, Rowan 1977 quienes postulan que la organización debe ser estudiada como un todo, dándole la importancia a la distinción entre instituciones públicas y organizaciones privadas, en razón de su complejidad y sus fines. Las organizaciones son sistemas sociales y, por lo tanto, sus miembros requieren apoyo social y no solo demandas de eficiencia.

Según Meyer y Rowan, 1977, en nuestra sociedad las instituciones desarrollan mitos racionalizados. Son mitos porque son creencias mantenidas que no pueden ser objetivamente verificadas, sin embargo, son ciertas porque son creídas. El resultado de la institucionalización radica en que estos patrones de valores con el tiempo legitiman ciertas estructuras y formas de operar.

Finalmente, Di Maggio y Powel, 1983, han propuesto el concepto de isoformismo institucional que postula que las organizaciones de nuestro tiempo son cada vez más parecidas entre sí distinguiendo tres tipos de efectos: coercitivo, que son las presiones de otras organizaciones de las que depende; el mimético, que es la imitación de las organizaciones de más éxito y el normativo que son las normas compartidas por varias organizaciones (regulación). Esta teoría abreva sus fundamentos de la sociología, argumenta que el contexto social –las normas sociales, las creencias y las reglas- restringe y orienta el comportamiento de los agentes.

A manera de completar los supuestos anteriores, T. Christensen y P. Laegreid, se centran en un enfoque estructural-instrumental y un enfoque institucional, donde el primero considera a las organizaciones como instrumentos en manos de líderes, bajo el supuesto que la racionalidad está implícita en la estructura de las organizaciones formales, las cuales imponen limitaciones a las elecciones de acción de un individuo, pero crean la capacidad de alcanzar los objetivos y los valores. Por otro lado, las perspectivas institucionales permiten a las instituciones tener sus propias reglas, valores y normas institucionales, las cuales ejercen una influencia independiente en el

comportamiento de la toma de decisiones. Por lo tanto, las organizaciones no se ajustan de manera simple o sin problemas a las señales cambiantes de los líderes.

Por otro lado, consideremos el Modelo Lart del octaedro interactivo de la implantación de estrategias, propuesto por el Dr. Luis Arturo Rivas Tovar como un referente metodológico que considera las siguientes ocho variables:

- 1) Estructura de la organización
- 2) Interdependencia de tareas y mecanismos de coordinación
- 3) Poder y centralización
- 4) Estilos de liderazgo
- 5) Cultura
- 6) Competencias de personal
- 7) Sistemas de información
- 8) Sistemas de evaluación de desempeño y recompensas.

Maria E. Malot en su libro “La paradoja del cambio organizacional, estrategias efectivas con procesos estables”, señala que el cambio organizacional es un círculo vicioso que se aborda superficialmente para resolver crisis, pero como últimamente las crisis no se resuelven, después de intentar el cambio los mismos problemas surgen y nuevamente se intentan cambios superficiales. Su modelo de cambio está basado en dos grandes apartados:

1. Análisis de sistemas, metacontingencias: macrosistema y misión, organización, proceso y tarea.
2. Ingeniería de cambio, contingencias conductuales: conducta, gerencia e ingeniería conductual.

2.5 Modelos de riesgo psicosocial

Son esquemas de atención para la prevención de riesgos laborales, denominamos factores psicosociales a aquellos factores de riesgo para la salud que se originan en la organización del trabajo y que generan respuestas de tipo fisiológico (reacciones neuroendocrinas), emocional (sentimientos de ansiedad, depresión, alienación, apatía, etc.), cognitivo (restricción de la percepción, de la habilidad para la concentración, la creatividad o la toma de decisiones, etc) y conductual (abuso de alcohol, tabaco, drogas, violencia, asunción de riesgos innecesarios, etc) que son conocidas popularmente como “estrés” y que pueden ser precursoras de enfermedad en ciertas circunstancias de intensidad, frecuencia y duración.

2.5.1 Modelo demanda-control- apoyo social de R. Karasek

Un estudio realizado en 1999 en España, llevado a cabo por personas expertas de organizaciones públicas y privadas, sindicales y universitarias, quienes identificaron, los siguientes factores que provocan la falta de interés preventivo hacia los riesgos psicosociales:

1. Falta de información respecto a la nocividad de los factores de riesgo psicosocial sobre la salud de los trabajadores.
2. Se cree que los problemas de estrés son de carácter individual, y sólo afectan a personas "predispuestas", es decir, es culpa de las personas.
3. Se piensa de forma natural que el estrés como un problema de ejecutivos, y más relacionado con trabajo intelectual que manual, lo que lleva a considerarlo como algo inherente al trabajo, a ciertos trabajos, y a contemplar la prevención como un asunto de técnicas individuales de autocontrol.
4. Es difícil evaluar los riesgos, debido a la falta de instrumentos objetivos.
5. No se cree en la posibilidad de controlar o eliminar los factores psicosociales.

Como resultado de la investigación Robert Karasek observó que los efectos del trabajo, tanto en la salud como en el comportamiento, parecían ser resultado de la combinación de:

1. Las demandas psicológicas laborales.
2. Las características estructurales del trabajo relacionadas con la posibilidad de tomar decisiones y usar las propias capacidades.

Para ello propuso un modelo bidimensional que integra ambas conclusiones y que pudiera ser de utilidad. El modelo se construía a partir de las aportaciones anteriores y contemporáneas de diversas disciplinas.

Algunas definiciones relevantes para comprender el modelo son:

Las demandas psicológicas son las exigencias psicológicas que el trabajo implica para la persona. Básicamente hacen referencia a cuánto se trabaja: cantidad o volumen de trabajo, presión de tiempo, nivel de atención, interrupciones imprevistas; por lo tanto, no se circunscriben al trabajo intelectual, sino a cualquier tipo de tarea.

El control es la dimensión esencial del modelo, puesto que el control es un recurso para moderar las demandas del trabajo. Es decir, el estrés no depende tanto del hecho de tener muchas demandas, como del no tener capacidad de control para resolverlas.

El control hace referencia al cómo se trabaja, y tiene dos componentes: la autonomía y el desarrollo de habilidades. La primera es la inmediata posibilidad que tiene la persona de influenciar decisiones relacionadas con su trabajo, de controlar sus propias actividades. El segundo hace referencia al grado en que el trabajo permite a la persona desarrollar sus propias capacidades: aprendizaje, creatividad, trabajo variado.

Para Karasek se trata de las oportunidades o recursos que la organización proporciona a la persona para moderar o tomar decisiones sobre las demandas en la planificación y ejecución del trabajo.

En lo que se refiere al apoyo social, Jeffrey V. Johnson, en el 86, amplió el modelo demandas-control introduciendo la dimensión de apoyo social. Parece ser que la función del apoyo social es la de incrementar la habilidad para hacer frente a una situación de estrés mantenido, por lo que resulta un moderador o amortiguador del efecto del estrés en la salud.

El apoyo social hace referencia al clima social en el lugar de trabajo en relación tanto con los compañeros, como con los superiores. Tiene dos componentes: relación emocional que el trabajo comporta y soporte instrumental.

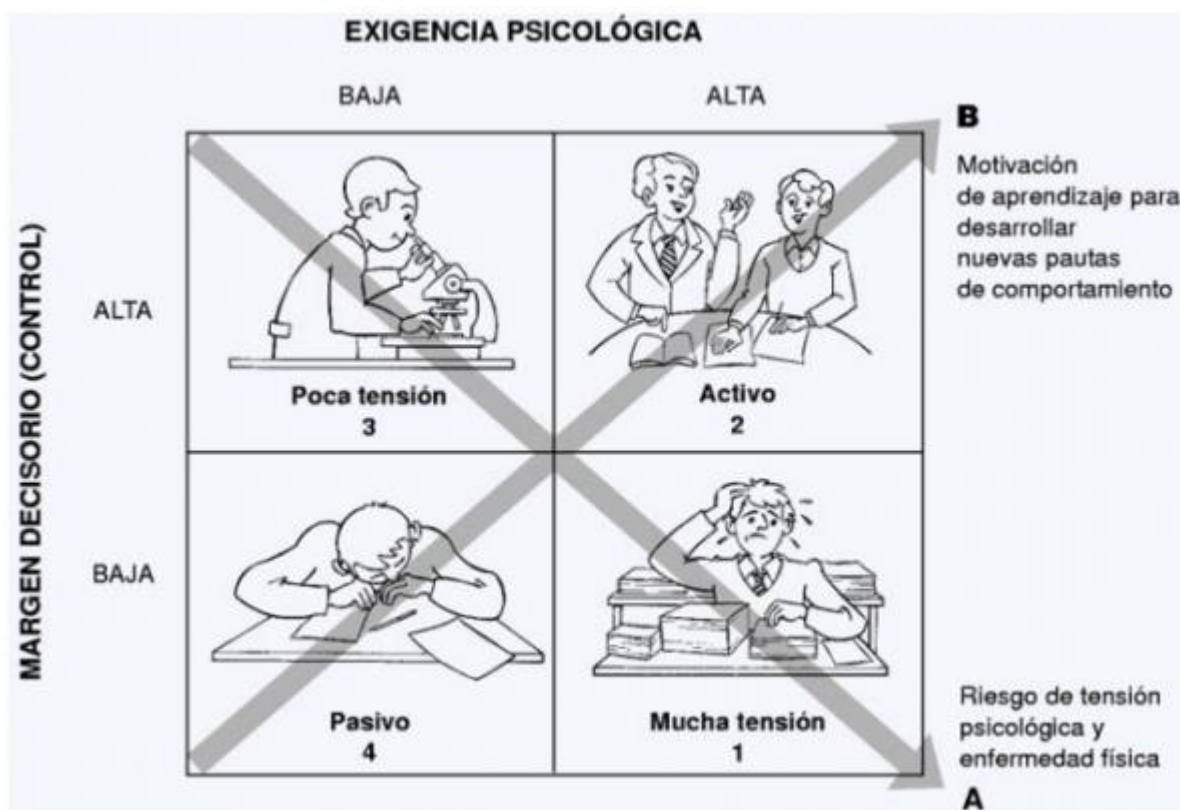
Tanto el apoyo social como el control son factores que suelen verse muy influidos por los cambios en la organización del trabajo y, de hecho, las intervenciones preventivas que modifican en origen los riesgos psicosociales por lo general afectan conjuntamente a ambas dimensiones.

El modelo predice, en primer lugar, riesgo de enfermedad relacionado con estrés; en segundo lugar, predice relación con comportamiento activo/pasivo. Estos dos mecanismos psicológicos principales, el de tensión psicológica y el de aprendizaje, son independientes, lo que constituye uno de los rasgos esenciales del modelo: su estructura bidimensional.

La diferencia con otros modelos multidimensionales del estrés radica en que aquí la característica esencial de un ambiente de trabajo estresante es que simultáneamente plantea exigencias y limite las capacidades de respuesta de la persona. Así que un ambiente de trabajo estresante crea, per se, el desequilibrio entre demandas y respuesta que conduce al estrés.

Los niveles de demanda son el factor contingente que determina si un control escaso conduce a la pasividad o a la tensión psicológica. Los niveles de control son el factor contingente que determina si las exigencias conducen al aprendizaje activo o a la tensión psicológica.

La combinación de las dos dimensiones básicas -demandas y control- genera cuatro situaciones psicosociales, con sus correspondientes implicaciones en el terreno de la salud y del comportamiento. A continuación, se muestra el modelo:



Pero, ¿qué es lo que representa la imagen?, a continuación, una breve explicación:

Tensión en el trabajo: La diagonal A de la figura muestra los efectos en la salud. Tener un trabajo con elevadas demandas y una escasa capacidad de control (cuadrante alta tensión) predice un aumento del riesgo de tensión psicológica y enfermedad. Las demandas tienen más consecuencias negativas si ocurren junto con

una ausencia de posibilidad de influir en las decisiones relacionadas con el trabajo. Si las exigencias son tan elevadas que el trabajador no puede hacerles frente, o si éste no se encuentra en posición de ejercer influencia en aspectos importantes de sus condiciones de trabajo y de poder adaptarlos, la situación genera estrés y puede aumentar la velocidad a la que se producen los procesos corporales de desgaste, conduciendo probablemente a un mayor riesgo de enfermedad o incluso fallecimiento.

Esta es la principal hipótesis del modelo: los niveles más bajos de bienestar psicológico y los niveles más altos de síntomas y enfermedades se encontrarán en el cuadrante de alta tensión. Se relaciona sobre todo con enfermedades cardiovasculares, pero también con crisis asmáticas, procesos alérgicos, trastornos músculo-esqueléticos cervicales y de miembro superior, ansiedad, etc. En el extremo opuesto de esta diagonal se encontraría el cuadrante de baja tensión, donde el trabajador dispone de una adecuada capacidad de control, pero las exigencias son mínimas, y que sería la situación más parecida a la relajación.

Un tercer factor modificador es la cantidad y calidad de apoyo social que brindan la jerarquía y los compañeros. Cuando existe y es adecuado, puede "amortiguar" parte del potencial estresor generado por la combinación de altas demandas y bajo control. Si es escaso o falta, o si el entorno psicosocial se caracteriza por la discriminación o la intimidación, se añade un nuevo factor de estrés a los ya existentes.

Aprendizaje activo

La diagonal B muestra las consecuencias que las condiciones psicosociales generan en el comportamiento. Trabajo activo es aquel donde las exigencias son elevadas, pero la organización del trabajo permite a la persona disponer de una elevada capacidad de decisión para hacerles frente, convirtiéndose el resultado de esa combinación es un desafío. Este cuadrante del modelo predice el llamado "estrés positivo", la situación que incrementa la motivación y las posibilidades de crecimiento

y desarrollo personal. En este cuadrante se produce aprendizaje de nuevos patrones de conducta y habilidades basadas en la experiencia psicosocial del trabajo.

Se trata de ocupaciones en las que la persona siente una gran capacidad de control, de libertad para usar todas las capacidades. Buena parte de la energía activada por los estresores del trabajo (en este caso, desafíos) se convierte en acción, por lo que queda poca tensión residual que ocasione trastornos. El individuo tiene libertad para decidir el curso más efectivo de la acción en respuesta a un estresor; puede probar la eficacia de las acciones elegidas, reforzándolas si le han funcionado bien, o modificándolas si le han fallado.

Los trabajos pasivos serían aquellos que no requieren mucha energía, pero que no incluyen ninguno de los aspectos deseables de la relajación. Contra lo que pudiera pensarse, provocan un entorno de trabajo poco atractivo que puede implicar una atrofia o pérdida gradual de capacidades anteriormente adquiridas (aprendizaje negativo). Pueden generar, a largo plazo, una falta de motivación en el trabajo. Sería el segundo grupo problemático desde la perspectiva psicosocial, después del de alta tensión. En cuanto a la tensión psicológica y el riesgo de enfermedad, el modelo predice un nivel medio, como en el grupo de trabajo activo.

Los hallazgos epidemiológicos han ido confirmando la idea de que el estrés psicosocial no es propio solamente de las personas con elevadas responsabilidades, sino una carga adicional para los trabajos de menor estatus. Ello permitía aclarar, por ejemplo, la aparente contradicción entre estrés y satisfacción. Los operarios de una cadena de montaje de coches y los directivos de esa empresa pueden tener niveles elevados de estrés, y sin embargo presentan grandes diferencias en cuanto a estado de salud y satisfacción laboral, lo que sólo se entiende si tenemos en cuenta simultáneamente las demandas y la capacidad de decisión en el puesto.

Algunos datos de la Encuesta Nacional de España sobre Condiciones de Trabajo sobre lo antes expuesto y sus efectos:

1. Los datos muestran que para desempeñar el trabajo es necesario mantener una atención (58.2%) y un ritmo de trabajo (35.1%) elevados durante más de la mitad de la jornada laboral. Por otra parte, el 14.5% de los entrevistados considera que la cantidad de trabajo durante los últimos tres meses ha sido excesiva.
2. Por lo que respecta a la dimensión de control en el trabajo, el 35.8% de la muestra afirma tener sensación de monotonía (falta de variedad en el trabajo); el 32.2% manifiesta tener que realizar tareas muy repetitivas y de muy corta duración, también durante más de la mitad de la jornada.
3. Al preguntar sobre los aspectos en los que se dispone de autonomía, entre un 20 y un 30% de los encuestados manifiesta no poder elegir o modificar el orden de las tareas, el método de trabajo, el ritmo, o la distribución y duración de las pausas.
4. El 43.4% de los trabajadores considera que para desempeñar su puesto no se requiere ningún conocimiento especial; por otro lado, el 33.5% considera que su trabajo le ofrece nulas o escasas oportunidades de aplicar sus capacidades.

Por lo que respecta a la Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo, del año 2000:

1. El 57% de los trabajadores manifiesta efectuar tareas repetitivas, la misma tasa que en la encuesta del 95.
2. Más de la mitad de los encuestados señalan ritmos de trabajo elevados y con plazos cortos y estrictos durante, al menos, la cuarta parte de su tiempo de trabajo.
3. El 21% del conjunto de trabajadores considera no disponer de tiempo suficiente para realizar su trabajo. Hay una clara correlación entre la intensidad del trabajo y los problemas de salud y accidentes: las personas afectadas por este riesgo manifiestan con más frecuencia problemas de salud (dolores dorsales, estrés, dolores musculares en cuello y hombros, lesiones por accidentes).

1. En cuanto a la autonomía, alrededor de un tercio de los trabajadores europeos no dispone de control (no pueden elegir) sobre el orden en que ejecutan sus tareas, su ritmo de trabajo, o sus métodos de trabajo.
2. Los problemas de salud más comunicados por los trabajadores están relacionados en mayor o menor medida con riesgos psicosociales: dolor de espalda (33%), estrés (28%), dolores musculares en cuello y hombros (23%), y burn-out (23%).

Distribución ocupacional:

Algunos ejemplos de cómo se suelen distribuir las ocupaciones en los distintos cuadrantes del modelo.

- Trabajo pasivo: administrativos, contables, personal de servicios de bajo nivel (conserjes, vigilantes, porteros).
- Trabajo activo: abogados, jueces, ingenieros, directivos, periodistas, médicos.
- Alta tensión: operarios sujetos al ritmo de máquinas (montadores, cortadores, manipuladores de cargas), camareros, cocineros, trabajadoras del textil, operadoras telefónicas, trabajos de oficina con tareas automatizadas, conductores de autobús urbano.
- Baja tensión: empleados de reparaciones e instalaciones, profesores de universidad, científicos, personas que trabajan con herramientas de precisión.

¿Hay personas más predispuestas?

El equilibrio entre control y demandas depende, según este modelo, de la organización del trabajo y no de las características individuales de cada persona. Por supuesto que la influencia del ambiente psicosocial de trabajo puede ser, y de hecho es, moderada por las características de la respuesta individual. No se niega esta

evidencia, pero tampoco se estudia, centrándose únicamente en aquellas condiciones que pueden y deben ser modificadas desde el lugar de trabajo.

A diferencia de otros modelos sobre el riesgo psicosocial, se prioriza la necesidad de distinguir rasgos del ambiente de trabajo que puedan ser categorizados como demandas, control y apoyo social, y no simplemente hacer un listado de todos los factores potencialmente estresores. Se examina la interacción entre las dimensiones, y se enfatizan las propiedades de generación de estrés de dichos factores objetivos, y no sólo de las percepciones individuales, o del ajuste persona-entorno.

Respecto a la personalidad, a pesar de que en muchas investigaciones sobre estrés se apunta que las características individuales juegan un papel en el desarrollo de los síntomas de estrés y enfermedad, los autores del modelo consideran improbable que dichas características expliquen las asociaciones encontradas entre tensión en el trabajo e hipertensión o ECV (las más consistentes epidemiológicamente). Además, creen que la investigación sobre los efectos de la personalidad también debería considerar -aunque de hecho no lo hace- la potencial influencia que las características del trabajo tienen a la hora de modelar características individuales como la personalidad.

En muchas ocasiones los factores psicosociales, las dimensiones del modelo, serán causas necesarias, pero no suficientes para que las personas se sientan estresadas o desarrollen trastornos de salud derivados del estrés. La situación es homónima a la que ocurre con muchos otros daños, de tipo multicausal, relacionados con riesgos laborales o extralaborales. No todos los fumadores desarrollan cáncer de pulmón, ni todos los que lo padecen son fumadores; no todos los trabajadores expuestos a un nivel de ruido superior al establecido en la legislación específica tendrán problemas de audición, y en cambio sí pueden padecerlos personas que no llegan a dicho nivel de decibelios. En cualquier caso, ello no ha de ser un obstáculo para delimitar y controlar aquellas exposiciones sobre las que se tiene sobrada confirmación de peligrosidad.

2.5.2 Modelo de estrés en el trabajo del National Institute for Occupational Safety and Health

Parte del supuesto que el estrés de trabajo resulta de la interacción del trabajador y las condiciones de trabajo. Sin embargo, las opiniones difieren sobre la importancia de las características del trabajador frente a la importancia de las condiciones del trabajo como la causa primera del estrés de trabajo. Estas opiniones distintas son importantes porque sugieren maneras diferentes de prevenir el estrés en el trabajo.

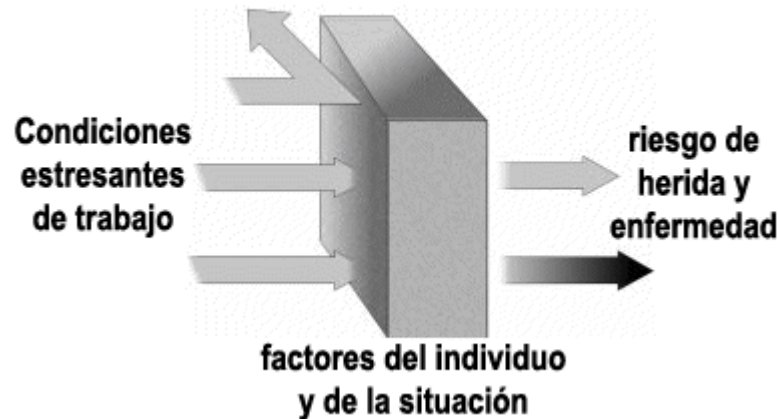
Según una corriente de opinión, las diferencias entre características personales como la personalidad y el estilo de sobrellevar el estrés son más importantes para pronosticar si ciertas condiciones de trabajo resultarán en el estrés—es decir que, lo que está estresante para una persona podría no estar problema para otra. Esta opinión lleva a estrategias de prevención que concentran en los trabajadores y las maneras de ayudarles a sobrellevar las condiciones exigentes de trabajo.

Aunque no se puede ignorar la importancia de las diferencias de cada uno, la evidencia científica sugiere que ciertas condiciones de trabajo están estresantes para la mayoría de la gente. El enfoque de NIOSH en el estrés de trabajo apoya la postura de que, las condiciones de trabajo tienen un papel principal en causar el estrés de trabajo. Sin embargo, no se ignora el papel de factores individuales. Según la opinión de NIOSH, la exposición a condiciones estresantes de trabajo (llamadas causas de estrés) puede tener una influencia directa en la salud y la seguridad de trabajador. Pero como se muestra en el esquema de abajo, factores individuales y de otras situaciones pueden intervenir para fortalecer o debilitar esta influencia. Teresa tiene que cuidar a su madre enferma—es un ejemplo cada vez más común de un factor individual o de una situación que puede intensificar los efectos de las condiciones estresantes de trabajo. Unos ejemplos de factores del individuo y de la situación que pueden reducir los efectos de condiciones estresantes incluyen los siguientes:

- 1 El equilibrio entre el trabajo y la vida familiar o personal

- 2 Una red de apoyo de amigos y compañeros de trabajo
- 3 Un punto de vista relajado y positivo

Esquema de NIOSH del estrés de trabajo



Algunas condiciones que pueden causar estrés son:

1. **El diseño de los trabajos.** Trabajo pesado, descansos infrecuentes, turnos y horas de trabajo largos; trabajos frenéticos y de rutina que tienen poco significado inherente, no usan las habilidades de los trabajadores, y proveen poco sentido de control.
2. **El estilo de dirección.** Falta de participación por trabajadores en la toma de decisiones, falta de comunicación en la organización, y falta de política que está favorable a la vida de familia.
3. **Las relaciones interpersonales.** Malos ambientes sociales y falta de apoyo o ayuda de compañeros y supervisores.
4. **Los papeles de trabajo.** Expectativas de trabajo mal definidas o imposibles de lograr, demasiada responsabilidad, demasiadas funciones.
5. **Las preocupaciones de la carrera.** Inseguridad de trabajo y falta de oportunidad para el crecimiento personal, el fomento, o el ascenso; cambios rápidos para los cuales los trabajadores no están preparados.

6. Las condiciones ambientales. Condiciones desagradables y peligrosas como las áreas de trabajo atiborradas, el ruido, la contaminación del aire, o los problemas ergonómicos.

El estrés hace que el cerebro se ponga en guardia. La reacción del cerebro es preparar el cuerpo para la acción defensiva. El sistema nervioso se despierta y las hormonas se liberan para avivar los sentidos, acelerar el pulso, profundizar la respiración, y tensar los músculos. Esta respuesta (a veces llamada la respuesta de luchar o huir) es importante porque nos ayuda defendernos contra situaciones amenazantes. La respuesta se programa biológicamente. Todos reaccionen más o menos de la misma manera—no importa si la situación sea en la casa o en el trabajo.

Los episodios de estrés que duran poco o están infrecuentes representan poco riesgo. Pero cuando las situaciones estresantes continúan no resueltas, se queda el cuerpo en un estado constante de activación, lo que aumenta la tasa del desgaste a los sistemas biológicos. En última instancia, resulta la fatiga o el daño, y la habilidad del cuerpo de arreglarse y defenderse se puede comprometer seriamente. Como resultado, aumenta el riesgo de herida o de enfermedad.

Muchos estudios han considerado la relación entre el estrés de trabajo y una variedad de enfermedades: alteraciones de humor y de sueño, dolor de estómago y dolor de cabeza, y relaciones alterados con la familia y los amigos son ejemplos de problemas relacionados con el estrés.

Estas señales tempranas del estrés de trabajo usualmente están fáciles de reconocer. Pero los efectos del estrés de trabajo en las enfermedades crónicas son más difíciles de ver porque las enfermedades crónicas necesitan mucho tiempo para desarrollarse y se pueden influir por muchos factores aparte del estrés. Sin embargo, la evidencia rápidamente está acumulando y sugiere que el estrés tiene un papel importante en varios tipos de problemas crónicas de la salud:

1. La enfermedad cardiovascular: Muchos estudios sugieren que los trabajos que exigen mucho psicológicamente y que permiten a los empleados poco control sobre el proceso de trabajo hacen aumentar el riesgo de la enfermedad cardiovascular.
2. Las afecciones musculo esqueléticas: Sobre la base de investigaciones por NIOSH y muchas otras organizaciones, se cree mucho que el estrés de trabajo aumenta el riesgo del desarrollo de afecciones musculo esqueléticas de la espalda y de las extremidades de abajo.
3. Las afecciones psicológicas: Varios estudios sugieren que las diferencias entre las tasas de problemas de la salud mental (como la depresión y el agotamiento) para varias ocupaciones se deben en parte a las diferencias entre los niveles del estrés de trabajo. (Las diferencias de economía y estilo de vida entre ocupaciones también pueden contribuir a algunos de estos problemas.)
4. Los riesgos de trabajo: Aunque se necesita más estudio, se aumenta la preocupación que las condiciones estresantes se afecten las prácticas seguras de trabajo y crean el marco para los riesgos de trabajo.
5. El suicidio, el cáncer, las úlceras, y las funciones inmunes afectadas: Unos estudios sugieren una relación entre las condiciones estresantes de trabajo y estos problemas de la salud. Sin embargo, se necesitan más investigaciones antes de que se pueda sacar conclusiones firmes.

Para cambiar la organización para prevenir el estrés de trabajo, es necesario realizar lo siguiente:

1. Asegurarse que el volumen de trabajo coordine con las habilidades y los recursos de los trabajadores.
2. Diseñar los trabajos para proveer el significado, el estímulo, y las oportunidades para que los trabajadores usen sus habilidades.
3. Definir claramente los papeles y responsabilidades de los trabajadores.
4. Dé oportunidades a los trabajadores de participar en las decisiones y acciones afectando sus trabajos.

5. Mejore las comunicaciones—reduzca la incertidumbre sobre el desarrollo de carrera y las posibilidades de trabajo en el futuro.
6. Provea oportunidades para la interacción social entre los trabajadores.
7. Establezca los calendarios de trabajo que están compatibles con las demandas y responsabilidades fuera del trabajo.

2.5.3 Modelo SOLVE de la OIT: Integrando la promoción de la salud a las políticas de SST en el lugar de trabajo

Asimismo, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en el documento “Integrando la promoción de la salud en las políticas de SST en el lugar de trabajo (SOLVE)” introduce un enfoque innovador en el cual la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores se convierten en parte integral del desarrollo organizacional y la sostenibilidad económica, contribuyendo a la productividad y la competitividad en la economía mundial globalizada. Dicho modelo se basa seis principios: se enfoca en las personas, es preventivo, incorpora la dimensión de género, está orientado hacia los resultados, es adaptable y es autosustentable. Ello mediante la promoción de la salud y el bienestar en el trabajo por medio del diseño de políticas y acciones que aborden las siguientes áreas e interacciones: salud psicosocial (estrés, violencia psicológica y física, estresores económicos), potenciales adicciones (consumo de tabaco, consumo de alcohol y drogas) y hábitos saludables de vida (nutrición, ejercicio o actividad física, sueño saludable y VIH y SIDA).

2.6 Síndrome Burn out laboral

El síndrome de Burn out es un padecimiento que consiste en la presencia prolongada de estrés en el organismo de las personas con motivo de los factores que se presentan en el trabajo. Este síndrome puede presentarse por fatiga crónica, ineficacia y negación de lo ocurrido

Apareció en la literatura mundial a mediados de los 70's para describir en forma coloquial la actitud de ciertos trabajadores de la salud hacia su labor cotidiana. Desde entonces existen numerosos reportes de este síndrome. Suele aparecer, en las personas que han elegido su oficio de manera vocacional, es muy frecuente en enfermería, medicina y el profesorado, y con menos asiduidad en trabajos que se desempeñan de forma obligatoria. Las manifestaciones y el malestar normalmente afectan la vida laboral, pero pudiera suceder que también puedan afectar la vida social y familiar del trabajador o trabajadora.

La persona que trabaja está expuesta de manera continua a altos niveles de estrés, carga de trabajo excesiva, poca autonomía, malas relaciones en el trabajo y ausencia de apoyo en su entorno, falta de formación para desempeñar las tareas. Puede llegar a padecer un estrés crónico que acabe provocando el burnout. Por ese motivo, el vínculo entre el estrés y el burnout es muy fuerte.

Los síntomas del síndrome de burnout pueden ser: agotamiento, despersonalización, cinismo, desmotivación e insatisfacción en el trabajo, que conllevan a un pobre desempeño laboral, lo anterior como consecuencia de factores de estrés prolongados tanto en la esfera emocional como en las relaciones interpersonales en el trabajo. El síndrome descrito como burnout se refiere exclusivamente a la actitud en el desempeño laboral y debe diferenciarse claramente de la depresión clínica que afecta otras esferas de la vida. El factor central es el excesivo agotamiento emocional que gradualmente lleva a quien lo experimenta, a un estado de distanciamiento emocional y cognitivo en sus actividades diarias, con la consecuente incapacidad de responder adecuadamente a las demandas de servicio.

Capítulo 3.
Antecedentes del clima organizacional del
Instituto Mexicano del Seguro Social.

Capítulo 3. Antecedentes del clima organizacional del Instituto Mexicano del Seguro Social.

3.1 Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)

El IMSS, es la institución con mayor presencia en la atención a la salud y en la protección social de las mexicanas y los mexicanos desde su fundación en 1943, para ello, combina la investigación y la práctica médica, con la administración de los recursos para el retiro de sus asegurados, para brindar tranquilidad y estabilidad a los trabajadores y sus familias, ante cualquiera de los riesgos especificados en la Ley del Seguro Social.

Hoy en día, es responsable de la salud y seguridad social de 58 millones de derechohabientes y de 12 millones de beneficiarios del Programa IMSS-Oportunidades, es decir, más de la mitad de la población mexicana, tiene algo que ver con el Instituto, hasta ahora, la más grande Institución en su género en América Latina.

En un día típico, el IMSS atiende cerca de 500 mil consultas; 200 mil niños en sus guarderías; 50 mil urgencias; y cuatro mil intervenciones quirúrgicas diarias. En gran medida esto se consigue por el esfuerzo y compromiso de los más de 440 mil trabajadores: médicos, enfermeras y personal administrativo, que día a día operan las casi seis mil unidades médicas de este Instituto (Instituto Mexicano del Seguro Social, 2014).

Lograr esta labor, implica una gran inversión, cada día en promedio, se hacen uso de cerca de mil millones de pesos para brindar estos servicios. Sin embargo, hay que reconocer que el IMSS enfrenta un panorama financiero complicado ocasionado por una combinación de factores externos e internos.

Entre los factores externos destacan la transición demográfica y la transición epidemiológica que enfrenta nuestro país y que han ejercido una considerable presión sobre las finanzas del IMSS. El Instituto atiende hoy a una población exponencialmente más envejecida que requiere servicios médicos de alto costo, relacionados principalmente con padecimientos crónico-degenerativos como la diabetes mellitus, las enfermedades cerebrovasculares, la hipertensión y los distintos tipos de cáncer.

Aunado a estos factores externos, existen también factores internos que afectan su óptimo funcionamiento. El primero proviene de los altos costos administrativos del Instituto. El segundo factor, es el régimen de jubilaciones y pensiones de los propios trabajadores del Instituto, que ha derivado en un pasivo laboral cuyo valor presente es de 1.9 billones de pesos de 2012.

Todo ello enmarca un panorama financiero sumamente complicado para poder ampliar la infraestructura de los servicios y, por ende, se genera un déficit de atención oportuna a la población derechohabiente y usuaria, incrementando el descontento, pero sobre todo la carga del personal del Instituto.

3.1.1 Creación del IMSS

El Instituto Mexicano del Seguro Social es un Organismo Público Descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios. Su estructura financiera se sostiene sobre una base de contribución tripartita: trabajadores, patrones y gobierno.

3.1.2 Estructura Orgánica

El Instituto Mexicano del Seguro Social en cuanto a su estructura orgánica se integra a por:

- I. Comisión: la Comisión de Vigilancia;

- II. Cuerpo de Gobierno: Grupo de servidores públicos de los Órganos de Operación Administrativa Desconcentrada de nivel jerárquico inmediato inferior al de su titular, cuyas funciones son ejercidas en los términos de los manuales respectivos;
- III. Órganos Colegiados: a) Consejos Consultivos Delegacionales, y b) Juntas de Gobierno de las Unidades Médicas de Alta Especialidad.
- IV. Órganos de Operación Administrativa Desconcentrada: a) Delegaciones estatales y regionales, y b) Unidades Médicas de Alta Especialidad.
- V. Órganos Normativos: Las direcciones a que se refiere el artículo 3, fracción II, de este Reglamento, así como las unidades y coordinaciones que de ellas dependan;
- VI. Órganos Operativos: a) Unidades de Servicios Médicos y no Médicos; b) Subdelegaciones; c) Oficinas para Cobros del Instituto Mexicano del Seguro Social, y d) Otras unidades administrativas.
- VII. Órganos Superiores: Los que señala el artículo 257 de la Ley: Asamblea General, Comisión de Vigilancia y el H. Consejo Técnico.
- VIII. El Reglamento Interior del Instituto Mexicano del Seguro Social
- IX. Secretaría General: La Secretaría General del Instituto.

Para el estudio, planeación, atención y ejecución de los asuntos y actos que le competen al Instituto, contará con:

- I. Secretaría General;
- II. Direcciones Normativas: a) Dirección de Administración; b) Dirección de Finanzas; c) Dirección de Incorporación y Recaudación; d) Dirección de Innovación y Desarrollo Tecnológico; e) Dirección Jurídica; f) Dirección de Prestaciones Económicas y Sociales, g) Dirección de Prestaciones Médicas y h) Dirección de Vinculación y Evaluación de Delegaciones; El Instituto contará con un Órgano Interno de Control, que se regirá conforme al artículo 83 de este Reglamento.

Para mayor referencia se encuentra el Anexo 1. Organigrama General del Instituto Mexicano del Seguro Social.

3.1.3 Misión, visión y valores institucionales

Misión:

Es ser el instrumento básico de la seguridad social, establecido como un servicio público de carácter nacional, para todos los trabajadores y sus familias.

El Instituto Mexicano del Seguro Social tiene un mandato legal derivado del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Su misión es ser el instrumento básico de la seguridad social, establecido como un servicio público de carácter nacional, para todos los trabajadores y sus familias. Es decir, el aumento en la cobertura de la población se persigue como un mandato constitucional, con un sentido social. Por su parte, el Artículo 2 de la Ley del Seguro Social (LSS) establece que la seguridad social tiene por finalidad garantizar el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo, así como el otorgamiento de una pensión que, en su caso y previo cumplimiento de los requisitos legales, será garantizada por el Estado.

Como institución administradora de riesgos: Fomenta la salud de la población trabajadora asegurada y de sus familias, de los pensionados y de los estudiantes de manera integral, a través de la provisión de servicios preventivos y curativos médicos, de guarderías y de prestaciones económicas y sociales previstos en la LSS.

Como entidad prestadora de servicios: Administra los distintos ramos de seguro que prevé la LSS, requiriendo de una adecuada gestión de las contribuciones y los recursos financieros para proporcionar las prestaciones en especie y en dinero; y en

su carácter de organismo fiscal autónomo conducirá una recaudación eficaz logrando la transparencia y el control en la información que genera.

Visión

Consolidar un desempeño honesto, eficiente y transparente en el diario actuar de las y los servidores públicos que laboran en el IMSS, de modo que, con toda responsabilidad, brinden atención a la derechohabiente.

Valores institucionales:

El Instituto Mexicano del Seguro Social, que es el instrumento básico de la Seguridad Social, para cumplir plenamente la noble misión que le ha sido encomendada, de organizar y administrar la Institución y atender responsablemente a la población derechohabiente y usuaria, establece en el artículo 64, fracción III del Reglamento Interior de Trabajo de su Pacto Laboral, la obligación de las y los trabajadores del propio Instituto, de no incurrir en actos de violencia, amagos, injurias o malos tratamientos en contra de otras y otros trabajadores o derechohabientes y demás personas que ocurran al lugar donde presten sus servicios. Lo anterior, refleja el interés de la Institución y de su personal, por preservar un sano ambiente de trabajo.

En el IMSS se establece el Código de Conducta y de Prevención de Conflictos de Interés de las y los Servidores Públicos del Instituto Mexicano del Seguro Social, aprobado por el H. Consejo Técnico mediante Acuerdo: ACDO.SA2.HCT.011215/283. P. DA, de fecha 01 de diciembre de 2015 para implementar acciones permanentes que favorezcan su comportamiento ético de su personal mediante la promoción y difusión de los siguientes valores:

1. Buen trato y vocación de servicio

Compromiso: Realizaré las funciones que me corresponden, tratando bien a todas las personas con las que interactúo y considerando siempre como prioridad mi

contribución en la atención a la población derechohabiente y usuaria de los servicios institucionales.

Acciones:

- Otorgar buen trato a la población derechohabiente y usuaria de los servicios, así como a mis compañeras y compañeros de trabajo.
- Saludar, escuchar y responder a todas las personas con las que interactúo.
- Conocer y cumplir con los protocolos de buen trato al atender a personas derechohabientes o al interactuar con mis compañeros y compañeras de trabajo.
- Contribuir a que mi ambiente laboral se caracterice por el buen trato y la cooperación entre compañeras y compañeros sin distinción del nivel jerárquico.
- Comunicarme de manera clara y directa, así como trabajar en equipo con mis autoridades, mis compañeras y compañeros de trabajo, y con el personal a mi cargo.
- Orientar y atender de forma oportuna, clara y amable a la población derechohabiente y usuaria de los servicios, así como a mis compañeros y compañeras de trabajo.
- Implementar estrategias que propicien permanentemente la mejora de la atención y los servicios institucionales, así como el desarrollo de mi trabajo.
- Atender con oportunidad las quejas y/o solicitudes de la población derechohabiente y usuaria.
- Participar de forma comprometida en las actividades de sensibilización y capacitación relacionadas con el buen trato y vocación de servicio que establezca el Instituto.
- Recordar que mis acciones impactan a las personas con las que interactúo, a su familia y también a la sociedad.

2. Respeto a los Derechos Humanos y a la Igualdad.

Compromiso: Contribuiré con mis acciones laborales y personales a la promoción, el respeto, la protección y garantía de los derechos humanos, a la igualdad y la no discriminación; el acceso a la información y la protección de datos personales, para fortalecer la imagen interna y externa del IMSS.

Acciones:

- Cumplir con mis funciones otorgando un trato igualitario a las personas y brindar acceso a los servicios a toda persona que tenga derecho a recibirlos, sin condicionarlos por sus características (raza, color, etnia, sexo, idioma, religión, opinión política, origen nacional o social, edad, discapacidad, posición económica, orientación sexual, entre otras).
- Conocer los derechos humanos y la obligación que tengo como persona servidora pública de promoverlos, respetarlos, protegerlos y garantizarlos.
- Reconocer los estereotipos asociados al género de las personas y evitar la discriminación a partir de ellos.
- Conocer y aplicar las Claves para el Trato Adecuado a Personas con Discapacidad.
- Evitar cualquier forma de violencia, hostigamiento o acoso sexual y/o laboral, hacia cualquier persona de mi entorno laboral o de la población derechohabiente y usuaria. Dar acceso a la información pública a la persona que lo requiera, a sus datos personales o a la rectificación de éstos cuando sea solicitado y acredite su derecho. Hacer un manejo de los datos personales de conformidad con los propósitos para los cuales se hayan obtenido.
- Preservar y cuidar la información a mi cargo, de acuerdo con los criterios de protección de datos personales y confidencialidad.

- Desarrollar estrategias para promover, proteger y garantizar los derechos humanos, el respeto a la igualdad, la no discriminación, el acceso a la información y la protección de datos personales.

3. Integridad y prevención de conflictos de interés en el uso del cargo y en la asignación de recursos públicos.

Compromiso: Desempeñaré mis funciones con estricto apego al marco normativo buscando siempre el beneficio de la población derechohabiente y usuaria, manifestando mi lealtad al Instituto utilizando los recursos humanos, financieros y materiales únicamente para cumplir con la misión del mismo.

Acciones:

- Hacer del conocimiento de mi superior jerárquico cualquier conflicto de interés que tuviera o conociera de alguien, que en su cargo o comisión se presente una situación donde los intereses personales, familiares, o de negocios pudieran afectar el desempeño laboral.
- Cuidar que mis acciones vayan dirigidas siempre en beneficio del Instituto evitando que mis propios intereses puedan influir en la toma de decisiones.
- Actuar en cumplimiento con mi deber, sin tomar atribuciones que me beneficien en lo personal o a un tercero.
- Cumplir con mis obligaciones evitando cualquier acción que me lleve al incumplimiento de mi integridad como persona servidora pública.
- Conocer y aplicar las leyes, reglamentos y normas con las cuales se regula mi cargo, puesto o comisión, asumiendo una cultura de buen trato, protección a los derechos humanos, igualdad, transparencia, legalidad y rendición de cuentas en el cumplimiento de mis funciones.
- Repudiar, combatir y denunciar cualquier acto de violencia física y/o emocional que afecte a la población derechohabiente y usuaria de los servicios, así como al personal Institucional.

- Repudiar, combatir, y denunciar actos de corrupción, fraude, discriminación, vandalismo o cualquier otro que afecte la operación de los servicios otorgados y los bienes muebles e inmuebles del Instituto.
- Orientar mi trabajo siempre al cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos del Instituto, aportando el máximo de mi capacidad, conocimiento y esfuerzo.
- Denunciar cualquier incumplimiento a las disposiciones de este Código de Conducta.
- Hacer uso eficiente y responsable de los recursos humanos, financieros y materiales para desempeñar mis funciones, bajo los lineamientos de austeridad, ahorro, transparencia, honestidad, y con apego a la normatividad del Instituto.
- Proporcionar información fehaciente y oportuna, atender todas las solicitudes de servicio que se encuentren bajo mi responsabilidad, disminuir los tiempos de atención y/o trámites, haciendo partícipes en su modificación al personal involucrado en su autorización, dirección y operación.
- Actuar con atención a la verdad, para fomentar la confianza en la población derechohabiente y usuaria, así como en la de mis compañeras y compañeros de trabajo.

4. Superación personal y profesional

Compromiso: Perfeccionaré mis actitudes, capacidades y conocimientos personales y profesionales para propiciar la mejora continua y la innovación en mi trabajo y para fomentar un ambiente de trabajo positivo y propositivo con mis compañeras y compañeros de trabajo.

Acciones:

- Orientar mi trabajo siempre al cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos del Instituto, aportando el máximo de mi capacidad, conocimiento y esfuerzo.
- Asumir las consecuencias de los errores y aciertos que cometa en el desempeño de mis funciones.
- Mostrar lealtad a los intereses del Instituto, siempre buscando el bien de la población derechohabiente y de mis compañeras y compañeros de trabajo.
- Reconocer los méritos obtenidos por mis compañeras y compañeros de trabajo, evitando apropiarme de sus ideas, proyectos, resultados o iniciativas.
- Tener presente que mis compañeras y compañeros de trabajo son parte esencial de una familia por lo que ellas y ellos tienen como yo, responsabilidades en el entorno familiar.
- Participar en las actividades de capacitación y adiestramiento que me proporciona el Instituto, asumiendo el compromiso y responsabilidad de mi propio desarrollo personal y profesional u otorgar capacitación y adiestramiento cuando las necesidades del Instituto así lo requieran.
- Actualizar mis conocimientos, habilidades y destrezas, así como fortalecer mis competencias de manera permanente, para el adecuado desarrollo de mis funciones y actividades encomendadas.
- Aplicar los conocimientos adquiridos en mi área de trabajo, a fin de mejorar la calidad de los servicios que brinda el Instituto.
- Participar en los eventos de prevención médica establecidos por las áreas correspondientes del Instituto, a fin de prevenir riesgos de trabajo.
- Participar y fomentar las actividades de cuidado a la salud, promoción cultural y deportiva que me brinde y promueva el Instituto.
- Cumplir con las medidas y disposiciones de control, respeto, uso y seguridad de todas las instalaciones, incluyendo estacionamientos y sanitarios, señaladas por las áreas de seguridad e higiene y de Protección Civil.

- Apoyar en la realización de labores de Protección Civil, de fumigación y de limpieza en mi centro de trabajo, como nos indican las áreas competentes, a fin de evitar entorpecer el ejercicio de sus funciones.
- Realizar mis funciones y tomar decisiones evitando afectar a toda costa la salud y seguridad de otras personas, así como el patrimonio ecológico de mi entorno.
- Señalar la razón o motivos específicos cuando se llame la atención a una persona, hacerlo en privado, de forma oportuna (después de haberse presentado la situación). Reportar a las autoridades correspondientes respecto a cualquier situación que ponga en riesgo a las compañeras y compañeros de trabajo, sus respectivas familias, la población derechohabiente y usuaria, o bien al entorno ecológico.
- Contribuir al cuidado del medio ambiente, reutilizando el material de oficinas cuando sea posible (papel, sobres, tarjetas, carpetas, etc.) y disminuir el consumo del mismo, apagando las luces y desconectando aparatos eléctricos y electrónicos, cuando no se usen.
- Contribuir a la higiene, orden, seguridad y buena imagen del Instituto, llegar puntualmente a mis deberes, mantener limpio y organizado mi lugar de trabajo, incluyendo mi uniforme (en caso de portarlo), portar el gafete institucional en un lugar visible, mostrarlo al personal de seguridad de las puertas de acceso y permitirle la inspección de bolsas, y mochilas.

3.2 Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 y sus programas nacionales

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018 impulsa el hacer de México una sociedad de derechos, en donde todos tengan acceso efectivo a los derechos que otorga la Constitución y contempla la necesidad de garantizar los derechos de las mujeres y evitar que las diferencias de género sean causa de desigualdad, exclusión o discriminación.

Primero en incorporar la igualdad de género como principio esencial: Estrategia Transversal. Perspectiva de Género: “Incorporar la perspectiva de igualdad de género en las políticas públicas, programas, proyectos e instrumentos compensatorios como acciones afirmativas de la Administración Pública Federal”.

Su objetivo es reducir las brechas de desigualdad para impulsar la institucionalización de la perspectiva de género en el quehacer gubernamental.

Dentro de la meta nacional un México Incluyente propone enfocar la acción del Estado en garantizar el ejercicio de los derechos sociales y cerrar las brechas de desigualdad social que aún nos dividen. El objetivo es que el país se integre por una sociedad con equidad, cohesión social e igualdad sustantiva.

Esto implica hacer efectivo el ejercicio de los derechos sociales de todos los mexicanos, a través del acceso a servicios básicos, agua potable, drenaje, saneamiento, electricidad, seguridad social, educación, alimentación y vivienda digna, como base de un capital humano que les permita desarrollarse plenamente como individuos.

Con la finalidad de hacer más sencillo el análisis de obligatoriedad en materia de Igualdad a continuación se expone la alineación de programas nacionales en un mismo cuadro analítico. **Anexo 1.**

3.2.1 Programa Nacional de Derechos Humanos 2014-2018

Los Derechos Humanos no han podido garantizarse de manera plena debido a la falta de transversalización de la perspectiva de derechos humanos en la gestión administrativa. Hacen falta herramientas que lo permitan, así como reformas al marco jurídico en materia de planeación. El resultado de esta transversalización será la transformación de la infraestructura, la normativa y las políticas públicas, así como reconceptualización del servicio público, como el medio para hacer realidad los derechos de las personas.

Por medio de la transversalización se puede "conseguir que las preocupaciones y experiencias de las personas (desde la diversidad y en condiciones de vulnerabilidad) sean parte integral de la elaboración, puesta en marcha, control y evaluación de las políticas y los programas económicos y sociales; de manera que las personas, desde su diversidad, puedan beneficiarse de ellos igualmente y no se perpetúe la desigualdad".

México ha sido receptor de diversas recomendaciones en materia de derechos humanos, especialmente los últimos seis años, ya que la situación de violencia en el país generó un incremento en las violaciones de derechos humanos. Entre ellas destaca la necesidad de contar con bases para que la política de seguridad pública tome en consideración estándares de derechos humanos. El Programa debe asegurar que exista una perspectiva de derechos humanos en los programas y políticas públicas, esto es particularmente necesario en áreas de especial problemática como las políticas encaminadas a garantizar la seguridad y el acceso a la justicia y a combatir las violencias.

Si la prevención y garantía de los derechos humanos no es adecuada, se generan violaciones a los derechos humanos que demandan una efectiva protección de los mismos a través de sus mecanismos de exigibilidad y justiciabilidad, lo cual pasa por la reparación del daño y la integral atención a las víctimas.

A pesar de que existen diversos mecanismos de exigibilidad y justiciabilidad de los derechos humanos, los cuales deben ser complementarios, en la práctica se percibe que éstos funcionan de manera aislada. Además, no existe una difusión pertinente de los mismos, ni un monitoreo y evaluación integral. En el caso de acceso a la justicia, la profesionalización de los actores involucrados es inadecuada y no se garantiza una debida diligencia que considere el principio de igualdad y no discriminación.

3.2.2 Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y no Discriminación contra las Mujeres 2013-2018

El PROIGUALDAD obedece a la obligación señalada en el PND de contar con una estrategia transversal de perspectiva de género en todos los programas, acciones y políticas de gobierno; esto significa que en los programas sectoriales, especiales, institucionales y regionales que elaboren las dependencias de la Administración Pública Federal estarán explícitas la perspectiva de género y las acciones afirmativas (concebidas como medidas efectivas, caracterizadas por su dimensión temporal que inciden en la reducción de las desigualdades) que permitan reducir las brechas de desigualdad entre mujeres y hombres. Es, sin duda, el compromiso más amplio asumido por un gobierno para incorporar a las mujeres de lleno en la vida nacional; es la estrategia que le permitirá al gobierno federal incorporar en la planeación y programación nacional las necesidades de las mujeres y las acciones que permitan el ejercicio de sus derechos; derechos que tienen un rango constitucional y que se encuentran explícitos en: la Ley del Instituto Nacional de las Mujeres, la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, la Ley General para Prevenir, Sancionar y Erradicar los Delitos en Materia de Trata de Personas y para la Protección y Asistencia a las Víctimas de estos Delitos, la Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación, la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia y la Ley General de Víctimas, entre otras.

El PROIGUALDAD también responde a los compromisos suscritos por el Estado Mexicano en el marco de las convenciones y los tratados internacionales: particularmente, la Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW) y la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer (Belém Do Pará).

El propósito del PROIGUALDAD es alcanzar la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres, en un marco de respeto irrestricto a los derechos humanos de las mujeres y las niñas, y en un contexto de democracia participativa, utilizando para ello la

planeación, programación y presupuesto con perspectiva de género, con el fin de contar con políticas públicas centradas en reducir las brechas de desigualdad que actualmente se observan entre mujeres y hombres.

Este programa permitirá, en congruencia con el PND, con la Ley de Planeación y con la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, contar con políticas, programas y presupuestos diseñados con perspectiva de género, alineados y articulados entre sí. Con ello se impulsará la institucionalización de la perspectiva de género en todo el quehacer gubernamental.

3.2.3 Programa de Cultura Institucional para la Igualdad 2013-2015.

En ese sentido el Objetivo transversal 6 del Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y No-Discriminación contra las mujeres 2013-2018, establece el “Incorporar las políticas de igualdad de género en los tres órdenes de gobierno y fortalecer su institucionalización en la cultura organizacional”, objetivo que se desagrega en siete estrategias y 54 líneas de acción, que busca promover mediante un cambio profundo al interior de las instituciones que permitan traducirse en resultados de impacto a la ciudadanía.

Para dicho objetivo el Instituto Nacional de las Mujeres elaboró el Programa de Cultura Institucional para la Igualdad 2013-2015 compuesto de tres ejes rectores:

1. Clima laboral, con 6 estrategias y 20 líneas de acción.
2. Corresponsabilidad, con 2 estrategias y 6 líneas de acción.
3. Hostigamiento y acoso sexual, con 3 estrategias y 9 líneas de acción.

Y también de dos estrategias transversales para atender los 3 ejes rectores del programa orientados a la capacitación por grupos objetivos, certificación y comunicación de mensajes temáticos.

Capítulo 4.
**Trabajo de campo: Diagnóstico de cultura organizacional
de Igualdad en el IMSS**

Capítulo 4. Trabajo de campo. Diagnóstico de cultura organizacional de Igualdad en el IMSS.

El clima organizacional es un aspecto muy importante que influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el trabajo. En él se establece que las percepciones y opiniones que tiene el personal sobre su trabajo y los diferentes aspectos relacionados con la forma como lo desempeña, pueden o no reflejar la realidad de la institución, pero indudablemente su percepción y opinión influyen en la motivación, grado de participación y credibilidad del personal y por lo tanto en el logro de resultados.

Por lo anterior, el Instituto Mexicano del Seguro Social, reconoce que la aplicación del Cuestionario de Cultura Institucional de Igualdad, constituye una oportunidad estructurada de auto-diagnóstico y reflexión, sobre los aspectos que están influyendo en el clima laboral y así favorecer que se detecten los elementos que puedan ser optimizados.

A partir de los resultados del levantamiento del Cuestionario de Cultura Institucional para la Igualdad (CCII) 2014 en el IMSS, se elaboró el presente Diagnóstico de Cultura Institucional de Igualdad el cual refleja la cultura del personal del Instituto en relación con la igualdad y la perspectiva de género. El diagnóstico se estructuró con base en los siguientes ejes:

1. **Datos generales.** Se muestran las características socio-demográficas: sexo, edad, situación conyugal y escolaridad del personal. Información sobre el cargo actual, la forma de contratación, nivel de puesto, ascensos y trayectoria de trabajo en la administración pública y en la institución.
2. **Percepción sobre la igualdad de género.** Se identifican las actitudes, comportamientos y pensamientos de las y los trabajadores sobre la igualdad de género, como una forma de acercarse a los valores del personal del IMSS, los cuales inciden directamente en la cultura organizacional y en el ambiente de trabajo.

3. **Clima laboral.** En esta sección se presenta la percepción del personal sobre sueldos y prestaciones, ambiente de trabajo, igualdad de género y no discriminación, y acoso laboral, como un conjunto de características que influyen en el comportamiento y percepción del ambiente de trabajo de las personas que laboran en el IMSS.
4. **Corresponsabilidad entre la vida laboral y familiar.** Se muestran las dificultades en la utilización del tiempo por parte de las y los trabajadores del IMSS, de manera que se logren atender satisfactoriamente las responsabilidades laborales y necesidades familiares y personales. Muestra resultados en temas como la licencia de paternidad, facilidades para las mujeres embarazadas y en periodo de lactancia, permisos, vacaciones, y duración de la jornada de trabajo.
5. **Hostigamiento y acoso sexual.** Este apartado se integra con la percepción del personal del Instituto acerca del hostigamiento y acoso sexual, el conocimiento de la existencia de un órgano responsable de atender o sancionar los casos de hostigamiento y acoso sexual, el procedimiento para presentar quejas, y la difusión de información acerca del tema.
6. **Experiencia de capacitación.** Presenta si el personal recibió capacitación en los temas de perspectiva de género, igualdad de género, derechos de las mujeres, derechos humanos, no discriminación, violencia de género, hostigamiento y acoso sexual, conciliación trabajo y familia, presupuesto con perspectiva de género, indicadores y planeación con perspectiva de género, así como, el interés de las y los trabajadores por recibir capacitación en estos temas.
7. **Conocimiento del marco normativo en materia de igualdad.** Refiere al conocimiento del personal sobre leyes y programas de igualdad de género, violencia contra las mujeres y la existencia de una Unidad de Género dentro del Instituto.

4.1 Metodología de aplicación del Cuestionario

La aplicación del Cuestionario de Cultura Institucional para la Igualdad utilizó un Universo de aplicación censal, se realizó por internet de forma automática y en tiempo real, utilizó reactivos positivos y negativos, se obtuvieron únicamente resultados y calificaciones, es decir solo tabulados básicos. El cuestionario fue aplicado a personal de base y confianza del IMSS en Nivel Central, 35 Delegaciones y 25 Unidades Médicas de Alta Especialidad, que laboran en 1,660 centros de trabajo a nivel nacional de acuerdo a la desagregación realizada para la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional (ECCO) 2014.

La distribución del número de reactivos fue la siguiente:

Núm.	Apartado	Número de reactivos
1.	Datos generales.	18
2.	Percepción sobre la igualdad y género.	9
3.	Clima laboral.	65
4.	Corresponsabilidad entre la vida laboral y familiar.	19
5.	Hostigamiento y acoso sexual.	34
6.	Experiencia de capacitación.	6
7.	Conocimiento del marco normativo en materia de igualdad.	4
Total		155

Se levantaron 88 mil 681 encuestas a nivel nacional por el periodo comprendido del 15 de noviembre al 5 de diciembre de 2014. La validación se realizó con base en la Guía de Validación de Mínimos para la ECCO 2014 emitida por la Secretaría de la Función Pública (SFP). En esta Guía se consideran 4 grupos con diferentes porcentajes de confianza y error, de los cuales, se seleccionó el Grupo B para determinar la muestra de aplicación del Cuestionario, que considera un error muestral del 5% y un nivel de confianza del 80%.

Grupos de validación de mínimos del Cuestionario.

Grupo	Porcentaje de confianza	Porcentaje de error
A	75%	10%
B	80%	5%
C	95.5%	5%
D	99%	3%

Fuente: Guía de Validación de Mínimos para la ECCO 2014, Secretaría de la Función Pública.

Fórmula Grupo B:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

Donde:

(n)= Tamaño de la muestra.

(N)= Universo de aplicación validado por cada institución.

(K)= 1.28 Considerando un 80% de confianza.

(e)= 5% Considerando un 5% de error muestral.

(p)= 0.5 Considerando que es un dato desconocido, 0.5 es el más seguro.

(q)= 0.5 Considerando que es un dato desconocido, 0.5 es el más seguro.

4.2 Datos generales

Las gráficas y cuadros presentados a continuación fueron elaborados, con información sustraída de los tabulados básicos sistematizados y proporcionados por el INMUJERES correspondientes a los resultados de la aplicación del Cuestionario de Cultura Institucional para la Igualdad 2014.

4.2.1 Participación

De los 88 mil 681 trabajadoras y trabajadores que respondieron el Cuestionario de Cultura Institucional para la Igualdad a nivel nacional, 56 mil 638 (64%) correspondieron a mujeres y 32 mil 043 (36%) a hombres.

En la distribución por sexo se encuentra que la participación mayoritaria fue de mujeres con el 64% y con un 36% de varones; con una diferencia de 1 punto porcentual con respecto al Segundo Cuestionario de Cultura Institucional aplicado en el año 2011 (63% mujeres y 37% hombres), lo que indica que a pesar de que son universos asimétricos en términos de su tamaño (40 mil 224 en 2011 y 88 mil 681 en

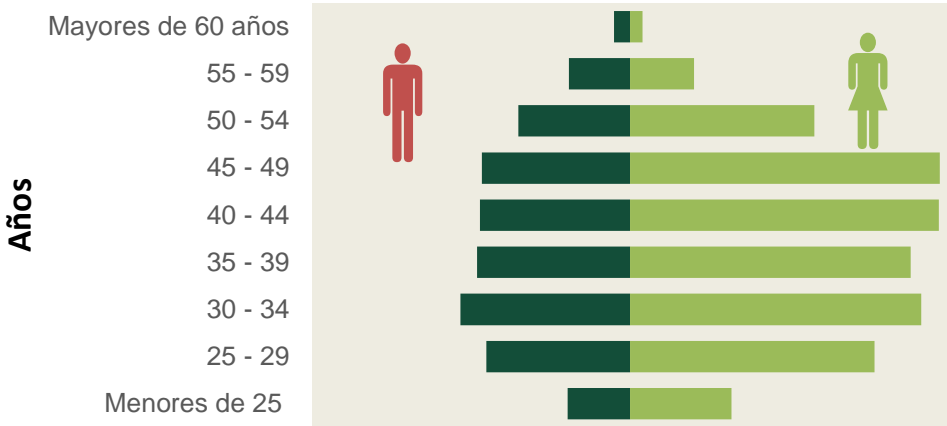
2014) la tendencia en cuanto a la participación de mujeres y hombres tuvo un comportamiento similar.

La participación del personal se dio fundamentalmente en Delegaciones de donde proviene el 89% de las respuestas. Mientras que la contribución de las Unidades Médicas de Alta Especialidad (UMAE) fue de 6% y del personal en Nivel Central fue de 4%:

Tipo de Unidad	Total	Hombres	Mujeres
Delegación	79,199 (89%)	28,346 (36%)	50,853 (64%)
UMAE	5,697 (6%)	1,951 (34%)	3,746 (66%)
Nivel Central	3,783 (4%)	1,746 (46%)	2,037 (54%)
No especificado	2	0	2
Total (Absoluto)	88,681	32,043	56,638
Total (Relativo)	100%	36%	64%

La edad promedio del personal del Instituto se ubica en 39 años. En la desagregación por sexo se observa que los hombres se ubican en 39 años y 38 para las mujeres.

Referente a los grandes grupos de edad el grueso del personal se ubica en el rango de 30 a 49 años, en el cual, las mujeres se encuentran 5 puntos porcentuales arriba en comparación con los hombres:



Distribución por grandes grupos de edad.

Grandes grupos de edad	Total	Hombres	Mujeres
Total	88,681	32,043	56,638
Menores de 29 años	17,377	6,491	10,886
		20%	19%
De 30 a 49 años	57,037	19,561	37,476
		61%	66%
50 y más	14,159	5,948	8,211
		19%	14%

4.2.2 Situación Conyugal

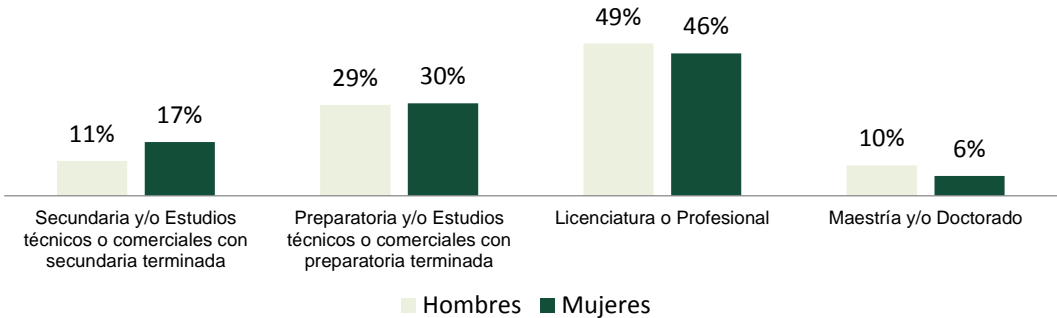
El estado civil de más de la mitad del personal del Instituto es casado o viviendo en pareja, 60% del total de las y los encuestados se encuentra en esa situación. El 28% soltero(a) y el 12% restante se encuentra en el segmento de separado (a) o divorciado(a) o viudo (a).

Las mujeres se ubican principalmente en el segmento de viudas y separadas o divorciadas, 81% y 72%, respectivamente, a diferencia de los hombres quienes tienen un mayor porcentaje (41%) en el segmento de casados o viviendo en pareja. Resalta el mínimo porcentaje de hombres viudos (19%) en comparación con las mujeres en esa misma situación.

4.2.3 Nivel de estudios del personal del IMSS

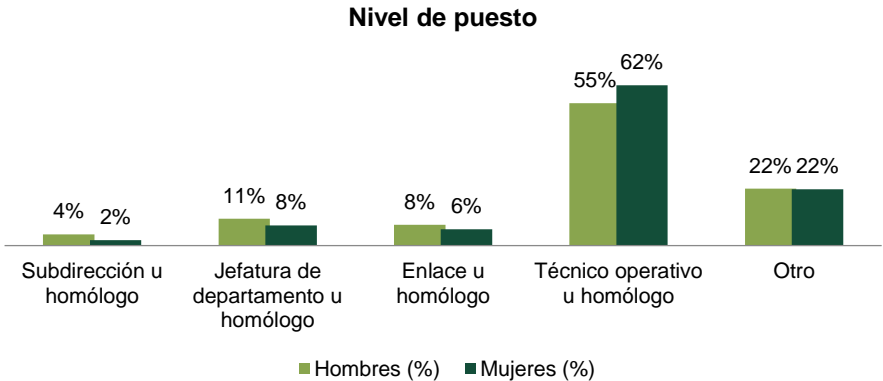
El nivel máximo de estudios del personal del IMSS es de licenciatura. Las mujeres cuentan con un mayor porcentaje de estudios en el nivel licenciatura (46%) al igual que los hombres (49%). En el único rubro que los hombres superan el nivel de estudios de las mujeres es en los estudios de doctorado.

Si bien se observa que las mujeres han alcanzado niveles educativos de licenciatura o maestría, también se refleja que un porcentaje considerable de ellas (47%) lo ocupan en los menores niveles de estudios, ya sea de secundaria, estudios técnicos, comerciales o preparatoria.



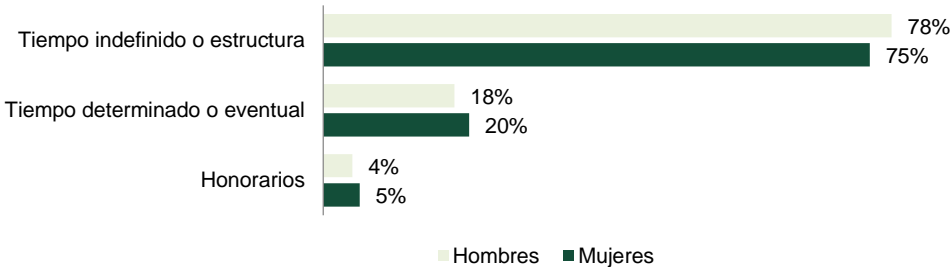
4.2.4 Nivel de puesto

El nivel de puesto en el que se ubica la mayor parte del personal institucional es en el nivel técnico operativo u homólogo. En comparación con los hombres, la cantidad de mujeres en puestos de jefatura de departamento, subdirección u homólogos a estos es menor que la registrada por los hombres. Ellas registran una mayor ocupación en puestos operativos.



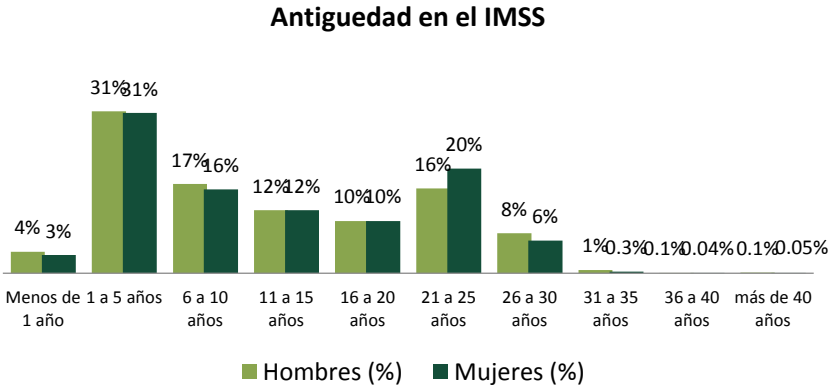
4.2.5 Tipo de contratación.

Mayormente el personal del IMSS se encuentra bajo el régimen de contratación indefinido o de estructura, 78% de hombres y 75% de mujeres. No obstante, se observa que las mujeres están contratadas de forma eventual o por honorarios en mayor proporción en comparación con los hombres.



4.2.6 Antigüedad del personal en el sector público y en el IMSS.

El 28.37% de las mujeres que respondieron el cuestionario han trabajado de 1 a 5 años en el sector público, seguidas del 18.78% que cuenta con una antigüedad laboral en el sector de entre 21 y 25 años. Por su parte, los hombres en su mayoría cuentan con una antigüedad de 1 a 5 años en el sector público. El 31.01% de las mujeres del IMSS tienen una antigüedad de 1 a 5 años, seguidas del 20.26% que tienen de 21 a 25 años. Por su parte, los hombres en su mayoría cuentan con antigüedad de 1 a 5 años y de 6 a 10 años.

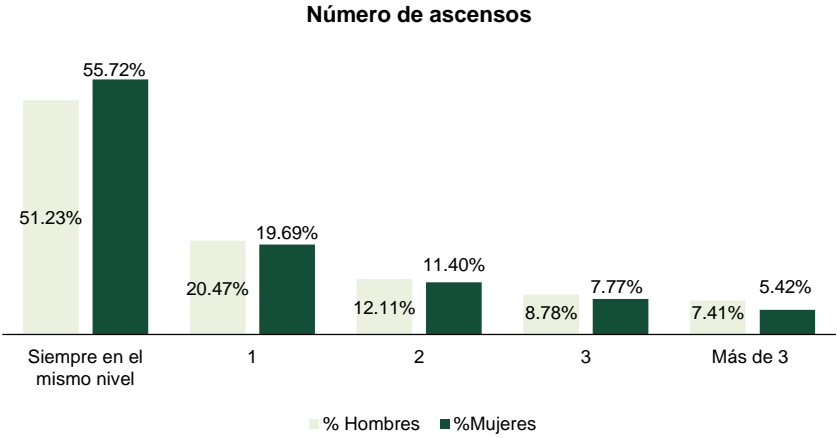


4.2.7 Ascensos del personal en el IMSS

Más de la mitad de los trabajadores y trabajadoras del Instituto siempre han estado en el mismo nivel laboral. El 55.72% de las mujeres y el 51.23% de los hombres no han tenido ningún ascenso en la institución. Este porcentaje posiblemente guarde relación con la antigüedad del personal institucional que en su mayoría se ubica en el rango de 1 a 5 años.

En general el personal del IMSS ha tenido al menos un ascenso laboral, el 20.47% de ellas y el 19.69% de ellos registran cuando menos un ascenso en la institución.

Se aprecia que la movilidad laboral que han tenido las mujeres en el IMSS es menor en comparación con la de los hombres, ya que ellas registran mayor porcentaje de permanencia en el mismo nivel de puesto, así como también, una menor promoción a niveles de mayor jerarquía. Conforme lo muestra el gráfico siguiente:



4.3 Percepción sobre la igualdad y género

En esta sección se identifican las acciones de las y los servidores públicos acerca de la igualdad de género como una forma de acercarse a los valores de las personas que laboran en la institución y que inciden directamente en la cultura organizacional y en el ambiente de trabajo.

Las 9 afirmaciones respondidas por las trabajadoras y trabajadores del IMSS, contienen estereotipos de género, en las cuales ellas y ellos opinaron que tanto o no, están de acuerdo con la afirmación.

INMUJERES señala que la escala de valoración utilizada para asignar una calificación a las preguntas se obtuvo por promedios ponderados y así mostrar las calificaciones en una escala del 0 al 10. Entre más cerca del 10 indica que las y los trabajadores no aceptan los roles estereotipados de género.

Este apartado es importante porque la desigualdad de género se deriva de los roles y estereotipos de género que determinan el comportamiento de las personas y, por ende, el de las instituciones donde laboran. En este sentido, se observa que persiste la creencia de que las mujeres son quienes deben ocuparse prioritariamente del hogar, del cuidado de sus hijas e hijos, al arrojar este reactivo un 5.3 de calificación.

Asimismo, prevalece la idea concebida de que las mujeres por sus características son las indicadas para trabajos que implican relaciones humanas o atención a terceros (6.1 de calificación). Referente a que, por su propia naturaleza, las mujeres siempre se preocuparán más por la familia y por las personas que tienen cerca que por los asuntos políticos obtuvo un 6.0 de calificación.

Se observa que está presente la creencia de que una mujer que sale sola de noche, siempre tendrá más probabilidades que un hombre de encontrarse con problemas (6.7 de calificación), y sobre todo esta creencia es afirmada mayormente por los hombres.

Las afirmaciones que posicionan la calificación de los hombres más cerca del 0 y por lo tanto mayormente de acuerdo con los roles y estereotipos de género se encuentran las referentes a que perciben que ellos son más objetivos con el desempeño de su equipo que una jefa mujer (7.4); que una mujer que trabaja debe soportar cierto grado de insinuaciones de carácter sexual por parte de sus superiores jerárquicos y/o compañeros de trabajo (8.8); que es normal que ante una operación grave, se prefiera un cirujano varón, ya que cuando la vida está en juego, es mejor inclinarse por opciones ya probadas (7.8), y que si en una empresa se ven obligados a despedir a algunas personas, es preferible que sea a mujeres, ya que ellas no suelen tener que mantener a una familia (8.4).

Afirmaciones sobre roles de género	Muy y Algo de Acuerdo		Ni de acuerdo Ni en desacuerdo		Algo y Muy en desacuerdo	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Es natural que sean las mujeres las que se ocupen prioritariamente del hogar y de sus hijas e hijos, porque necesitan de la madre durante sus primeros años de vida.	51%	55%	20%	15%	29%	30%
Las mujeres por sus características son las indicadas para trabajos que implican relaciones humanas o atención a terceros.	34%	38%	31%	25%	35%	37%
Las mujeres jamás podrán valorar a los hombres dulces, sumisos y hogareños.	18%	13%	25%	16%	57%	71%
Un jefe hombre es más objetivo con el desempeño de su equipo que una jefa mujer.	18%	13%	26%	16%	56%	71%
Una mujer que trabaja debe soportar cierto grado de insinuaciones de carácter sexual por parte de sus superiores jerárquicos y/o compañeros de trabajo.	10%	8%	10%	6%	80%	86%
Por su propia naturaleza, las mujeres siempre se preocuparán más por la familia y por las personas que tienen cerca que por los asuntos políticos.	37%	41%	26%	20%	37%	39%
Es normal que, ante una operación grave, se prefiera un cirujano varón, ya que cuando la vida está en juego, es mejor inclinarse por opciones ya probadas.	15%	11%	23%	16%	62%	73%
No hay manera de cambiar el hecho de que una mujer que sale sola de noche, siempre tendrá más probabilidades que un hombre de encontrarse con problemas.	33%	29%	24%	20%	43%	51%
Si en una empresa se ven obligados a despedir a algunas personas, es preferible que sea a mujeres, ya que ellas no suelen tener que mantener a una familia.	10%	9%	18%	9%	72%	82%

4.4 Clima laboral de igualdad

A continuación, se muestra la percepción del personal sobre el ambiente de trabajo, la selección de personal, la igualdad de género y no discriminación, y el acoso laboral, como un conjunto de características que influyen en la percepción del clima laboral de las personas que laboran en el IMSS.

El clima laboral “se entiende como el ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano y dentro del cual el recurso humano es fundamental, pues sobre él recae, en gran medida el logro de objetivos, la capacidad de desarrollo y la productividad. A este ambiente, cada individuo lleva consigo las percepciones de sí mismo, quién es, qué merece y qué es capaz de realizar.”¹⁰

4.4.1 Percepción sobre el ingreso y selección de personal.

El 33% de hombres y 34% de mujeres percibe que la incorporación de las mujeres a la institución se da preferentemente en cargos de tipo administrativo, secretariales, relaciones públicas o de apoyo.

Las mujeres están mayormente de acuerdo en comparación con los hombres en que en los cargos directivos principalmente ingresa personal masculino, al estar de acuerdo un 30% de ellas en comparación con el 24% de ellos.

El 70% de los hombres y el 67% de las mujeres están de acuerdo en que para la selección del personal prevalecen criterios objetivos (capacidades, conocimientos, y experiencia), que favorecen la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, tal como se aprecia en el cuadro siguiente.

¹⁰ Instituto Nacional de las Mujeres. *Programa de Cultura Institucional para la Igualdad: 2013-2015*. Octubre de 2013.

El 22% de hombres y el 26% de mujeres opinaron estar algo en desacuerdo y muy en desacuerdo en que en la institución se propicie que el porcentaje de contratación de las mujeres sea igual o mayor al de los hombres en todos los niveles.

Ingreso y selección de personal.

Ingreso y selección de personal	Muy y Algo de Acuerdo		Ni de acuerdo Ni en desacuerdo		Algo y Muy en desacuerdo	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Para la selección del personal prevalecen criterios objetivos, (capacidades, conocimientos, y experiencia) que favorecen la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.	70%	67%	16%	15%	14%	18%
El ingreso de las mujeres a la institución se da preferentemente en cargos de tipo administrativo, secretariales, relaciones públicas o de apoyo.	33%	34%	28%	26%	39%	40%
En los cargos directivos principalmente ingresa personal masculino.	24%	30%	27%	20%	49%	50%
Se propicia que el porcentaje de contratación de las mujeres sea mayor o igual que el de los hombres en todos los niveles.	46%	49%	32%	25%	22%	26%

4.4.2 Percepción sobre promoción del personal.

Las y los trabajadores del Instituto coinciden en que quienes cumplen el perfil solicitado pueden acceder por igual a cargos de mayor responsabilidad. Las mujeres expresaron estar menos de acuerdo en que las plazas disponibles se difunden oportunamente entre todo el personal, como se aprecia en el cuadro número 14.

Promoción del personal	Muy y Algo de acuerdo		Ni de acuerdo Ni en desacuerdo		Algo y Muy en desacuerdo	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Las mujeres y los hombres que cumplen el perfil solicitado pueden acceder por igual a los cargos de mayor responsabilidad.	76%	75%	13%	11%	11%	14%
En su institución se difunden oportunamente las plazas disponibles entre todo el personal.	57%	53%	18%	16%	25%	31%

4.4.3 Percepción sobre salarios y prestaciones.

Referente a la asignación de remuneraciones que recibe el personal por sueldos y salarios, el 80% de los hombres y 77% de las mujeres están de acuerdo en que a igual responsabilidad se percibe el mismo salario. El 80% de ellos y el 81% de ellas está muy y algo de acuerdo en que en la institución se otorgan las mismas prestaciones a mujeres y hombres.

Salarios y prestaciones.

Salarios y prestaciones	Muy y Algo de acuerdo		Ni de acuerdo Ni en desacuerdo		Algo y Muy en desacuerdo	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Las mujeres y los hombres que ocupan el mismo puesto y tienen las mismas responsabilidades perciben el mismo salario.	80%	77%	11%	11%	9%	12%
En su institución se otorgan las mismas prestaciones a mujeres y hombres.	80%	81%	10%	9%	10%	10%

4.4.4 Percepción sobre el ambiente de trabajo.

Principalmente, las y los servidores públicos no están de acuerdo en que las cargas de trabajo y responsabilidades en un mismo nivel de puesto sean iguales para hombres y mujeres, al obtener 43% de respuestas de hombres y 42% de mujeres. El 26% de hombres y 23% de mujeres consideran que realizan tareas que no están relacionadas con su actividad principal como poner café para la oficina, hacer tareas personales para sus superiores u otras similares. El 16% tanto de hombres como de mujeres, están de acuerdo en que en la institución se difunden mensajes o imágenes que discriminan a las mujeres.

Las mujeres perciben en menor proporción (61%) que los hombres (66%) que en la institución se motiva la participación proporcional de mujeres y hombres en órganos de representación como comités, actos protocolarios, reuniones y eventos oficiales, así como, la promoción de medidas para mantener un buen ambiente laboral.

El 17% de hombres y 23% de mujeres perciben que en la institución no se difunden normas y/o manuales de procedimientos en favor de un lenguaje incluyente.

Percepción sobre el ambiente de trabajo.

Ambiente de trabajo	Muy y Algo de acuerdo		Ni de acuerdo Ni en desacuerdo		Algo y Muy en desacuerdo	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
En su ambiente de trabajo prevalece el respeto por igual para mujeres y hombres.	80%	75%	11%	11%	9%	14%
En su institución se respeta por igual la autoridad de mujeres y hombres.	82%	74%	10%	11%	8%	15%
Las cargas de trabajo y responsabilidades en un mismo nivel de puesto son iguales para mujeres y hombres.	39%	41%	18%	17%	43%	42%
Pensando en su carga de trabajo, usted realiza tareas que no están relacionadas con su actividad principal como poner café para la oficina, hacer tareas personales para sus superiores u otras similares.	26%	23%	24%	19%	50%	58%
En su institución las decisiones y objetivos del trabajo se comunican sin distinguir entre mujeres y hombres.	75%	70%	15%	15%	10%	15%
En su institución se difunden mensajes o imágenes que discriminan a las mujeres.	16%	16%	13%	13%	71%	71%
En su institución se difunden mensajes que presentan a los hombres principalmente como proveedores del hogar, fuertes o intrépidos.	14%	13%	19%	18%	67%	69%
En su institución se difunden mensajes que presentan a las mujeres principalmente en roles femeninos como los de la maternidad, ser buena esposa o buena ama de casa.	24%	23%	23%	22%	53%	55%
En su institución se motiva la participación proporcional de mujeres y hombres en órganos de representación como comités, actos protocolarios, reuniones y eventos oficiales.	66%	61%	21%	20%	13%	19%
En su institución se promueven medidas para mantener un buen ambiente laboral.	66%	61%	19%	19%	15%	20%
En su institución se difunde un código de ética, normas y/o manuales de procedimientos con base en los principios de igualdad y en contra de la discriminación hacia las mujeres.	66%	60%	19%	19%	15%	21%
En su institución se difunden normas y/o manuales de procedimientos en favor de un lenguaje incluyente.	59%	53%	24%	24%	17%	23%

4.5 Discriminación y acoso laboral

En esta sección se presenta si el personal del IMSS reconoce haber sufrido algún tipo de discriminación por el hecho de ser mujer u hombre, así como, el ámbito en el que consideran fueron discriminados o discriminadas. Según la Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación, la discriminación es:

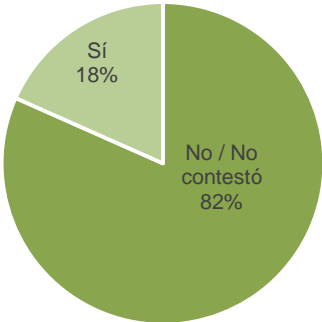
“...toda distinción, exclusión, restricción o preferencia que, por acción u omisión, con intención o sin ella, no sea objetiva, racional ni proporcional y tenga por objeto o resultado obstaculizar, restringir, impedir, menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos humanos y libertades, cuando se base en uno o más de los siguientes motivos: el origen étnico o nacional, el color de piel, la cultura, el sexo, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, económica, de salud o jurídica, la religión, la apariencia física, las características genéticas, la situación migratoria, el embarazo, la lengua, las opiniones, las preferencias sexuales, la identidad o filiación política, el estado civil, la situación familiar, las responsabilidades familiares, el idioma, los antecedentes penales o cualquier otro motivo...”¹¹

Este apartado también investiga si las y los trabajadores han experimentado algún tipo de acoso laboral, considerando que “el acoso laboral consiste en acciones de intimidación moral, social o psicológica de forma sistemática y persistente que atentan contra la dignidad o integridad de las personas en sus áreas de trabajo.”¹²

¹¹ Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. *Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación*. Última reforma DOF 20-03-2014, Artículo 1.

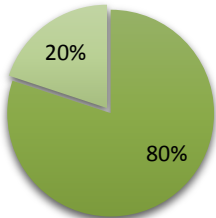
¹² Instituto Nacional de las Mujeres. *Cuestionario de Cultura Institucional para la Igualdad 2014. Documento metodológico*. 2014, p.11.

4.5.1 Personal que manifestó haber sido discriminado laboralmente.

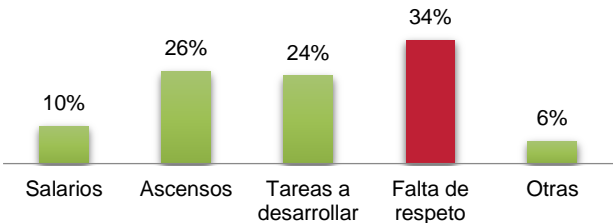


Del total del personal de la muestra, el 18% (16,276) señalaron haber sido discriminados (as) laboralmente. El 82% restante dijo no haber sufrido discriminación o no contestó la pregunta. Las mujeres apuntan la falta de respeto como principal condición de discriminación, mientras que los hombres se inclinaron por el tema de los ascensos.

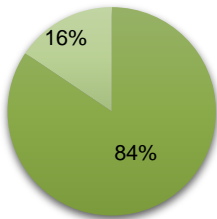
Discriminación (mujeres)



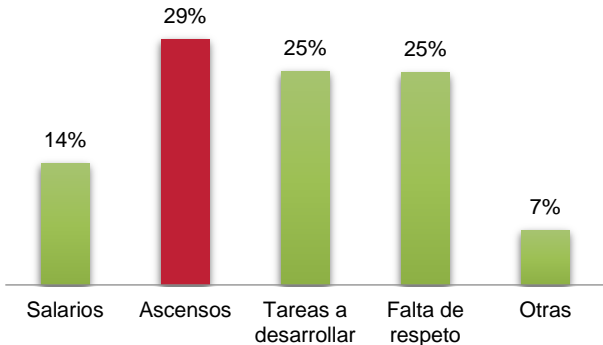
Condicion de discriminación (mujeres).



Discriminación (hombres)

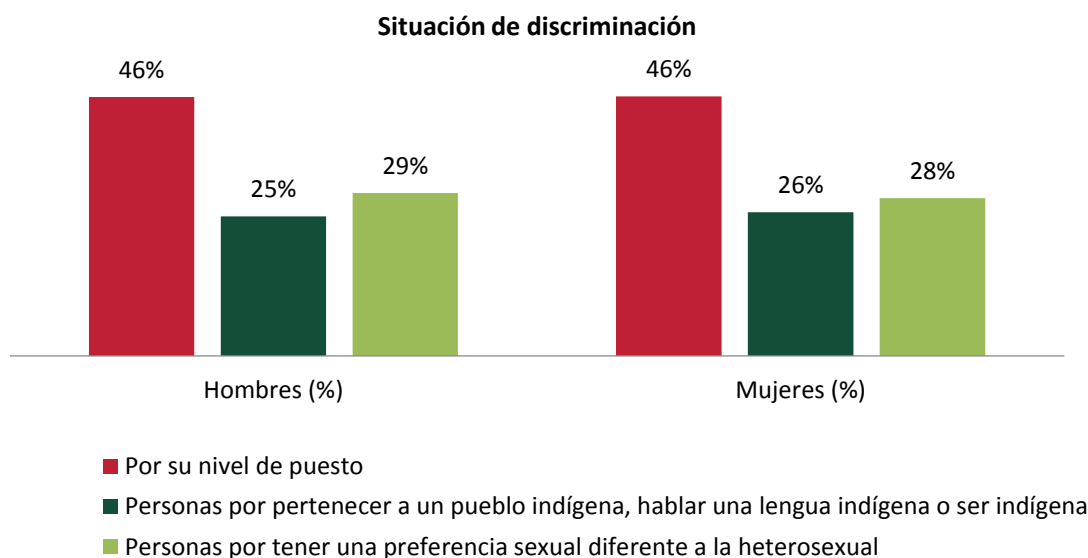


Condiciones de discriminación (hombres)



4.5.2 Percepción acerca de la discriminación.

De quienes indicaron afirmativamente haber sido discriminados en la institución, de las tres causas que se preguntaron, tanto hombres como mujeres señalaron que perciben más discriminación en la institución por el nivel de puesto con el que se cuenta.



4.5.3 Personal que ha sufrido acoso laboral.

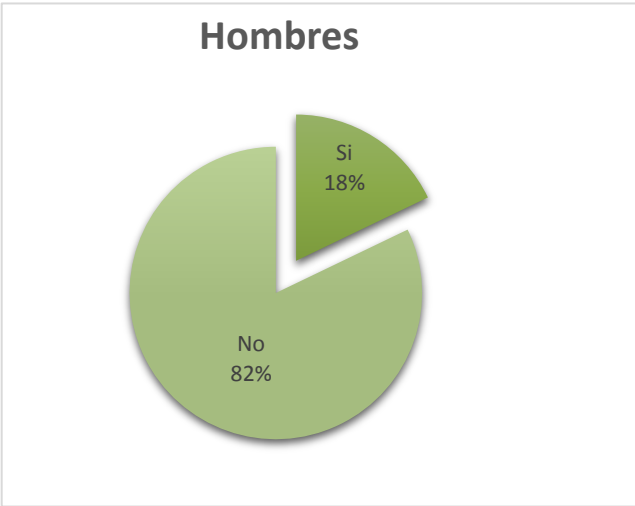
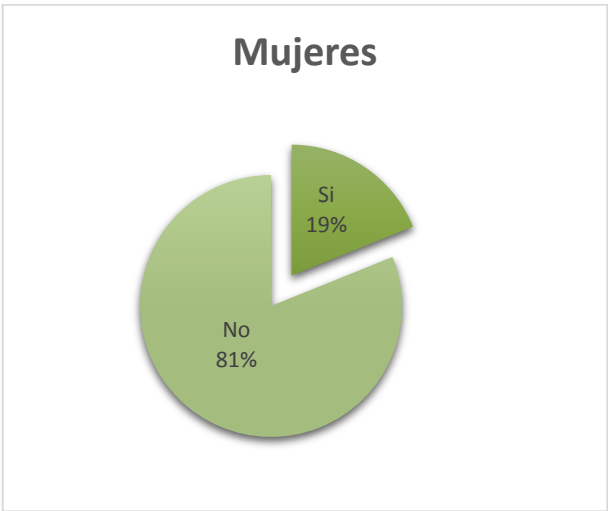
Uno de los elementos que afecta directamente en el clima laboral es el relacionado con el acoso laboral, el cual, "...constituye una forma frecuente de violencia que se produce en el ámbito laboral y puede ser ejercida por agresores de jerarquías superiores, iguales o incluso inferiores a la víctima."¹³

De acuerdo con el artículo 10 de la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, la violencia laboral "...se ejerce por las personas que tienen un vínculo laboral con la víctima, independientemente de la relación jerárquica, consistente en un acto o una omisión en abuso de poder que daña la autoestima, salud, integridad, libertad y seguridad de la víctima, e impide su desarrollo y atenta

¹³ *Ibidem.* p.12.

contra la igualdad.”¹⁴ Tanto hombres (18%) como mujeres (19%) expresaron haber sufrido acoso laboral.

Condición de acoso	Total	Hombres	Mujeres
Ha sufrido acoso laboral	16,427	5,726 (18%)	10,701 (19%)
No ha sufrido acoso laboral	72,254	26,317 (82%)	45,937 (81%)
Total, en el IMSS	88,681	32,043	56,638

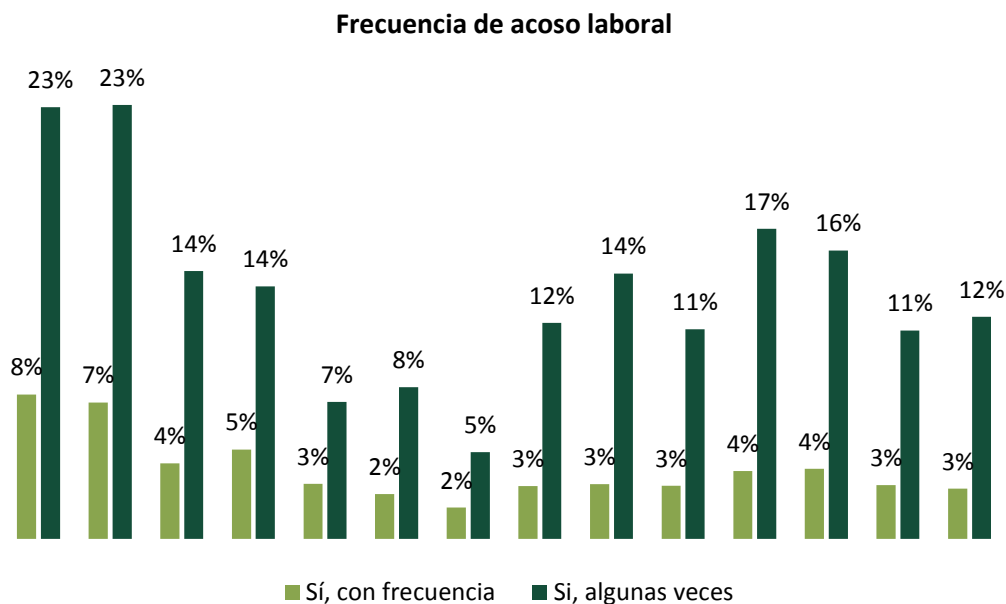


¹⁴ Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. *Ley General de Acceso de las Mujeres a un Vida Libre de Violencia*. Última reforma DOF 02-04-2014.

4.5.4 Frecuencia de situaciones de acoso laboral en hombres.

Los hombres respondieron que con frecuencia o algunas veces han sido víctimas de acoso laboral, principalmente cuando:

1. Les asignan trabajos innecesarios o tareas para las que no tiene la formación requerida.
2. Les asignan trabajos que no se pueden completar para la fecha solicitada.
3. Critican sin motivo o razón su forma de hacer el trabajo.
4. Difunden rumores y comentarios injuriosos sobre su persona.
5. Los excluyen de reuniones laborales y no les informan oportunamente de sus deberes.
6. Evitan asignarles tareas o ignoran sus opiniones.
7. Reciben agresiones verbales de parte de compañeros o jefes, en su puesto o encargo actual.



Nota: Los números consecutivos del eje "X" del gráfico 21 están relacionados con la situación de acoso laboral. Los porcentajes no suman el 100% porque solo se consideraron a quienes respondieron "Sí, con frecuencia" y "Sí, algunas veces". No se muestra en la gráfica a quienes no contestaron y quienes indicaron nunca haber presentado situaciones de acoso laboral.

Frecuencia de situaciones de acoso laboral en hombres.

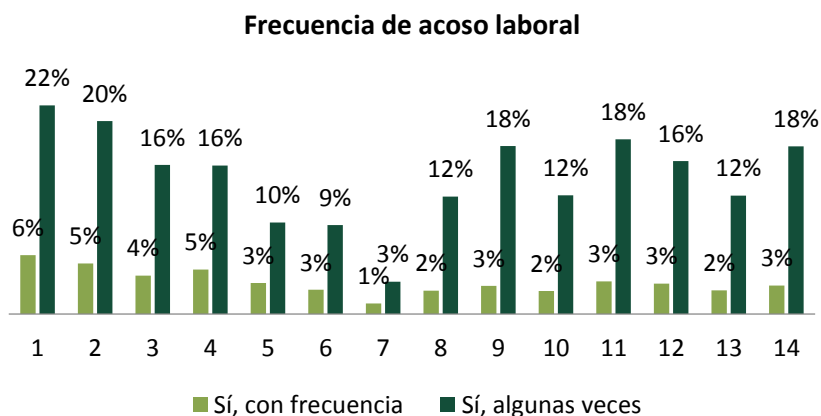
Situación de acoso laboral	Sí, con frecuencia	Sí, algunas veces
1. Alguna vez en su puesto o encargo actual le han asignado trabajos innecesarios o tareas para las que no tiene la formación requerida.	8%	23%
2. Alguna vez en su puesto o encargo actual le han asignado trabajos que no se pueden completar para la fecha solicitada.	7%	23%
3. Evitan asignarle tareas o ignoran sus opiniones.	4%	14%
4. Le excluyen de reuniones laborales y no le informan oportunamente de sus deberes.	5%	14%
5. Le restringen la posibilidad de hablar con sus compañeras (os) en su lugar de trabajo.	3%	7%
6. Le restringen la posibilidad de hablar con sus superiores.	2%	8%
7. Le asignan tareas degradantes.	2%	5%
8. Juzgan su desempeño de manera ofensiva.	3%	12%
9. Ha recibido agresiones verbales de parte de compañeros o jefes, en su puesto o encargo actual.	3%	14%
10. Ha recibido instrucciones mediante gritos e insultos, en su puesto o encargo actual.	3%	11%
11. En su puesto o encargo actual, critican sin motivo o razón su forma de hacer el trabajo.	4%	17%
12. Difunden rumores y comentarios injuriosos sobre usted.	4%	16%
13. Se han burlado de su aspecto físico, sus gestos, su voz o su estilo de vida.	3%	11%
14. Se ha sentido mal física o emocionalmente debido al trato que recibe en su trabajo.	3%	12%

Nota: Se excluyeron a quienes no contestaron y quienes indicaron nunca haber presentado situaciones de acoso laboral.

4.5.5 Frecuencia de situaciones de acoso laboral en mujeres.

Las mujeres respondieron que con frecuencia o algunas veces han sido víctimas de acoso laboral, principalmente cuando:

1. Les asignan trabajos innecesarios o tareas para las que no tiene la formación requerida.
2. Les asignan trabajos que no se pueden completar para la fecha solicitada.
3. Las excluyen de reuniones laborales y no les informan oportunamente de sus deberes.
4. Reciben agresiones verbales de parte de compañeros o jefes, en su puesto o encargo actual.
5. Critican sin motivo o razón su forma de hacer el trabajo.
6. Se sienten mal física o emocionalmente debido al trato que reciben en su trabajo.
7. Evitan asignarles tareas o ignoran sus opiniones.
8. Difunden rumores y comentarios injuriosos sobre su persona.



Nota: Los números consecutivos del eje “X” del gráfico 22 están relacionados con la situación de acoso laboral del cuadro número 19. Los porcentajes no suman el 100% porque solo se consideraron a quienes respondieron “Sí, con frecuencia” y “Sí, algunas veces”. No se muestra en la gráfica a quienes no contestaron y quienes indicaron nunca haber presentado situaciones de acoso laboral.

Frecuencia de situaciones de acoso laboral en mujeres.

Situación de acoso laboral	Sí, con frecuencia	Sí, algunas veces
1. Alguna vez en su puesto o encargo actual le han asignado trabajos innecesarios o tareas para las que no tiene la formación requerida.	6%	22%
2. Alguna vez en su puesto o encargo actual le han asignado trabajos que no se pueden completar para la fecha solicitada.	5%	20%
3. Evitan asignarle tareas o ignoran sus opiniones.	4%	16%
4. Le excluyen de reuniones y no le informan oportunamente de sus deberes.	5%	16%
5. Le restringen la posibilidad de hablar con sus compañeras (os) en su lugar de trabajo.	3%	10%
6. Le restringen la posibilidad de hablar con sus superiores.	3%	9%
7. Le asignan tareas degradantes.	1%	3%
8. Juzgan su desempeño de manera ofensiva.	2%	12%
9. Ha recibido agresiones verbales de parte de compañeros o jefes, en su puesto o encargo actual.	3%	18%
10. Ha recibido instrucciones mediante gritos e insultos, en su puesto o encargo actual.	2%	12%
11. En su puesto o encargo actual, critican sin motivo o razón su forma de hacer el trabajo.	3%	18%
12. Difunden rumores y comentarios injuriosos sobre usted.	3%	16%
13. Se han burlado de su aspecto físico, sus gestos, su voz o su estilo de vida.	2%	12%
14. Se ha sentido mal física o emocionalmente debido al trato que recibe en su trabajo.	3%	18%

Nota: Se excluyeron a quienes no contestaron y quienes indicaron nunca haber presentado situaciones de acoso laboral.

4.6 Corresponsabilidad entre la vida laboral y familiar

En esta sección se muestran los resultados obtenidos sobre las dificultades del personal IMSS para conciliar el tiempo de su trabajo con las responsabilidades y necesidades familiares y personales; así como, el respeto a los lineamientos de la institución en materia de licencias, permisos, vacaciones y duración de la jornada de trabajo; las actitudes hacia los permisos para atender asuntos familiares; la necesidad de nuevos lineamientos y propuestas para mejorar la corresponsabilidad, la existencia de la licencia de paternidad y las facilidades otorgadas a las mujeres embarazadas y en periodo de lactancia.

“El concepto de conciliación en la vida laboral, familiar y personal se refiere a la compatibilidad de los tiempos dedicados a la familia y el trabajo, con el propósito de resolver el conflicto que origina el cumplimiento de los deberes domésticos y las responsabilidades laborales, principalmente como resultado de la incorporación de mujeres al mercado laboral.”¹⁵

Aunque la participación de las mujeres en el mercado laboral ha ido en crecimiento, se observa que las actividades domésticas y de cuidado son realizadas casi exclusivamente por mujeres, así como también, las mujeres son mayoría entre los trabajadores familiares no remunerados, lo que significa que son parte de la población considerada como económicamente ocupada, pero sin recibir ingresos por el trabajo realizado.

La conciliación ha sido mal entendida como un tema que concierne sólo a las mujeres, en este sentido, es necesario que en la institución se instrumenten acciones tendientes a facilitar el cumplimiento de los deberes domésticos y laborales dirigidos a ambos sexos, así como, gestionar alternativas que satisfagan las necesidades en materia de cuidado de los menores de 15 años y de las personas dependientes o familiares de las y los servidores públicos.

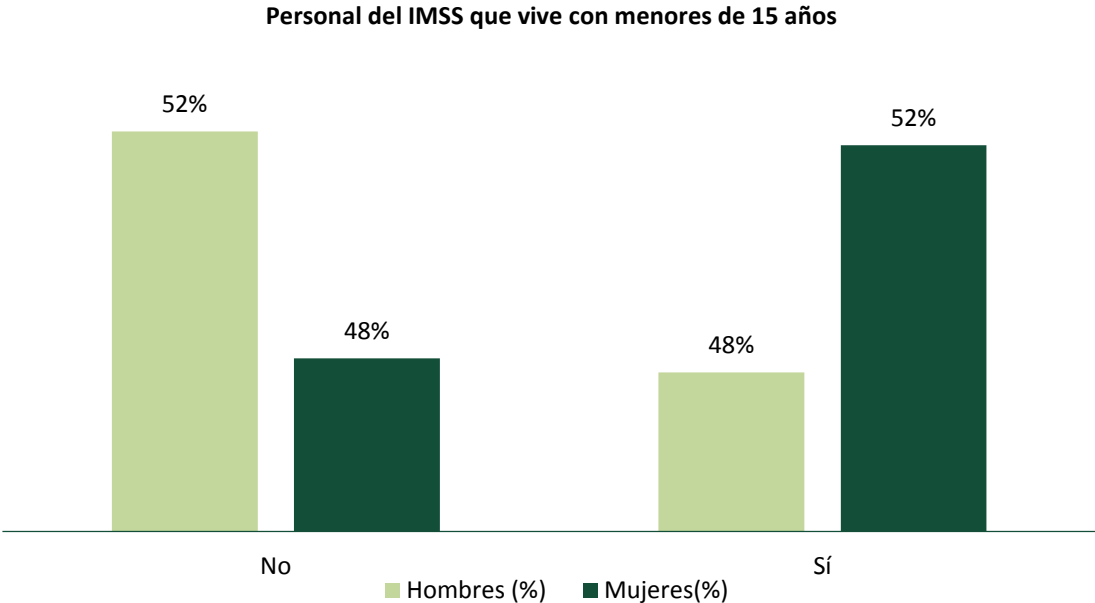
¹⁵. Instituto Nacional de las Mujeres. *Op. Cit.* p. 34.

En este apartado el personal del IMSS, 35% de los hombres y 36% de las mujeres, expresaron estar “muy y algo de acuerdo” en que se ve mal solicitar permisos para atender asuntos personales y/o familiares. Así, también, el 28% de hombres y 37% de mujeres no están de acuerdo con la afirmación sobre que las mujeres embarazadas y en periodo de lactancia cuentan con lugares acondicionados de acuerdo con sus necesidades.

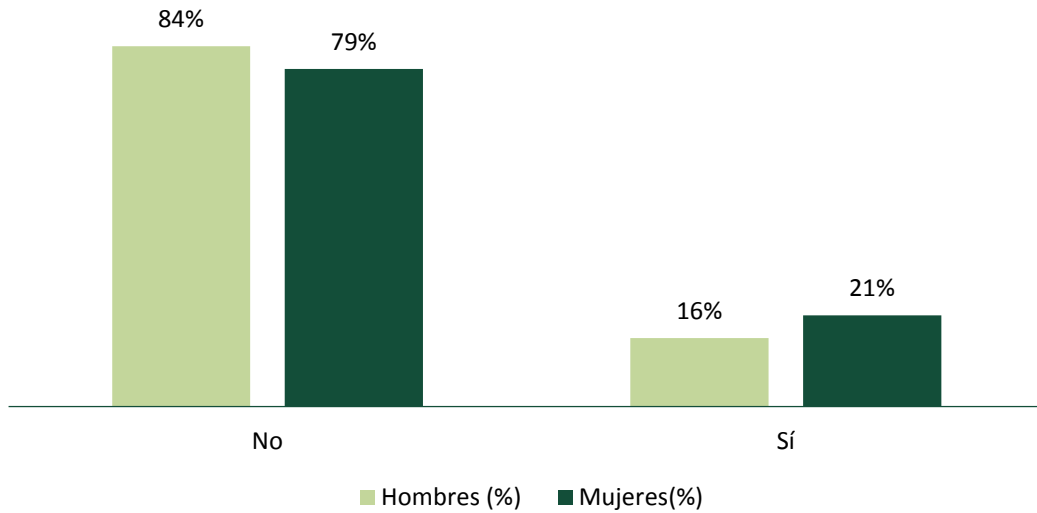
Es importante reconocer que las medidas de conciliación dirigidas únicamente a las mujeres terminan por perpetuar los desequilibrios y la desigualdad, al reforzar su imagen como única cuidadora.

4.6.1 Corresponsabilidad en el cuidado y atención de menores de 15 años y /o personas dependientes.

El 48% de hombres y el 52% de mujeres viven con menores de 15 años de edad. El 16 % de hombres y el 21% de mujeres viven personas dependientes.



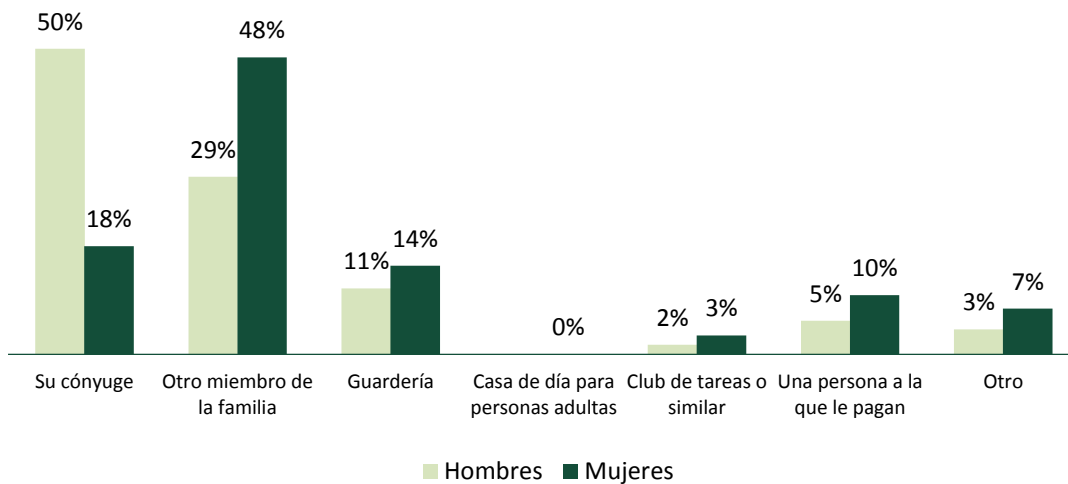
Personal del IMSS que vive con personas dependientes



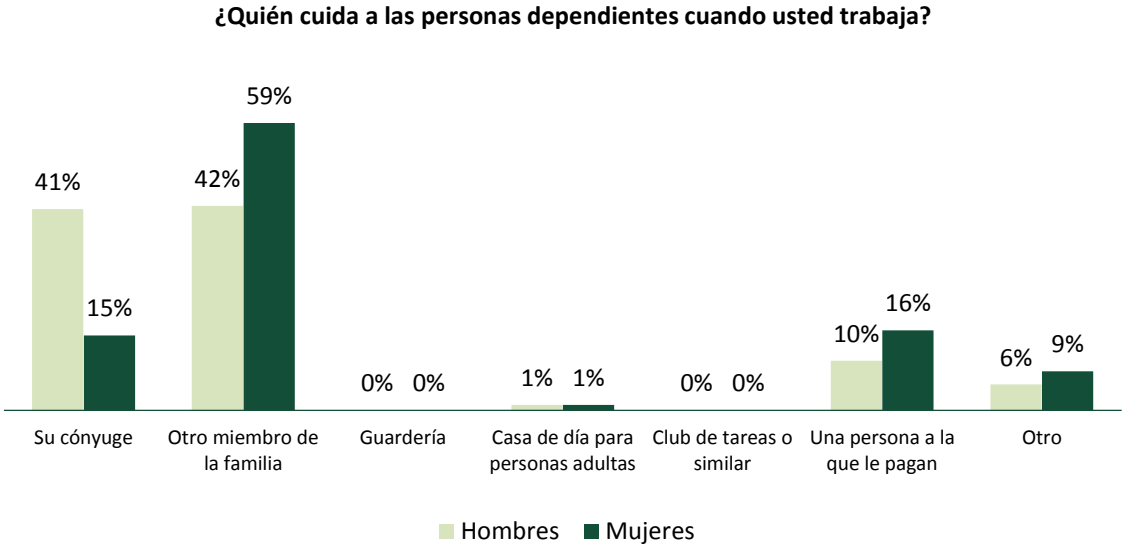
Cuándo usted trabaja, ¿quién cuida de las personas dependientes?

Se observa una brecha considerable en las actividades de cuidado, ya que el 48% de las mujeres expresaron que otro miembro de la familia cuida a los menores de 15 años, en comparación con el 50% de los hombres quienes indicaron que es su cónyuge quien los cuida.

¿Quién cuida a los menores de 15 años cuando usted trabaja?



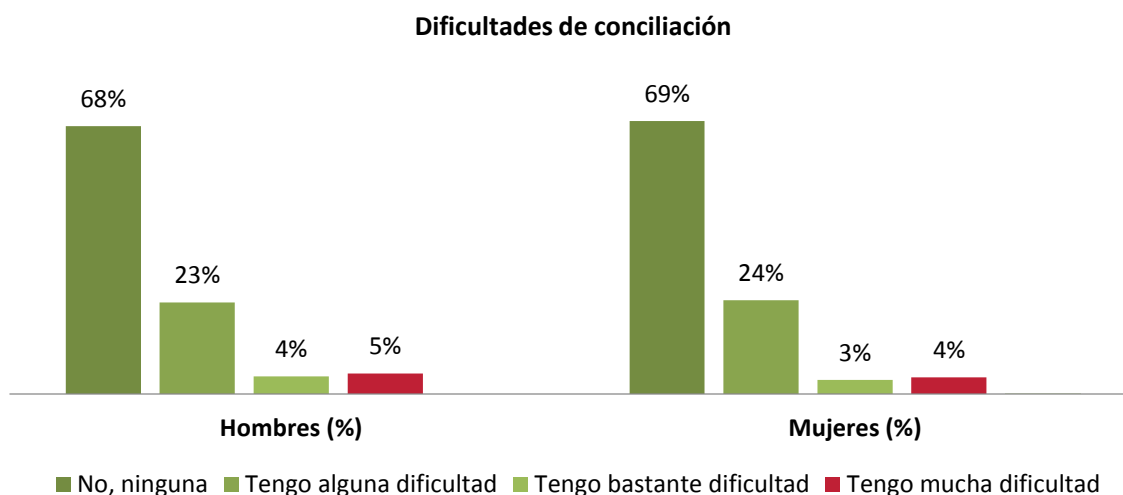
Sobre el cuidado de las personas dependientes, el 59% de las mujeres dijo que otro miembro de la familia es quien los cuida, en comparación con el 42% de los hombres quienes indicaron la misma condición. Así también, el 41% de los hombres señalaron que, su cónyuge es quien los cuida.



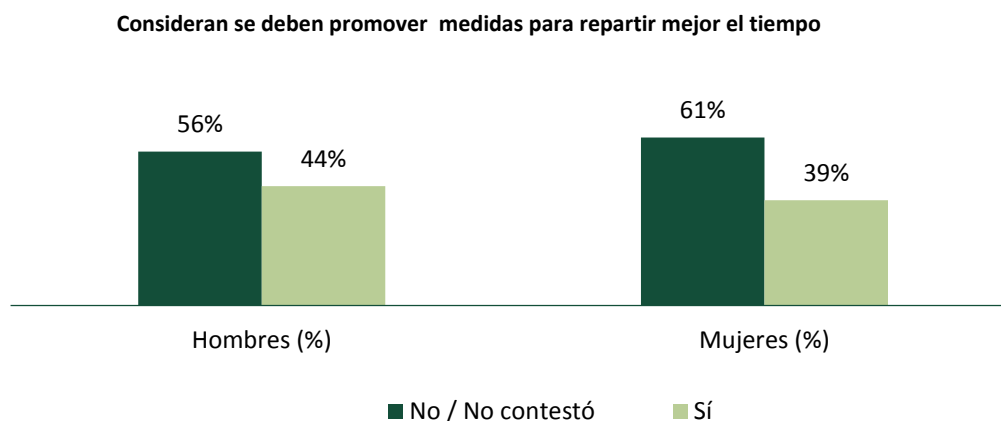
Nota: La suma de quien cuida de las personas dependientes puede ser mayor al total debido a que cada persona puede tener una o más personas que los cuidan.

4.6.2 Dificultades para conciliar el tiempo trabajo-familia

El 32% de hombres y el mismo porcentaje de mujeres indicaron que encuentran, ya sea, mucha, bastante o alguna dificultad para conciliar el tiempo que dedican a su trabajo con las responsabilidades y necesidades familiares.



El 44% de los hombres y el 39% de las mujeres opinaron que en el Instituto se deben promover medidas para repartir mejor su tiempo.



Entre las 3 principales medidas propuestas por los hombres destacan:

1. Horario flexible de entrada y salida.
2. Permiso para ausentarse durante la jornada de trabajo para atender asuntos personales como el cuidado de hijos/as o dependientes.
3. Licencia de paternidad.

Entre las 3 principales medidas propuestas por las mujeres destacan:

1. Horario flexible de entrada y salida.
2. Áreas para niños y niñas con actividades para compaginar los horarios escolares con los laborales.
3. Permiso para ausentarse durante la jornada de trabajo y atender asuntos personales como el cuidado de hijos (as) o dependientes.

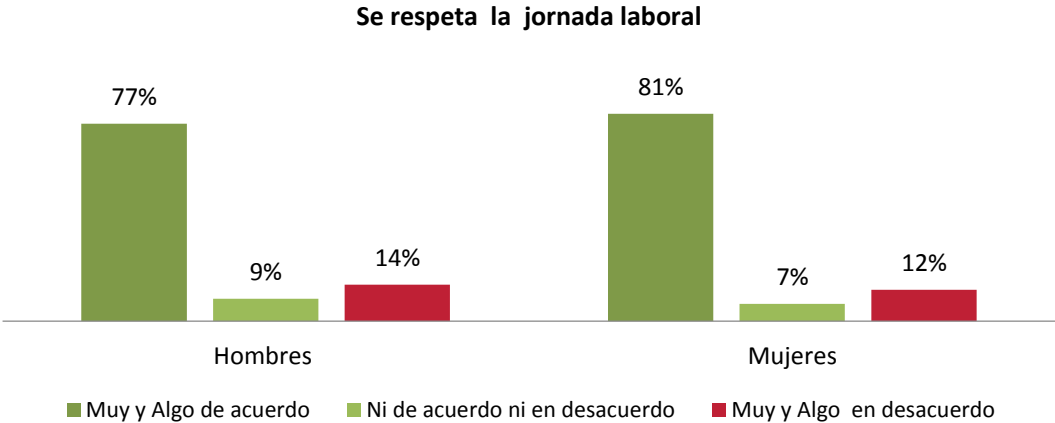
Como se puede observar, ambos coinciden en contar con horarios flexibles de entrada y salida, así como, tener la posibilidad de obtener permisos para ausentarse durante la jornada laboral para atender algún asunto. Los hombres son quienes dan menos importancia a las salas de lactancia y las mujeres a la licencia de paternidad.

Medidas propuestas por Hombres y Mujeres



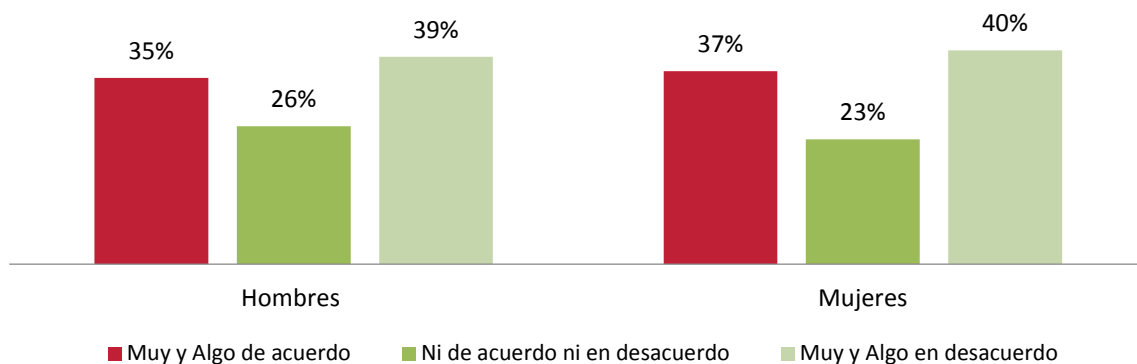
4.6.3 Conciliación entre la vida laboral, familiar y personal.

Respeto a la jornada laboral de trabajo: El 77% de hombres y el 81% de mujeres indicaron estar “Muy de acuerdo” y “Algo de acuerdo”, en que en la institución se respeta la jornada laboral, mientras que, el 14% de hombres y el 12% de mujeres señalaron estar “algo y muy en desacuerdo” con la afirmación. En esta afirmación los hombres son los que mayormente respondieron estar en desacuerdo de que en el IMSS se respeta la jornada laboral de trabajo.



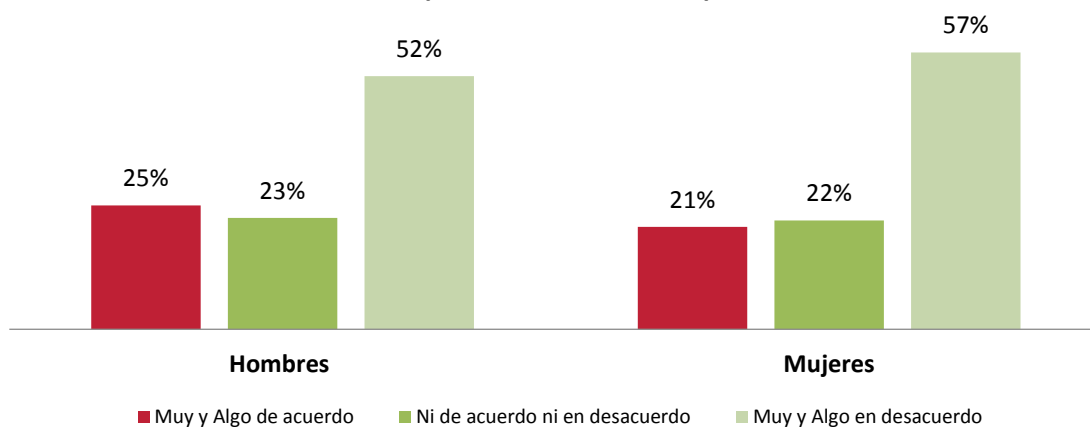
El 35% de hombres y el 37% de mujeres de la muestra coinciden estar “Muy de acuerdo” y “Algo de acuerdo” en que en el Instituto se ve mal solicitar permisos para atender asuntos familiares o personales. El 39% de hombres y el 40% de mujeres señalaron estar “Muy en desacuerdo” con la afirmación.

Solicitud de permisos

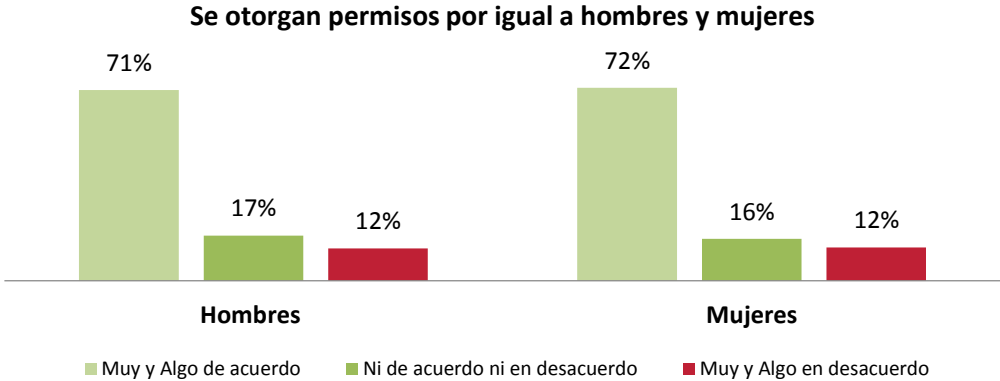


El 25% de hombres y el 21% de mujeres de la muestra dijeron estar “Muy de acuerdo” y “Algo de acuerdo” en que se ve mal que un hombre solicite permisos para atender asuntos familiares o personales.

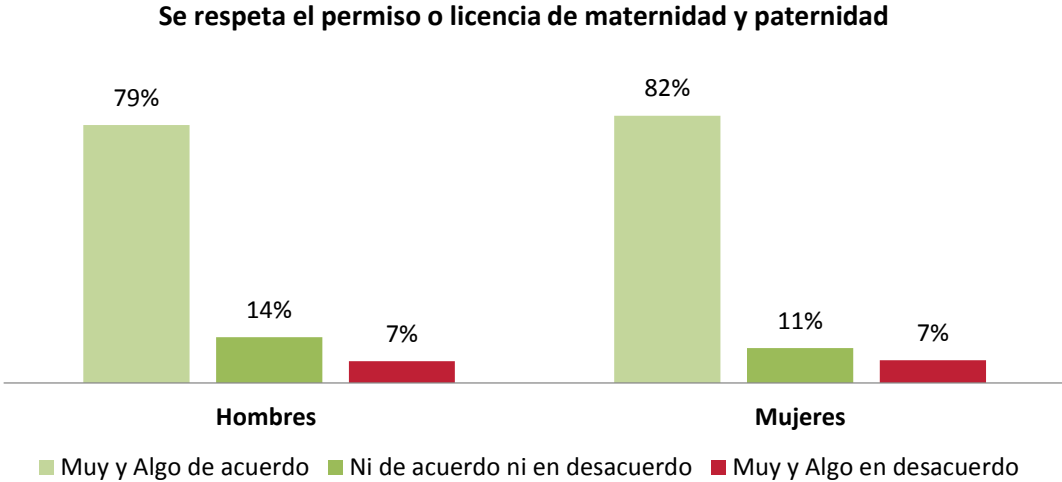
Mal visto que un hombre solicite permisos



El 71% de hombres y 72% de mujeres respondieron estar “Muy de acuerdo” y “Algo de acuerdo” en que los permisos para atender asuntos familiares se otorgan sin distinguir entre si se es mujer u hombre.



El 79% de hombres y el 82% de mujeres indicaron estar “Muy de acuerdo” y “Algo de acuerdo” en que en el Instituto se respeta el permiso o licencia por maternidad y/o paternidad. Por su parte, 7% tanto de hombres como de mujeres están muy en desacuerdo con la afirmación. Únicamente el 34% de hombres y 33% de mujeres conocen la existencia de la licencia de paternidad.



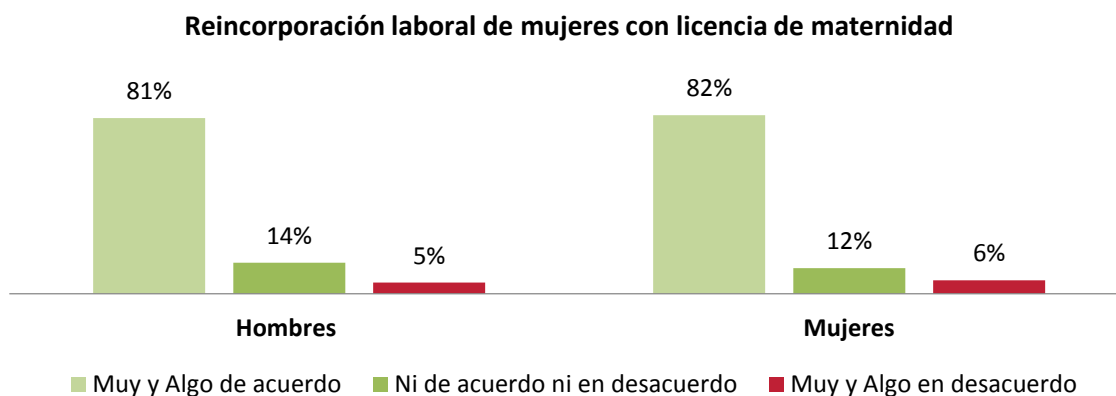
4.6.4 Licencia de paternidad y maternidad en el IMSS.

Se observa que en el IMSS únicamente el 33% del personal conoce de la existencia de la licencia de paternidad, de dicho porcentaje el 30% corresponde a Delegaciones, el 2% a las Unidades Médicas de Alta Especialidad y el 1% a las oficinas centrales.

Unidad	Total que si la conocen	Hombres	Mujeres
Delegación	26,779	9,868	16,911
UMAE	1,809	674	1,135
Nivel Central	1,156	585	571
General	29,744	11,127	18,617
Porcentaje	33%	34%	33%

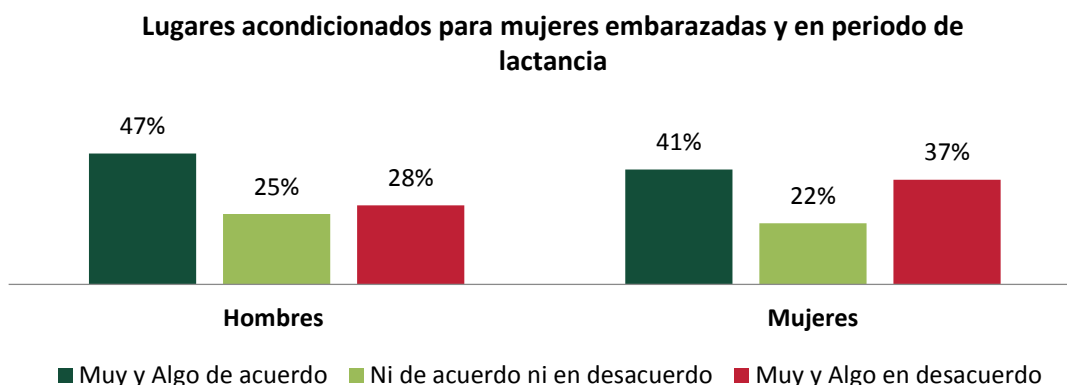
Nota: El total de participantes disminuye debido a que sólo se consideran los que respondieron que si conocen la licencia de paternidad.

El 81% de hombres y el 82% de mujeres consideran estar “Muy de acuerdo” y “Algo de acuerdo” con la afirmación de que en el instituto se facilita la reincorporación laboral de las mujeres que hacen uso de las licencias de maternidad. Por su parte, el 5% de hombres y 6% de mujeres coinciden en que no se facilita dicha reincorporación.

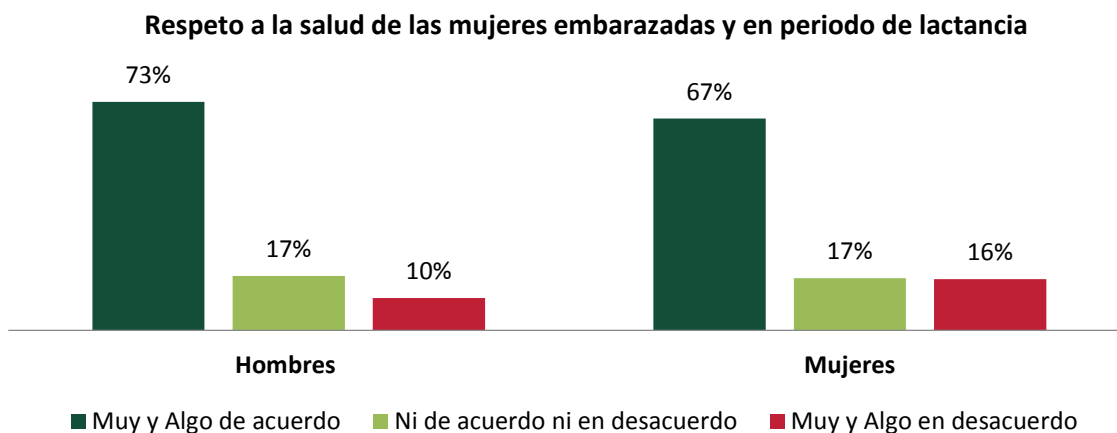


4.6.5 Embarazo y periodo de lactancia.

El 47% de hombres y el 41% de mujeres están “Muy de acuerdo” y “Algo de acuerdo” con la afirmación de que en el instituto las mujeres embarazadas y en periodo de lactancia cuentan con lugares acondicionados. Por su parte, el 28% de hombres y 37% de mujeres indicaron que no cuentan con este tipo de lugares para mujeres embarazadas.



El 73% de hombres y el 67% de mujeres están “Muy de acuerdo” y “Algo de acuerdo” con la afirmación de que en el Instituto se respeta el cuidado de la salud de las trabajadoras embarazadas y en periodo de lactancia. Por su parte, el 10% de hombres y 16% de mujeres señalaron que no se respeta el cuidado de la salud de las mujeres embarazadas.



4.7 Hostigamiento y acoso sexual

En esta sección se abordan los resultados obtenidos sobre la percepción de las y los servidores públicos del IMSS en situaciones de hostigamiento y acoso sexual, las cuales son formas de violencia sexual laboral que consisten en que una persona agrede a otra mediante actos lascivos, ya sea de forma verbal, física o de subordinación desde el ejercicio del poder.

La Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia en su artículo 13 estipula que el “hostigamiento sexual es el ejercicio del poder, en una relación de subordinación real de la víctima frente al agresor en los ámbitos laboral y escolar. Se expresa en conductas verbales, físicas o ambas, relacionadas con la sexualidad de connotación lasciva.”¹⁶

El mismo artículo menciona que el “acoso sexual es una forma de violencia en la que, si bien no existe la subordinación, hay un ejercicio abusivo de poder que conlleva a un estado de indefensión y de riesgo para la víctima, independientemente de que se realice en uno o varios eventos.”¹⁷

A partir de estas definiciones normativas, en el CCII se realizaron varias preguntas al personal para conocer su percepción acerca de la presencia de éstas prácticas en el IMSS, saber si se conoce la existencia del órgano responsable de atender o sancionar los casos de hostigamiento y acoso sexual, del procedimiento para presentar quejas, así como, qué tanta difusión recibe sobre el tema.

Del total de la muestra, 5 mil 392 mujeres y 2 mil 111 hombres de la organización indicaron haber vivido alguna situación, conducta o comportamiento relacionado con el hostigamiento sexual, así como, 5 mil 563 mujeres y 2 mil 154 hombres expresaron haber sufrido alguna vez acoso sexual en su cargo o puesto actual.

¹⁶ Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. *Op. cit.* p. 5.

¹⁷ *Ibidem.*

Se aprecia que las mujeres son las más afectadas por este tipo de situaciones, lo cual puede influir para que en el ambiente de trabajo se genere un clima hostil que afecte no sólo el clima laboral de la institución, sino también a la víctima, sea hombre o mujer.

Por ejemplo: a nivel personal puede presentarse "...baja autoestima, somatización de la situación, dolor de cabeza, tensión, agresividad, ansiedad, angustia, irritabilidad..."¹⁸, y a nivel laboral, "...mala comunicación, tensión, disminución de la calidad de vida laboral, disminución de la productividad, indemnizaciones, sanciones..."¹⁹

El 44% (14,018) de los hombres y el 40% (22,717) de las mujeres opinaron que el hostigamiento sexual es un problema que merece atención en el Instituto. Casi en la misma proporción se ubican las y los trabajadores quienes señalaron que el hostigamiento sexual no es un problema o decidieron no responder la pregunta.



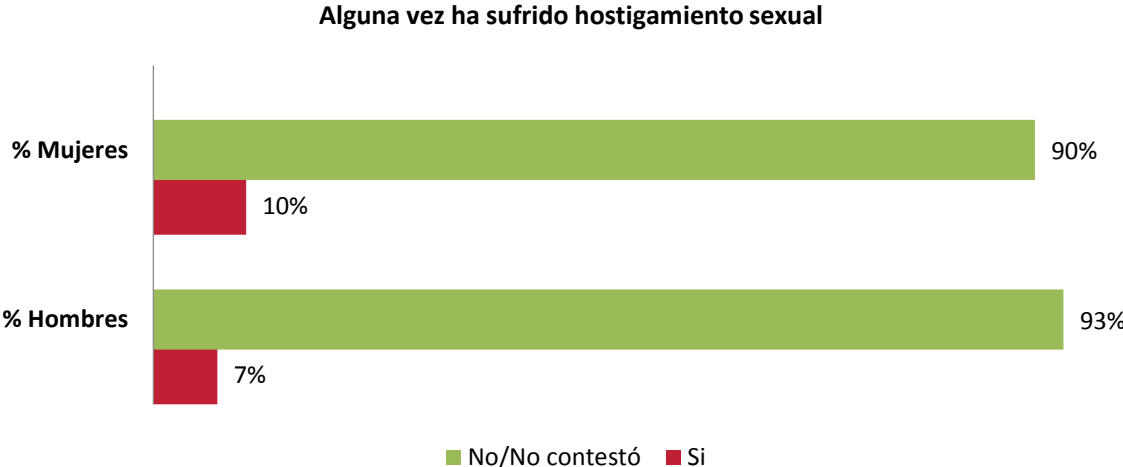
¹⁸ Instituto Nacional de las Mujeres. *Op. Cit.*, p. 15.

¹⁹ *Ibidem.*

4.7.1 Casos de hostigamiento sexual en su cargo/puesto actual.

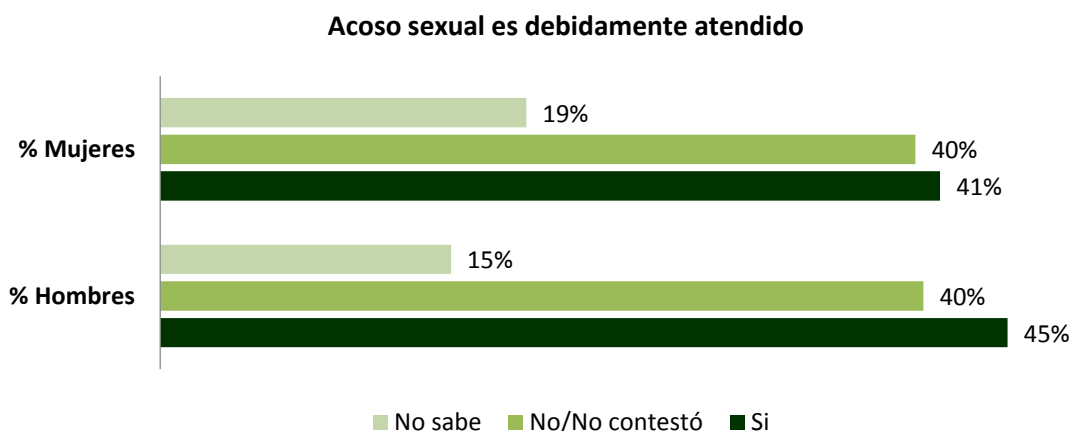
El 7% (2,111) de los hombres y el 10% (5,392) de las mujeres señalaron haber sufrido hostigamiento sexual en su cargo opuesto actual. El resto de cada uno de los segmentos respondió negativamente a la pregunta o no contestaron. Se observa que las mujeres son quienes en su mayoría padecen agresiones relacionadas con violencia sexual.

Gráfico 43. Hombres y Mujeres.



4.7.2 Atención del acoso sexual.

El 45% (14,281) de los hombres y el 41% (23,231) de las mujeres señalaron que el acoso sexual es un problema debidamente atendido. Casi en la misma proporción se ubican las y los trabajadores quienes señalaron que el acoso sexual no es un problema o decidieron no responder la pregunta.

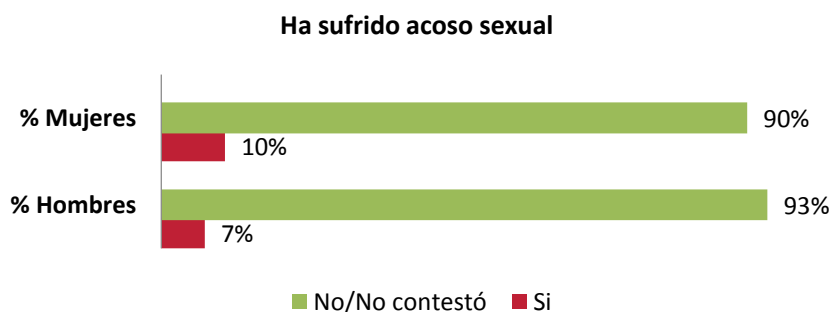


4.7.3 Casos de sexual en su cargo o puesto actual.

El 7% (2,154) de los hombres y el 10% (5,563) de las mujeres señalaron haber sufrido acoso sexual en su cargo o puesto actual. El resto de cada uno de los segmentos respondió negativamente a la pregunta o no contestaron.

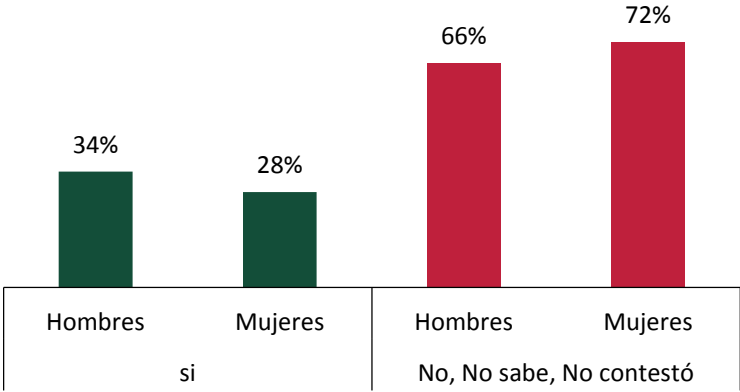
Esta pregunta obtuvo 43 respuestas afirmativas más de hombres y 171 más de mujeres en comparación con las obtenidas en la pregunta de hostigamiento sexual. Por lo que, aunque en términos relativos arroja el mismo porcentaje, en valor absoluto el acoso sexual se ubica ligeramente arriba del valor absoluto obtenido en el reactivo de hostigamiento sexual.

Tanto en hostigamiento como en acoso sexual prevalecen las mujeres como las mayormente afectadas con este tipo de violencia.



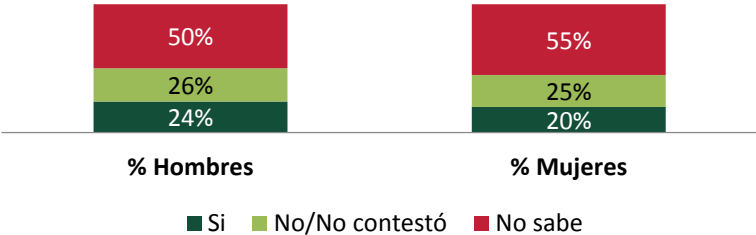
4.7.4 Mecanismos encargados de atender casos de hostigamiento y acoso sexual.

Llama la atención que más de la mitad de hombres y mujeres del IMSS no saben o no conocen el procedimiento institucional para presentar quejas sobre situaciones de hostigamiento y acoso sexual. Sólo el 34% de hombres y el 28% de mujeres manifiestan conocer de la existencia del procedimiento. Los hombres son quienes conocen más sobre dicho procedimiento.

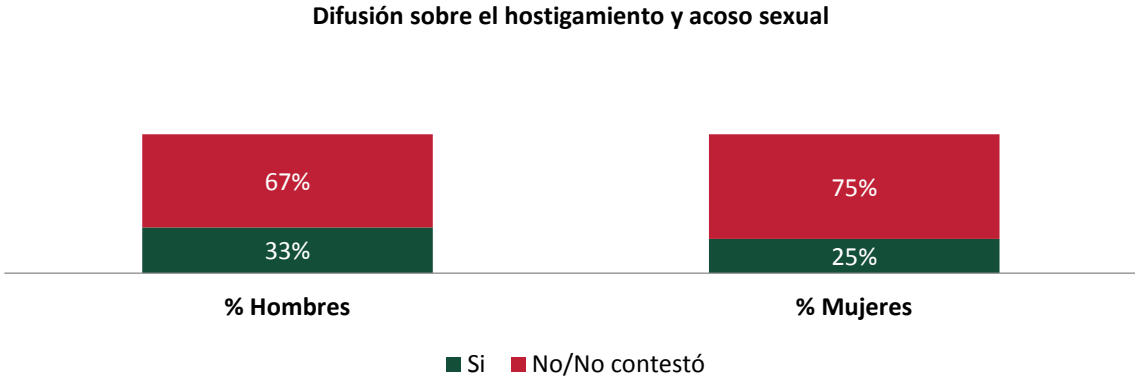


Se observan bajos porcentajes sobre el conocimiento de la existencia de un comité u órgano responsable de atender o sancionar los casos de hostigamiento sexual, sólo el 24% de trabajadores y el 20% de trabajadoras lo conocen. El 76% de ellos y el 80% de ellas, no sabe o no contestó a pregunta.

Conocimiento del órgano responsable de atender o sancionar los casos de hostigamiento sexual

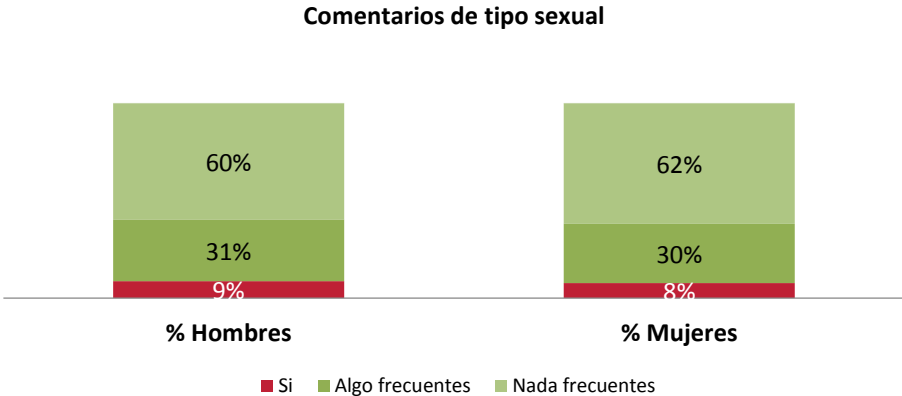


A partir de los porcentajes obtenidos de la muestra se deduce que la difusión del tema de hostigamiento y acoso sexual es escasa. Sólo una tercera parte de los hombres y el 25% de las mujeres respondieron que existe difusión al respecto en el Instituto.

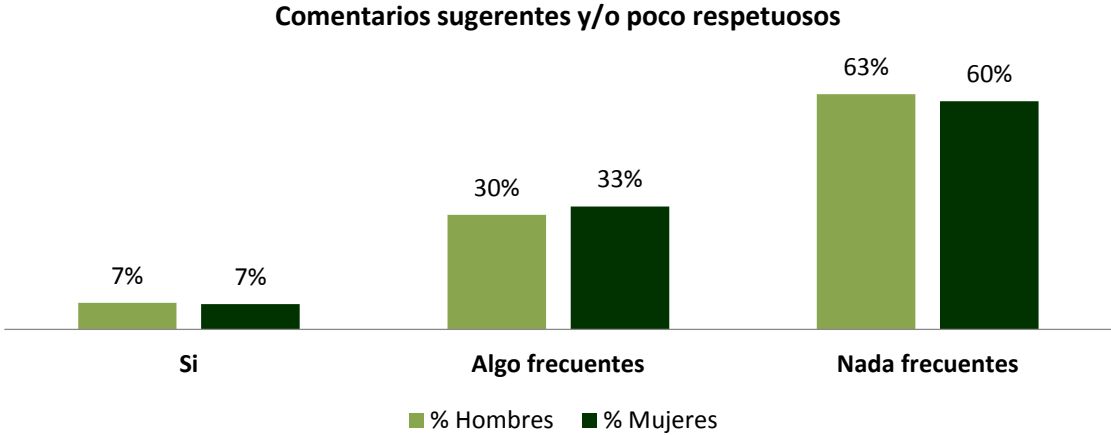


4.7.5 Frecuencia de situaciones de hostigamiento y acoso sexual en la institución.

El 40% de los hombres están de acuerdo en que, si emiten comentarios, burlas o bromas de tipo sexual en el área de trabajo, en comparación con el 38% de las mujeres que opinaron lo mismo.



El 37% de los hombres y el 40% de las mujeres señalaron haber escuchado comentarios sugerentes y/o poco respetuosos sobre el cuerpo y vestimenta de sus compañeras y/o compañeros de trabajo.



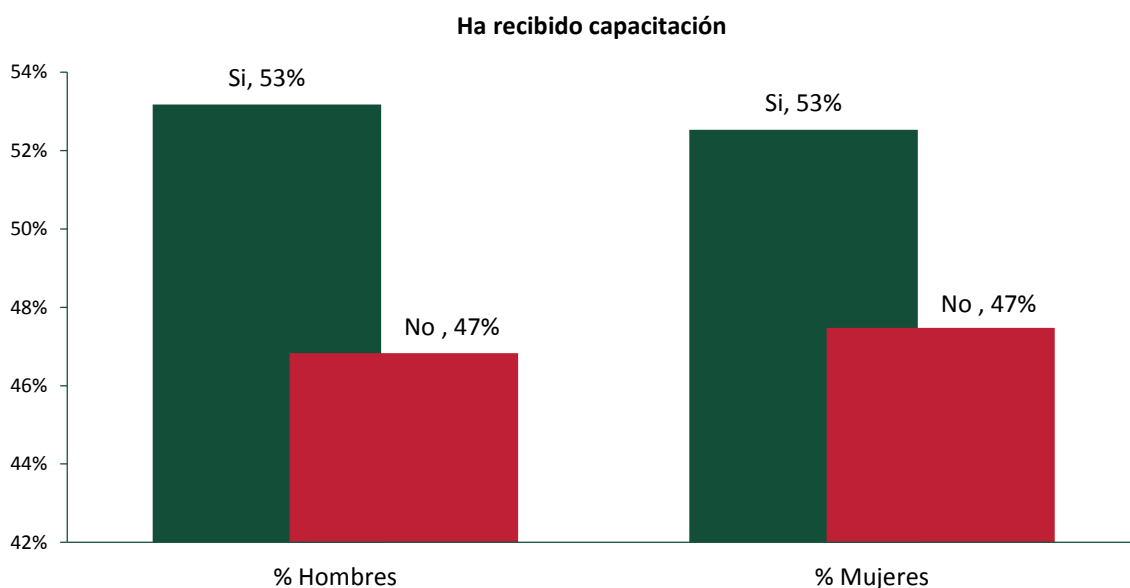
4.8 Experiencia de Capacitación en la Institución

En este apartado se muestran los resultados obtenidos sobre si las trabajadoras y los trabajadores del IMSS recibieron cursos de inducción de ingreso a la institución en materia de la misión, visión y objetivos institucionales, y en caso de haberlos recibido, si en ellos se incluyeron los principios de respeto, igualdad de género y no discriminación en el quehacer de las y los servidores públicos.

También se recoge información acerca de la capacitación que han recibido en los temas de perspectiva de género, igualdad, derechos de las mujeres, derechos humanos, no discriminación, violencia de género, hostigamiento sexual, conciliación trabajo y familia, presupuesto con perspectiva de género, indicadores y planeación con perspectiva de género, así como del interés de ellos y ellas por recibir capacitación en estos temas.

El 53% tanto de hombres como de mujeres de la muestra han recibido capacitación en temas de género, derechos humanos y no discriminación.

Respuesta	Hombres		Mujeres	
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
Si	17,038	53%	29,750	53%
No	15,005	47%	26,888	47%
Total	32,043	100%	56,638	100%

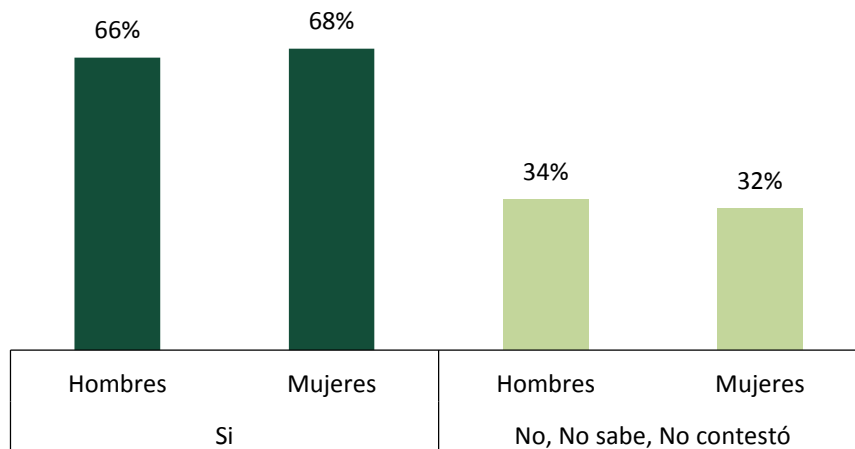


El 66% de hombres y 68% de mujeres de la muestra coinciden en que en el Instituto se imparten cursos de inducción institucional acerca de la misión y los objetivos institucionales. El resto de las y los trabajadores optaron por no contestar o indicaron no saber al respecto.

Cursos de inducción institucional.

Respuesta	Hombres		Mujeres	
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
Si	21,046	66%	38,492	68%
No/No contesto	5,252	16%	8,642	15%
No sabe	5,745	18%	9,504	17%
Total	32,043	100%	56,638	100%

Se imparten cursos de inducción institucional

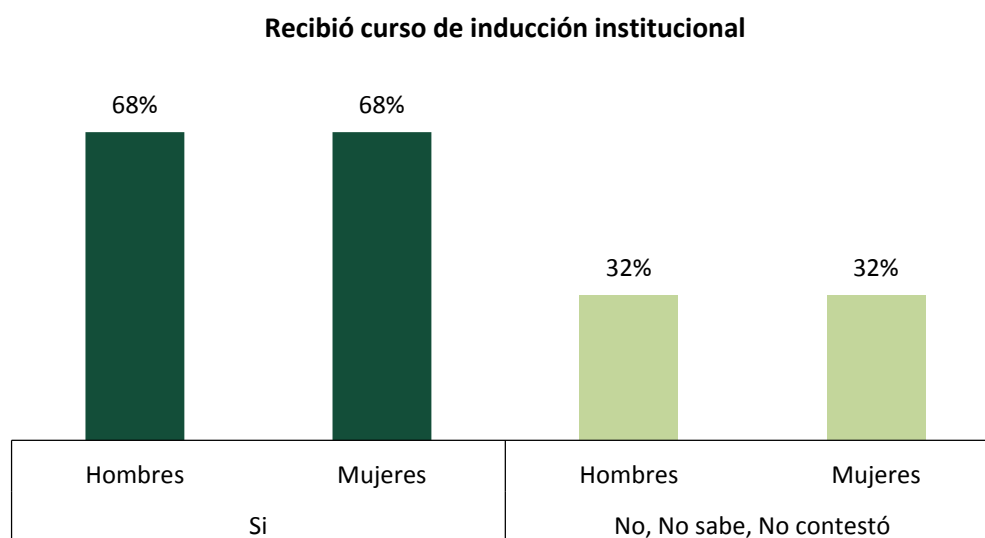


El 68% tanto de trabajadores como de trabajadoras del IMSS respondieron haber recibido un curso de inducción institucional, lo que representa un 68% para ambos casos. El resto de ellos y ellas, indicaron no haber recibido el curso y/o optaron por no contestar la pregunta.

Curso de inducción institucional recibido.

Respuesta	Hombres		Mujeres	
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
Si	18,153	68%	32,825	68%
No/No contesto	8,638	32%	15,171	32%
No sabe	N/A	N/A	N/A	N/A
Total	26,791	100%	47,996	100%

Nota: El total de participantes disminuye debido a que la pregunta 6.1 generaba un pase en caso de ser la respuesta no.



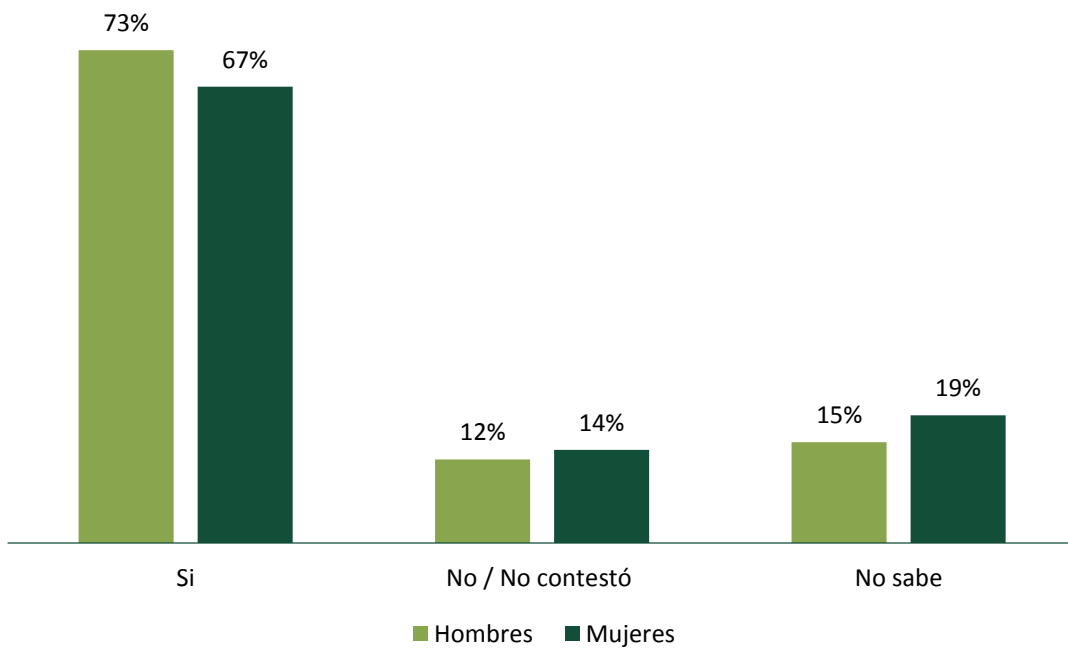
El 73% de hombres y 67% de mujeres de la muestra coinciden en que en el curso de inducción institucional que recibieron incluyó principios de respeto, igualdad de género y no discriminación en el quehacer de las y los servidores públicos.

Entre los y las trabajadoras que no contestaron o indicaron que no se incluían los principios referidos, se encuentran 12% de hombres y 14% de mujeres. El resto dijo que no sabía.

Curso de inducción institucional con principios incluidos.

Respuesta	Hombres		Mujeres	
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
Si	13,208	73%	22,118	67%
No/No contesto	2,243	12%	4,516	14%
No sabe	2,702	15%	6,191	19%
Total	18,153	100%	32,825	100%

Nota: El total de participantes disminuye debido a que la pregunta 6.1 generaba un pase en caso de ser la respuesta no.

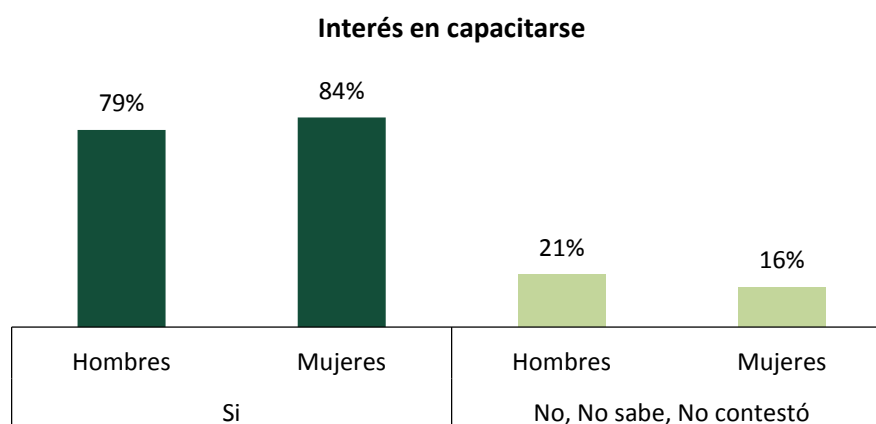


4.8.1 Capacitación en igualdad de género y no discriminación.

De las cifras obtenidas se observa que son ellas quienes están más interesadas en capacitarse en temas sobre igualdad, género y no discriminación, ya que el 79% de hombres y 84% de mujeres respondieron afirmativamente a la pregunta.

De las y los trabajadores que no desean capacitarse o no contestaron se ubican 21% de hombres y 16% de mujeres, siendo 2 de cada 10 hombres quienes no están interesados en temas de igualdad, género y no discriminación.

Respuestas	Hombres		Mujeres	
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
Si	25,367	79%	47,498	84%
No/No contesto	6,676	21%	9,140	16%
No sabe	N/A	N/A	N/A	N/A
Total	32,043	100%	56,638	100%



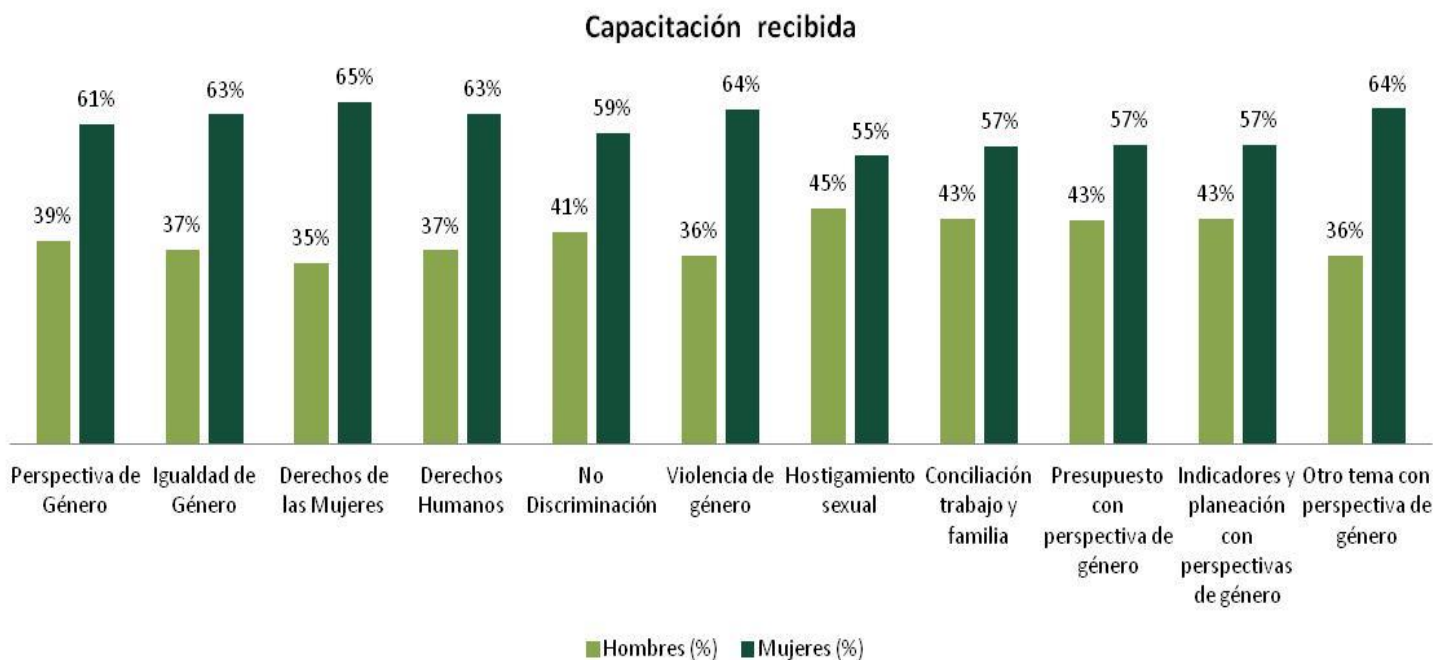
4.8.2 Talleres de capacitación recibida por hombres y mujeres.

De los temas en los que principalmente se ha capacitado a hombres y mujeres destacan derechos humanos, igualdad de género, no discriminación, perspectiva de género y derechos de las mujeres.

Hostigamiento sexual, indicadores y planeación con perspectiva de género, presupuesto con perspectiva de género, son temas que con menor frecuencia se han impartido al personal del Instituto.

Temas de capacitación recibida.

Temas	Total	Hombres (%)	Mujeres (%)
Perspectiva de Género	11,874	39%	61%
Igualdad de Género	24,506	37%	63%
Derechos de las Mujeres	11,759	35%	65%
Derechos Humanos	30,947	37%	63%
No Discriminación	12,203	41%	59%
Violencia de género	9,710	36%	64%
Hostigamiento sexual	4,228	45%	55%
Conciliación trabajo y familia	6,256	43%	57%
Presupuesto con perspectiva de género	2,491	43%	57%
Indicadores y planeación con perspectivas de género	3,078	43%	57%
Otro tema con perspectiva de género	877	36%	64%



4.9 Difusión de la Igualdad Sustantiva, Derechos Humanos y Discriminación

La difusión en la organización de temas de igualdad sustantiva, derechos humanos y discriminación permite que la comunicación y los mensajes que se transmiten en el IMSS estén dirigidos a todas las personas sin excluir o incentivar los roles tradicionales de género.

De la difusión realizada en el Instituto, en el cuadro número 27 se observa que los hombres tienen mayor conocimiento del tema de derechos humanos (63%) y las mujeres conocen más de temas de discriminación (60%).

El tema de menor difusión tanto para hombres como para mujeres es el relacionado con la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres, ellos refieren el 29% y ellas el 31%.

Difusión de temas a hombres y mujeres.

Difusión de temas	Derechos Humanos			Discriminación			Igualdad sustantiva entre mujeres y hombres		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Sí	52,546	20,118	32,428	53,377	19,168	34,209	45,048	16,971	28,077
	59%	63%	57%	60%	60%	60%	51%	53%	50%
No	14,719	4,845	9,874	20,966	7,518	13,448	26,797	9,159	17,638
	17%	15%	17%	24%	23%	24%	30%	29%	31%
No sabe/ No contestó	21,416	7,080	14,336	14,338	5,357	8,981	16,836	5,913	10,923
	24%	22%	25%	16%	17%	16%	19%	18%	19%

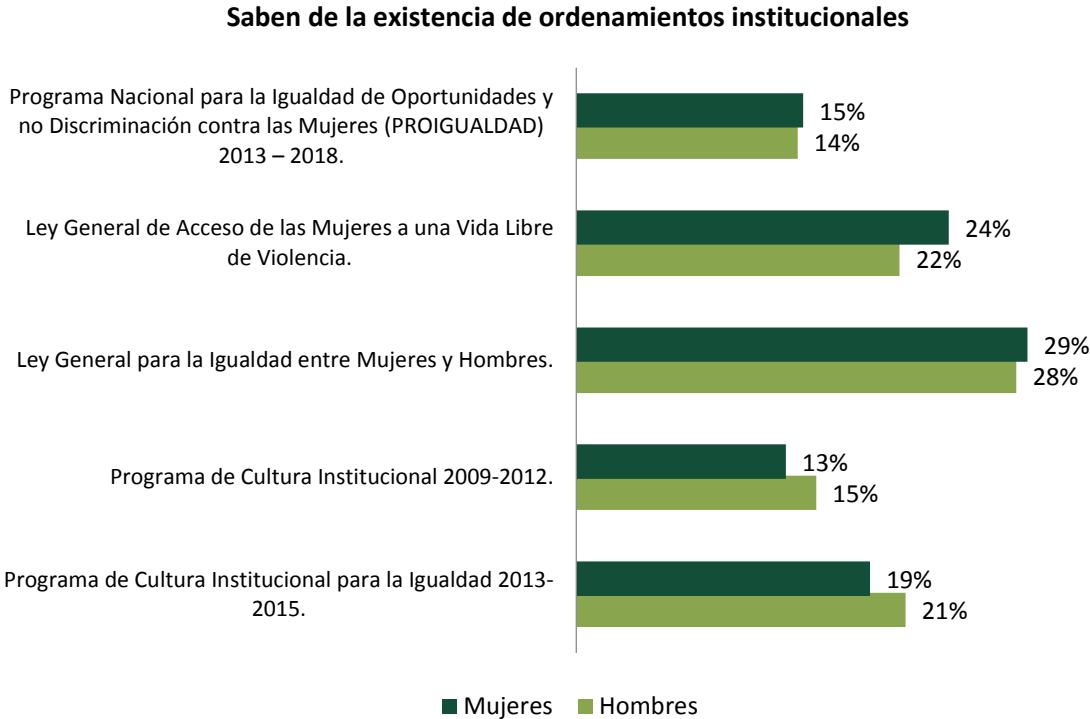
4.10 Conocimiento del Marco Normativo

En este último apartado, se presentan los resultados obtenidos del conocimiento del marco normativo mexicano que regula la política de igualdad entre hombres y mujeres en dos vertientes, el primero si se conoce la existencia de leyes y programas en los temas de igualdad de género y violencia contra las mujeres, además del Programa de Cultura Institucional para la Igualdad; en segundo lugar, si se conoce el contenido de esos documentos normativos.

Adicionalmente, se muestra el porcentaje de conocimiento que tienen los trabajadores y trabajadoras sobre la existencia de la Unidad de Género en el IMSS.

La Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres es el ordenamiento que principalmente conocen de su existencia las mujeres (29%), al igual que los hombres con un 28%. El menos conocido por las mujeres es el Programa de Cultura Institucional 2009-2012 y el que menos saben de su existencia los hombres es sobre

el Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y no Discriminación contra las Mujeres (PROIGUALDAD) 2013-2018.



Nota: La suma de ordenamientos puede ser mayor al total debido a que se consideraban varias opciones.

La Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres es el principal ordenamiento jurídico que el personal del IMSS conoce de su existencia y su contenido, 29% mujeres y 28% hombres.

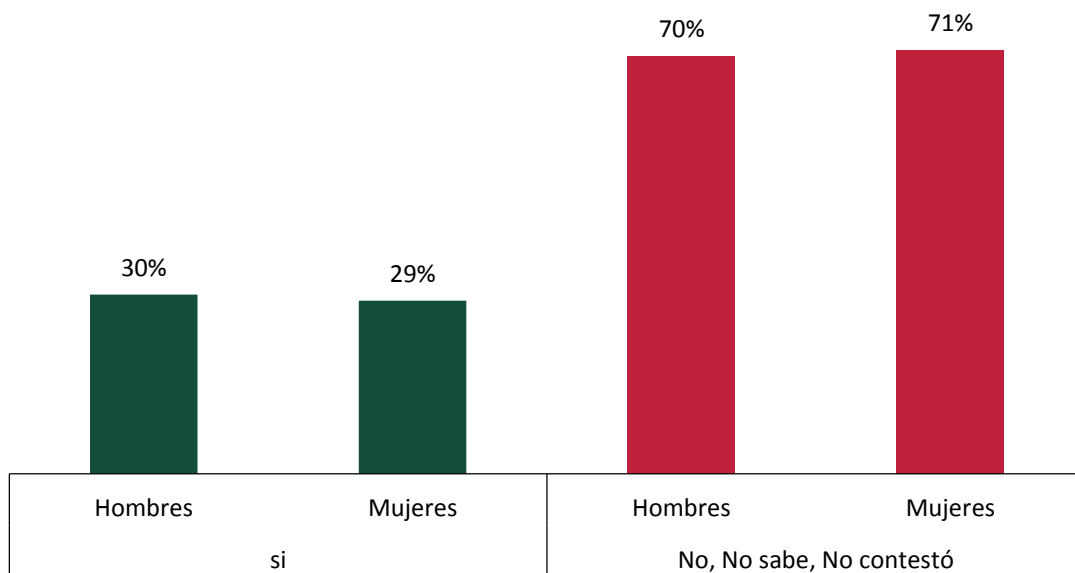
El PROIGUALDAD es el ordenamiento que tanto hombres como mujeres señalaron conocer menos de su contenido (13%).

Conoce el contenido de los documentos normativos



4.10.1 Conoce la existencia de la Unidad de Igualdad y Género.

Únicamente el 30% de hombres y el 29% de las mujeres del IMSS a nivel nacional conocen la existencia de la Unidad de Igualdad y Género. Del personal que no sabe o indicó no conocerla o no contestar la pregunta se ubica en 70% de hombres y 71%.



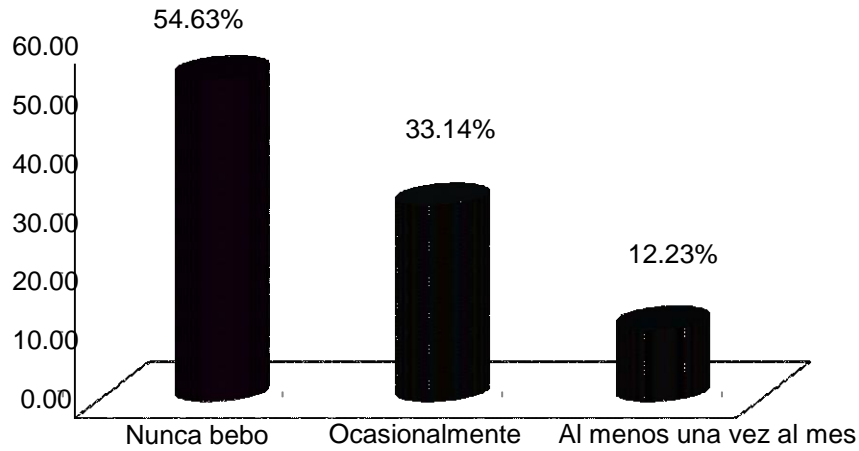
4.10.2 Resultados de la Encuesta de Calidad y Vida para trabajadores IMSS

Los trabajadores IMSS tienen factores de riesgo a su salud derivados de hábitos y estilos de vida poco saludables. Estos pueden evitarse o modificarse, si el personal cuenta con los elementos para modificar sus estilos de vida:

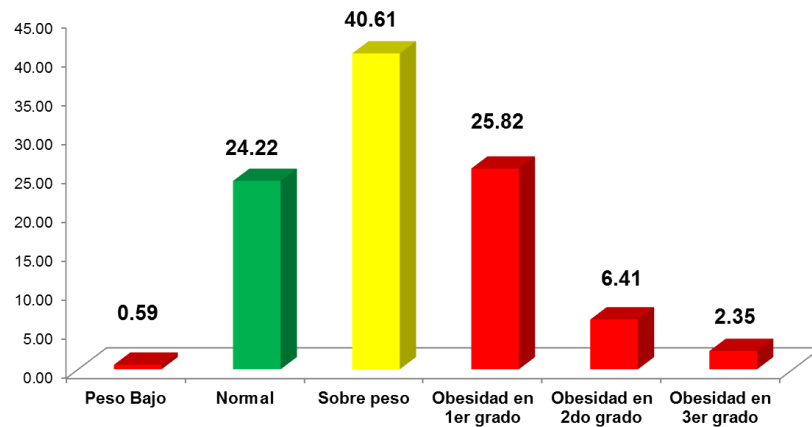
- 22% de prevalencia de tabaquismo, de los cuales 32% tiene un grado de adicción moderada a severa.
- 12% de trabajadores consumen alcohol al menos una vez al mes, de los cuales 19% tienen un grado de consumo de alcohol moderada a severo.
- 2.8% de los trabajadores aceptan consumir algún tipo de droga.
- 12% son hipertensos, 5% son diabéticos y 15% manifestaron dolor lumbar
- 41% tienen sobrepeso y 35% algún grado de obesidad grado; 48% no realizan ejercicio o actividad física
- 35% reportaron estrés laboral, 10% reportaron violencia intrafamiliar.
- 231 trabajadoras y 128 trabajadores recibieron orientación por manifestar ser víctimas de hostigamiento o acoso sexual.

Es necesario implementar una campaña para sensibilizar al personal de la institución, para motivarla a que realicen cambios en sus estilos de vida, haciéndolos más saludables.

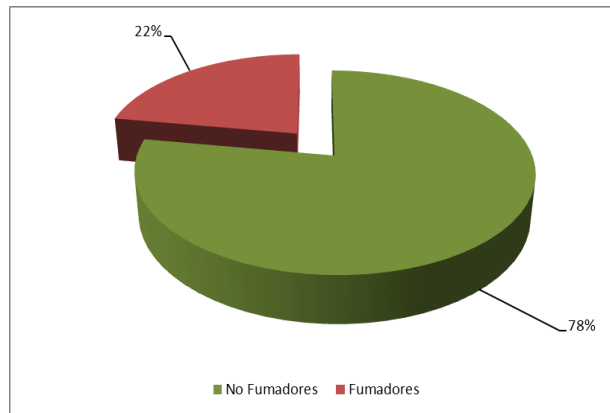
Gráfico. Consumo de alcohol en trabajadores IMSS



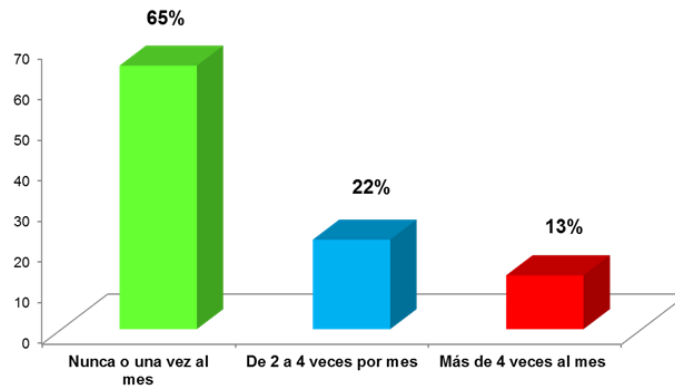
Sobrepeso y obesidad en trabajadores IMSS



Consumo de tabaco en trabajadores IMSS



Estrés en trabajadores IMSS



Capítulo 5:
Propuesta de estrategia de intervención con perspectiva de género e igualdad para la mejora del clima organizacional del Instituto Mexicano del Seguro Social.

Capítulo 5: Propuesta de estrategia de intervención con perspectiva de género e igualdad para la mejora del clima organizacional del Instituto Mexicano del Seguro Social.

Como hemos visto a lo largo del presente documento, el principio de igualdad y la protección de los derechos humanos de las personas, se encuentran establecidos en ordenamientos internacionales a los que el Estado Mexicano se ha comprometido; así como ordenamientos nacionales, como las leyes y los grandes programas transversales que rigen la política pública en nuestro país. Sin embargo, la igualdad formal no es suficiente, debe traducirse en acciones concretas que permitan a las ciudadanas y los ciudadanos, gozar de las mismas oportunidades y la garantía de sus derechos.

Es por ello que la presente propuesta, se centra en la persona, qué desde el punto de vista jurídico, es todo ente susceptible de tener derechos o deberes jurídicos, de ahí la importancia de reconocer en primera instancia que una persona tiene derechos y que dentro de nuestros deberes como personas está el respetar a las y los demás. Ese respeto debe partir en reconocer que existen diferencias sociales importantes que pueden ser por el origen étnico o nacional, el color de piel, la cultura, el sexo, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, económica, de salud o jurídica, la religión, la apariencia física, las características genéticas, la situación migratoria, el embarazo, la lengua, las opiniones, las preferencias sexuales, la identidad o filiación política, el estado civil, la situación familiar, las responsabilidades familiares, el idioma, los antecedentes penales o cualquier otro motivo.

Una manera de reconocer dichas diferencias sociales es mediante el estudio y análisis de brechas de desigualdad entre las personas, es por ello que a continuación se muestra el análisis de las brechas identificadas en el diagnóstico de cultura del Instituto Mexicano del Seguro Social.

5.1 Principales hallazgos detectados en el diagnóstico.

En la siguiente tabla, podemos visualizar las principales brechas de desigualdad encontradas entre mujeres y hombres, que fueron detectadas en la aplicación del diagnóstico de cultura institucional de igualdad. En la primera columna se señala el factor de medición y en la segunda la brecha, se separa por ejes de análisis para facilitar el análisis:

Factor	Clima Laboral
Escolaridad	<ul style="list-style-type: none"> • 49% de hombres y 46% de mujeres cuentan con licenciatura. • 9% de hombres y 6% de mujeres cuentan con nivel maestría. • Las mujeres en mayor proporción que los hombres cuentan con nivel de estudios técnicos o comerciales. 26% mujeres y 16% hombres.
Paridad en los puestos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • La distribución porcentual de las mujeres en puestos de jefatura de departamento, subdirección u homólogo es menor a la ocupada por los hombres, 4% hombres y 2% mujeres. • Las mujeres registran mayor ocupación en puestos de nivel operativo, 62% mujeres y 55% hombres.
Contratación y promoción del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Existe mayor proporción de mujeres contratadas de forma eventual o por honorarios en comparación con los hombres, 5% mujeres y 4% hombres. • Más de la mitad de las mujeres han ocupado siempre el mismo nivel de puesto, 56% mujeres y 51% hombres.
Movilidad laboral	<ul style="list-style-type: none"> • La movilidad laboral que han tenido las mujeres en el IMSS es menor en comparación con la de los hombres, ya que ellas registran mayor porcentaje de permanencia en el mismo nivel de puesto, así como también, una menor promoción a niveles de mayor jerarquía. 56% de las mujeres y el 51 % de los hombres sin ningún ascenso.

Ingreso y selección de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Se destaca que el personal del IMSS percibe que el ingreso de las mujeres a la institución se da preferentemente en cargos de tipo administrativo, secretariales, relaciones públicas o de apoyo, 34% mujeres y 33% hombres. • 30% de mujeres y 24% de hombres percibe que en los cargos directivos principalmente ingresa personal masculino.
Salarios y prestaciones	<ul style="list-style-type: none"> • 80% de hombres y 77% de mujeres están de acuerdo en que mujeres y hombres que ocupan el mismo puesto y tienen las mismas responsabilidades perciben el mismo salario.
Ambiente de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • 43% de hombres y 42% de mujeres perciben que las cargas de trabajo y responsabilidades en un mismo nivel de puesto no son iguales para mujeres y hombres. • 26% de hombres y 23% de mujeres perciben que realizan tareas que no están relacionadas con la actividad principal del personal como poner café para la oficina, hacer tareas personales para sus superiores u otras similares.
Factor	Discriminación y Acoso Laboral
Discriminación	<ul style="list-style-type: none"> • 20% de mujeres y 16% de hombres han sido discriminados laboralmente. • El 34% de mujeres señalan la falta de respeto como principal causa discriminatoria mientras que el 29% de los hombres se lo atribuyen a los ascensos. • 46% tanto de hombres como de mujeres perciben que el nivel de puesto del personal es una de las causas por las cuales se discrimina en la institución.
Acoso laboral	<ul style="list-style-type: none"> • 19% de mujeres y 18% de hombres han sufrido acoso laboral.

Frecuencia de acoso laboral	<p>Situaciones más frecuentes de acoso laboral en los hombres:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les asignan trabajos innecesarios o tareas para las que no tiene la formación requerida. (31%) • Les asignan trabajos que no se pueden completar para la fecha solicitada. (30%) • Critican sin motivo o razón su forma de hacer el trabajo. (21%) <p>Situaciones más frecuentes de acoso laboral en las Mujeres:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les asignan trabajos innecesarios o tareas para las que no tiene la formación requerida. (28%) • Les asignan trabajos que no se pueden completar para la fecha solicitada. (25%) • Las excluyen de reuniones laborales y no les informan oportunamente de sus deberes. (21%)
Factor	Discriminación y Acoso Laboral
Cuidado de menores de 15 años	<ul style="list-style-type: none"> • 50% de hombres y 18% de mujeres indicaron que su cónyuge es la persona que cuida a los menores de 15 años. • 48% de mujeres y 29% de hombres señalaron que es otro miembro de la familia quien cuida a los menores de 15 años.
Cuidado de personas dependientes	<ul style="list-style-type: none"> • 59% de mujeres y 42% de hombres manifestaron que otro miembro de la familia es quien cuida a las personas dependientes.
Conciliación trabajo-familia	<ul style="list-style-type: none"> • El 32% de hombres y el 31% de mujeres encuentran algún tipo de dificultad para conciliar el tiempo que dedican al trabajo con las responsabilidades familiares. • Ambos coinciden en que la primera medida a promoverse para conciliar el tiempo de trabajo y familia es tener un horario flexible de entrada y salida, 29% hombres y 26% mujeres.
Respeto a la jornada laboral	<ul style="list-style-type: none"> • 14% de hombres y 12% de mujeres están “muy en desacuerdo” y “algo en desacuerdo” en que se les respete la jornada laboral de trabajo.

Permisos para atender asuntos familiares y/o personales	<ul style="list-style-type: none"> • 37% de mujeres y 35% de hombres refieren que se ve mal solicitar permisos para atender asuntos personales o familiares. • 25% de hombres y 21% de mujeres coinciden en que es mal visto que un hombre solicite permisos para atender asuntos personales o familiares. • 12% tanto de hombres como de mujeres perciben que los permisos se otorgan distinguiendo si se es hombre o mujer.
Licencia por maternidad y lactancia	<ul style="list-style-type: none"> • 7% de hombres y el mismo porcentaje de mujeres señalaron que no se respeta el permiso por licencia de maternidad y/o paternidad. • 37% de mujeres y el 28% de hombres dijeron que no se cuentan con lugares acondicionados para las necesidades de las mujeres embarazadas y en periodo de lactancia.
Licencia de paternidad	<ul style="list-style-type: none"> • En el IMSS únicamente el 33% del personal conoce de la existencia de la licencia de paternidad, de dicho porcentaje el 30% corresponde a Delegaciones, el 2% a las Unidades Médicas de Alta Especialidad y el 1% a las oficinas centrales.
Factor	Hostigamiento y Acoso Sexual
Hostigamiento sexual	<ul style="list-style-type: none"> • El 7% (2,111) de los hombres y el 10% (5,392) de las mujeres señalaron haber sufrido hostigamiento sexual en su cargo o puesto actual.
Acoso sexual	<ul style="list-style-type: none"> • El 7% (2,154) de los hombres y el 10% (5,563) de las mujeres señalaron haber sufrido acoso sexual en su cargo o puesto actual.
Procedimiento para presentar quejas	<ul style="list-style-type: none"> • 72% de mujeres y 66% de hombres no conocen o no saben el procedimiento institucional para presentar quejas sobre situaciones de hostigamiento y acoso sexual.
Órgano/Comité de atención	<ul style="list-style-type: none"> • El 80% de ellas y 76% de ellos no sabe o no contestó la pregunta sobre el conocimiento de la existencia en la institución de un comité u órgano responsable de atender y sancionar casos de hostigamiento y acoso sexual.
Difusión del tema	<ul style="list-style-type: none"> • Una tercera parte de los hombres y el 25% de las mujeres respondieron que existe difusión de este tipo de información en el Instituto

Comentarios de índole sexual.	<ul style="list-style-type: none"> • 40% de los hombres y 38% de mujeres señalaron que se emiten comentarios, burlas o bromas de tipo sexual en el área de trabajo. • El 40% de las mujeres y 37% de los hombres señalaron haber escuchado comentarios sugerentes y/o poco respetuosos sobre el cuerpo y vestimenta de sus compañeras y/o compañeros de trabajo.
Factor	Capacitación
Curso de inducción.	<ul style="list-style-type: none"> • 32% de hombres y de mujeres no recibieron o no contestaron si recibieron curso de inducción institucional. • 14% de mujeres y 12% de hombres indicaron que el curso de inducción institucional no incluyó principios de respeto, igualdad de género y no discriminación en el quehacer de las y los servidores públicos, o no contestaron la pregunta.
Interés en la capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • 79% de hombres y 84% de mujeres están de acuerdo en capacitarse en temas de género.
Temas de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> • Hostigamiento sexual, Presupuesto con perspectiva de género e Indicadores y planeación con perspectivas de género son los temas que con menor frecuencia se imparten en el Instituto para capacitar a las y los trabajadores.
Factor	Difusión
Difusión	<p>Conocimiento de temas de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Derechos humanos, 63% hombres/57% mujeres. • Discriminación, 60% mujeres/60% hombres. • Igualdad sustantiva entre mujeres y hombres, 53% hombres/50% mujeres.
Factor	Conocimiento del Marco Normativo
Ordenamientos institucionales	<ul style="list-style-type: none"> • Sólo el 15% de mujeres y 14% de hombres conocen la existencia del Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y no Discriminación contra las Mujeres (PROIGUALDAD) 2013-2018. • Sólo el 15% de hombres y 13% de mujeres conocen el Programa de Cultura Institucional 2009-2012.
	<ul style="list-style-type: none"> • En cuanto a saber sobre su contenido, el PROIGUALDAD 2013-2018 es el ordenamiento que tanto hombres como mujeres, con el 13%, señalaron conocer menos.
Unidad de Género.	<ul style="list-style-type: none"> • Únicamente el 30% de hombres y el 29% de las mujeres del IMSS a nivel nacional conocen la existencia de la Unidad de Igualdad y Género.

5.2 Análisis de causas que afectan el clima organizacional del IMSS.

Los diferentes factores que influyen y determinan el ambiente laboral de una organización se conforman por elementos tanto internos como externos, mismos que son piezas clave para el éxito o deterioro de una organización, porque condicionan las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores tal es el caso del liderazgo, la cultura, la estructura organizacional, sus valores institucionales, las relaciones interpersonales, etc...

Las organizaciones deben cuidar su clima organizacional porque al estar bien desde el interior, se refleja en la sociedad y en el ámbito de la administración pública el impacto es mayor sobre todo en las instituciones donde se prestan servicios de salud. Es por ello que deben medirse, identificarse y atenderse, las causas que generan un clima laboral que afecta la salud del personal y con ello la estructura institucional. Una causa detectada a lo largo del diagnóstico son las situaciones de discriminación que generan desigualdad de trato y de oportunidades para todas las personas.

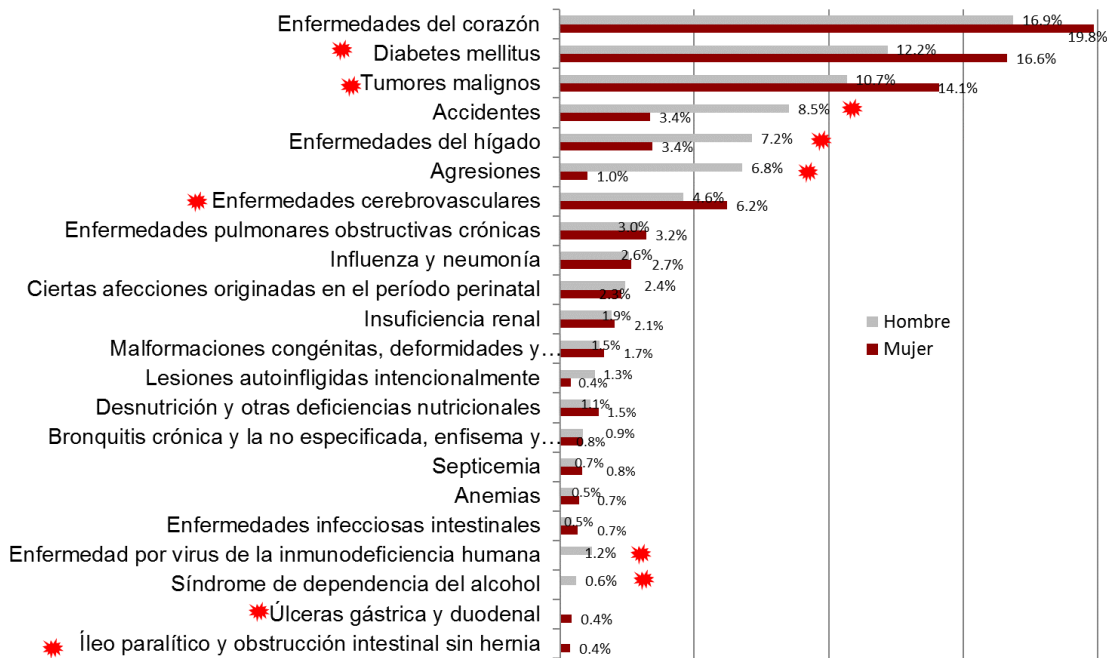
En el ámbito de las relaciones interpersonales las afectaciones de un clima laboral no adecuado, se reflejan en el trato, el contacto y la comunicación que se establece entre las personas en diferentes momentos. Esas interacciones determinan si se alcanza o no los objetivos del equipo. Las relaciones interpersonales agradables reducen la intimidación y permiten un cambio de orientación hacia los objetivos del grupo. Por lo general, las personas tienden a respetarse y estimarse mutuamente una vez que se conocen mejor; pero es muy probable que existan barreras que se opongan a unas relaciones sociales efectivas, representan un factor determinante en el establecimiento del clima organizacional de una determinada institución; pues éstas se refieren a la atmósfera social que se vive en ésta; ya que las características de los integrantes pueden influir en las relaciones entre los miembros lo que podría tener un gran impacto en el funcionamiento de la misma.

Cuando las interacciones personales en el ámbito institucional se traducen en conductas de maltrato, intimidación y violencia, se genera un ambiente laboral tenso que se puede agravar si las cargas de trabajo no son equitativas, excesivas o imposibles de lograr, considerando el ámbito laboral, pero sin dejar de visualizar que las cargas de las personas no son únicamente laborales, sino que presentan dificultades al atender sus diversos roles personales. Un claro ejemplo son los roles de género donde la desigualdad es objetiva (real), medible y está en todos los sectores, donde se puede observar a lo largo del diagnóstico que existe segregación ocupacional, discriminación salarial y diferenciales de acceso a la salud, a la educación a la seguridad social y a otros satisfactores sociales según seas mujer u hombre.

También en el acceso a los recursos, a la propiedad, al trabajo y a los satisfactores que determinan la calidad de vida actual y futura de las personas, actualmente no son iguales para hombres y mujeres y ello puede ejemplificarse en la siguiente figura:



Dichas desigualdades pueden agravarse



5.3 Análisis de estrategias que actualmente se instrumentan en el IMSS.

El clima y cultura organizacional, son el conjunto de factores que afectan positiva o negativamente el desempeño, la productividad, la calidad de los servicios y la imagen de la Institución; y son resultado de las relaciones internas, actitudes, percepciones y conductas de los servidores públicos, retroalimentadas por las motivaciones personales, la cultura de la organización, el tipo de liderazgo, la evaluación y el reconocimiento de resultados.²⁰

Actualmente se realizan esfuerzos institucionales aislados que además de cumplir otros objetivos, contribuyen en cierta medida a la mejora del clima laboral en el Instituto Mexicano del Seguro Social.

²⁰ Disposiciones en materia de Planeación, Organización y Administración de los Recursos Humanos, y Manual Administrativo de Aplicación General. 21 de agosto de 2012

A continuación, se muestran los principales esfuerzos y como contribuyen a dichas mejoras del clima organizacional.

5.3.1 Programa de Prácticas de Transformación de Clima y Cultura Organizacional.

Desde el 2002, la Secretaria de la Función Pública, levanta la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional (ECCO) en la Administración Pública Federal. Es considerada como una estrategia única por el alcance, el nivel de estandarización de contenidos, la confiabilidad, la validez y las posibilidades de explotación de información con una sola herramienta. En 2014, participaron:

1. 281 instituciones públicas (Dependencias, Órganos Desconcentrados, Órganos Descentralizados y Algunos Autónomos).
2. Más de 650,000 servidoras y servidores públicos encuestados.

El Universo de aplicación de esta encuesta es de tipo censal, se aplica por internet, su captura es en tiempo real, utiliza reactivos positivos, obtiene calificaciones, gráficas e interpretación preliminar automatizada y presenta resultados desagregados por áreas.

LA encuesta de Clima y Cultura Organizacional contiene datos socio-demográficos, consta de 73 Reactivos y 19 Factores, también pueden recabarse comentarios y sugerencias y existe la posibilidad de incluir 5 Reactivos libres por ramo.

Al termino del levantamiento de la encuesta se tabulan los resultados y se elabora un diagnóstico por cada institución, del cual se desprenden los Programas de Prácticas de Transformación de Clima y Cultura Organizacional, cuyos objetivos son:

1. Orientar estrategias y acciones de las instituciones para facilitar a los servidores públicos trabajar en un clima laboral satisfactorio que fortalezca su vocación de servicio a la ciudadanía.
2. Contribuir al desarrollo de las organizaciones públicas.

La Encuesta de Clima y Cultura Organizacional es una herramienta de desarrollo organizacional que ve por las personas; es una metodología y un sistema que se preocupa por el factor más valioso de las organizaciones: el capital humano.

“A mayor satisfacción laboral de la servidora o el servidor público, mayor satisfacción de la ciudadana o el ciudadano”.

Actualmente, en el Instituto Mexicano del Seguro Social los resultados de la ECCO se desagregan por las 1,660 unidades médicas y no médicas con las que el IMSS cuenta. Cada unidad establece anualmente un Programas de Prácticas de Transformación de Clima y Cultura Organizacional.

5.3.2 Estrategia Nacional para el Fortalecimiento del Buen Trato

Es una estrategia cuyo objetivo se enfoca en que el personal del IMSS, al desempeñar su trabajo, lo realice bajo el eslogan de “buenas es mejor”, y con ello mejorar la atención en los servicios que se proporcionan y propiciando con ello que las tareas encomendadas se realicen de la mejor manera posible.

Esta iniciativa, fue producto de diálogo constructivo entre autoridades del IMSS y el Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social bajo un enfoque integral que busca la colaboración estrecha de los 430,000 trabajadores del IMSS.

La Estrategia Nacional para el Fortalecimiento del Buen Trato consiste en robustecer la cultura de servicio en los trabajadores a través de la capacitación del 100% del personal a partir de cuatro elementos esenciales: desarrollo de conciencia de las necesidades y beneficios del Buen Trato, adquisición de nuevos conocimientos, asimilación de habilidades y aplicación de protocolos, en el que se involucra al personal directivo, sindical y operativo.

Además de la formación del personal se dotará a todo el personal de protocolos de atención para el fortalecimiento del buen trato. La estrategia rectora de dichos protocolos está basada en la palabra SER: “Saludar, Escuchar y Responder”.

La capacitación por centro de trabajo incluye al 100 por ciento del personal permitiendo un efecto multiplicador que evitará la dispersión de los conocimientos adquiridos y este programa de formación será obligatorio para los trabajadores de nuevo ingreso de confianza y base.

5.3.3 Modelo Institucional para la Competitividad.

Tiene la finalidad de obtener procesos y servicios acordes a las necesidades y expectativas de las y los usuarios, incrementando su satisfacción y confianza, que permitan el desarrollo de las capacidades del personal y con ello aumentar las ventajas competitivas del Instituto Mexicano del Seguro Social.

En el último trimestre del año, las Unidades deberán realizar un autodiagnóstico para evaluar el avance en la implementación o mantenimiento del “MC” y orientar sus esfuerzos para establecer las acciones necesarias de mejora continua o innovación.

Se conforma por 8 criterios, como se muestra en el siguiente diagrama:



1. **Usuarios:** Incluye las herramientas e instrumentos que la Unidad ha desarrollado para conocer a profundidad y comprender las necesidades específicas de las y los usuarios y sus expectativas. Incorpora a sus procesos y servicios la información que es proporcionada por ellos, así como la medición de la satisfacción, incluyendo las estrategias que fortalecen la relación y confianza con las y los usuarios para garantizar la mejora de la calidad en la atención y su seguridad.
2. **Liderazgo:** Las y los líderes alinean la planeación estratégica de la Unidad a las políticas y programas institucionales y aseguran el cumplimiento de la normatividad aplicable, para impulsar la implementación del “MC”, lograr la competitividad con enfoque al usuario y a los diferentes grupos de interés. Este apartado contempla acciones de cultura organizacional.
3. **Planeación:** El Cuerpo de Gobierno implementa la planeación estratégica de la Unidad, en alineación al Plan Nacional de Desarrollo, al Programa Institucional del Instituto Mexicano del Seguro Social (PIMSS) y determina estrategias, objetivos, planes, programas, mediciones, controles y mejoras en la operación, así como los ajustes que se realizan a éstos como resultado de los cambios y retos que se presentan en el entorno institucional y sectorial.
4. **Procesos:** Dentro de este criterio está contenida la administración de procesos, orientada al logro de los objetivos estratégicos y la generación de valor, a través de la mejora continua, el rediseño e innovación, con el fin de cumplir con las necesidades y expectativas de las y los usuarios, así como de los grupos de interés.
5. **Talento Humano:** Comprende la implementación de procesos y mecanismos para favorecer el conocimiento, desarrollo laboral, competencias, bienestar y satisfacción del personal; lo que promueve equipos de alto desempeño que brindan servicios de calidad y contribuyen al desarrollo de la competitividad, a través del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Unidad.
6. **Información, conocimiento e innovación:** La Unidad implementa y administra acciones que aseguran la generación, captación, difusión permanente y

sistemática de la información que resulte en conocimiento organizacional para fortalecer la planeación, la toma de decisiones, mejora continua e innovación.

7. **Responsabilidad Social:** Es el reflejo de la manera en que la Unidad se compromete y responsabiliza sobre las repercusiones que tienen sus actividades sobre la comunidad de influencia y el medio ambiente, contribuyendo a lograr una cultura de desarrollo sostenible.
8. **Resultados:** La Unidad debe medir con indicadores clave de desempeño del “MC”, su capacidad para dar cumplimiento a las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés e incrementar su nivel de competitividad.

Está basado en seis principios básicos.

1. **Enfoque al usuario.** La o el usuario es el receptor medular de los servicios, por lo tanto, el personal de la Unidad debe identificar sus necesidades y expectativas para generar consistencia, seguridad, valor y confianza en los servicios que se otorgan, incrementando el nivel de satisfacción y percepción que tiene de los mismos.
2. **Liderazgo estratégico.** El Cuerpo de Gobierno es responsable de guiar al personal y dar rumbo a la Unidad hacia una cultura de competitividad con base en la misión, visión, principios y valores. Se caracteriza por su integridad y competencias para identificar oportunidades, necesidades y riesgos para establecer estrategias y propuestas de valor que generen ventajas competitivas.
3. **Resultados competitivos.** El rumbo estratégico de las Unidades se logra mediante la ejecución sustentada en el alto desempeño y la satisfacción de las y los usuarios, así como los demás grupos de interés, por lo que el personal de la Unidad orienta sus esfuerzos al logro de objetivos y metas que le permitan la generación de ventajas competitivas.
4. **Personal comprometido.** El personal muestra permanentemente una actitud y vocación de servicio, participativo, visionario, convencido, responsable y que aporta sus conocimientos a la mejora e innovación de los procesos y sus

resultados, mediante un enfoque ético orientado a la satisfacción de las y los usuarios, con apego a la Ley y a la misión institucional.

5. **Creatividad e innovación.** Son características del personal de la Unidad, quienes en su actuación diaria transforman una necesidad del usuario o un problema organizacional en una solución a través de la generación de ideas o innovaciones que mejoran procesos, sistemas o servicios que agregan valor a los grupos de interés.
6. **Compromiso social.** Los integrantes de la Unidad, están comprometidos con la prevención, conservación, mejoramiento y desarrollo de la cultura del cuidado del medio ambiente; de igual manera contribuyen y se integran a la comunidad.

Dentro del criterio “Liderazgo” se mide la cultura organizacional y las acciones que se realizan para su mejora, las preguntas que se contemplan en este rubro son:

6. ¿Cuáles son las acciones realizadas por las y los líderes para desarrollar la cultura organizacional deseada?
7. ¿Cómo impulsa la cultura organizacional en todos los niveles de la Unidad?
8. ¿Con qué mecanismos cuenta para evaluar la cultura y clima organizacional de la Unidad?

Se puede afirmar que en menor o gran medida este modelo también contribuye a la mejora del clima laboral, al fomentar el trabajo en equipo e impulsar la productividad en las unidades médicas y no médicas del Instituto Mexicano del Seguro Social.

5.3.4 Programa de Acciones Institucionales de Igualdad.

El objetivo es Institucionalizar la perspectiva de género y promover una cultura de igualdad en el IMSS para generar programas y prestar servicios sin discriminación. Dicho programa de Acciones Institucionales, se enfoca en tres grandes ejes y dos estrategias transversales que son:

Eje 1 Clima laboral para la igualdad: se instrumentan acciones que impactan en las condiciones laborales y el clima de trabajo interno de la organización.

El objetivo es lograr un ambiente de trabajo, respeto y compromiso con la igualdad de género que permita a la administración pública obtener mejores resultados, en beneficio de la población. Se trabajan en las siguientes estrategias:

1. **Modificación al marco normativo:** revisar los instrumentos normativos internos a fin de valorar la pertinencia de género y, en su caso, proponer los cambios necesarios para fomentar reglas, valores y principios acordes a la igualdad entre mujeres y hombres.
2. **Capacitación para el cambio organizacional:** generar acciones formativas para que las y los servidores públicos incorporen los principios de igualdad entre mujeres y hombres y no discriminación en la cultura organizacional.
3. **Construcción de las identidades de género:** facilitar cambios en los patrones de interacción entre mujeres y hombres para construir relaciones más igualitarias y respetuosas entre las personas.
4. **Selección y promoción de personal:** reducir las brechas de desigualdad en la elección e impulso laboral de las mujeres y hombres en la organización.
5. **Otorgamiento de prestaciones al personal sin discriminación:** reducir las brechas de desigualdad entre mujeres y hombres en el otorgamiento de beneficios laborales en la organización.
6. **Erradicación de la violencia laboral:** prevenir y atender toda manifestación de violencia y discriminación al interior de la organización.
7. **Comunicación sin discriminación:** garantizar una comunicación interna incluyente, no sexista y libre de discriminación.

Eje 2 Conciliación persona, trabajo y familia: refiere a acciones orientadas a brindar las condiciones para que las y los servidores públicos se corresponsabilicen de su desarrollo personal en todos los ámbitos.

El objetivo es propiciar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral a fin de que el bienestar personal se refleje en el desempeño institucional.

Este eje se integra por cinco estrategias:

1. Marco normativo: revisar la normatividad interna con la finalidad de incorporar acciones para la igualdad y evitar la aplicación de criterios discrecionales en el otorgamiento de beneficios al personal.
2. Capacitación para el empoderamiento: generar acciones formativas para que las y los servidores públicos desarrollen competencias que les permitan trabajar en equipo y negociar la redistribución equitativa del trabajo tanto en el espacio público como en el privado.
3. Organización del trabajo: promover acciones para hacer más eficiente la distribución de cargas de trabajo y la programación y evaluación con base en el logro de resultados.
4. Corresponsabilidad para el cuidado de personas dependientes: fomentar acciones que permitan a las y los servidores públicos compartir con la organización y el gobierno la responsabilidad del cuidado de otras personas.
5. Desarrollo personal: incentivar acciones que permitan a las y los servidores públicos acceder a servicios o permisos para su desarrollo personal y/o profesional.

Eje 3: Políticas, bienes y servicios para la igualdad: refiere a acciones ligadas con la transversalidad del género en la generación de políticas públicas y el otorgamiento de bienes y servicios para la población.

El objetivo es propiciar que la población acceda a los bienes y servicios que ofrece la administración pública en igualdad de condiciones.

Para tal efecto el eje cuenta con 2 estrategias:

1. Institucionalización de los principios de igualdad y no discriminación en el otorgamiento de bienes y servicios: promover que los bienes y servicios que se ofrecen a la población disminuyan las brechas de desigualdad entre mujeres y hombres.
2. Otorgamiento del bien y servicio: favorecer acciones que permitan a las dependencias y entidades otorgar bienes y servicios a la población de

acuerdo con los principios eficiencia, calidad y transparencia desde la perspectiva de género.

5.4 Propuesta de estrategia de intervención para la Mejora del Clima Laboral en el Instituto Mexicano del Seguro Social

En el ámbito de los servicios de salud, el clima organizacional debe adquirir mayor relevancia por el impacto positivo que puede generar en beneficio de la salud de su personal, que puede trascender en beneficio de la derechohabiente.

La valoración del clima organizacional en las instituciones de salud debe considerarse un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada, como un elemento de diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, que le permita identificar necesidades reales y trazar las acciones que deben iniciarse en el presente que permitan alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución.

Como se ha observado a lo largo de la presente investigación, el clima organizacional es un factor determinante en la salud de las y los trabajadores del IMSS. Por tal motivo, es importante intervenir de manera pronta con una estrategia que permita aprovechar los esfuerzos institucionales actuales para potenciarlos y mejorar los resultados que se obtienen con las estrategias que ya se implementan. La estrategia que se propone consta de los siguientes ejes:

1. Diagnóstico focalizado
 - Inventario de acciones de mejora actuales
 - Identificar el estilo de liderazgo del personal directivo
 - Análisis de procesos y cargas de trabajo
 - Aplicar instrumentos focalizados (en caso de ser necesario)
2. Reconocimiento de la persona
3. Modificar las estrategias actuales para la mejora del clima organizacional
4. Medir el impacto bajo un mismo instrumento

5.4.1 Diagnóstico focalizado

El diagnóstico es un proceso analítico que permite conocer la situación real que atraviesa una institución. La finalidad de realizarlo es detectar problemas dentro del funcionamiento de la organización para corregirlos, y descubrir áreas de oportunidad que puedan ser aprovechadas. Es por ello que el realizar diagnósticos por unidad médica o no médica, permite identificar de forma rápida cuales son los procesos en los que se debe intervenir y establecer las estrategias necesarias para la mejora del clima organizacional.

El diagnóstico se deberá utilizar se presenta no como un fin en sí mismo, sino como un primer paso fundamental para perfeccionar el funcionamiento dentro de la organización y propiciar el clima idóneo para que ésta alcance sus objetivos. Sin un correcto diagnóstico es poco probable que el personal directivo pueda implementar soluciones duraderas que permitan realizar una verdadera transformación de la cultura organizacional.

El diagnostico debe deberá estructurarse de cuatro momentos

1. Inventario de acciones de mejora actuales

La duplicidad de esfuerzos por falta de comunicación e información es uno de los principales problemas de la Administración Pública Federal, que se traduce en desgaste del personal generando apatía por las actividades adicionales a su trabajo, que deben realizar para la mejora del clima organizacional (informes, reportes, eventos no programados).

Se debe partir por identificar lo siguiente:

1. ¿Cuáles son los instrumentos que se aplican actualmente para medir la cultura y clima organizacionales?

2. ¿Cuál es la periodicidad en que se aplican dichos instrumentos?
3. ¿Qué acciones hemos implementado para mejorar el clima organizacional de la Unidad?
4. ¿Se ha mejorado o no, con las acciones que se han implementado?
5. ¿Qué programas y estrategias que se están implementando contribuyen a la mejora del clima organizacional?
6. ¿Qué vigencia tienen esos programas y estrategias?

2. Identificar el estilo de liderazgo del personal directivo

Otro de los elementos importantes que determinan el clima organizacional son los estilos de liderazgo en las unidades, es por ello que se propone se aplique un test de estilo de liderazgo y con ello determinar la necesidad o no de fortalecer las competencias de las y los líderes de la unidad.

El test de liderazgo y el gráfico de valoración que se propone es un método para determinar el nivel directivo y estilo de liderazgo de la persona encuestada. Al identificar el estilo de liderazgo, ayudará al equipo directivo de la empresa a seguir un estilo o modelo concreto de dirección, unificado y profesional, que evitará muchas incertidumbres o huecos de autoridad, así como proveerles los conocimientos mínimos para que en el futuro puedan actuar con la suficiente autonomía dentro de su organización.

Aunque existen muchos estilos de liderazgo y una gran diversidad de autores que les clasifica, por las características de la institución, se definen dos grandes familias de estilos de dirección que de alguna manera agruparían todos los explicados por dicha multitud de autores. Los dos estilos de dirección o liderazgo a continuación explicados están estrechamente relacionados con los dos tipos de valoración que se efectúan en el test que se propone:

1. Estilo autoritario.

Dirección centrada en las obligaciones.

- El responsable decide, los colaboradores ejecutan sin participar en la decisión.
- El responsable obtiene lo que quiere por el poder que ostenta, por su autoridad personal, en decir por imposición.
- Las técnicas a utilizar se determinan por el líder a corto plazo, no da información sobre los procedimientos posteriores.
- El líder determina todas las normas.
- Es un estilo de dirección centrado en el interés por la producción y las tareas.
- Los dirigentes están orientados al trabajo.

Sus postulados:

- Las personas trabajan en general por recompensas económicas y por razón de su estatus.
- La fuerza principal que las mantiene en sus tareas es el temor de que las despidan o bajen de categoría.
- Esperan ser dirigidas desde arriba y no quieren pensar por su cuenta.
- Necesitan instrucciones específicas acerca de qué hacer y cómo hacerlo.
- Las tareas son fundamentales y hay que hacerlas; las personas se eligen, se adiestran y se adaptan a ellas.

2. Estilo democrático

Dirección centrada en las Personas

- El responsable se reserva el derecho de la decisión final, pero solicita a priori la opinión de sus colaboradores y tiene en cuenta sus consejos.
- Una vez tomada la decisión él informa a sus colaboradores de su contenido y de las razones que le han conducido a su elección.
- El líder determina las tareas del grupo y forma los grupos de trabajo propiamente dichos.

- Es un estilo de dirección centrado en el interés por la gente, las relaciones humanas.
- Los dirigentes están orientados a las personas.

Sus postulados:

- Las personas son por naturaleza activas, fijan metas, y disfrutan en su empeño.
- La fuerza principal que las mantiene productivas en sus tareas es el deseo de alcanzar sus metas personales y sociales.
- Son capaces de autodirigirse.
- Comprenden y se interesan por su trabajo, y pueden idear y mejorar sus propios métodos para hacerlo mejor.
- Se cansan de lo rutinario y prefieren disfrutar de experiencias nuevas; todo el mundo es creativo en cierta medida.
- Disfrutan aprendiendo y aumentando su comprensión y capacidad.

Conforme a la base anterior y para medir el estilo de liderazgo se propone se aplique el test que se encuentra en el Anexo 2 del presente documento. Las conclusiones que se extraen de las diferentes combinaciones de puntuación:

1. Baja puntuación en ambos estilos. Liderazgo empobrecido. La forma de liderazgo que emplea la persona consiste en asignar tareas a su gente y dejarla sola. La finalidad de esto es evitar problemas y vivir tranquilo hasta la edad de retirarse. Busca rehuir las complicaciones, sigue las reglas a ciegas, sin correr riesgos. Es partidario de pasar mensajes de su superior a sus propios subordinados.
2. Alta puntuación en la exigencia de tareas y baja puntuación en el estilo democrático. Liderazgo de tarea. Dedicar toda su atención al logro de la productividad. Asume todas las decisiones y responsabilidades frente al personal que dirige, esperando que este ejecute sus planes y órdenes sin

vacilaciones. Establece prácticas estrictas de rendir informes y revisa escrupulosamente el trabajo del grupo.

3. Baja puntuación en la exigencia de tareas y alta puntuación en el liderazgo centrado en las personas. Liderazgo de club social. Muestra un interés prioritario por sus colaboradores, dejando a un lado los objetivos de la compañía. Las satisfacciones se basan en las relaciones sociales, no en la ejecución de las tareas y, a menudo, este proceder puede resultar perjudicial para los fines de la organización.
4. Puntuación media en ambos estilos. Liderazgo de punto medio. Para este tipo de líderes es posible lograr un desempeño adecuado de la organización equilibrando las necesidades de producción con el mantenimiento de un nivel suficiente, de la moral de la gente. El líder manipula al personal para mantenerlo moderadamente satisfecho y productivo, al mismo tiempo.
5. Alta puntuación en ambos estilos. Liderazgo de equipo. Gracias a éste líder, los rendimientos en el trabajo son altos, pues los seguidores se sienten integrados. Se reconocen en él la interdependencia entre los miembros, y su satisfacción personal y el sentido de aportación, resultan del éxito de lograr los objetivos de la organización. Una dirección de este estilo sólo es posible cuando las metas de la empresa son compatibles con los intereses personales de los trabajadores, dado que en ella se consideran tanto los objetivos productivos como las necesidades individuales.

3. Análisis de procesos y de cargas de trabajo.

El estudio de cargas de trabajo corresponde a la aplicación de técnicas para la medición del trabajo que determina la cantidad de personal necesario para la eficiente realización de las tareas que se originan de las funciones asignadas a cada unidad.

El objetivo general de las cargas laborales es determinar de manera técnica el volumen de trabajo que se deriva del desarrollo de los diferentes procesos y

procedimientos propios de cada una de las que conforman la estructura organizacional del IMSS.

Para el desarrollo de una efectiva medición de cargas de trabajo es necesario dos insumos:

1. Los documentos que norman los procesos y procedimientos que determinan el quehacer y operación integral de la unidad.
2. El manual de funciones y competencias laborales que se constituye en el soporte técnico que justifica y da sentido a la existencia a los cargos de cada unidad.

La condición más importante a tener en cuenta en un estudio de cargas de trabajo es que no se miden cargos, se mide el desarrollo de actividades o tareas asociadas a los procedimientos y procesos de las diversas unidades en función del tiempo estándar de desarrollo de cada actividad (registrada en el manual de procedimientos) y la frecuencia (en un periodo de tiempo determinado: días, horas, minutos) con que se desarrolla cada actividad del procedimiento de forma permanente.

3. Aplicar instrumentos focalizados (en caso de ser necesario)

Existe la probabilidad de que los instrumentos actuales que se aplican no sean suficientes para medir el clima organizacional de la Unidad, dichos instrumentos pueden complementarse mediante la aplicación de:

1. **Cuestionarios:** son preguntas o afirmaciones escritas que expresan aspectos específicos relacionados con la organización. Se debe llenar de forma anónima y aplicado a un grupo de personas que caractericen una muestra representativa para que el análisis sea eficaz y con resultados fidedignos.
2. **Entrevistas:** debe prepararse de forma adecuada confeccionando una guía que no permita caer en la improvisación; los entrevistadores además de poseer determinadas condiciones personales para el trabajo deben estar correctamente

preparados; seleccionar las dimensiones o variables que se correspondan con las características de la organización y estén acorde con los objetivos de la tarea, para poder cotejar y contrastar las respuestas; explicar con profundidad a los entrevistados los objetivos que se persiguen y las condiciones e importancia del trabajo.

3. **Observaciones directas:** El método se basa en la observación directa de la labor que realizan y cómo lo realizan los trabajadores de la organización durante toda la jornada y por periodos que abarquen ciclos completos, con el objetivo que no escapen situaciones relevantes, así como no tener en cuenta aspectos extraordinarios que no sean interesantes para el objetivo que se persigue de medir el clima organizacional.
4. **Análisis de indicadores:** Los datos son los de los informes o planes generales de la organización entre ellos: informes de ausentismo y de fluctuación (rotación) de la fuerza de trabajo, planes de trabajo, y otros.

Como línea general con la utilización de cualquier método, es necesario que los que realicen el trabajo de medición o evaluación del clima participen en otras actividades de la organización como: reuniones, consejos de dirección, asambleas, etc., con el objetivo que los mismos pueden adquirir vivencias de las relaciones entre directivos y trabajadores en general, como es la comunicación entre ellos, si son escuchadas, atendidas y tenidas en cuenta sus opiniones y sugerencias, la aceptación de los jefes por los colaboradores, como se ejecuta el ejercicio de la crítica y el tratamiento que se le da a los errores de los trabajadores, y otros muchos aspectos que pudieran señalarse.

No debe descartarse la utilización de métodos combinados.

5.4.2 Estrategia centrada en la persona

La Reforma Constitucional en materia de derechos humanos (2011), que otorga el rango constitucional a los tratados internacionales de derechos humanos ratificados por el Estado parte, incluida la Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer, y que consagra el principio pro-persona en nuestra Constitución, nos obliga como servidoras y servidores públicos, a respetar y promover los derechos de las personas.

Artículo 1º CPEUM: En los Estados Unidos Mexicanos todas las personas gozarán de los derechos humanos reconocidos en esta Constitución y en los tratados internacionales de los que el Estado Mexicano sea parte, así como de las garantías para su protección, cuyo ejercicio no podrá restringirse ni suspenderse, salvo en los casos y bajo las condiciones que esta Constitución establece...

La igualdad formal, expresada en fórmulas generales, abstractas y aparentemente neutrales, no ha sido suficiente para hacer efectivo el acceso de todas las personas a sus derechos. La consecución de una igualdad en el terreno de los hechos implica un proceso de transformación profundo que es necesario y fundamental inicie en todas las instituciones

Sin embargo, las condiciones estructurales obstaculizan el acceso a los derechos y oportunidades, y con ello, condenan a las personas a cumplir con determinados roles a partir de su identidad sexo-genérica, es decir la caracterización de las personas, y las decisiones jurídicas tomadas a partir de dicha caracterización, deviene en la visibilización o invisibilización de las personas y sus intereses, condicionándoles el acceso a la justicia y, en algunos casos, revictimizándolas.

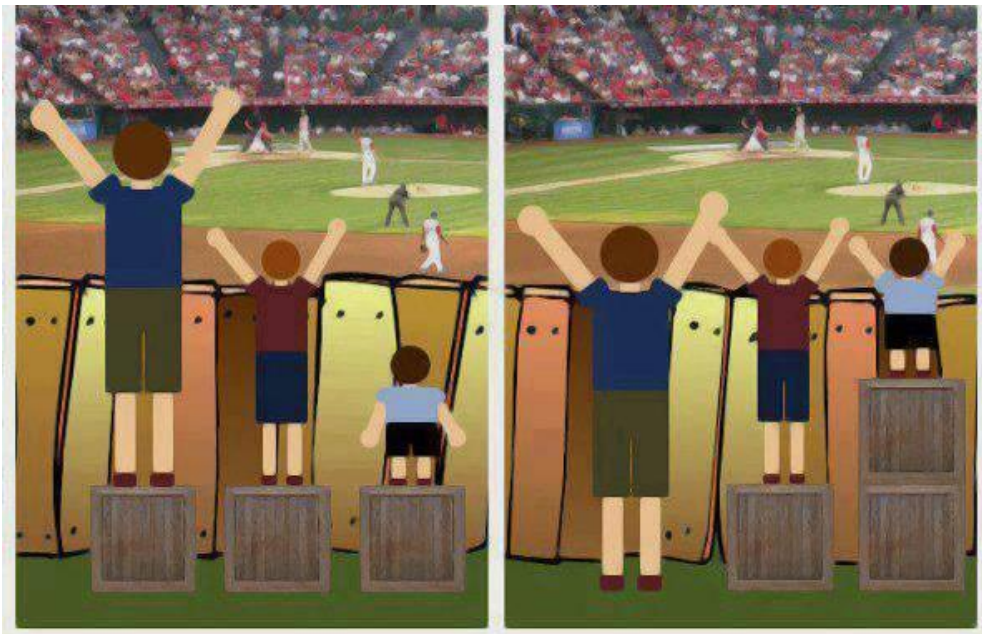
Esa caracterización en el ámbito de la Perspectiva de género, se convierten en estereotipos los cuales son un problema jurídico cuando:

1. Niegan un derecho o beneficio;

2. Imponen una carga, o
3. Marginan a la persona o vulnera su dignidad.

Como puede observarse a lo largo de este análisis es necesario enfocar los esfuerzos institucionales para la mejora del clima organizacional en una estrategia **centrada en la persona**. Es decir, como primer paso es reconocerse y reconocer a las y los demás como personas libres y dotadas de autonomía, es decir, reconocer nuestro derecho de ser personas, libres de estereotipos, dotadas de derechos consagrados en la Constitución y en los Tratados Internacionales.

Para ello es importante generar espacios libres de violencia y que propicien la igualdad de oportunidades, generando acciones afirmativas que permitan eliminar la desigualdad, un ejemplo claro es la siguiente imagen:



Para todo ello es importante incorporar una estrategia de sensibilización basada en la capacitación y difusión, donde se genere conciencia sobre la importancia de reconocer los derechos de las personas y con ello promover acciones específicas para lograr la igualdad y prevenir la discriminación.

5.4.3 Modificar las estrategias actuales para la mejora del clima organizacional

La estrategia de sensibilización y capacitación centrada en la persona, no debe ir aislada, es necesario se refuerce mediante la modificación de las estrategias que actualmente se implementan y con ello potencializar sus resultados, la propuesta de modificar lo siguiente:

Estrategia actual	Propuesta
1. Programa de Acciones Institucionales para la Igualdad.	Incorporar una estrategia de sensibilización institucional centrada en la persona, basada en una campaña a nivel institucional, acompañada de talleres presenciales y de armonización normativa con la reforma del Artículo primero constitucional.
2. Código de Conducta y de Prevención de Conflictos de Interés de las y los Servidores Públicos del Instituto Mexicano del Seguro Social.	Agregar en el principio del Buen trato y vocación de servicio una acción: <ul style="list-style-type: none"> - Reconocerme y reconocer que la o el otro, somos personas con derechos y por las cuales debemos trabajar para alcanzar y procurar la igualdad de oportunidades y prevenir la discriminación.
3. Programa de Prácticas de Transformación de Clima y Cultura Organizacional.	Agregar durante el levantamiento de la encuesta, preguntas específicas referente situaciones de discriminación, y sobre la estrategia de sensibilización y capacitación centrada en la persona, que se midan año con año. Identificar desigualdades y establecer acciones específicas por unidad o por área normativa. Establecer dentro del programa, acciones que impulsen el SER PERSONA e incorporen Estrategia de sensibilización institucional centrada en la Persona.
4. Estrategia Nacional para el fortalecimiento del buen trato.	Debe agregarse un componente centrado en la característica SER PERSONA y lo que ello significa: Cuidado de la Salud

	<p>Libertad de decisión</p> <p>Promover y defender derechos</p> <p>Respetarme y respetar a la o el otro</p>
<p>5. Modelo Institucional para la Competitividad.</p>	<p>Agregar un componente de diagnóstico de clima organizacional y que obligue a la implementación de la estrategia centrada en la persona.</p> <p>Identificar desigualdades y establecer acciones específicas por unidad o por área normativa.</p> <p>Que las acciones que se implementen tengan un puntaje en la certificación de unidades.</p>

Conclusiones

El clima organizacional es sin duda un factor determinante para el desarrollo de las organizaciones, es por ello que el mejorarlo tiene un gran impacto en los niveles de eficiencia y eficacia de las actividades y servicios que se proporcionan, pero sobre todo en el desempeño y la salud de las personas que laboran en ellas. El Instituto Mexicano del Seguro Social al ser la Institución más grande de América Latina, tiene la posibilidad y la oportunidad de generar transformaciones positivas o negativas tanto en su interior como en el exterior, es decir puede impactar positivamente en la vida de sus más de 440 mil trabajadores y con ello reflejar esa mejora en los más de 70 millones de personas derechohabientes que atiende.

El Instituto Mexicano del Seguro Social es una estructura rígida y jerárquica, el 60% de su personal son mujeres y el 40% son hombres, sin embargo las mujeres se desempeñan mayormente en puestos de tipo operativo y de atención, con pocas posibilidades de aspirar a puestos de alto nivel, por ejemplo solo el 30% de los puestos directivos de mando es ocupado por mujeres. Las mujeres tienen menos posibilidades de ascender, el 56% de las mujeres no han tenido un ascenso. Se sigue observando que culturalmente las acciones para conciliar las actividades laborales con la familiares no son aprobadas, el 37% de las mujeres y el 35% de los hombres piensa que esta mal solicitar permisos para atender problemas familiares.

Lo anterior es solo un ejemplo de como la desigualdad afecta la vida de las personas, si se sigue considerando un falta de profesionalismo el atender las responsabilidades familiares, se genera estrés en las personas y con ello ambientes laborables poco favorables para el adecuado desempeño del personal y con el tiempo se va deteriorando la salud.

Con base en ello, podemos concluir la presente investigación al retomar los objetivos particulares que se plantearon al inicio de la misma y que sirvieron como hilo conductor en las diferentes etapas de su desarrollo, se concluye lo siguiente:

Es posible contar con una herramienta de apoyo, que utilizando la perspectiva de género e igualdad y mediante el aprovechamiento de los esfuerzos institucionales actuales que la institución realiza, se avance en el logro de la igualdad sustantiva, eliminando desigualdades, la discriminación, la violencia, el estrés; y con ello mejorar tanto el clima laboral como la salud del personal que presta sus servicios en el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Además de las políticas nacionales de mejora que deben implementarse, deben realizarse diagnósticos focalizados por unidades que analicen el contexto y la realidad de cada Estado y/o Municipio, así como de cada unidad que compone la Institución, porque no es lo mismo trabajar en una Unidad Médica de Alta Especialidad que en una oficina de Afiliación y Cobranza de alguna Delegación o de una Unidad de IMSS Prospera.

Para realizar los diagnósticos focalizados, se puede utilizar el Modelo Institucional para la Competitividad, el cual puede modificarse al incluir en su diagnóstico elementos que identifiquen situaciones de desigualdad, estrés, violencia y discriminación, es decir que identifique cuales son los problemas críticos a atender para determinar acciones específicas a implementar por unidad. Además, este modelo puede otorgar puntos por las mejor implementadas y por instrumentar la estrategia de sensibilización institucional centrada en la persona.

La estrategia que se propone permitiría además de mejorar el clima organizacional del Instituto, dar cumplimiento a los objetivos, estrategias y líneas de acción establecidos en los programas nacionales que se refieren a la mejora del clima organizacional, desde una perspectiva de género e igualdad, porque al centrarse en la persona como sujeta de derechos, es reconocer que todas las personas tienen el mismo valor y por lo tanto el trato hacia compañeras, compañeros, usuarias y usuarios de servicios, cambia. Asimismo, es importante generar conciencia sobre la importancia de respetar y hacer valer los derechos humanos de las personas.

Los factores que deben medirse dentro del diagnóstico institucional segmentado son:

1. Identificar las brechas de desigualdad y si existe discriminación para eliminarla.
2. Determinar si existe violencia en la unidad y cuál es el origen de la misma.
3. Identificar los estilos de liderazgo del cuerpo de gobierno, para intervenir mediante la formación gerencial, en el desarrollo de competencias directivas que generen el cambio institucional.

Con una estrategia de intervención centrada en la persona permitirá a la División de Cultura Institucional de Igualdad avanzar en el logro de la igualdad sustantiva y con ello alcanzar los objetivos de sus funciones, así como de las grandes metas nacionales.

Recomendaciones

Para mejorar la vida y la salud de sus más de 445 personas que prestan sus servicios en el Instituto Mexicano del Seguro Social, es importante implementar una estrategia de intervención que, desde la perspectiva de género e igualdad, permita mejorar el clima organizacional del Instituto Mexicano del Seguro Social. Para poderlo realizar se recomienda realizar lo siguiente.

1. En el marco del Programa de Acciones Institucionales para la Igualdad, implementar una Estrategia de Sensibilización Institucional centrada en la Persona que permita mediante una campaña nacional, capacitación presencial y armonización normativa promover e impulsar los derechos de las personas y el cuidado de la salud.
2. Agregar en el principio del Buen trato y vocación de servicio del Código de Conducta y de Prevención de Conflictos de Interés de las y los Servidores Públicos del Instituto Mexicano del Seguro Social, una acción referente a “Reconocerme y reconocer que la o el otro, somos personas con derechos y por las cuales debemos trabajar para alcanzar y procurar la igualdad de oportunidades y prevenir la discriminación”.
3. Agregar durante el levantamiento de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional, preguntas específicas referente situaciones de discriminación, y sobre la estrategia de sensibilización y capacitación centrada en la persona, que se midan año con año. Con los resultados, identificar desigualdades y establecer acciones específicas por unidad o por área normativa y para implementar acciones que impulsen el SER PERSONA e incorporen Estrategia de sensibilización institucional centrada en la Persona.
4. Dentro del Programa Nacional para el Fortalecimiento del Buen Trato, debe agregarse un componente centrado en la característica SER PERSONA y lo que ello significa: cuidado de la Salud, libertad de decisión, promover y defender derechos y respetarme y respetar a la o el otro.

5. Agregar en el Modelo Institucional para la Competitividad, un componente de diagnóstico de clima organizacional y que obligue a la implementación de la estrategia centrada en la persona. Dicho diagnóstico deberá identificar desigualdades y establecer acciones específicas por unidad o por área normativa y que las acciones que se implementen tengan un puntaje en la certificación de unidades.

Bibliografía

a) Básica

Avalos Aguilar Roberto; Ensayo *“La crisis de la Administración Pública y su relación con la caída de los paradigmas: en busca de un nuevo paradigma”*; Avalos Aguilar, Roberto;

Cabrero, Enrique, Compilador, Libro 02 Administración Pública, *Teoría de la organización para el sector público* de Tom Chistensen, Per Laeggreid, Paul G. Ronesskjell, Arne Rovik. Págs. 184-205

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 10 de junio de 2011.

Hellriegel, Jackson, Slocum; Administración: un enfoque basado en competencias; Págs. 387-405

Informe Mundial sobre la violencia y la Salud. Resumen. Organización Panamericana de la Salud para la Organización Mundial de la Salud publicado en 2002. Washington D.C. Página 4.

Instituto of Work, Health and Organizations, La organización del trabajo y el estrés, serie protección de la salud de los trabajadores no. 3. Organización Mundial de la Salud 2004, Francia, p 3.

Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, Artículo 5 Fracción VI. Diario Oficial de la Federación, página 2.

Malott María; La paradoja del cambio organizacional, estrategias efectivas con procesos estables

Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 20 de mayo de 2013.

Programa Nacional de Derechos Humanos 2014-2018, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de Abril de 2014.

Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y no Discriminación contra las mujeres 2013-2018, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de agosto de 2013.

Programa de Cultura Institucional para la Igualdad 2013-2015, Instituto Nacional de las Mujeres, abril de 2013.

Promover el empleo y proteger a las personas, Tema Seguridad y Salud en el Trabajo, Organización Internacional del Trabajo, consultado el 09 de junio de 2014. Liga: <http://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/lang-es/index.htm>.

Programa Integrando la promoción de la salud en las políticas de SST en el lugar de trabajo (SOLVE)", Organización Internacional del Trabajo. Consultado el 06 de junio de 2014, Liga: http://www.ilo.org/safework/info/instr/WCMS_203117/lang-es/index.htm

Rivas Tovar, Luis Arturo; *Dirección estratégica y procesos organizacionales: nuevos modelos para el siglo XXI*; Págs. 138-141, 158-159, 415-424

Suprema Corte de Justicia de la Nación, Protocolo para Juzgar con Perspectiva de Género: Haciendo realidad el derecho a la Igualdad Segunda Edición, noviembre de 2015, México, pp 29-30.

b) Complementaria

Propuesta de intervención para favorecer el apoyo de los niveles gerenciales ante un cambio organizacional, Ramírez Zinta, Danaé Miroslava, Licenciatura en Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México.
<http://bc.unam.mx/index-alterno.html>

Modelo de cambio organizacional que permita lograr una excelente administración en el sector público, Porras Covarrubias, Dulce María, Licenciatura en Administración, de la Universidad Nacional Autónoma de México.
<http://bc.unam.mx/index-alterno.html>

Prospectiva de la Administración Pública en el Estado de México a la Luz de la Teoría de la Organización, Arturo Huicochea Alanís.

Propuesta de cambio organizacional en la Comisión Nacional de Seguridad nuclear y salvaguardas, Fragoso Iniguez Marisol, Nivel Posgrado del Instituto Politécnico Nacional.
<http://itzamna.bnct.ipn.mx/dspace/handle/123456789/7923>

La administración del cambio organizacional en el sistema de gestión de la calidad de la agencia aduanal grupo El en el comercio exterior S. de R. L. de C.V. García, López Diana María. Nivel Posgrado del Instituto Politécnico Nacional. <http://itzamna.bnct.ipn.mx/dspace/handle/123456789/7985>

Propuesta de un instrumento de cuantificación de riesgo laboral (Burnout) para policías que trabajan en instituciones de seguridad pública mexicanas: caso de estudio Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal. Moreno Jiménez, Juan Carlos. Posgrado del Instituto Politécnico Nacional.

<http://itzamna.bnct.ipn.mx/dspace/handle/123456789/11834>

Glosario

Clima organizacional	“Son las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en el que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones que afectan dicho trabajo”.
Cultura	“Patrón único de los supuestos, los valores y las normas compartidas que dan forma a la socialización, los símbolos, el lenguaje, los relatos y las prácticas de un grupo de personas”.
Discriminación	“Toda distinción, exclusión, restricción o preferencia que, por acción u omisión, con intención o sin ella, no sea objetiva, racional ni proporcional y tenga por objeto o resultado obstaculizar, restringir, impedir, menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos humanos y libertades, cuando se base en uno o más de los siguientes motivos: el origen étnico o nacional, el color de piel, la cultura, el sexo, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, económica, de salud o jurídica, la religión, la apariencia física, las características genéticas, la situación migratoria, el embarazo, la lengua, las opiniones, las preferencias sexuales, la identidad o filiación política, el estado civil, la situación familiar, las responsabilidades familiares, el idioma, los antecedentes penales o cualquier otro motivo”.
Derechos Humanos:	Conjunto de prerrogativas inherentes a la naturaleza de la persona, cuya realización efectiva resulta indispensable para el desarrollo integral del individuo que vive en una sociedad jurídicamente organizada. Estos derechos, establecidos en la Constitución y las leyes, deben ser reconocidos y garantizados por el Estado.
Estrés laboral	“Es la reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la

situación”.

- Factores psicosociales:** Interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de la organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, lo cual a través de percepciones y experiencias, puede influir en la salud, el rendimiento y en la satisfacción del trabajo”.
- Género** “Significado social que adquiere la diferencia biológica sexual, significado que varía a través del tiempo y los grupos socioculturales, alude a las características socialmente atribuidas a los ámbitos de lo masculino y femenino, y a las diferencias sociales, económicas, políticas y laborales, socialmente establecidas entre tales ámbitos”.
- Igualdad** “Como principio, fundamenta y da sentido a todo el andamiaje jurídico -de origen nacional e internacional- y a los actos que derivan de él, ya sean formal o materialmente administrativos, legislativos y judiciales. Esta dimensión implica que la igualdad debe utilizarse como una guía hermenéutica en la elaboración, interpretación y aplicación del Derecho. Como derecho, la igualdad constituye una herramienta subjetiva para acceder a la justicia; es decir, otorga titularidad a las personas para reclamar, por diversas vías, la realización efectiva de la igualdad en el ejercicio del resto de los derechos. Como principio y como derecho, la igualdad implica una obligación a cargo del Estado, derivada de un mandato constitucional y convencional que condiciona y sustenta todo su quehacer”.
- Liderazgo** “Relación de influencia entre los líderes y seguidores que luchan por generar un verdadero cambio y resultados que reflejen los fines que compartes”.
- Normas:** Leyes, Reglamentos, Políticas y Disposiciones aplicables. Regla

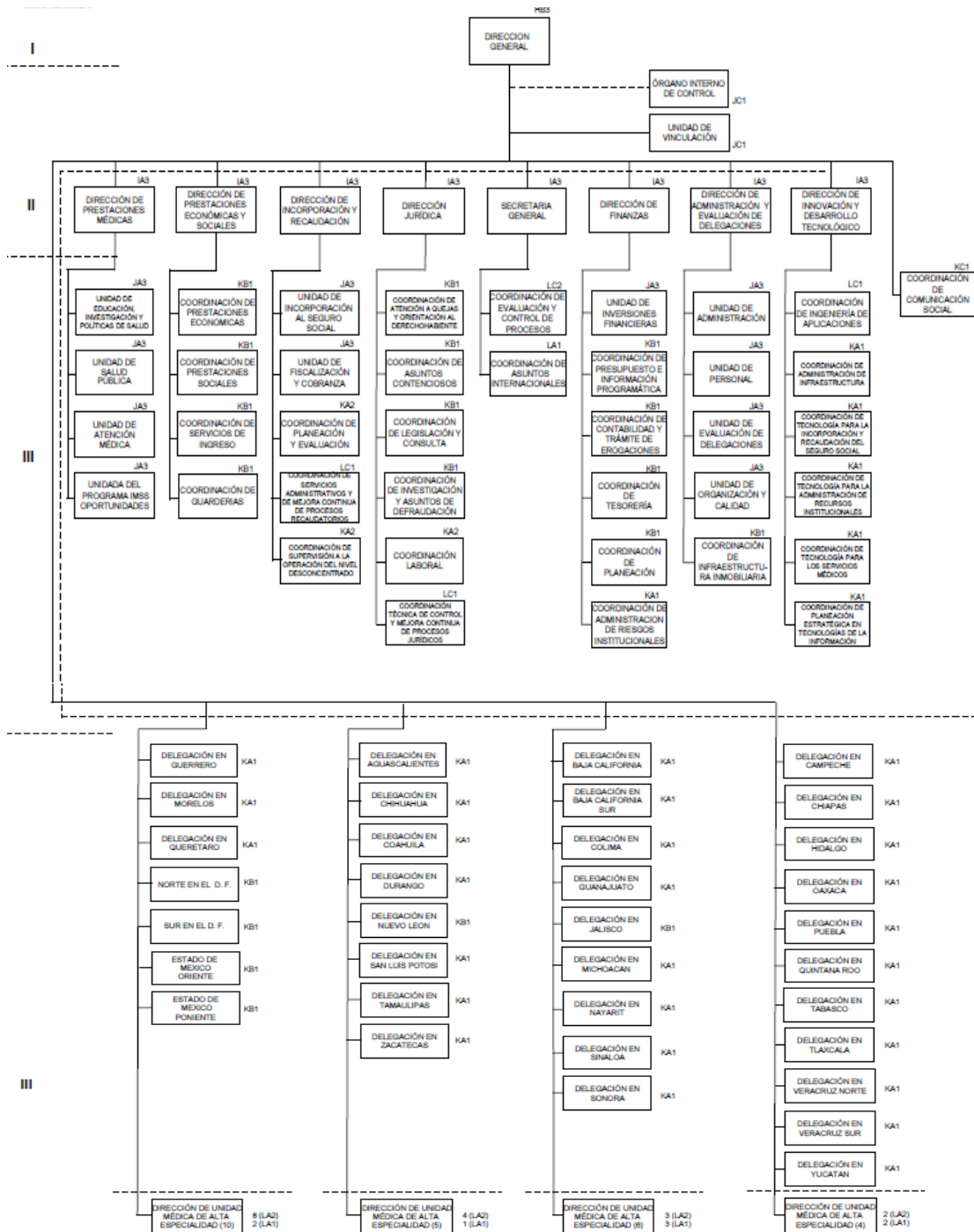
que debe ser respetada y que permite ajustar ciertas conductas o actividades.

Perspectiva de género “Se refiere a la metodología y los mecanismos que permiten identificar, cuestionar y valorar la discriminación, desigualdad y exclusión de las mujeres, que se pretende justificar con base en las diferencias biológicas entre mujeres y hombres, así como las acciones que deben emprenderse para actuar sobre los factores de género y crear las condiciones de cambio que permitan avanzar en la construcción de la igualdad de género”.

Violencia El uso deliberado de la fuerza física o el poder, ya sea en grado de amenaza o efectivo, contra uno mismo, otra persona o un grupo o comunidad, que cause o tenga muchas probabilidades de causar lesiones, muerte, daños psicológicos, trastornos del desarrollo o privaciones.

Anexos

Anexo 1. Organigrama del IMSS.



Anexo 2. Test de liderazgo.

1. Datos generales

Nombre de la organización:		Folio:	
Fecha:			
Persona que realiza el test:			
Cargo:			

2. Cuestionario de valoración

Instrucciones:

- Las siguientes afirmaciones describen algunos aspectos del comportamiento como “Jefa o Jefe”.
- Responda a cada una de las preguntas de la forma más cercana a cómo se comporta como jefa o jefe de su grupo de trabajo.
- Ponga una cruz en cada afirmación, elija una de las cinco alternativas que represente mejor su forma de comportamiento como jefa o jefe:

S	Siempre
F	Frecuentemente
O	Ocasionalmente
R	Raramente
N	Nunca

3. Cuestionario

Pregunta	Opción				
1. Actúo como portavoz del grupo	S	F	O	R	N
2. Animo el trabajo extra	S	F	O	R	N
3. Permito a mis colaboradoras y colaboradores una completa libertad en su trabajo	S	F	O	R	N
4. Favorezco el uso de procedimientos estandarizados	S	F	O	R	N
5. Dejo que mis colaboradoras y colaboradores recurran a su propia capacidad de juicio en la solución de los problemas	S	F	O	R	N
6. Ayudo a los míos a destacar ante otros	S	F	O	R	N
7. Hablo en nombre del grupo	S	F	O	R	N
8. Estimulo a mis colaboradoras y colaboradores a un mayor rendimiento	S	F	O	R	N
9. Presento mis ideas al grupo	S	F	O	R	N
10. Permito que mis colaboradores adopten la forma de trabajo que consideren mejor	S	F	O	R	N
11. Me empeño a fondo para hacer carrera	S	F	O	R	N
12. Tolero indecisiones y retrasos en la ejecución de los trabajos	S	F	O	R	N
13. En presencia de personas extrañas hablo yo en nombre del grupo	S	F	O	R	N
14. Mantengo un elevado ritmo de actividad	S	F	O	R	N
15. Confío a mis colaboradoras y colaboradores sin indicaciones explícitas y les dejo la libertad para proceder	S	F	O	R	N
16. Cuando en el grupo surgen conflictos trato de mediar	S	F	O	R	N
17. Me dejo "ahogar" en los detalles.	S	F	O	R	N
18. Represento a grupo en reuniones externas.	S	F	O	R	N
19. Soy reacio a consentir a mis colaboradoras y colaboradores libertad de acción.	S	F	O	R	N
20. Yo decido que se hace y como se hace	S	F	O	R	N
21. Presiono para incrementar la productividad	S	F	O	R	N
22. Delego en algunos de mis colaboradoras y colaboradores parte de mi autoridad	S	F	O	R	N
23. Las cosas van normalmente según mis previsiones	S	F	O	R	N
24. Dejo al grupo un alto margen de iniciativa	S	F	O	R	N
25. Asigno a los miembros del grupo trabajos específicos	S	F	O	R	N
26. Soy proclive a aportar cambios	S	F	O	R	N
27. Pido a mis colaboradores que trabajen con más ganas	S	F	O	R	N
28. Tengo confianza en la capacidad de juicio de mis colaboradores	S	F	O	R	N
29. Programo al detalle el trabajo a hacer	S	F	O	R	N
30. Me niego a dar explicaciones de mis actos	S	F	O	R	N
31. Trato de convencer a los otros de que mis ideas son para su bien	S	F	O	R	N
32. Permito al grupo que regule su propio ritmo de trabajo	S	F	O	R	N
33. Animo a mis colaboradoras y colaboradores superar los estándares de rendimiento alcanzados	S	F	O	R	N
34. Obro sin consultar con el grupo	S	F	O	R	N
35. Intento que mis colaboradoras y colaboradores se atengan a normas ya la metodología precisas	S	F	O	R	N
<u>V a l o r a c i ó n</u>					
Obligaciones	Personas				

4. Puntuación asignada

1. Haga un círculo alrededor de los números 8,12,17,18,19, 30, 34 y 35.
2. Asigne una puntuación de (1) a aquellas afirmaciones con el número señalado, solo si la respuesta dada ha sido R (raramente) o N (nunca).
3. Para todas las demás afirmaciones asigne una puntuación de (1) solo si las respuestas dadas han sido S (siempre) o F (frecuentemente).
4. Haga un círculo alrededor a los punteados en 1 por las afirmaciones 3,5,8,10,15, 18, 19, 22, 24, 26,28, 30, 32, 34 y 35.
5. Cunte las puntuaciones (1) señaladas, indique el total en la escala señalada con la letra P (personas). Esta puntuación conjunta refleja el liderazgo permisivo, centrado en las personas.
6. Cunte los puntos (1) no señalados. Indique el total en la escala señalada con la letra O (obligaciones). Esta puntuación conjunta refleja el liderazgo autoritario, centrado en las obligaciones.