



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA**

Unidad Iztapalapa

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

**“IDENTIDAD PROFESIONAL Y CALIDAD, DESDE LA PERSPECTIVA DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL. CASO DE ESTUDIO: EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA CERTIFICACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL HOSPITAL CENTRAL MILITAR.”**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

**PRESENTA:**

**AGUSTÍN VILCHIS VIDAL**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**DR. ARTURO ANDRÉS PACHECO ESPEJEL**

**México D.F. mayo de 2011**

## ÍNDICE

Dedicatorias.....	vi
Agradecimientos.....	vii
Índice de cuadros.....	viii
Índice de gráficas.....	x
Índice de figuras.....	xi
Introducción.....	12
<b>Capítulo I. Acercamiento al estudio de la Organización</b>	
1.1. Teoría Clásica.....	22
1.2. Teoría Moderna.....	40
1.3 Teoría Crítica.....	51
1.4 Teoría Postmoderna.....	66
1.5 Los Estudios Organizacionales.....	86
<b>Capítulo II. Desempeño Organizacional</b>	
2.1 Conceptualización de “Organización”.....	95
2.2 Desempeño organizacional.....	109
2.2.1 Consideraciones generales.....	109
2.2.2 Modelos de desempeño.....	112
2.2.2.1 Población- Ecología.....	113

2.2.2.2 Recurso-Dependencia.....	115
2.2.2.3 Contingencia Racional.....	117
2.2.2.4 Institucional.....	118
2.2.2.5 Contradicciones de la efectividad.....	119
2.2.2.6 Recurso-Sistema.....	122
2.2.2.7 Metas.....	123
2.2.2.8 Restricciones, Metas y Participantes.....	125
2.3 Establecimiento de metas organizacionales.....	130
 <b>Capítulo III. Desempeño Organizacional y Calidad</b>	
3.1 Consideraciones generales.....	143
3.2 Aproximación al concepto de calidad.....	144
3.3 Visión crítica de la certificación de la calidad.....	171
 <b>Capítulo IV. Fundamentos Teóricos de la Identidad Profesional</b>	
4.1 Consideraciones generales.....	180
4.2 Impacto de la modernidad en los trabajadores.....	180
4.3 Los trabajadores, la cultura y la identidad.....	185
4.4 Identidad Colectiva e Identidad Profesional.....	193
4.5 Identidad profesional y fenomenología.....	204

## **Capítulo V. Relación entre la Identidad Profesional y la Calidad**

**5.1 Consideraciones generales.....215**

**5.2 Identidad Profesional y Calidad.....224**

## **Capítulo VI. Estudio de Caso**

**6.1 Concepto sobre metodología.....235**

**6.2 Metodología del estudio de caso.....240**

**6.2.1 Descripción del objeto de estudio.....249**

**6.2.2 Operacionalización de las variables del constructo teórico y  
diseño de los instrumentos.....252**

**6.2.3 Levantamiento de la información.....256**

**6.2.4 Análisis y procesamiento de la información.....260**

**6.2.5 Resultados del estudio de caso.....266**

**6.3 Desarrollo del estudio de caso.....269**

**6.3.1 Descripción del objeto de estudio: Hospital Central  
Militar.....274**

**6.3.1.1 Descripción General de la Seguridad Social Militar  
.....275**

**6.3.1.2 El Hospital Central Militar.....281**

**6.3.1.3 El Sistema de Gestión de Calidad.....287**

6.3.2 Operacionalización de las variables del constructo teórico	
Identidad Profesional y Calidad.....	300
6.3.3 Diseño de instrumentos.....	304
6.3.4 Levantamiento de la información.....	310
6.3.5 Análisis y procesamiento de la información.....	313
Capítulo VII. Resultados del estudio de caso: Las identidades profesionales y la calidad del servicio médico del Hospital Central Militar	
7.1 Identidades profesionales identificadas.....	324
7.2 Hallazgos principales.....	339
7.3 Relación entre la identidad profesional y calidad.....	351
CONCLUSIONES	
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

## **Dedicatorias**

**A todos aquellos que buscan sin reposo el conocimiento, ellos que brillan con luz propia y que hacen brillar a los que tienen alrededor.**

**La ciencia nos da la oportunidad de trascender con nuestras aportaciones, porque el conocimiento es colectivo, a esa colectividad con rostro y sin rostro, aquellos que con su esfuerzo cotidiano van iluminando caminos, sin importar su profesión o ubicación social.**

**A: Pedro Vilchis Villagran**

**Juan Mercado Hinojosa**

**Mamá Lupita**

**Pedro Vilchis Mercado**

**QEPD**

## **Agradecimientos**

**Soy una persona institucional, por eso agradezco a todas las organizaciones que participaron en esta oportunidad de acercarme a marcos teóricos más amplios.**

**En primera instancia la Universidad Autónoma Metropolitana, alma mater que me arropó con conocimiento.**

**Al CONACYT, por su apoyo constante a nuestro Doctorado en Estudios Organizacionales.**

**Al Hospital Central Militar, por mostrar su cotidianidad organizacional.**

**Las personas forman las Organizaciones, vaya un reconocimiento a todas ellas, el grupo de doctores de nuestra venerable Universidad.**

**Guillermo Ramírez, Luis Montaña, Antonio Barba, Pedro Solís, por su visión de promover este campo disciplinario en México**

**Arturo Pacheco, por guiarme en la caza de los dragones**

**Lidia Nesbitt Valenzuela de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez por su solidaridad, Nelly Karina Jiménez Genchi por su apoyo invaluable; A mi familia: Albina ejemplo de entereza, Manuel, Carolina, Patricia y Juan, Rafael y Sergio Adrian; a mis hijos Agustín y Beatriz Alejandra; Susana compañera del verano; a los organizacionólogos del país que buscan cotidianamente fortalecer este enriquecedor campo de estudio, a todos ellos gracias.**

**Índice de cuadros**

## **Índice de gráficas**

## **Índice de figuras**

## **Índice de cuadros**

Cuadro 1.1 Resumen de las principales aportaciones de la Teoría Clásica

Cuadro 1.2 Componentes de la Metáfora Orgánica

Cuadro 1.3 Resumen de las principales aportaciones en la Teoría Moderna

Cuadro 1.4 Resumen de las principales aportaciones en la Teoría Crítica

Cuadro 1.5 Posmodernismo y Modernidad Radicalizada

Cuadro 1.6 Resumen de las principales aportaciones en la Teoría Postmoderna

Cuadro 1.7 Resumen de las principales aportaciones en los Estudios Organizacionales

Cuadro 2.1 Resumen del concepto de Organización

Cuadro 2.2 Conceptualización del Desempeño Organizacional

Cuadro 2.3 Mapa Estratégico de la Creación de Valor

Cuadro 2.4 Conjunto de metas comerciales

Cuadro 2.5 Resumen Ilustrativo de la Doctrina de una Compañía

Cuadro 3.1 Componentes de la Calidad de Juran

Cuadro 3.2 ISO 9000, 2000 y Participación del Personal en la calidad



Cuadro 3.3 Modelo Nacional para la Competitividad y Participación del Personal en la calidad

Cuadro 3.4 Método Deming y Participación del Personal en la calidad

Cuadro 3.5 Definiciones y Componentes de la Calidad

Cuadro 3.6 Dimensiones de la Calidad

Cuadro 4.1 Identidad colectiva del trabajador

Cuadro 4.2 Definiciones y Componentes de la Identidad Profesional

Cuadro 5.1 Estructura conceptual de la Identidad Profesional

Cuadro 5.2 Relación entre la Identidad Profesional y la Calidad

Cuadro 6.1 Tipología de Fuentes de Datos Sociológicos

Cuadro 6.2 Funciones e Implicaciones de la Dirección General de Sanidad en la Calidad del Servicio

Cuadro 6.3 Recursos Humanos del Hospital Central Militar

Cuadro 6.4 Especialidades Médica oferta del Hospital Central Militar

Cuadro 6.5 Datos de Identificación del Hospital Central Militar

Cuadro 6.6 Participación del personal en inducción para mejorar el trato

Cuadro 6.7 Evaluación del cambio de actitud

Cuadro 6.8 Resumen del Personal Entrevistado en el HCM

Cuadro 6.9 Trabajo Social y Calidad del Servicio Médico

Cuadro 6.10 Enfermeras y Calidad del Servicio Médico

Cuadro 6.11 Médicos y Calidad del Servicio Médico

Cuadro 6.12 Derechohabientes y Familiares y Calidad del Servicio Médico

Cuadro 7.1 Nivel de Explicación del Constructo Teórico en el H.C.M

### **Índice de gráficas**

Gráfica 6.1 Principales causas de quejas año 2009

Gráfica 6.2 Quejas por trato inadecuado en 2009

Gráfica 6.3 Tendencia de Quejas por trato (2007-2009)

Gráfica 6.4 Tendencia de quejas por comunicación (2007-2009)

## **Índice de figuras**

Figura 4.1 Seis tipos de Identidad Colectiva del Trabajador

Figura 4.2 Figuras de identidad en relación con el trabajo

Figura 4.3 Figuras de identidad en función de la división del trabajo

Figura 4.4 Identidad Profesional y Fenomenología

Figura 5.1 Conceptualización sistémica del constructo teórico Identidad Profesional y Calidad

Figura 5.2 Constructo teórico Identidad Profesional y Calidad

Figura 6.1 Conceptualización del Modelo de Calidad del H.C.M

Figura 6.2 Compromisos de los actores involucrados del H.C.M

Figura 6.3 Organigrama del H.C.M

Figura 6.4 Proceso de Operacionalización

Figura 6.5 Operacionalización de los Conceptos

Figura 7.1 Cohesividad Identitaria del Personal de Salud del H.C.M

Figura 7.2 Consolidación de la Trayectoria Profesional

Figura 7.3 Factores de Legitimidad de los Jefes Militares

Figura 7.4 Ubicación de la Identidad Profesional del H.C.M

## INTRODUCCIÓN

La reciente crisis financiera mundial ha traído una serie de repercusiones económicas, políticas y sociales. Una de ellas, se refiere a los esfuerzos en las organizaciones públicas y privadas por mejorar sus resultados, utilizar de manera adecuada sus recursos, gestionar el desempeño organizacional, y sobrevivir en un ambiente de feroz competencia.

Lo anterior, también, ha trastocado las cotidianidades de las organizaciones, la homologación de modelos de gestión, exitosas en otras latitudes, se han transferido a las diferentes actividades productivas, primarias, secundarias y terciarias. Dentro de todos, destaca los modelos de calidad, de una gran variedad a lo largo de las diferentes latitudes del orbe (premios nacionales de calidad de diversos países, Premio Deming, Malcolm Baldrige, Premio Iberoamericano a la Calidad, Premio Europeo de la Calidad, Premio Nacional de Calidad, etc.)

Los modelos de calidad exigen diferentes cualidades a las organizaciones para su implementación, principios y valores de los individuos involucrados, tales como la honestidad, la calidez, la seguridad y la solidaridad, entre otros más. Aunque, hay otras vicisitudes que generan los modelos de calidad, por ejemplo; las transformaciones en las relaciones interpersonales de los colaboradores de una organización, la presión por alcanzar resultados positivos en el corto plazo, sólo por mencionar algunos efectos colaterales de las implementaciones.

Esas implementaciones se han realizado sistemáticamente en el sector privado, pero el fenómeno ha conducido a una nueva dinámica en el ámbito público. En los últimos años, el crecimiento de las certificaciones en la familia

de la norma ISO; según el CONACYT (2006), en el documento denominado “Establecimientos Certificados en ISO 9000 en México”, sufrió un cambio significativo al generarse en el primer lustro cinco mil 937 certificaciones, en los establecimientos productivos. De la misma manera, el gobierno federal, mediante la Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental (2006), contribuyó con incremento sostenido, al pasar de 429 centros de trabajo en el dos mil a mil 676 en el dos mil cinco.<sup>1</sup>

Los funcionarios públicos de alto nivel han promovido modelos de calidad y reconocimientos gubernamentales, como el INTRAGOB, Reconocimiento innova y el Premio de Innovación en la Administración Pública Federal, el Premio Nacional de Tecnología y el modelo nacional para la competitividad del Premio Nacional de Calidad, entre otros más.

En este orden de ideas, el proceso de globalización ha presionado a organizaciones públicas y privadas a entrar en programas de certificaciones nacionales e internacionales, como un requisito para hacerse acreedores de más clientes, estar en listas de proveedores de otras instituciones y garantizar bienes y servicios de calidad a los clientes y/o usuarios. Si bien es cierto que estos mecanismos se consolidan en el sector privado, las actividades públicas no han sido ajenas.

Lo anterior se demuestra con la emisión del: DECRETO por el que se aprueba el Programa Especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública

---

<sup>1</sup> Básicamente se hicieron esfuerzos significativos en materia de implementación de modelos de calidad, mediante el diseño del Modelo INTRAGOB, exclusivamente para las instancias del Gobierno Federal, mediante la Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental, con vigencia de 2000 a 2006, en el sexenio de Vicente Fox Quezada.

Federal 2008-2012”<sup>2</sup>, el cual tiene como finalidad “mejorar la regulación, la gestión, los procesos y los resultados de la Administración Pública Federal para satisfacer las necesidades de los ciudadanos en cuanto a la provisión de bienes y la prestación de servicios públicos”, además se hacen referencias a los acuerdos firmados ante organismos internacionales como la OCDE, donde se definen línea de buen gobierno, específicamente en temas como mejora regulatoria, gestión del desempeño e incorporación de tecnologías de la información en la prestación de servicios públicos.

Como resultado de todo lo anterior, en el mismo documento el Gobierno Federal reconoce que:

El mayor desafío que afronta la gestión pública de nuestro país es la transformación de las estructuras y los procesos de actuación del poder público a fin de mejorar sus resultados. Esto implica orientar su actuación en términos de garantizar eficiencia, eficacia y calidad, y explorar soluciones diferentes en la prestación de servicios para alcanzar resultados de mayor valor e impacto ciudadano.<sup>3</sup>

Este diagnóstico del gobierno federal coincide con las transformaciones que han sufrido las economías internacionales, para Castell, M. (2006:180-181), retomando a Harrison (1994), Coriat (1990), Clegg (1992), señala que los cambios sufridos en las dos últimas décadas se manifestaron en una matriz

---

<sup>2</sup> Este Decreto, es la respuesta formal, en el sexenio del Presidente Felipe Calderón Hinojosa en materia de innovación administrativa en el quehacer de Poder Ejecutivo, a través de la Secretaría de la Función Pública (2008),” “DECRETO por el que se aprueba el Programa Especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal 2008-2012”, Diario Oficial, México.

<sup>3</sup> Como puede observarse, la visión es eminentemente instrumental, pues se ocupa de los indicadores de desempeño y manejo de los recursos como son: eficiencia, eficacia y calidad.

común de formas organizativas para los procesos de producción, consumo y distribución. En ese orden de ideas, Castell plantea cuatro coincidencias.

1. Transformación en la organización de la producción y de los mercados en la economía global
2. Cambios organizativos, difusión de la tecnología de la información, primeramente en las firmas comerciales.
3. Aumento de la flexibilidad en la producción, gestión y comercialización, como resultado de los cambios organizativos buscando responder a la incertidumbre y el dinamismo.
4. Redefinir los procesos de trabajo y la contratación, lo que generó ahorro de mano de obra, eliminación de tareas, supresión de niveles jerárquicos y automatización.

Dentro de los cambios organizativos, destaca el “toyotismo”, Castell, M. (2006:185), menciona como “la colaboración entre la dirección y el trabajador, la mano de obra multifuncional, el control de calidad y la reducción de la incertidumbre.” Este modelo de producción, opuesto al fordismo, se conceptualiza como la nueva forma ganadora, adaptada a la economía global y al sistema de producción flexible.<sup>4</sup> Continuando con Castell, apunta que los resultados del modelo toman como fundamento la ausencia de trastornos relevantes, los denominados cinco ceros, (cero defectos en las partes, cero daños en las máquinas, inventario cero, retraso cero y papeleo cero).

---

<sup>4</sup> No obstante, las múltiples demandas que ha recibido Toyota, por fallas en algunos mecanismos, de algunos modelos de automóviles y el llamado masivo de propietarios, para revisión en el 2010 y 2011.

Sin embargo, esta lucha por controlar la variabilidad exige un control estricto de la mano de obra, proveedores confiables y predicciones adecuadas del comportamiento del mercado. Por tal razón, el autor asegura “el toyotismo es un sistema de gestión ideado para reducir la incertidumbre y no para fomentar la adaptabilidad”.

Coriat, citado en Castell (2006:187), “el rasgo central y distintivo de la vía japonesa fue des especializar a los trabajadores profesionales y convertirlos en especialistas multifuncionales”. Esta propuesta propicia diferentes formas de organizar las actividades, transformación de las relaciones laborales entre los actores de la organización, nuevos mecanismos de coordinación y generación del conocimiento, entre otras más.

Ejemplificando lo anterior, destacan Toffler (1990), Drucker (1993), con la llamada sociedad del conocimiento, término acuñado por este último, ambos coinciden que el conocimiento juega un rol principal en la nueva economía, un recurso que hace de la sociedad sea único en su clase. En ese mismo tenor, Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999:5), plantean que en el dinamismo mundial se hace más férrea la lucha por controlar el conocimiento. Asimismo, Enriquez, C. citado en Coronado, M., Oropeza, R., y Rico, E. (2005, p. 21), señala “El conocimiento de los habitantes de un país es equivalente a la energía para la industria, y en la medida que este conocimiento se genere, las naciones serán o no exitosas en el siglo XXI”.

Los nuevos escenarios de la economía mundial influyeron en el gobierno federal, por lo que definió estrategias y líneas de acción tendientes a responder satisfactoriamente a esas exigencias. En esta lógica, el decreto de mejora de la



gestión, Secretaría de la Función Pública (2008, pp. 9-13), establece tres objetivos principales; el primero, maximizar la calidad de los bienes y servicios que presta la Administración Pública Federal; el segundo, aumentar la efectividad de las instituciones y el tercero, minimizar los costos de operación y administración de las dependencias y entidades.

Para dar cumplimiento al primer objetivo, maximizar la calidad de bienes/servicios de la administración pública federal, se trazaron dos estrategias; la primera mejorar los trámites y la prestación del servicio y la segunda es mejorar la entrega de servicios públicos mediante el uso y aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación. Ambas estrategias se preocupan de forma superficial por el trámite en sí y por la disponibilidad del servicio basado en las tecnologías de información, pero no mencionan nada sobre la esencia del servicio.

En el segundo objetivo, aumentar la efectividad de las instituciones, una de las estrategias definidas es fortalecer el desarrollo de los recursos humanos para lograr los cometidos. En las líneas de acción se menciona; implementar políticas, modelos y prácticas exitosas de gestión de recursos humanos en las instituciones, así como vincular la evaluación del desempeño de los servidores públicos con la del desempeño institucional.

La implementación de modelos y la evaluación del desempeño, son los elementos de los cuales parte este trabajo de investigación, dado que se introducen modelos de gestión, como es la calidad y la certificación, sin considerar las implicaciones y afectaciones que se propician en el personal.

Una de estas implicaciones consiste en cómo los trabajadores interpretan, apropian y le dan sentido, a un modelo de calidad, de qué manera trastoca la identidad de los grupos profesionales de la organización. Por tal razón, **el objetivo general de esta investigación es, identificar la relación existente entre la identidad profesional y la calidad del servicio médico, desde la perspectiva teórica del desempeño organizacional.** Para lograrlo se definieron tres objetivos particulares.

El primero objetivo fue la construcción de la plataforma teórica, se hizo una revisión de los temas que me permitieron aproximarme con mayor herramienta al estudio de la organización. De esta forma se conformaron cuatro capítulos, iniciando con acercamiento al estudio de la organización; posteriormente, desempeño organizacional; un tercer apartado relacionar el desempeño organizacional y calidad; finalmente, fundamentos teóricos de la identidad profesional.

El segundo objetivo particular consistió en la elaboración de un constructo teórico, para explorar y observar las relaciones entre la identidad profesional y la calidad. Para ello, se diseñó el quinto capítulo, donde se muestra la propuesta y aportación de este trabajo. El tercer objetivo fue llevar a la praxis el constructo teórico de la relación entre la identidad profesional y la calidad, mediante el estudio de caso del proceso de implementación de la certificación de la calidad del servicio en el Hospital Central Militar.

Con la finalidad de dar respuesta a este tercer objetivo, se realizaron dos capítulos. El capítulo seis, describe el soporte metodológico utilizado, en forma específica opté por el estudio de caso como la más adecuada. Al respecto,

Stake, R. (2005:16), apunta, se busca la necesidad de conocer sus implicaciones, de descubrir sus temas y de rastrear sus modelos de complejidad, además:

“El caso es un sistema integrado. No es necesario que las partes funcionen bien, los objetivos pueden ser irracionales, pero es un sistema. Por eso, las personas y los programas constituyen casos evidentes”

La unicidad del estudio de caso es el principal cometido, porque se busca conocerlo, definir su dinámica, dilucidar su estructura. En concreto, se busca aproximarse a la comprensión de su complejidad. Por tal razón, elegí el estudio cualitativo para resaltar la cotidianidad de los grupos profesionales del Hospital Central Militar (HCM). Al respecto, Erickson, citado en Stake (2005:20), sugiere:

El trabajo cualitativo como estudio de campo en el que las interpretaciones clave que se deben perseguir no son las del investigador, sino las de las personas objeto de estudio. En el trabajo de estudio de casos, esta ambigüedad se afronta cuando se plantea la autoría de las interpretaciones que se presentan y se destacan.

Es así como le damos voz a los informantes. Lo que interesa en esta investigación, es conocer la identidad profesional de los diferentes grupos profesionales del Hospital Central Militar, cómo viven su cotidianidad y su relación con la calidad, cuáles son los sentires por su profesión, por su organización, cómo le dan sentido a su trabajo en función de las exigencias de mejorar los resultados en la prestación del servicio.

Se utilizó el grupo de discusión y la entrevista semidirigida a los grupos profesionales porque la dinámica de grupo conduce a un mayor dinamismo en las opiniones. Más aún, coincido con Lapassade (2008:249) cuando habla de la dialéctica de los grupos, como siempre inacabados, al respecto comenta:

El grupo, la organización, será una totalización en curso que nunca es totalidad actualizada. La dialéctica de los grupos excluye la idea de una madurez de éstos. La burocracia misma sufre un permanente esfuerzo de unificación que jamás desemboca en la unidad.

La dialéctica del grupo converge con la dialéctica de la identidad profesional, como un proceso inacabado de construcción y reconstrucción. Este tema, lo tratamos en los capítulos cinco y seis, donde se describe la operacionalización de las dos grandes dimensiones (identidad profesional y calidad), para posteriormente presentar y discutir, en el capítulo siete, los principales hallazgos dentro del citado nosocomio.

Finalmente, en el apartado de conclusiones se ofrece un panorama global de los resultados alcanzados a lo largo de la investigación, las singularidades del estudio de caso, la utilidad exploratoria del constructo teórico y líneas futuras de investigación. Además, se agregan los anexos pertinentes y la bibliografía sustento de esta tesis doctoral.

## **CAPÍTULO I. ACERCAMIENTO AL ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN**

Este capítulo tiene como objetivo construir la plataforma teórica donde me ubique para edificar la presente investigación. Para ello, hice un recorrido por los antecedentes, el desarrollo y la evolución de los diferentes espacios temporales e intelectuales los cuales sirvieron de base para conformar la disciplina de los Estudios Organizacionales, que me permitió ampliar e incorporar nuevas visiones a la exploración de las organizaciones.

Desde esta perspectiva, desglosé algunos planteamientos, que a lo largo de más de un siglo, han realizado estudiosos de las organizaciones, en los cuales me apoyé para establecer una conceptualización de organización. Asimismo, hice un recorrido por el desempeño organizacional, y particularmente el establecimiento de metas de las organizaciones, así como algunas de las formas para llegar a ellas, específicamente la calidad del servicio.

La Identidad Profesional, es otro constructo a revisar dentro de la literatura de los estudios organizacionales, cuya finalidad es conceptualizar y definir los elementos que la integran. Además, buscar la interrelación entre el desempeño y la calidad en el servicio. Finalmente, concretar la influencia entre las dos grandes dimensiones de esta investigación: la identidad profesional y el desempeño organizacional, manifestado en la calidad del servicio, los siguientes puntos están concatenados y ofrecen un diálogo entre autores para estructurar el presente documento y dar respuesta a los objetivos definidos.

Las organizaciones han jugado un rol relevante en las aspiraciones individuales y colectivas desde finales del siglo XIX y se han consolidado en el tercer milenio. Muchas han sido las posturas de cómo entenderlas y describirlas,

otras más de inducir su comportamiento. De esta manera, el devenir histórico aporta elementos para una discusión enriquecedora, cuyo eje rector son las proposiciones teóricas hechas por cada grupo de autores contempladas en un contexto específico. A este respecto, es pertinente hacer un análisis de las diferentes perspectivas, abonando elementos a la construcción de mi plataforma teórica.

### **1.1. Teoría Clásica**

En la disciplina de los Estudios Organizacionales existe consenso en reconocer que los primeros estudios de las organizaciones surgen en Estados Unidos, como resultado de sus condiciones económicas, políticas y sociales de fines del siglo XIX. (Rendon, y Montaña, 1999, p. 2). La necesidad de interconectar a una nación en crecimiento, impulsó la industria ferroviaria, con todas las consecuencias que de ese gigantesco proyecto se derivaron; tales como: la cantidad elevada de trabajadores participantes, controles de actividades, la multiplicidad de tareas, el manejo de recursos financieros, entre otros más. (Montaña, 1999, p.9). Para dar respuesta a esta problemática, se conformó un grupo especializado que diseñara soluciones organizacionales y garantizara el cumplimiento de los propósitos establecidos por el gobierno norteamericano, dando inicio a la revolución de los Managers.

Ello origina una preocupación por mantener orden y buscar resultados cada vez mejores, se plantea empíricamente una serie de principios para perfeccionar la operación. Destacan la división del trabajo y la jerarquización de la autoridad, lo que conduce a una especialización de la mano de obra y por ende, a una diferenciación en la remuneración económica. Esto, propicia la

organización formal y propiamente la Administración Científica propuesta por Taylor.<sup>5</sup>

Frederick Winslow Taylor, ingeniero norteamericano, aportó a los estudios de la organización una manera sistemática de estudiar el trabajo, mediante lo que él denominó los principios de la administración científica. Trabajó en los talleres Midvales Steel Works, pasando por diferentes puestos, desde jornalero hasta ingeniero jefe. Con su propuesta, reconstruyó los talleres mecánicos del mundo entero; decía que: “El objeto principal de la administración ha de ser asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados”, (Taylor, 1988, pp. 17-19). Él sabía que ninguno de los dos, tanto patronos como empleados, creían posible poder conjugar sus intereses. Por el contrario, la administración científica tenía el firme convencimiento de que los intereses de unos y otros son únicos y los mismos. Más aún, “la máxima prosperidad no puede existir más que como resultado de la máxima productividad”.

Pero comenta Taylor (1988, p. 20):

Trabajar menos de lo posible, lentamente con todo propósito de manera que no se llegue hacer todo el trabajo correspondiente a una jornada, en Estados Unidos se les llama *soldiering*” es algo casi universalmente en los establecimientos fabriles..., es el peor mal que aflige actualmente a los trabajadores de E.U e Inglaterra.

---

<sup>5</sup> En los diferentes Seminarios tomados en el Doctorado de Estudios Organizacionales, al estudiar el campo disciplinario del inicio de los Estudios Organizacionales, se debatió el término de Administración Científica, dado a la propuesta de Sistematización del Trabajo, propuesto por Taylor Frederick, llegando a consenso de la errónea denominación, basada en la conceptualización de Ciencia, Bunge plantea “Puede caracterizarse como conocimiento racional, sistemático, exacto, verificable y por consiguiente falible”, citado en Pacheco Espeje A. y Cruz Estrada C. (2006) “Metodología Crítica de la Investigación”, Editorial CECOSA, México

Ante esta situación, Taylor (1988, pp. 20-22) identifica las tres causas de por qué los trabajadores no son eficientes:

1. La mentira de que al aumentar el rendimiento de los trabajadores o de la máquina habrá de tener como resultado final dejar sin trabajo a un gran número de obreros.
2. Los defectuosos sistemas de administración que propician que todo trabajador disminuya su rendimiento para proteger sus intereses.
3. Los ineficientes métodos establecidos a ojo de buen cubero que imperan casi universalmente en todos los oficios y en cuyo ejercicio malgastan gran parte de su esfuerzo todos nuestros trabajadores.

Con la finalidad de dar respuesta a los planteamientos anteriores, este autor se erige como conocedor de los hechos, desde la posición de Ingeniero y Administrador, y ofrece su visión a la falsa percepción de que al aumentar el rendimiento obrero aumentaría el desempleo. Él se propuso encabezar un movimiento para educar a los trabajadores y a todo el país, sobre cuáles son las reales y verdaderas condiciones del trabajo. (Taylor, 1988, p. 24).

En cuanto a los defectuosos sistemas de administración y su efecto en el rendimiento, Taylor en una conferencia en 1903 ante la Sociedad Americana de Ingenieros, expuso sus ideas con el tema “Administración del taller” para hablar del poco rendimiento: “Este haraganeo o bajo rendimiento “, se debe a dos causas, la primera al “poco rendimiento natural” (tendencia común a <tomarlo con calma>) y la segunda “bajo rendimiento sistemático” (los trabajadores con el expreso fin de mantener a sus patrones en la ignorancia de cuán aprisa podría hacerse un trabajo). Así pues, el interés de cada trabajador está en ver



que ninguna labor se haga más aprisa de lo que se ha estado haciéndola en el pasado.” (Taylor, 1988, pp. 25-26).

La respuesta al planteamiento del método “a ojo de buen cubero”, Taylor propone que al cambiar “a ojo de buen cubero” a un sistema científico, se generan cambios sustantivos para los trabajadores. Propuso la economía de tiempos mediante la eliminación de movimientos innecesarios, lo que conduce a un aumento del rendimiento, la participación activa de la administración para conducir y apoyar al trabajador, comenta Taylor (1988, pp. 29-30):

Cada hombre deberá ser enseñado a diario y deberá recibir la más amistosa de las ayudas por parte de los que están por encima de él..., esta colaboración, estrecha, íntima y personal, entre la dirección y los obreros constituye la esencia de la administración científica moderna o administración de labores.

Apunta, la Administración científica es superior a la administración ordinaria porque hay una combinación de iniciativa de los obreros y de los sistemas de trabajo implantados por la dirección. Estos sistemas de trabajo son el resultado de reunir los conocimientos tradicionales que han poseído los trabajadores, para clasificarlos, tabularlos y reducirlos a reglas, leyes y fórmulas que resulten inmensamente útiles para el trabajador al hacer su labor cotidiana. Lo cual resulta un trabajo titánico, debido a que en una fábrica de unos 500 a 1000 empleados, habrá de 20 a 30 oficios por lo que este conocimiento tradicional no está en posesión de la administración. (Taylor, 1988, p. 36).

El autor apunta las obligaciones de la dirección bajo la administración científica:

1. Crear una ciencia para cada elemento de trabajo del obrero, ciencia que viene a sustituir el sistema empírico y la cual se basa en reglas rígidas para cada movimiento de cada hombre, el perfeccionamiento y estandarización de todos los instrumentos y condiciones de trabajo.
2. Escogen científicamente y luego adiestran, enseñan y forma al trabajador, mientras que, en el pasado, éste se escogía su propio trabajo y se adiestraba lo mejor que podía,
3. Colaboran cordialmente con los trabajadores para asegurarse de que todo el trabajo se hará de acuerdo con los principios de la ciencia que se ha ido creando, y mediante un pago adecuado a cada operario.
4. Hay una división casi por igual del trabajo y de la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores. Durante toda la jornada la dirección trabaja con los operarios, ayudándolos, alentándolos y limpiando el camino. (Taylor, 1988, p. 39).

Las aportaciones de Taylor se profundizan cuando explica el procedimiento para construir la ciencia de la administración científica, comenta:

En la mayor parte de los oficios, la ciencia se establece mediante un análisis y un estudio de tiempos relativamente sencillos de los movimientos que necesita hacer el trabajador para ejecutar alguna pequeña parte de su trabajo, y este estudio suele hacerlo una persona provista solamente de un cronómetro y una libreta con un rayado especial. En forma general los pasos a seguir son: (Taylor, 1988, pp. 102-103)

- a) Encontrar entre 10 a 15 hombres diferentes y de distintas partes que sean aptos para el trabajo que ha de analizarse.
- b) Estudiar la serie exacta de operaciones o movimientos elementales que de cada uno de estos hombres utiliza al hacer el trabajo, así como los instrumentos empleados.
- c) Estudiar, con cronómetro, el tiempo exigido para hacer cada uno de estos movimientos elementales y escoger luego la forma más rápida de hacer cada elemento de la labor
- d) Eliminar todos los movimientos en falso, los lentos y los inútiles.
- e) Después de haber suprimido todos los movimientos innecesarios, recopilar en una serie los más rápidos y mejores, así como los mejores instrumentos.

Como resultado de lo anterior, el autor junto con Gantt y Barth, incluyeron material a la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos, describiendo el mecanismo para sistematizar el trabajo:

1. el estudio de tiempo
2. el cometido funcional o dividido de los sobrestantes y su superioridad contra el sobrestante único
3. la “estandarización” de todos los instrumentos y herramientas utilizados y los movimientos de los trabajadores para cada oficio
4. la deseabilidad de un departamento de planeación
5. el “principio de excepción” en la administración

6. el empleo de reglas de cálculo y demás instrumentos economizadores de tiempo
7. fichas de instrucciones para el trabajador
8. la idea de labor en la administración, acompañada de una bonificación por resultados
9. la “tarifa diferencial”
10. sistemas mnemónicos para clasificar los productos manufacturados e instrumentos utilizados en la fabricación
11. un sistema de circulación del trabajo
12. un sistema moderno de costos. (Taylor, 1988, pp. 103-111).

La administración científica de Taylor (1988, p. 119).se puede resumir de la siguiente manera:

Ciencia, y no regla empírica.

Armonía, y no discordia.

Colaboración, y no individualismo.

Rendimiento máximo, en lugar de rendimiento restringido.

Formación de cada hombre hasta alcanzar su mayor eficiencia y prosperidad.

Taylor (1988, pp. 119- 122), agregaba:

Cada trabajador ha sido sistemáticamente adiestrado para que alcance su grado más elevado de eficiencia, y se le ha enseñado hacer un trabajo de

clase superior al que era capaz de hacer bajo los antiguos tipos de administración y, al mismo tiempo, ha adquirido una actitud mental amistosa respecto a sus patrones y a todas sus condiciones de trabajo, mientras que antes, pasaba una gran parte de su tiempo censurando y vigilando desconfiadamente y, algunas veces en guerra declarada. Esta ganancia directa de todos los que trabajan el sistema es, sin duda alguna, el elemento más importante de todo el problema.

Considero que una de las aristas negativas de la “administración científica” es que al construir esa ciencia, el trabajo de cada operario queda totalmente planificado por la dirección, pues establece leyes, reglas y fórmulas que sustituyen el criterio de cada uno de los trabajadores. En otras palabras, la dirección se apropió del conocimiento empírico del trabajador y se le priva al operario de participar creativamente en la planeación de sus actividades y en la forma de llevarlas a cabo, dado que hay un método sistemático para hacer la tarea y este método es “el mejor” para un momento definido, porque es un proceso inacabado.<sup>6</sup>

Para Braverman, (citado en Pfeffer, 1997, pp. 10-11):

Es imposible sobrestimar la importancia del movimiento de la administración científica en la formación de la corporación moderna e incluso de todas las instituciones... que llevan a cabo procesos laborales...El trabajo mismo se organiza de acuerdo con los principios de Taylor...El taylorismo domina el mundo de la producción; lo profesionales de las “relaciones humanas” y la

---

<sup>6</sup> Las comillas son del autor para resaltar el cuestionamiento a los conceptos propuestos por Taylor

“psicología industrial”, son el personal de mantenimiento de la maquinaria humana.

Por tal razón, las principales críticas que se le atribuyen a los postulados de la Administración Científica es la deshumanización laboral, y, en ese sentido, negar el componente social del trabajo cotidiano de los obreros. Es decir, la interacción, las relaciones informales, la resistencia a la inserción de los tiempos y movimientos y sobre todo, considerar al individuo como una extensión de la máquina, se trata de la metáfora mecanicista, ya vislumbrada por Comte (citado en Hassard, 1993, p. 7), cuyo método positivista extrae el modelo de las ciencias naturales, y aplicar la analogía mecánica y orgánica para desarrollar una aproximación sistemática y holística al análisis social.

La Metáfora de la Máquina traería grandes consecuencias dentro de las organizaciones y la forma de percibir al ser humano; ya que su actuar es reducido a operaciones internas, relaciones formales de trabajo y asignación de actividades plenamente definidas, desde un enfoque instrumental, donde lo que importa es cumplir los fines, sin importar las consecuencias en los medios. Esto se confirma por otros autores, como Heidegger, (citado en Vattimo, 1994, pp. 16-17), siguiendo la línea de Nietzsche, el cual ha demostrado que concebir al ser como un principio fundamental y la realidad como un sistema racional de causas y efectos no es sino un modo de hacer extensivo a todo el ser el modelo de objetividad <<científica>>. En otras palabras:

Una mentalidad que, para poder dominar y organizar rigurosamente todas las cosas, las tiene que reducir al nivel de puras apariencias mensurables,

manipulables, sustituibles, simplificando finalmente a este nivel incluso al hombre mismo, su interioridad, su historicidad.

No obstante, el predominio de la “Administración Científica”, se realizaron otros acercamientos a los estudios de la productividad en las organizaciones en Estados Unidos. Destaca los experimentos de Elton Mayo en la Hawthorne, de la Western Electric Corporation, avalados por la Universidad de Harvard entre 1924 y 1932, cuyo fin era comprobar la hipótesis inicial de la satisfacción en el trabajo y la productividad, para ello se diseñaron cuatro etapas:<sup>7</sup>

La primera etapa consistía en probar la hipótesis de Ergonomía entre la luminosidad del área de trabajo y la productividad, con dos grupos de estudio, uno de control y otro de experimento, en una primera instancia los resultados comprobaron la hipótesis de trabajo, es decir una relación positiva entre la luminosidad y la productividad. Sin embargo, en el grupo de control los resultados fueron inesperados y contradictorios, se estuvieron modificando los niveles de luz y la productividad tuvo un comportamiento anormal, lo que evitó llegar a conclusiones definitivas. (Montaño, 1998, pp. 10-11). Otra etapa consistió en, conocer la relación de las condiciones de trabajo y los periodos efectivos y de descanso utilizadas por las trabajadoras, también con resultados inconclusos.

La tercera etapa, se agregó al experimento la posición social dentro del grupo, los niveles de supervisión y las condiciones de trabajo y finalmente la cuarta etapa, consistió en conocer la relación existente entre el estado de ánimo, la

---

<sup>7</sup> Es importante mencionar que esta investigación tuvo colaboradores de dos grupos de investigadores diversos (círculo de Pareto y grupo de Harvard), y que posteriormente serían referentes de áreas como: el pensamiento sistémico, la cibernética, el análisis de grupos, entre otros. Algunos de ellos, fueron Barnard, Mayo, Roethlisberger, Merton, Parsons y Wiener.

actitud en el trabajo, la supervisión y la informalidad del grupo. Como resultado de esta búsqueda, surgió el concepto de informalidad como el hilo conductor de los resultados atípicos.

Para Roethlisberger y Dickson (1936) principales responsables del experimento destacaron lo siguiente: conjunto binario de estructura relacionadas entre sí; en un primer nivel organización técnica y humana; esta última se integra por el elemento individual (experiencias, conocimientos y actitudes del individuo en su proceso biográfico) y el elemento social (vida en la organización), los siguientes niveles es la organización formal (acción planeada) y la informal (comportamiento espontáneo). (Montaño, 1998, p. 13)

Como resultado de estos estudios Elton Mayo, sin ser un participante principal en los experimentos, arriba señalados, integra una propuesta que se inserta en la denominada Relaciones Humanas, planteando una explicación más completa del fenómeno organizacional, cuyo énfasis consistía en incorporar al análisis elementos emocionales no planeados, no racionales. Dando paso a la denominada organización informal, donde se integraba la significación de las agrupaciones sociales y de amistad de los trabajadores para la organización, la importancia de la jefatura en la organización, la comunicación y la parte emocional, Etzioni (1991, p.36)

Otro de los grandes teóricos de la teoría clásica es Max Weber (1864-1920), quien participó en el análisis del problema de la mano de obra rural de Alemania relacionada con el cultivo del grano y su intercambio comercial con Estados Unidos y Rusia, la imposición de aranceles y los movimientos migratorios hacia zonas de cultivo del territorio germano, acarreo una serie de



inconsistencias. Con la finalidad de ofrecer una respuesta a esas problemáticas, se envió a un grupo de especialistas, formados por estudiosos y funcionarios del gobierno, cuyo fin consistía en proponer reformas que disminuyeran el impacto negativo.

Como lo comenta Bendix (2000, pp. 35-37), Weber estudió las provincias situadas al este del río Elba; las condiciones consistían en el predominio de haciendas chicas y medianas, además de la coexistencia de granjas minúsculas y enormes propiedades territoriales. Por ello, había una gran cantidad de jornaleros (los cuales se dividían en “braceros” contratados por años y los que trabajaban por día); los primeros, reflejaban la mezcla de servidumbre y libertad y los segundos podrían asimilarse a los obreros asalariados de la industria. El contrato de trabajo para el bracero incluía a su familia y con la obligación de participar en las actividades de la propiedad, con una paga en dinero y especie, además se le asignaba una vivienda.

Esta forma de organización es lo que Weber (1987, p. 178), denominó la administración burocrática pura; es decir, la forma más racional de ejercerse una dominación, con las siguientes características:

Precisión, continuidad, disciplina, rigor y confianza; calculabilidad, por tanto para el soberano y los interesados; intensidad y extensión en el servicio; aplicabilidad formalmente universal a toda suerte de tareas; y susceptibilidad técnica de perfección para alcanzar el óptimo en sus resultados.

Bajo ese contexto, este autor hizo aportaciones en el sentido de la tipificación de la dominación, en el caso de las provincias alemanas, es posible hacer referencia a la dominación tradicional, Weber (1987, p. 180), “la legitimidad

descansa en la santidad de ordenaciones y poderes de mando heredados de tiempos lejanos, “desde tiempo inmemorial”. En ese sentido, este autor apunta que la fidelidad del servidor determina el cuadro administrativo, y no el deber objetivo del cargo.

Ante esta situación, una de las primeras conclusiones de Weber fue el cambio en la estructura social agraria de Alemania, con la transformación de una mano de obra semi servil a una de jornaleros. Este cambio, apuntaba Weber se debía las condiciones cambiantes del mercado mundial. Además, indicó la necesidad de movilidad social ascendente de los trabajadores agrícolas, lo expresa mediante la conceptualización de clase, Weber (1987, pp. 242-243), “entendemos por “clase” todo grupo humano que se encuentra en una igual situación de clase”. Hace una tipología, tomando como referencia la propiedad (propietaria, lucrativa y clase social).

Continuando con el autor, habla de las transiciones entre clases (propietarios y lucrativos), las cuales se dan en un marco de propiedades o con cualidades que generan, una cadena de privilegios; formando así una jerarquía de clases; por ejemplo, empresarios, campesinos, artesanos, empleados, etc. Su otra obra de gran aporte para comprender el pensamiento de Weber, es sin duda, “La ética protestante y el espíritu del capitalismo”, cuyo contenido da seguimiento a la influencia de la idea religiosa sobre el comportamiento humano, y rechazó la tesis marxista según la cual la conciencia del hombre está determinada por su clase social. Bendix (2009, pp. 64-90). Su propuesta

señala que las ideas puritanas influyeron sobre el desarrollo del capitalismo.<sup>8</sup> Weber (1985, p. 64), propone que el camino que lleva a la modernidad, sienta sus bases en la racionalización calculable e impersonal y que su doctrina tenía alicientes implícitos en esta dirección. Lo que él denomina:

El espíritu del capitalismo moderno para designar aquella mentalidad que aspira obtener un lucro ejerciendo sistemáticamente una profesión, una ganancia racionalmente legítima...es por la razón histórica de que dicha mentalidad ha encontrado su realización más adecuada en la moderna empresa capitalista

Este rumbo, se basaba en el postulado calvinista (1509-1564), la idea de Predestinación, los hombres, según él, existían por voluntad de Dios. Aplicar principios terrenales de justicia a sus designios soberanos es prueba de petulancia y falta de fe, Bendix, (2000, p. 72), apuntaba Weber, “Solo una vida guiada por una reflexión constante podía consumir la conquista sobre el estado de la naturaleza. Esta racionalización construyó su tendencia ascética a la fe renovada”. Más aún, Weber (1985, p. 71), “el tipo ideal de empresario capitalista...aborrece la ostentación, el lujo inútil y el goce consciente de su poder, le repugna aceptar los signos externos del respeto social de que disfruta, porque le son incómodos.”

Es en este marco de pensamiento, donde se conforman las reflexiones de Weber sobre la Burocracia, el autor distingue varios niveles de análisis, el primero es causas históricas y técnicas, especialmente en la civilización occidental. El siguiente, es el impacto del imperio del derecho sobre el

---

<sup>8</sup> El debate se recrudeció porque había desafiado la interpretación marxista de la historia, mediante <<su crítica positiva del materialismo histórico>>, citado en Bendix Reinhard. (2000) “Max Weber”, Amorrortu editores, Argentina. P. 64

funcionamiento de las organizaciones burocráticas; posición ocupacional y orientación típica de los funcionarios burocráticos, principales atributos y consecuencias de la burocracia-gubernamental- del mundo moderno. (Weber, 1987, pp. 173-177)

Una organización burocrática, donde prevalece el imperio del derecho, se rige por los siguientes principios:

1. Los asuntos oficiales se conducen mediante una actitud regular continua
2. Se manejan de acuerdo a reglas estipuladas, en una agencia administrativa se presenta estos atributos correlativos: a) el deber de cada funcionario se establece por criterios impersonales; b) el funcionario tiene la autoridad necesaria para el desempeño de sus actividades; c) se limitan los medios de coacción y se estipula su utilización.
3. Las responsabilidades y la autoridad de cada funcionario forman parte de una jerarquía administrativa, la supervisión se asigna a los cargos superiores.
4. Los funcionarios y otros empleados administrativos no son dueños de los recursos que necesitan para el cumplimiento de sus funciones asignadas
5. Los cargos no son propiedad de sus titulares en el sentido de una posesión privada que se pueda vender o heredar
6. Los asuntos oficiales se tramitan mediante documentos escritos.

Con lo anterior, el estudio de las organizaciones se consolida en su etapa clásica la creciente necesidad de las organizaciones de disminuir los aspectos personales del individuo, los cuales se logran con la conformación de un marco normativo impersonal. Ello, lo conduce a opinión de Weber “Una burocracia en condiciones ideales de funcionamiento es el método más eficiente que existe para solucionar tareas de organización a gran escala. Bendix, (2000, p. 421), aunque aclaró, esas condiciones de eficiencia pueden subvertir el imperio del derecho y convertirse de instrumentadoras en tomadoras de decisión.

Al igual que los autores anteriores, sus propuestas trajeron una serie de críticas, por ejemplo Merton (citado en Montaña, 2003, p. 15), el excesivo apego a la norma ocasiona un comportamiento extremadamente rígido, un formalismo desmedido, un gran conformismo y una tendencia hacia el desempeño mínimo, lo cual genera importantes resistencias al cambio.

Otro de los autores relevantes es, Barnard (citado en Hall, 1996, pp. 30-31), presidente de la Bell Telephone Corporation, de la Rockefeller Foundation, destacó el papel del individuo sobre el sistema, argumentando que ellos son los que se comunican, se motivan y toman decisiones. Su investigación de la informalidad tuvo un encuadre directivo que lo reflejó en su obra titulada la función del ejecutivo, y la cual plantea las siguientes ocupaciones:

1. La comunicación
2. La coordinación de esfuerzos
3. La formulación de objetivos

El autor, define la organización informal como un conjunto poco estructurado, indefinido e inconsciente que complementa el sistema de la cooperación formal y que se observa a través de dos vertientes. La primera, son interacciones que aseguran las condiciones mínima para la acción conjunta, las cuales incorporan costumbres, hábitos, actitudes y visiones del mundo. La segunda, es el resultado de la organización formal, que delimita y reorienta dichos recursos del comportamiento, apunta que la interacción cotidiana es el punto de referencia del individuo, Barnard (citado en Montaña, 1998, p. 15).

A manera de síntesis de este grupo de autores, cabe hacer mención que, la racionalidad como hilo conductor y la búsqueda de mecanismos de control, se manifestaron en los procesos de trabajo, así como en la necesidad de consenso y un predominio de las estructuras sociales sobre el individuo, tal como se observa en el siguiente cuadro.

**Cuadro 1.1 Resumen de las principales aportaciones en la Teoría Clásica.**

Elementos	Taylor	Weber	Mayo	Barnard
Problemática	Productividad	Organización	Sentimientos	Coordinación
Solución	Una mejor manera de hacer las cosas	Reglamentación autoridad, orden y división de la tarea	Incorpora informalidad, liderazgo, y la comunicación	Comunicación, formulación objetivos
Orientación	Empírica	Dominación	Consenso	Coordinación
Modelo	Estudio del Trabajo	Burocracia	Relaciones Humanas	Funciones del Ejecutivo
Individuo	Extensión de la máquina	Tipo Ideal	Sensible	Más relevante que el sistema

**Fuente: Elaboración propia, con base en diversos autores: Taylor, Weber, Montañó.**

## 1.2. Teoría Moderna

Montaño (2004) propone incorporar al análisis organizacional, el periodo aproximado entre los años 40 y 70 del siglo pasado. En este bloque, los autores se caracterizaron por establecer principios generales empíricos para describir el funcionamiento de la organización, con marcos teóricos más amplios que incluían la psicología industrial y organizacional, la sociología organizacional, aunque predominaba la influencia de las aportaciones teóricas de la economía como una de las ciencias sociales con mayor consenso en las prioridades, la plataforma teórica y los enfoques metodológicos más adecuados.

Pfeffer (1996, pp. 14-16), sobresalen los trabajos de Simon (1947), March y Simon (1958), Cyert y March (1963), los cuales provenían del campo de las ciencias políticas, muchos de las investigaciones se hicieron en sobre las burocracias públicas, por ejemplo, P.M Blau (1955), con su trabajo sobre la agencia estatal de empleo y organización federal policiaca, Selznick, (1949), con el estudio sobre Tennessee Valley Authority. Sin embargo, alerta, Pfeffer, la aproximación de la economía y su influencia en los métodos y sustancia del campo, ejemplificándolo con la utilización en los estudios de la organización de la teoría de la agencia, la del capital humano y la economía de los costos de transición.

Ello, condujo a la limitada capacidad de explicación de los fenómenos de la organización, pues su enfoque de racionalidad calculadora, los supuestos del comportamiento individual, basado en el interés y la evasión de la responsabilidad por parte del actor. Aunado a la postura teórica de



individualismo metodológico, llevaron a la selección de temas de estudio que impactaran al desempeño organizacional y la eficiencia de los negocios, tales como el liderazgo, por ejemplo el liderazgo carismático House, (1977), la cultura como control social y el diseño organizacional, entre otros más.

Dentro de ese predominio de la economía, se agrega la ubicación en los centros de estudio organizacionales, por lo menos de Estados Unidos, en las facultades de Administración, lo cual privilegia los estudios sobre eficiencia y eficacia, apartándola de cuestiones más sistemáticas, como son: el cambio en la racionalidad managerial, la incorporación de la subjetivación de los principios de la administración, el aspecto simbólico, el poder, solo por comentar algunas temáticas. Esta limitación, condujo a una fuerte crítica de diversos estudiosos de la organización, tal como lo comenta Barba (2000, pp. 11-34), posteriormente el campo disciplinario sería seriamente cuestionado.

Pero revisemos cuáles fueron las principales aportaciones en este periodo, Bertalanffy (citado en Johansen, 2005, pp. 13-18), biólogo alemán, hizo públicas sus investigaciones sobre los sistemas abiertos, donde establecía una interrelación interna entre los elementos componentes del sistema y una interacción externa de éstos con su medio, en este proceso de interrelaciones surge el concepto de retroalimentación, el cual ofrece la posibilidad de interpretar si los objetivos del sistema se están cumpliendo.

Esta aportación paso desapercibida y no es hasta finales de la segunda guerra mundial, cuando el concepto de teoría general de sistemas adquirió su derecho a vivir. Otros trabajos de la época incorporaron la visión de la totalidad, tal es el caso de los trabajos de Kurt Lewin, (1930), Johansen (2005, p. 19) y su escuela

de psicología basada en la “teoría de campos”, para el estudio del comportamiento humano y de grupos señalaba que, la forma de análisis es considerar la situación como un todo, y ello dará la pauta para comprender el significado de los elementos, aproximándose en una visión general. Posteriormente, en otro nivel de análisis, conocer los diversos aspectos y partes de la situación a los que son sometidos en una profundidad cada vez más específica.

Por estas líneas de pensamiento, como las antes expuestas, se deriva la metáfora orgánica, misma que hace una analogía del funcionamiento de las organizaciones con los seres vivos. Es decir, para esta propuesta el mundo está compuesto de artefactos y relaciones relativamente concretas. Por esta razón, pueden ser identificados, estudiados y medidos a través de aproximaciones de las ciencias naturales para modelar y entender el mundo social.

Asimismo, la praxis es el eje común, énfasis en el gradualismo, el orden y el mantenimiento del equilibrio, para lograr eso se aplican modelos derivados de las ciencias naturales (como las matemáticas, la física, la biología, etcétera), al comportamiento humano. Por lo tanto, surgen explicaciones empíricas y plataformas teóricas generalizables, supuestamente inmunes a la refutación.

En épocas posteriores a la segunda guerra mundial, en Londres un equipo de trabajo agrupado en el Instituto Tavistock (citado en Gibson, 1983, pp.148-149), en Gran Bretaña,<sup>9</sup> explicaron la cohesión del grupo en un estudio realizado en la industria minera de carbón. Algunas variantes consistieron en introducir

---

<sup>9</sup> E. L. Trist and K.W. Bamforth, “Some social and psychological consequences the longwall method of coal getting” Human Relation (febrero de 1951), pp. 3-38, citado en Gibson (1992)

cierto número de cambios en el equipo y en los procedimientos, observando los efectos de estos cambios en los grupos de trabajo y su influencia en la cohesión.

Antes de esas transformaciones, los mineros estaban organizados por equipos y tenían una interacción completa en las diferentes partes del proceso productivo, había proximidad, las actividades y el peligro propio del trabajo fomentaban el desarrollo de equipos cohesivos. En la medida que se incorporaron los cambios, los procesos modificaron las interrelaciones sociales, la proximidad física disminuyó, la participación de la maquinaria modificó la secuencia de la participación de los obreros, se formaron otros grupos acordes a las necesidades imperantes.

Todo ello, generó caídas en la producción, lo cual demostró la importancia de la parte social en las organizaciones. Es decir, no sólo la parte técnica, la lógica para mejorar los rendimientos y el desempeño, así como disminuir las condiciones inseguras y el nivel de accidentes. También, considerar la parte social en el estudio de las organizaciones.

Esta investigación, demostró que la cohesión en un grupo es importante para comprender el comportamiento en las organizaciones y que ese grado de cohesión está en función de la congruencia entre las metas de la organización y las metas grupales. Los resultados de este estudio, confirmó la importancia de la organización informal, manifestada en las relaciones interpersonales y la

construcción de significados del quehacer cotidiano de los obreros de la mina inglesa<sup>10</sup>.

Con ello, surge la pregunta qué relación existe entre la acción humana y la estructura social, cuál de ellas tiene la supremacía. Al respecto, hay opiniones encontradas por diferentes autores; los interaccionistas simbólicos recalcan los componentes activos y creativos del comportamiento humano. Sin embargo, para Durkheim (citado en Light y otros, 1999, pp. 27-28), resaltan la naturaleza condicionante de las influencias sociales sobre nuestras acciones. Siguiendo al autor, de una realidad “exterior”, al individuo lo que restringe a las personas para construir formas alternas de organizarse que los faculte para regular su actuar bajo un sentido propio, pero dentro de la solidaridad orgánica. Es decir, la interdependencia que se basa en una división compleja del trabajo.

En este sentido, observamos una aproximación a la subjetividad como un enfoque de análisis del quehacer organizacional. Pero, es precisamente este modelo subjetivo lo que el paradigma dominante de la época moderna se preocupó y, continúa haciéndolo, de excluirlos de su marco de referencia. Dado que la razón es el hilo conductor de la propuesta funcional y su objetivo primario es mejorar la eficiencia y eficacia de los sistemas, tratando de sustituir los factores puramente subjetivos por factores objetivamente determinados.

La metáfora de la sociedad y el organismo es un punto de partida para analizar sus implicaciones con el funcionalismo y el concepto de función. Aunque, cabe hacer la aclaración que Malinowski (citado en Hassard, 1993, pp. 19-20), fue el

---

<sup>10</sup> Pese a que ya se había hablado de la organización informal, tratada en los resultados de los experimentos de la Hawthorne en 1924, que dieron origen al postulado de las Relaciones Humanas de Elton Mayo. (1933, 1945), citado en Montaña (1998), “La informalidad en los procesos de modernización organizacional”, en la Revista Administración y organizaciones, México.

primero en desarrollar una diferencia entre la aproximación funcionalista al análisis social. Él, sugería que una de las características de las sociedades primitivas puede ser explicada en términos de su función con el sistema social. Además, establecía que las sociedades son complejas, para lo cual deberían ser comprendidas en términos de sus relaciones entre las partes constituyentes y su medio ambiente físico.

De igual manera, otro antropólogo, considerado “funcionalista” Radcliffe-Brown (citado en Putnam, 1999, p. 82) y Harsanyi (1993, p. 20), hace un análisis de la palabra función y su relación con el modelo del organismo, menciona:

Un organismo animal es un conjunto de células y fluidos intersticiales ordenados en relación unos con otros no como un agregado sino como un todo vivo integrado...El sistema de relaciones por el que se vinculan estas unidades es la estructura orgánica, el organismo no es la estructura sino una colección de unidades ordenadas en una estructura, es decir, en un conjunto de relaciones...El proceso vital consiste en las actividades y la interacción de las células constituyentes del organismo y los órganos en los que las primeras están unidas... Por su parte, la palabra función se concibe como el funcionamiento de su estructura y la continuidad de ésta se mantiene por la continuidad del funcionamiento... Una célula o un organismo tiene una actividad, y esa actividad tiene una función...Definimos aquí la vida social de una comunidad como el funcionamiento de la estructura social.

Como resultado de esta analogía del autor, hice una síntesis de los elementos que consideré puntuales para comprender la metáfora orgánica.

### Cuadro 1.2 Componentes de la Metáfora Orgánica

Unidades	Célula	Persona
Estructura	Interrelaciones	Interrelaciones
Actividades (acción)	Conducta Observada	Conducta Observada
Funciones (objetivo)	Mantener Estructura	Mantener Estructura Social

**Fuente:** Elaboración propia, con base en Radcliffe-Brown y Putnam.

Para Radcliffe-Brown, hace una sutil diferencia entre actividad y función. La actividad la ejecutan, tanto la célula como la persona, y se considera explícita cuando se demuestra que su efecto contribuye a mantener la estructura social. Mientras que la función se refiere al objetivo, pero en la sociedad humana la estructura social, como un todo, sólo puede ser observada en su funcionamiento.<sup>11</sup>

Al hacer una comparación con la definición previa de estructura orgánica como el ordenamiento espacial de las células, ello no es aplicable a la sociedad, debido a que en los organismos sociales, las personas hacen cosas que suponen la cooperación de otras personas, pero estas actividades necesariamente no tienen el efecto de mantener la estructura social. Al respecto Simon (1989, p. 97) dice:

---

<sup>11</sup> Radcliffe-Brown dice, comúnmente decimos que la secreción del estomago es una función del estomago, pero debemos de decir, es una actividad del estómago cuya función es dar a las proteínas de los alimentos una forma en la cual pueda ser distribuidas por la sangre a los tejidos

No somos mónadas,<sup>12</sup> entre muchas otras razones, porque nuestros valores, las alternativas de acción de las que estamos conscientes, nuestra comprensión de la clase de consecuencias que pueden surgir de nuestras acciones -todo este conocimiento, todas estas preferencias- se derivan de la interacción con nuestro medio social.

El modelo del organismo, ofrece una explicación parcial de las actividades humanas en cuanto a mantener su permanencia de la estructura social, porque hay actividades que no van en ese sentido (por ejemplo los niveles de contaminación, tala de árboles, etcétera). En la búsqueda de la relación parte a todo, comenta Simon (1989, p. 88), la idea de relación funcional siempre es apropiada y ésta es la razón que a veces dan los sociólogos para usar el concepto de función en sociología y biología.

Con la previa aclaración de actividad, y siguiendo a Radcliffe-Brown, las actividades tienen un propósito, las más relevantes son:

1. La actividad ha sido “establecida” con un propósito particular
2. Para contribuir a las necesidades básicas de la población
3. La intención de la persona que la lleva a cabo
4. Que mantiene un conjunto de relaciones sociales y que están determinados culturalmente por una población
5. Que realiza los propósitos de la sociedad
6. Que es necesaria para la supervivencia de la estructura social

---

<sup>12</sup> El autor se refiere a una características de esferas poco sólidas utilizadas por Leibniz para sus experimentos, citado en Naturaleza y límites de la razón humana, Simon H. (1989), Fondo de Cultura Económica

El “propósito” es cuestionado por muchos autores, porque las actividades reales de los individuos, comúnmente, no son compatibles con los intereses manifiestos de las instituciones a las cuales pertenecen. Durkheim ( citado en Giddens, 2000, p. 836), con su línea de pensamiento de que el hecho social está condicionado por el exterior, las sociedades para tener una existencia prolongada en el tiempo deben trabajar armónicamente, es decir dependen de la cooperación, para lo cual se requiere un consenso general entre sus miembros sobre una serie de valores básicos.

Sin embargo, para otros autores la convergencia de propósitos no se manifiesta, más bien hay lo que Merton establece la diferencia entre funciones manifiestas y funciones latentes (definidas como consecuencias no queridas). Esta diferencia, se da entre las consecuencias inmediatas y aisladas de una actividad y sus consecuencias sistemáticas a largo plazo, para Malinowski los estatutos y las funciones, para Mayo, el comportamiento lógico, ilógico y racional. (Montaño, 1997, p. 12).

Finalmente, que la actividad tenga la función de ser necesario para la sobrevivencia de la estructura social, al respecto Simon (1989, p. 101), dice “lo que es estable y predecible en nuestro medio, social y natural, nos permite salir adelante, dentro de los límites establecidos por nuestro conocimiento y nuestras habilidades computativas”. Este conocimiento es el que Nadel ( citado en Simon, 1998, p. 92):

La sociedad y la cultura están hechas y desarrolladas por el hombre, pero ni se las crea ni se las hace funcionar para él. El Gran Ingeniero es



simplemente el Hombre en abstracto, y la Inteligencia que está detrás de todos los hechos sociales es la Mente Humana en sentido amplio.

Lo anterior, es una muestra clara de cómo los diferentes planteamientos teóricos fueron concebidos bajo ciertos problemas sustantivos de la época, es decir del contexto. Para ello, utilizaron una propuesta metodológica, epistemológica y ontológica, con lo cual trataron de ofrecer respuesta a esos cuestionamientos. Como lo señala Fligsten (citado en Hall, 1996, p. 298):

Cada escuela de pensamiento ha tendido a concebir a su teoría como una explicación causal total de los fenómenos organizacionales. Esto sugiere que, una de las tareas centrales en la teoría organizacional es la de reorientar la disciplina de tal manera que se tomen a las diferentes teorías como contribuciones al conocimiento de los fenómenos organizacionales.

Esto es, aceptar la complejidad de la organización y no pretender ofrecer un marco totalitario de explicación del devenir organizacional, tal como se puede observar en el resumen de las principales aportaciones en la teoría moderna de la organización.

**Cuadro 1.3 Resumen de las principales aportaciones en la Teoría Moderna.**

Elementos	W. y Ouchi, Lawrence&Lorsch	Bertalanffy Silverman/Tavistock	Durkheim	Malinowsky, Radcliffe&Brown
Problemática	Desempeño	Sistema abierto	Evolución social	Complejidad
Solución	eficiencia y eficacia	Praxis, orden y equilibrio	Integración funcional	Relación positiva medio
Orientación	Racionalista	Sistémica	Integración funcional	funcionalista
Modelo	Managerial	Relación dinámica medio	Positivismo sociológico	Estructura social
Individuo	Intereses	Interrelación	Solidaridad	Cooperación

**Fuente: Elaboración propia, con base en diversos autores: Hassard, Putnam y Silverman.**

### **1.3. Teoría Crítica**

Para Scott (2005, p. 26), la teoría crítica en Alemania de las décadas de los 60 a los 80 se entendía como las aportaciones de lo que se denominó Ideologiekritik: que abarcaba a Adorno, Habermas y el Marxismo en la denominada escuela de Frankfurt, fundada en 1921, cuyo planteamiento consistía en que el poder simbólico era ideológico y que tomaba las formas de las ideas que constituyen las ideologías. Es decir, las ideologías se extendían en el tiempo y en el espacio, tenían pretensiones de universalidad. A menudo se ampliaban en la forma temporal de meta narraciones y entrañaban sistemas de creencias.

Continuado con Scott (2005, p. 29), la crítica ha adoptado dos formas: una es la detracción de lo particular por medio de lo universal; aquí clasifica al último Marx, el cual ve el capitalismo como un particular criticado desde el universalismo de la teoría marxista. Para Horkheimer (1990, p. 230),

La ciencia, en la teoría de de la sociedad sostenida por Marx, figura entre las fuerzas productivas del hombre. La ciencia hace posible el sistema industrial moderno, ya como condición del carácter dinámico del pensamiento- carácter que, en los últimos siglos, se ha desarrollado con ella-, ya como configuración de conocimientos simples acerca de la naturaleza y del mundo humano-conocimientos que, en los países adelantados, están al alcance incluso de los miembros de los estratos sociales más bajos-, y no menos como componente de la capacidad espiritual del investigador, cuyos descubrimientos contribuyen a determinar, en modo decisivo, la forma de la vida social. En la medida en que la ciencia

existe como medio para la producción de valores sociales, es decir, se halla formulado según métodos de producción, ella también tiene el papel de un medio de producción.

Lo cual confirma el planteamiento de Scott, de la crítica de lo particular con principios universales, como se señaló líneas arriba. De manera similar, Habermas (1984) señala el particularismo de la racionalidad estratégica, desde el universalismo de la racionalidad comunicativa, a través del discurso (mediante la legitimación de actos de habla que son al mismo tiempo pretensiones de validez), por medio de un conjunto de argumentos legitimadores.

La otra forma de la crítica es, del par mismo universal-particular. Señala Scott (2005, p. 30), la razón o el pensamiento se convierte en algo que elude la lógica de lo universal y lo particular, es decir algo que se mueve al margen de la lógica proposicional. Rechaza esta lógica como el espacio de <<lo mismo>>, y actúa en cambio desde un espacio crítico de <<lo otro>>. Con estas ideas, el autor pone de ejemplo a Kant cuando establece límites al funcionamiento de la razón pura (es la esfera de la razón pura, de la lógica, de la necesidad), aquí se tiene una comprensión de la razón pura. Pero si nos movemos fuera de esos límites transitamos hacia la razón práctica, donde otro tipo de reglas rigen el actuar cotidiano (por ejemplo, la ley moral, la teología, la libertad, etcétera).

En otras palabras, para Kant (citado en Scott, 2005, p. 30) los conceptos del entendimiento (verstand) tenían que ver con el conocimiento matemático y el conocimiento físico de la naturaleza, mientras que las ideas de la razón (Vernunft) eran inasibles por medio de la lógica: la libertad, el infinito y las

cosas en sí. Queda claro la diferencia marcada por Kant, sugiere marcos teóricos diferentes para aprehender realidades heterogéneas.

Lo confirma Horkheimer (1990:236), cuando señala de acuerdo con la visión teórica alcanzable de su época, Kant no concebía la realidad como producto del trabajo, en una sociedad en la cual este es caótico en el todo, pero orientado hacia una meta en cada una de sus partes, para Kant ve <<un arte oculto en las profundidades del alma humana, el secreto de cuyos mecanismos difícilmente podremos arrancar a la naturaleza, poniéndolo en descubierto ante nuestros ojos>>. Como resultado de esa declaración, demuestra las limitaciones de los planteamientos contemporáneos y la aspiración de encontrar métodos de investigación que muestren esos grandes misterios.

Otros autores relevantes para Scott son: Hegel, la enciclopedia con la naturaleza (entendimiento y razón pura), para luego retomar el espíritu, posteriormente el estado, la religión, el arte y la filosofía; Descartes, destacó el carácter central del sujeto y el pensamiento sujeto-objeto, criticó que la ciencia sería el motor universalista de la historia en su camino hacia la sociedad moral y políticamente buena.

A diferencia de la ilustración (el último Marx, Durkheim y el positivismo sociológico), la moralidad y la política implicadas aquí no tienen que ver con la aplicación de la ciencia a particulares existentes, sino con la ley moral, algo que está al margen de lo cognoscible, del entendimiento y de la relación de lo universal con lo particular.

La consolidación de la Teoría Crítica se manifiesta, en contra peso a la ideología capitalista dominante de los 70 y los 80, basado en el funcionalismo

cuyo principio era el crecimiento económico, sustentado en la racionalidad para mejorar la eficiencia y la eficacia. Esta situación, provocó que los orígenes de la teoría crítica se legitimen en la desigualdad, la explotación y la exclusión vivida en las relaciones de producción entre capitalistas y trabajadores de una organización.

Era conocido como el paradigma de la desigualdad en el orden industrial, de esta manera fue un caldo de cultivo que incorporó planteamientos teóricos y proposiciones innovadoras de diferentes épocas y con nuevas relecturas de las voces críticas de otros tiempos. En este espacio, la crítica y el debate se agudizan alrededor de la Teoría de la Organización, bajo sus enfoques de utilidades y de la unicidad de la disciplina.

En el horizonte espacial señalado, se caracteriza por una dinámica diferente en el contexto político, económico, ideológico y social a nivel mundial (fin de la guerra de Vietnam, el escándalo Watergate y la renuncia de Nixon, la crisis petrolera y económica, sólo por citar algunos, en Pfeffer (1999, p. 245). Es así como se presentan temas y situaciones complejas en las organizaciones, según March y Olsen (1997, pp. 24-35) : la movilidad de las fronteras en las organizaciones; relaciones laborales y tamaño de las organizaciones; cambios en las jerarquías; demografía organizacional cambiante; desigualdad salarial motivada por la etnia y el género; mercados turbulentos; problemas de impacto ambiental; aplicación rápida de las tecnologías de la información; formación de bloques comerciales; reducción de la clase obrera; profesionalización de la fuerza de trabajo y vaivenes de las economías. Es evidente que las necesidades de las organizaciones y en consecuencia de los enfoques de aproximación a definir, comprender, explicar y predecir el objeto de estudio se

vieron en la necesidad de modificar y replantear sus postulados, para estar en posibilidades de ofrecer aproximaciones de las situaciones anómalas de la época.

Para tratar de dar respuesta a este tipo de sucesos surgen una serie de trabajos los cuales se enmarcan dentro de la Teoría Crítica, buscan ofrecer posibles respuestas a algunos de los problemas planteados, así como cuestionar el paradigma dominante de la época. Para Morgan (citado en Pfeffer, 1999, p. 243), el paradigma funcionalista ha proporcionado las bases de la mayor parte de la teoría e investigación moderna sobre el tema de las organizaciones:

La perspectiva...nos alienta a entender la función de los valores como una variable independiente en el proceso de investigación...La teoría funcionalista típicamente ha considerado a las organizaciones como un fenómeno problemático y ha visto el problema de la organización como sinónimo del problema de la "eficiencia" y, en fechas más recientes, de la "eficacia"

En respuesta a la perspectiva funcionalista orientada a la gerencia, han aparecido diversas variantes de la teoría crítica para cuestionar las representaciones convencionales de las organizaciones y proponer otros puntos de vista teóricos para entenderlas. Como ya lo hemos comentado en párrafos pasados, los trabajos críticos han sido realizados en diferentes épocas y diferentes campos del conocimiento de las ciencias sociales (derecho, las humanidades, la sociología y la historia, entre otras).

Uno de los autores que aportaron a este movimiento intelectual fue, Alvesson y Willmoth (1992, p. 435), quienes construyeron una definición de la teoría crítica:

Uno de los reclamos fundamentales de los defensores de la TC es que las ciencias sociales pueden y deben contribuir a liberar a la gente de las tradiciones, ideologías, supuestos, relaciones del poder, formación de identidades, etc., que son innecesariamente restrictivos e inhiben o distorsionan las oportunidades de autonomía, la aclaración de las necesidades y deseos genuinos y, en consecuencia, la satisfacción más profunda y duradera

Para Pfeffer (1999), existen varias ramificaciones de la teoría crítica, fundamentalmente tomando como referencia el discurso filosófico de Marx, pero también hay otras que presentan desafíos empíricos a la ortodoxia existente de la teoría de la organización. Él, sugiere que, sin desatender otros temas de interés, el crecimiento y la influencia de la teoría crítica serán mayores si se enfoca en donde se plantean los estudios de la organización. La idea consiste en, incorporar otros marcos de análisis al estudio de las organizaciones, con la finalidad de incrementar la capacidad de explicación de sus fenómenos organizacionales.

En la teoría crítica destaca más la línea de investigación de origen marxista, que cuestiona algunos de los preceptos fundamentales de la teoría de la organización. Hay dos temas predominantes para Scott (citado en Pfeffer, 1999, p. 246), los marxistas sostienen:

Las estructuras organizacionales son sistemas de poder diseñados para aumentar al máximo el control y las utilidades...La jerarquía se



establece...como instrumento de control y medio para de acumular capital a través de la apropiación del valor excedente...las reformas a las relaciones humanas...contribuyen a apuntalar la explotación suponiendo una congruencia de metas.

Las aportaciones de la teoría organizacional, para responder al conocimiento de la estructuración de la relación laboral, proceden del pensamiento racional y están enfocados a la disminución de los costos (por ejemplo el modelo de costo-transacción y el modelo de contingencia-racional). En esta medida, el objetivo supuesto del control, ya sea que se realice mediante el uso de incentivos o mediante la socialización y aculturación, es conseguir el mejor desempeño organizacional posible en un mercado competitivo.

Continuando con Pfeffer, el análisis marxista cuestiona estos argumentos de dos maneras. Se afirma que el control, y no la eficiencia, es el objetivo de los pactos organizacionales y que cuando hay intercambio de ventajas y desventajas, las preocupaciones por la eficiencia a menudo están supeditadas a la consecución del control sobre el proceso laboral.<sup>13</sup>

Bajo esta misma lógica, Goldman y Van Houten, (1977, p. 109), dicen, los cambios en la estructura de la relación laboral surgieron “tanto del deseo de ejercer *control* organizacional como de la necesidad de aplicar constantemente los adelantos tecnológicos a la producción”

A este respecto, la visión crítica de origen marxista, apunta, mucho de los puntos reconocidos para lograr el control del proceso de trabajo no son benignos y obtienen resultados a un costo enorme para los individuos que

---

<sup>13</sup> Pfeffer, lo ejemplifica haciendo referencia a los trabajos de Marglin (1974), Stone (1973) y Clawson (1980) y Goldman y Van Houten (1977), citado en Pfeffer (1999, p. 247)

trabajan en las organizaciones. Este punto, es por demás crucial y en la actualidad se pueden encontrar diferentes trabajos que parecen apuntalar el cuestionamiento crítico, por ejemplo para Araugo (1995, pp. 4-6).

Vivimos en el reinado de la supremacía de la rentabilidad y la eficacia. La Empresa exige, impone, gratifica, consuela, premia, expulsa, otorga, no otorga, resuelve, absorbe, despide. Es madre dadora de goce, continente afectiva, y da la ilusión de “la gran familia”. Eleva a sus hijos obedientes con sus Premios Estímulos o se transforma en la Mala Madre: exigente, rígida, dura, imperturbable, expulsora. Y los niños obedecen, se esfuerzan y luchan desde ella, en ella y con ella.

En este mismo orden de ideas, Tyson (citado en Pfeffer, 1999, p. 248), comenta que: hay indicios de que los empleadores buscan el control sobre el proceso laboral y ejercen tal control incluso cuando hay pocas o ninguna razón evidente relacionada con la eficiencia para hacerlo. Algunos de los primeros trabajos marxistas sobre el proceso laboral, por ejemplo, Blauner, (citado en Pfeffer, 1999, p. 250) observaron los *efectos alienadores* de ejercer control sobre el proceso laboral, que casi inevitablemente implican dividir la planeación del trabajo de su ejecución y un proceso de disminución en el grado de especialización.

Al respecto, Braverman (1987:468), alerta al grupo de trabajadores especializados los riesgos de esa introyección de la alienación:

En tales ocupaciones, las formas proletarias comienzan afirmarse por sí mismas y a marcar por sí mismas las conciencias de estos empleados. Sintiendo las inseguridades de su papel como vendedores de su fuerza de

trabajo y las frustraciones de un centro de trabajo organizado y controlado mecánicamente, ellos comienzan, a pesar de que persisten sus privilegios, a conocer los síntomas de disgregación, los cuales son llamados popularmente “alienación” y con los cuales la clase obrera ha vivido tan largo tiempo que ha llegado a formar parte de una segunda naturaleza.

Como se observa, el control ha jugado un rol importante en el desempeño organizacional individual y colectivo, tan es así que se han buscado diferentes mecanismos para llegar a este fin. A medida que las exigencias competitivas han exigido la participación y el compromiso de las mentes y los cuerpos de los trabajadores, se ha tendido al uso de las prácticas de trabajo de alto compromiso, Osterman, (citado en Pfeffer, 1999, p. 251). Éstas implican a menudo la creación de equipos auto dirigido e interés y participación cada vez mayor en el lugar de trabajo.

Comenta Pfeffer, el trabajo de Barker (1993) demostró en un estudio etnográfico acerca de una organización en proceso de transformación del control jerárquico basado en los equipos. El nuevo sistema de control, sustentado en los valores y supervisado por colegas, era más poderoso e integral en sus efectos que el sistema jerárquico al que sustituyó. El estudio de Adler (1992), acerca de New United Motors proporcionó pruebas amplias de que el control del trabajo de acuerdo con el nuevo sistema era mucho más completo y eficiente que en el anterior.

Es importante aclarar que este sistema de control entre pares, o entre integrantes de las organización conlleva una serie de implicaciones en las relaciones laborales, presiones de grupo, cohesión y otras dimensiones

subjetivas, como lo apuntan M. Parker y Slaughter (citado en, Pfeffer, 1999, p. 251), señalaron al describir el sistema de NUMMI y su reducción del ausentismo:

Todas las dificultades de la ausencia de una persona recaen en quienes tienen contacto diario con el ausente, es decir, los compañeros de trabajo y los supervisores inmediatos, lo que produce una enorme presión de los colegas contra el ausentismo.

Parker y Slaughter llamaron a este sistema, administración por estrés, así como sus implicaciones en las relaciones laborales.

Otras voces han hecho eco del control sublime, como un mecanismo alternativo de los cambios contemporáneos, por ejemplo Garrahan y Stewart (citado en Pfeffer, 1999, p. 252), al entrevistar a una cantidad pequeña de trabajadores de una planta de Nissan en el Reino Unido, concluyeron que “el estilo Nissan se fundamenta en el control a través de la calidad, la explotación por medio de la flexibilidad y la vigilancia por la vía del trabajo en equipo”

En este mismo orden de ideas, el autor comenta:

Es irónico que el sistema taylorista, con su énfasis en el análisis de los procesos de trabajo, se haya perfeccionado no por medio de dividir la planeación del trabajo de su ejecución, como Taylor propuso, sino más bien de hacer que los trabajadores participen en su propio control y diseñen sus procesos de trabajo.

Ello conduce a nuevos estadios, donde la subjetividad (interpretaciones, los roles de poder, las interacciones, entre otros más), toma un matiz relevante,

porque se abren nuevos caminos, que se trataran en los apartados de posmodernismo y estudios organizacionales.

El otro tema, recurrentemente tratado por la teoría crítica, es el concepto de clase y el análisis inter organizacional, al respecto Pfeffer, señala, esta línea de pensamiento ha influido en el análisis organizacional, mediante la operación del constructo de clase y examinando sus implicaciones empíricas.

Palmer (citado en Pfeffer, 1999, p. 253), comparó los dos enfoques del análisis inter organizacional de manera sucinta:

Según el enfoque inter organizacional, las organizaciones son entidades que poseen intereses... De acuerdo con el enfoque intra clases, los individuos de la clase capitalista o de elite empresarial son actores que poseen intereses. Las organizaciones son los agentes de estos actores.

Al respecto, Braverman (1987, p. 75), opina:

Habiendo sido forzados a vender su fuerza de trabajo a otro, los trabajadores también entregan su interés en el proceso del trabajo, el cual ahora ha sido <<alienado>> *El proceso de trabajo ha pasado a ser responsabilidad del capitalista* (las cursivas son del original). En este marco de relaciones antagónicas del proceso de producción, el problema de obtener <<la máxima utilización>> de la fuerza de trabajo que compró, se halla exacerbado por los opuestos intereses de aquellos para cuyo beneficio se realiza el proceso de trabajo y los de quienes, por otra parte lo llevan a cabo.

Bajo esta perspectiva, se ofrece la polarización del proceso de trabajo en dos bandos opuestos los dueños del capital y los dueños de la fuerza de trabajo, razón por la cual se crean organizaciones en ambos sentidos. En esta lógica, surge el concepto de solidaridad de clase y su implicación en sus interrelaciones e intrarrelaciones en su devenir cotidiano.

En el mismo tenor, Domhoff (1994, pp. 37-49), plantea una clases social dominante en Estados Unidos, con base en sus trabajo de investigación pudo confirmar la tendencia de un grupo dominante de la clase superior que él denomino "círculo supremo", cuyo método de investigación consistió en relaciones maritales entre familia, instituciones escolares donde asistieron, clubes sociales a los cuales pertenecen y el nivel de reconocimiento entre sus miembros; con una serie de datos demuestra que hay una clase superior norteamericana, es una aristocracia de negocio, cuya participación en las instituciones dominantes y en los grupos que rigen los destinos del país es muy activa.

Siguiendo con Domhoff (1994, pp. 40-41), afirma que este círculo supremo de líderes de la elite empresarial que son consejeros de múltiples compañías, articulan los intereses de negocios de toda la clase y toman decisiones. Por ejemplo, acerca de contribuciones políticas, teniendo estos intereses generales en mente (a diferencia de los intereses corporativos particulares). Esta estructura, se manifiesta en la frecuencia y relevancia de los lazos entre miembros de los consejos de administración y con otras organizaciones importantes, como el gobierno, las fundaciones e instituciones de beneficencia prestigiosas y la política que influye en cuerpos colegiados como las comisiones y las asociaciones.

Otras teorías críticas, aunque semejantes en su oposición a la idea de hegemonía y dominación sobre los que carecen de poder, destacan otras bases de diferencia y opresión, como la raza y el género, por ejemplo. Acker (citado en Pfeffer, 1999, p. 256), observó que la teoría organizacional feminista abarcaba “crear las condiciones para un rediseño fundamental de las teorías organizacionales que explique la persistencia de la ventaja para los hombres en organizaciones de varones”.

Son numerosos los estudios que documentan la persistente segregación sexual de mujeres y hombres en distintas profesiones; Beller (1982), Oppenheimer (1968), Treiman y Hartman (1981), puestos y funciones organizacionales Bielby y Baron (1986); niveles jerárquicos diferentes con autoridad variable, por ejemplo, Wolf y Fligstein, 1979) con consecuencias en los salarios de las mujeres Halaby (1979). Muchos de estos estudios han demostrado que, incluso cuando se controla el nivel jerárquico, el grado de experiencia, la formación profesional y otros factores, las mujeres casi de manera invariable ganan menos que los hombres; por ejemplo, Ferber y Kordick (1978), Fox (1985) y ; Madden (1985). Acker, distinguió estos estudios de la teoría feminista crítica:

Los estudios acerca de la desigualdad económica y ocupacional de las mujeres documentan la magnitud de los problemas, pero no aportan explicaciones convincentes de su persistencia o de la reorganización aparentemente interminable del género y las variaciones del poder masculino.

Como ejemplo, Pfeffer y Davis-Blake (1987) demostraron que los salarios para administradores universitarios, tanto mujeres como varones, disminuían a

medida que aumentaba la proporción de mujeres en puestos administrativos. La explicación fue que el trabajo de las mujeres está devaluado socialmente y que se da por sentado o se ha institucionalizado pagar menos por “el trabajo de las mujeres”.

La teoría crítica sostiene que la ciencia social nunca es neutral, en particular respecto de los problemas del poder, y es necesario que esto se reconozca de manera más explícita tanto en el desarrollo teórico como en el trabajo empírico. Además, el lenguaje es otro tópico en el que se han interesado otras posturas teóricas, por ejemplo las organizaciones tiene connotaciones de género. Acker (citado en Pfeffer, 1999, p. 257), observó que:

Las organizaciones a menudo se definen por medio de metáforas de masculinidad de cierto tipo. Hoy en día, las organizaciones tienen menos personal, son cuidadosas de sus recursos, dinámicas orientadas a las metas, eficientes y competitivas, pero rara vez muestran empatía, apoyo, afecto e interés.

Concluimos este bloque, señalando las aportaciones de la teoría crítica hacia los estudios de las organizaciones y la inclusión de nuevos planteamientos que refrescan los existentes, para buscar formas más extensas y profundas de incorporación al campo disciplinario y fortalecer esa búsqueda continua por comprender los fenómenos organizacionales cada vez más escurridizos.



**Cuadro 1.4 Resumen de las principales aportaciones en la Teoría Crítica.**

Elementos	Ilustración, Kant, Hegel	Escuela de Frankfurt	Marxistas Blauner, Tyson	Acker
Problemática	Sociedad caótica	Ideológico	Diferencia de clases y apropiación de excedente	Segregación
Solución	Orientación a metas	Transformar el mundo	Solidaridad de clases	Reorganización
Orientación	Sujeto-objeto	Social	Concientización	Igualitaria
Modelo	Marcos teóricos diferentes	Enriquecer lo social (cultura, psicología, etc.)	Especialización, capacitación y conciencia	Combatir la devaluación social
Individuo	centro	capacidad de pensamiento	alienado	Heterogéneo

Fuente: Elaboración propia, con base en diversos autores: Braverman, Pfeffer.

#### 1.4. Teoría Postmoderna

El análisis de esta línea de pensamiento, inicio con el concepto de modernidad, para ofrecer contextualizar con las aportaciones de la postmodernidad, identificando las diferencias y nuevos desafíos de este movimiento intelectual. Giddens (2002, p. 53), uno de los principales detractores del posmodernismo, analiza la modernidad bajo tres fuentes dominantes:

1. La separación entre tiempo y espacio. Esta es la condición de distanciamiento de ámbito indefinido entre el tiempo y el espacio y ello nos proporciona los medios para una precisa regionalización temporal espacial
2. El desarrollo del mecanismo de desanclaje. Al remover la actividad social de sus contextos localizados permite la reorganización de las relaciones sociales a través de enorme distancias entre tiempo y espacio.
3. La apropiación reflexiva de conocimiento. La producción de conocimiento sistemático sobre la vida social se hace integral al sistema de reproducción, empujando la vida social fuera de los anclajes de la tradición

Siguiendo con los planteamientos de este autor, el término <<posmodernidad>> es frecuentemente utilizado como sinónimo de posmodernismo, sociedad postindustrial, etc. Para Giddens (2002, pp. 54-56), "Posmodernismo, si es que quiere decir algo, será mejor referirlo a estilos o movimientos de literatura, la pintura, artes plásticas y la arquitectura. Concierna a aspectos de reflexión estética sobre la naturaleza de la modernidad".

Continúa el autor. Si hoy nos estamos adentrando en una fase de posmodernidad, esto significa que la trayectoria del desarrollo social nos está alejando de las instituciones de la modernidad y conduciéndonos hacia un nuevo y distinto tipo de organización social. Postmodernismo, si existe de una manera convincente, puede expresar la conciencia de tal transición, pero no demuestra su existencia.

Sin embargo, Vattimo (1994, p. 10), la modernidad es la época en la que el hecho de ser moderno viene a ser un valor determinante. Pero si uno es clasificado como reaccionario, es adherido a valores del pasado, formas “superadas de pensar”. Aunque históricamente el término moderno, se utiliza en el siglo IV, con la edad moderna, el ser un artista creador y un genio, estaba en función de lo nuevo, lo original. Posteriormente, se extiende a una perspectiva más general como un proceso progresivo de expansión, donde se interpreta como un proceso unitario.

Por eso, para el autor, la hipótesis que propone es; la modernidad deja de existir cuando –por múltiples razones- desaparece la posibilidad de seguir hablando de la historia como una entidad unitaria. Aunque hay críticas hacia este punto, por ejemplo Walte (citado por Vattimo, 1994, p. 11) porque la historia es contada por los grupos favorecidos, en contra parte: los aspectos de la vida que se consideraban “bajos” no hacen historia.

Pese a que no hay un consenso de una historia unificadora, hay imágenes del pasado contadas desde diversos puntos de vista. Sin embargo, cuando hay crisis en la idea de la historia, hay crisis en el progreso, Vattimo, argumenta que esto sucede con la modernidad, puesto que se tenía una representación

proyectada desde el punto de vista de un cierto ideal del hombre. Marx, Hegel, positivistas, historicistas, pensaban más o menos lo mismo sobre el sentido de la historia era la realización de la civilización. La forma del hombre europeo moderno.

Al respecto, Blumenber (citado en Giddens, 2002, p. 56) observa la posmodernidad ha sido asociada no sólo con el final de la fundamentación, sino con el <<final de la historia>>, apunta el autor que Historia no puede equipararse a <<historicidad>> ya que la segunda está ligada distintivamente a las condiciones de modernidad. En este sentido, historicidad significa la utilización del conocimiento del pasado como medio para romper con él, o, en cualquier caso, manteniendo únicamente aquello que puede ser justificado como cuestión de principios

En este orden de ideas, Otro elemento, el cual irrumpe en la crisis del hecho de la unicidad de la historia, es la aparición de la sociedad de la comunicación y ¿la sociedad transparente?, bajo estos principios:

- a) Que en el nacimiento de una sociedad posmoderna desempeñan un papel determinante los medios de comunicación
- b) Que esos medios caracterizan a esta sociedad no como una sociedad más << transparente>>, más consciente de sí, más <<ilustrada>> sino como una sociedad más compleja, incluso caótica, y, por último,
- c) Que precisamente en este relativo <<caos>>residen nuestras esperanzas de emancipación.

En el caso de Vattimo (1994:14), señala a los medios de comunicación como los destructores de los grandes relatos, mencionando a Jean François Lyotard (han entrado en crisis <<las narrativas maestras>> que cantaban las esperanzas y la fe en la liberación de la humanidad, en el progreso y en la desalienación del proletariado). Apunta el autor, la multiplicación vertiginosa de los medios de comunicación ha propiciado la sociedad de los medios de comunicación, donde, en lugar de un ideal de emancipación modelado sobre el despliegue total de la autoconciencia, sobre la conciencia perfecta de quien sabe como están las cosas (bien sea el espíritu absoluto de Hegel o el hombre liberado de la ideología como lo concibe Marx), se abre un camino ideal de emancipación que tiene en su propia base, más bien, la oscilación, la pluralidad y, en definitiva, la erosión del mismo <<principio de realidad>>

Para Lyotard (1998, pp. 29-30), los “metarrelatos” a los que se refiere la condición posmoderna son aquellos que han marcado la modernidad: emancipación progresiva de la razón y de la libertad, emancipación progresiva o catastrófica del trabajo (fuente de valor alienado en el capitalismo), enriquecimiento de toda la humanidad a través de la tecnociencia capitalista. La filosofía de Hegel totaliza todos estos relatos y, en ese sentido, concentra en sí misma la modernidad especulativa.

Por metarrelato o gran relato, aclara el autor, entiendo precisamente las narraciones que tienen función legitimadora. Sin embargo, la victoria de la tecnociencia capitalista sobre los demás candidatos a la finalidad universal de la historia humana es otra manera de destruir el proyecto moderno que, a su vez, simula que ha de realizarlo.

Este proyecto de emancipación, es severamente cuestionado, por Lyotard (1998, pp. 19-32), expresando que:

Hoy en día no se puede negar la existencia dominante de la tecnociencia, es decir, de la subordinación masiva de enunciados cognoscitivos a la finalidad del mejor performance posible, que es el criterio técnico... Los objetos y los pensamientos salidos del conocimiento científico y de la economía capitalista pregonan, propagan con ellos una de las reglas a las que está sometida su propia posibilidad de ser, la regla según la cual no hay realidad si no es atestiguada por un consenso de socios sobre conocimientos y compromisos.

Asimismo, el autor alerta sobre la tecnociencia actual realiza el proyecto moderno: el hombre se convierte en amo y señor de la naturaleza. Pero al mismo tiempo la desestabiliza profundamente. Finalmente, su ciencia, su tecnociencia, forma también parte de la naturaleza.

Desde la postura de Vattimo (1994, pp. 14-17), retoma a Heidegger, siguiendo la línea de Nietzsche, menciona que ha demostrado que concebir el ser como un principio fundamental y la realidad como un sistema racional de causas y efectos. No es, sino un modo de hacer extensivo a todo el ser el modelo de objetividad <<científica>>, de una mentalidad que, para poder dominar y organizar rigurosamente todas las cosas, las tiene que reducir al nivel de puras apariencias mensurables, manipulables, sustituibles, reduciendo finalmente a este nivel incluso al hombre mismo, su interioridad, su historicidad.

De la misma forma, Vattimo sentencia:

Una vez desaparecida la idea de una racionalidad central de la historia, el mundo de la comunicación generalizada estalla como una multiplicidad de

racionalidades <<locales>> -minorías étnicas, sexuales, religiosas, culturales o estéticas-, que toman la palabra y dejan de ser finalmente acallados y reprimidos por la idea que sólo existe una forma de humanidad verdadera digna de realizarse, con menoscabo de todas las peculiaridades, de todas las individualidades limitadas, efímeras, contingentes.”

Por esa razón, Lyotard (1998, p. 92), el desarrollo de las tecnociencias se ha convertido en una media de acrecentar el malestar, no de calmarlo. Ya no podemos llamar a este desarrollo "progreso". Parece desenvolverse por sí mismo, por una fuerza, una motricidad autónoma, independiente de nosotros. No responde a las exigencias que tienen origen en las necesidades del hombre.

Por el contrario, las entidades humanas, individuales o sociales, parecen siempre desestabilizadas por el resultado del desarrollo y sus consecuencias. Con ello, entiendo no solo los resultados materiales sino también intelectuales y mentales. Habría que agregar que la humanidad se encuentra en la condición de correr en pos del proceso de acumulación de nuevos objetos de práctica y de pensamiento.

En concordancia con esa línea de pensamiento, Vattimo (1994, p. 19) argumenta: Todavía como sociedad y como individuos nos cuesta trabajo concebir esta oscilación como libertad: nostalgia de los horizontes cerrados, amenazante y a la vez, aseguradores. Diversos pensadores como Nietzsche, Heidegger, Dewey O Wittgenstein, muestran que el ser no coincide necesariamente con lo que es estable, fijo, permanente, que tiene algo que ver más bien con el acontecimiento, el consenso, el dialogo, la interpretación, se

esfuerzan por hacernos capaces de captar esta experiencia de oscilación del mundo posmoderno como oportunidad de un nuevo modo de ser (quizá: por fin) humanos.

Bueno, entonces posmodernidad, para Lyotard (1994, pp. 23-24), nos ofrece un acercamiento, retomando a Buren cuestiona el contenido de una pintura: el lugar de la presentación de la obra. Asombrosa aceleración, las “generaciones se precipitan”. Una obra no puede convertirse en moderna si, en principio, no es ya posmoderna. El posmodernismo así entendido no es el fin del modernismo sino su estado naciente, y ese estado es constante. Aquí nos conduce a un ciclo provocador de secuencias sin fin, donde es posible esta coexistencia de visiones.

Lyotard, profundiza demarcando el sentido de la palabra, al comentar:

No me quiero quedar con lo mecánico de la palabra, si es verdad que la modernidad se desenvuelve en la retirada de lo real y de acuerdo con la relación sublime de lo presentable con lo concebible y esta relación puede tomar dos cauces; la impotencia de la facultad de presentación, en la nostalgia de la presencia que afecta al sujeto humano, en la oscura y vana voluntad que lo anima a pesar de todo; la segunda la facultad de concebir en su “inhumanidad”...acrecentamiento del ser y el regocijo que resultan de la invención de nuevas reglas en el juego.

No obstante las grandes aportaciones de Lyotard, Vattimo, Braudelier y otros, autores, ya comentados no le dan la relevancia a la corriente del posmodernismo. Por ejemplo, Maffesoli (citado en Lyotard, 1998, pp. 102-103), no le atribuye a la posmodernidad el estatus conceptual, sino lo define como



una forma de distinguir la unión que existe entre la ética y la estética, es decir el conjunto de categorías y de sensibilidades alternativas a las que prevalecieron durante la modernidad. Consiste en una toma de perspectiva, una estructura mental que permite entender una saturación de un epistema, lo cual ayuda en comprender el precario momento que media entre el final de un mundo y el nacimiento de otro.

A este respecto, cabe hacer mención el señalamiento de Habermas (citado en Giddens, 2001, p. 132) lo llama al modernismo <<un proyecto inconcluso>>. El monstruo puede ser domesticado, puesto que todo lo que ha sido creado por los seres humanos puede someterse a su control. Sencillamente el capitalismo es una manera irracional de conducir el mundo moderno, porque supedita la satisfacción de las necesidades humanas a los caprichos del mercado.

Más aún, en el libro de Lyotard (1998, p. 12), inicia su discusión retomando una crítica de Habermas, cuyo calificativo de los posmodernos es de neoconservadores y comenta “Bajo el estandarte del posmodernismo, lo que quieren-piensa- es desembarazarse del proyecto moderno que ha quedado inconcluso, el proyecto de las luces.” Y apunta, si la modernidad ha fracasado, ha sido porque ha dejado que la totalidad de la vida se fragmente en especialidades independientes abandonadas a la estrecha competencia de los expertos, mientras que el individuo concreto vive el sentido “desublimado” y la “forma desestructurada” no como una liberación sino en el modo de ese inmenso tedio, acerca del cual hace ya más de un siglo escribía Baudelaire.

Apoyando esta crítica al posmodernismo, se incluye a Giddens (2002, p. 54), Cualquiera que vea en esto la transición esencial de modernidad a la

postmodernidad, afronta grandes dificultades. Resulta evidente y bien conocida una de las principales objeciones, es decir hablar de la posmodernidad como reemplazo de la modernidad, ya que esto parece recurrir precisamente a aquello que (ahora) se considera imposible: dar coherencia a la historia y determinar nuestro lugar dentro de ella. Al mismo tiempo, si Nietzsche fue el más importante pensador que disociaba la posmodernidad de la modernidad, un fenómeno que supuestamente sucede hoy, ¿Cómo es posible que vislumbrara esto hace casi un siglo? ¿Cómo pudo Nietzsche marcar tal hito sin- como abiertamente admitió-, hacer nada más que revelar las presuposiciones ocultas de la ilustración?

El propio Giddens (2002, p. 57) afirma:

Aun no vivimos en un universo social posmoderno, pero podemos vislumbrar algo más que unos pocos destellos del surgimiento de modos de vida y formas de organización social que divergen de aquellos impulsados por las instituciones modernas.

Como se puede observar, el autor acepta una transformación del devenir histórico, ya no hay un modelo único de desarrollo, nuevas formas sociales interrumpen el paradigma dominante. Para Giddens (2002, pp. 57-58), la modernidad se ha radicalizado, él no ve al posmodernismo como un nuevo paradigma, el propone el modernismo radicalizado el cual se puede vislumbrar cuando menciona:

La radicalización de la modernidad resulta tan inquietante y significativa. Sus rasgos más conspicuos-la disolución del evolucionismo, la desaparición de la teleología histórica, el reconocimiento de su minuciosa, constitutiva

reflexividad, junto con la evaporación de la privilegiada posición de occidente, nos conducen a un nuevo y perturbador universo de experiencia. Aunque el <<nosotros>> se refiera aquí a aquellos que vivimos en occidente, o más exactamente, en los sectores industrializados del mundo, es algo cuyas implicaciones alcanzan a todo el mundo.

El autor, plantea una diferencia entre postmodernidad y lo que él denomina modernidad radicalizada, además que establece las cuatro dimensiones de la modernidad:

1. Vigilancia (control de la información y supervisión social)
2. Poder militar (control de los medios de violencia en el contexto de la industrialización de la guerra)
3. Industrialismo (transformación de la naturaleza : desarrollo de un <<entorno creado>>)
4. Capitalismo (acumulación de capital en el contexto de mercados competitivos de trabajos y productos).

Para con ello, hacer la diferencia entre posmodernismo y modernidad radicalizada, tal como se observa en el siguiente cuadro.

**Cuadro 1.5 Posmodernismo y Modernidad Radicalizada**

Posmoderno	Modernización Radicalizada
1. Los cambios son epistemológicos o disoluciones ontológicas	1. Desarrollos institucionales que producen la sensación de fragmentación y dispersión
2. Tendencias centrífugas de las transformaciones actuales y sus consecuencias	2. La dispersión y las tendencias hacia la integración global son dialécticas
3. Percibe al <<yo>> disuelto	3. ve al <<yo>> como algo más que el punto de fuerzas interseccionales, se activan procesos de reflexión y autoidentidad
4. Discute la contextualización de las pretensiones a la verdad, o las ve como <<históricas>>	4. La pretensión de la verdad ha sido impuesta por cuestiones globales.
5. Teoriza la impotencia que sienten los individuos frente a las tendencias globalizadoras	5. Ganar y perder poder, de manera dialéctica con la experiencia y la acción
6. Ve el <<vaciamiento>> de la vida cotidiana como resultado de la intrusión de los sistemas abstractos	6. Vida cotidiana reacciona a los sistemas abstractos, con implicaciones de reapropiación y pérdida
7. Supremacía de la contextualidad y dispersión	7. Necesario el compromiso político en lo global y local
8. Define la posmodernidad como el final de la epistemología, del individuo y de la ética	8. Posmodernidad: posibles transformaciones que van <<más allá>> de las instituciones de la modernidad

**Fuente: Elaboración propia, con base en Giddens, p.142**

En otra de sus obras, comenta Giddens (2001, p. 843):

El mundo posmoderno no está destinado a ser socialista, tal como esperaba Marx, sino que está dominado por unos medios de comunicación que <<nos sacan>> de nuestro pasado. La sociedad posmoderna es muy plural y diversa. Las imágenes circulan por el globo en incontables películas, videos y programas de televisión. Entramos en contacto con muchas ideas y valores que apenas tienen relación con la historia de las áreas en las que vivimos y, realmente, tampoco con nuestra propia trayectoria personal. Todo parece estar fluyendo constantemente.

La importancia de la participación de los medios de comunicación, ya señaladas en líneas anteriores, es confirmada por Jean Baudrillard (citado en Giddens, 2001, p. 843), los medios de comunicación han destruido nuestra relación con el pasado y han creado un mundo caótico y vacío. El mismo autor agrega, la expansión de este sector electrónico y de comunicación ha dado la vuelta al teorema marxista según el cual las fuerzas económicas conforman la sociedad. Por el contrario, la vida social está influida, primordialmente, por signos e imágenes.<sup>14</sup>

Uno de los autores relevantes en el planteamiento posmoderno es Michel Foucault (citado en Giddens, 2001, pp. 844-845), en su obra intentó ejemplificar los cambios de interpretación que separan al pensamiento de nuestro mundo de épocas anteriores. Foucault, propuso sacar a la luz los presupuestos que

---

<sup>14</sup> Baudrillard se apoya en el estructuralismo, retomando una idea planteada por Saussure: los significados los crean más las conexiones existentes entre las palabras que la realidad exterior. Baudrillard sentencia, el significado se crea mediante un flujo de imágenes, como ocurre en los programas de televisión. Gran parte de nuestro mundo se ha convertido en una especie de universo de pega en el que respondemos a imágenes mediáticas más que a personas o lugares reales.

subyacen en nuestras creencias y prácticas y poner de manifiesto el presente <<visible>> accediendo a él desde el pasado. Además, incorpora al estudio de las organizaciones modernas, la relación entre el poder, la ideología y el discurso. De este modo, los discursos pueden utilizarse como una poderosa herramienta para restringir formas de pensamiento o de habla alternativas.

Sin embargo, hay autores que rechazan los planteamientos posmodernos, uno de ellos es Ulrich Beck (citado en Giddens, 2001, pp. 846-847) en su obra <<Un mundo en cambio>>, comenta en vez de vivir en un mundo que está <<más allá de la modernidad>>, estamos entrando en una fase <<la segunda modernidad>>, en la que las instituciones modernas se están haciendo más globales, mientras que la vida cotidiana se libera del control de las tradiciones y de las costumbres. La vieja sociedad industrial desaparece para ser sustituida por una <<sociedad del riesgo>>.

Lo que los modernos consideran el caos o la ausencia de pautas, par el autor es riesgo o incertidumbre. La gestión del riesgo es el rasgo principal del orden global. La responsabilidad de la gestión del riesgo no debe dejarse únicamente en manos de los políticos o de los científicos: hay que incorporar otros grupos ciudadanos.

Castells (citado en Giddens, 2001, pp. 848-849), sostiene que la sociedad de la información se define por el asenso de las redes y la aparición de una economía de red. Este nuevo modelo está en función de las comunicaciones globales, para él, sin duda capitalista. Sin embargo, hoy en día, la economía y la sociedad capitalista son muy diferentes a lo que eran antes. La expansión del capitalismo ya no se basa, como creía Marx, en la clase obrera o en la

manufactura de bienes materiales. Por el contrario, las bases de la producción son las telecomunicaciones y la informática.

En opinión de Castells, la nueva economía es <<autómata>>; al igual que Habermas, piensa que ya no controlamos el mundo que hemos creado, y de manera análoga a Weber, cuando hablaba de la jaula de hierro. Alerta, sobre esa pesadilla de la humanidad en la que vemos nuestras máquinas hacerse con el control del mundo parece estar a punto de hacerse realidad, no a través de robots que eliminen empleos o de gobiernos informáticos que controlan nuestras vidas de forma policial, sino con sistemas electrónicos que realizan transacciones financieras.

Por último, Giddens (2001, pp. 849-850), incorpora el precepto de reflexividad social, como un mecanismo que se agrega al riesgo y que él denomina confianza, y lo define como fiarse de <<sistemas abstractos>>. Es decir, organismos que regulan nuestros alimentos, la purificación del agua, el sistema bancario, etcétera. Apunta el autor, en mi opinión, vivir en una era de la información conlleva un incremento de la reflexividad social; pensar y reflexionar constantemente sobre las circunstancias en las que desarrollamos nuestra vida.

Este contexto de intenso debate entre lo moderno y lo posmoderno, fue retomado en los estudios organizacionales, llevando al campo disciplinario diversos enfoques y orientaciones metodológicas. Dentro de los autores que han trabajado el pensamiento posmoderno en la teoría de la organización, podemos mencionara a Reed (1992: 163), habla de la continuidad y discontinuidad, en función de lo teórico y lo estructural, en la teoría de la

organización incorpora el planteamiento posmoderno en el debate del estudio de las organizaciones.

En este trabajo, Kellner (citado en Reed, 1992, p. 171) propone:

En muchas disciplinas hay un sentimiento de fin de una era, y están buscando compilar nuevos paradigmas, nueva política y nuevas teorías... El debate postmoderno posee de una manera dramática el problema de competencia de paradigmas para la teoría social y la necesidad de escoger paradigmas que sean teóricamente y prácticamente aplicables a las condiciones sociales de la era presente.

Para Reed (1992, p. 171), son tres momentos los que inician el camino en la inclusión del posmodernismo en la teoría organizacional. El primero de ellos, lo describe la obra de Silverman (1970) denominada Teoría de la Organización, el autor menciona que se privilegia la teoría sobre la historia, aduciendo que la crítica del marco de referencia de los sistemas sobre la presunción del rompimiento epistemológico del paradigma dominante.

El segundo momento, retoma el planteamiento Khuniano,<sup>15</sup> Silverman expresó el compromiso fuerte de la inconmensurabilidad teórica, por no decir la polarización entre los paradigmas, lo cual encontraba muy difícil si no que imposible su coexistencia. El tercer momento, el autor de la Teoría de la Organización anticipó la incipiente fragmentación y la lucha de las facciones en el campo de los estudios de la organización, inclusive identificó la separación de la administración y la sociología del trabajo por la definición del objeto de estudio de cada una de ellas. (Reed 1992, pp. 172-173).

---

<sup>15</sup> Generalmente reconocido su planteamiento como el parte aguas en la polarización de los paradigmas, aportando una reflexión crítica de los marcos teóricos y de análisis.



Para él, una percepción creciente en la crítica del posmodernismo, en la teoría de la organización, es que ha sido empujada a sus límites lógicos, sino es que absurdos. En otras palabras, la sensación de querer recuperar la continuidad histórica en el campo, así como las líneas de debate que se abren entre las perspectivas diferentes.

Apunta el autor, ha resurgido la preocupación por construir narrativas inteligibles que hable de los principales cuestionamientos y dilemas que históricamente ha formado el campo disciplinario, todo ello dentro de una práctica coherente. No obstante, sugiere la tendencia de la fragmentación de las diferentes aportaciones, nos conduce a la inconmensurabilidad del paradigma y el conflicto cultural entre las diferentes facciones que compiten en el campo. Pese a ello, esto ha sido superado por un dialogo sostenido entre estos grupos que ha dado una sensación de coherencia al campo disciplinario. Según Burrell (citado en Reed, (1992, p. 174)

Para Power (citado en Hassard, 1993, p.111), el posmodernismo es “la muerte de la razón”, y este ofrece una lucha frontal contra la unidad metodológica. Lo anterior, dado que el posmodernismo plantea el método de “deconstrucción”, Derrida (citado en Waldenfels (1997, pp. 147-149). La importancia que le dan a otras metodologías de análisis para acercarse a la comprensión de los fenómenos organizacionales, el mismo autor, Derrida, privilegia el acto discursivo por arriba de lo humorístico, irónico e involuntario, es decir post moderno.

En ello, coinciden Derrida y Foucault (citado en Giddens, 2001, p. 844) porque han expulsado la certeza modernista y las han sustituido por incertidumbre,

pero también por nuevas posibilidades, es decir han abierto nuevas ventanas para la reflexión y el debate. Con ello nos han llevado a la construcción en posestructuralismo y el análisis conversacional, como un esfuerzo por definir las historias lingüísticas y la construcción del análisis de las conversaciones como el reflejo de una construcción de hechos, naturalmente, desde un punto de vista subjetivo, dinámico y cambiante.

Aquí, induce a la discusión de la construcción del discurso y las diferentes visiones, por ejemplo el anticognitismo, el propio discurso y la retórica, todo ello enmarcado en las condiciones de las personas. Destaca, el discurso como un reflejo del habla y los textos como construcciones sociales y sus implicaciones que trae consigo. La retórica como un elemento fundamental para interpretar la interacción y comprensión de las personas, donde se ofrece una visión de la construcción de los hechos con un determinado objetivo.

Con todo ello, el autor establece el proceso de descripción para ofrecer una construcción de hechos sociales en un ambiente contextual específico. Es relevante para el estudio de las organizaciones y de los actores sociales, cómo se lleva a cabo el proceso descriptivo, pues conlleva una intencionalidad acorde a los intereses del actor, por ejemplo puede ironizar en la descripción o puede manifestar una descripción sólida de los hechos, moverse entre la construcción y destrucción, según sea el caso.

Otros autores que se han acercado al estudio posmoderno en las organizaciones son Gergen (1989) y Clegg (1990), citados en Hassard, (1993, pp. 120-121), el primero contrasta el avance del periodo posmoderno con un retroceso moderno, menciona que el modernismo ha avanzado con la noción

de progreso y la absorción de la metáfora de la máquina. Él, comenta que el discurso modernista ha sido más “formalista” o una “mistificación ideológica” y esto provocó el creciente interés en la posición posmoderna en los estudios de la organización.

Para Clegg (citado en Hassard (1993, p. 122), considera que la economía política y la sociología de las empresas han puesto énfasis en la diferenciación de los procesos. Esto es, el contraste estructural del concepto que ha mantenido el modernismo, básicamente se ha visto reflejado en la división del trabajo como el eje central, y menciona el crecimiento de trabajos retomando a Adam Smith, Karl Marx y Emile Durkheim, además de la burocracia de Weber.

Siguiendo a Clegg, sugiere la construcción de un modelo el cual codifique y formalice las reglas para una diferenciación administrativa, este modelo debe de mostrar la función managerial construida de una manera distinta que la de los ganadores. Finaliza, diciendo que sobre el modernismo las relaciones se dan a través de “mecanismos de intercambio de mercado y marcos de regulación, más que a través de sentimientos morales”.

Concluye Clegg (citado en Hassard, 1993, p. 132), las organizaciones posmodernas tienen características estructurales que reflejan la filosofía socioeconómica de “especialización flexible” y post- Fordismo, Piore y Sabel (1984), Poller (1988), Smith (1989), Hirs y Zeitlin (1991) ejemplifica lo anterior, con negocios empresariales de Japón, Suecia y el Este de Asia e Italia, donde encontró alianzas basadas en estrategias de mercado enfocadas a nichos de mercado, reorientación de la fuerza laboral hacia multitareas y una flexibilidad en la manufactura.

**Cuadro 1.6 Resumen de las principales aportaciones en la Teoría  
Postmoderna**

Elementos	Habermas, Castell, Ulrich, Giddens.	Clegg, Reed, Gergen	Vattimo y Lyotard	Derrida y Foucault
Problemática	Fracaso de la modernidad, no hay control creado	Competencia paradigmática	Destrucción de grandes relatos, Unicidad de la historia	Cambio en la interpretación temporal
Solución	Modernismo radicalizado, apropiación reflexiva	Dialogo sostenido entre facciones, paradigmas acordes	Narraciones legitimantes Multiplicidad de racionalidades	Incorporar, poder, discurso e ideología
Orientación	Reorganización de las relaciones sociales	Inconmensurabilidad del paradigma	Pluralidad erosión del principio de realidad	Análisis del discurso
Modelo	Segunda modernidad	Flexibilidad, continuidad y discontinuidad	Acrecentamiento del ser	Continuidad en el tiempo
Individuo	Desublimado	Multi- habilidad y libertad	Autoconciencia y autonomía	Subjetivo y dinámico

Fuente: Elaboración propia, con base en diversos autores: Clegg, Giddens, Vattimo

Las diferentes aportaciones han ofrecido un panorama de cambios, de transformaciones significativas, desde el punto de vista ontológico, epistemológico y metodológico. De esta forma, hay nuevos marcos de análisis y nuevas formas de aproximarnos al conocimiento del fenómeno organizacional, se incorporan otras disciplinas y ello enriquece el andamiaje de los estudios de la organización, incrementando la capacidad de comprensión y explicación del quehacer cotidiano de la organización.

En este sentido, nos aproximamos a la separación de la Teoría de la Organización y el campo disciplinario denominado Estudios Organizacionales, el cual por cuenta propia lucha por aportar un marco teórico congruente, coherente e innovador que sirva de contra peso de otras visiones dominantes en el análisis de las organizaciones.

## 1.5. Los Estudios Organizacionales

Es importante contextualizar el origen de los planteamientos de los Estudios organizacionales, como un elemento primario en el análisis del marco de trabajo de los diferentes autores involucrados en esta disciplina. La década de los ochenta del siglo pasado fue prolífica para el desarrollo de las ciencias sociales, cuyo objetivo era comprender, explicar y predecir los diferentes fenómenos sociales, con génesis propias, contextos cambiantes e interrelaciones sui géneris.

Lo que se vivía en el mundo era una apertura comercial incipiente a nivel internacional, crisis de la industria energética representada por el incremento de los precios del petróleo, así como una lucha sin cuartel por la expansión de los mercados, reestructuraciones organizacionales, todo ello con severas repercusiones sociales. Dentro de este marco de turbulencias se hacían esfuerzos por construir marcos teóricos incluyentes para ofrecer respuestas tendientes a comprender y resolver esos nuevos desafíos.

Ibarra (2006, pp. 136-140), los orígenes de los estudios organizacionales tienen como punto de inicio los trabajos de por lo menos tres autores significativos, como son: Mouzelis, Silverman y Braverman, todo ellos en 1975, pues con sus propuestas permitieron apreciar el fenómeno organizacional más allá de los límites impuestos por las estructuras y sus relaciones causales con el medio ambiente.

En forma concreta, Mouzelis (citado en Ibarra, 2006, pp. 137-137) propone la ampliación del objeto de estudio para reincorporar el examen de las consecuencias sociales de las formas de organización de la modernidad,

propició una diversificación epistemológica de los estudios organizacionales. Aquí, surge el neo weberianismo radical, al reconocer los fundamentos de la racionalidad en las creencias religiosas asociadas a la ética protestante.

Por su parte, Silverman (citado en Ibarra, 2006, p. 137), reconoce la importancia de las relaciones del significado al asumir que las acciones son resultado del sentido que los individuos otorgan a la realidad social. Destaca la relevancia de las construcciones simbólicas como artefactos, a partir de los cuales se estructuran las conductas y se posibilita la cooperación y un orden negociado entre las personas. En cuanto a Braverman (citado en Ibarra, 2006, p.137), con su obra Trabajo y capital monopolista reenfoca el estudio del trabajo desde una óptica marxista con lo que restablece el pensamiento crítico.

Aunado a ello, el autor agrega la clasificación paradigmática de Burrell y Morgan (1985, pp. 1-37) con los cuatro grandes paradigmas:

1. Estructural funcionalismo, Donaldson como principal defensor.
2. Estructuralismo radical, reinterpretación de la obra de Weber.
3. Paradigma Interpretativo, con estudios de la cultura y la etnometodología, análisis del discurso.
4. Humanismo radical, trata de comprender las implicaciones de una forma de organización que impone la alienación e irracionalidad en nombre de la racionalidad.

Por su parte Montaña (1999, pp. 4-6), define el inicio con las propuestas de un grupo de estudiosos europeos, cuyos planteamientos incorporan la cultura nacional a sus investigaciones, hacen una relectura de Weber, son más

receptivos a postulados posmodernos y establecen la división con la Teoría de la Organización (T.O.). Asimismo, ofrecen una línea opositora a la hegemonía norteamericana sobre la T.O. Ambos autores coinciden en la amplitud de los marcos de análisis de los diferentes postulantes en los Estudios Organizacionales. Esta diversidad del incipiente paradigma, se ha visto alimentada por aportaciones de investigadores de orígenes dispares, lo que ha enriquecido las contribuciones.

Sin embargo, también ha generado una gran dispersión de planteamientos, dado la definición y el recorte del objeto de estudio, el marco teórico y la metodología utilizada. Al respecto, Montaña (1999, p. 5), aclara que el objeto de estudio es una construcción del investigador y que no corresponde fielmente a la realidad, propiciando un recorte del objeto de estudio, incluyendo la subjetividad del propio investigador, su experiencia, su ideología, entre otros elementos. Esto conduce a complejos y multifacéticos análisis de las organizaciones. Además, la evolución del objeto de estudio se inscribe dentro de un contexto socio histórico y de una plataforma teórica, con lo que la claridad conceptual se ve influenciada por muchas variantes.

Este obstáculo, es señalado por Ibarra (2006, p. 136), cuando apunta que el objeto de estudio, de los Estudios Organizacionales:

Supone siempre la tensión entre ese conjunto de estructuras que orientan la acción y las fuerzas que la producen, entre el orden normativo que prescriben los saberes organizacionales y las realidades que las desmienten todo el tiempo.



Agrega, aunque se asumen siempre como teorías del orden, ellas se ven obligadas a reconocer en todo momento el conflicto que le es inherente, produciendo esa esquizofrenia intelectual que ha caracterizado a los estudios organizacionales desde su nacimiento (Reed, 1985, p. 21)

Pese a ello, Montaña e Ibarra, coinciden en las rupturas sucesivas del campo de los Estudios Organizacionales y una fragmentación sistemática. Esta lógica, es entendida bajo la diversidad de los problemas enfrentados por las empresas y organizaciones, además de las plataformas de abordaje, también distintas.

La clasificación temporal de los Estudios Organizacionales, según Montaña (1999, p. 6) se da en la década de los setenta del siglo pasado, hasta nuestros días, con base en la propuesta de Reed, del proyecto constructivista. Como observamos anteriormente, Ibarra plantea los inicios de esta disciplina a mediados de la década de los setentas. Es decir, hay consenso en la división de los Estudios Organizacionales de la Teoría de la Organización. Continuando con Montaña, señala que hay cuatro temas de análisis; con recortes del objeto de estudio específico, estrategias disciplinarias y dispositivos metodológicos utilizados; cuya participación es la base del desarrollo de los Estudios Organizacionales y la separación de la TO.

Este autor numera los principales temas: ambigüedad, cultura, poder y paradigma; todos ellos enfrentados con estrategias disciplinarias innovadoras como son la Lingüística, la Filosofía Política, Antropología, entre otras más; en cuanto a los dispositivos metodológicos se fomentan los métodos cualitativos, como la etnometodología, las historias de vida, sólo por mencionar algunos.

La ruptura entre la Teoría de la Organización y los Estudios Organizacionales, destaca el debate entre Donaldson, como defensor de la TO, contra un grupo de investigadores sociales inscritos dentro del grupo denominado EGOS (Grupo Europeo de Estudios Organizacionales).<sup>16</sup> El motivo del debate fue la pertinencia de cada uno de los campos de estudio, desde la visión ontológica, epistemológica y metodológica.

Dentro de este bloque de seguidores, encontramos a Aldrich, Hickson, Clegg, Child y Hinings, entre otros más. Todos ellos han propuesto en mayor o menor medida su respaldo a la teoría sociológica del estudio de las organizaciones, con la finalidad de analizar y argumentar más el comportamiento organizacional. Así como la diversidad de aportaciones teóricas en un esfuerzo por comprender el fenómeno organizacional.

En el caso de EGOS, proponer formas diferentes de abordar el objeto de estudio, es decir la organización y su definición, en consecuencia las aristas de interés y las acciones específicas de método de estudio. Este grupo, cuyas raíces e identidad intelectual esta en las ciencias sociales con un acercamiento al pluralismo al estudio de las organizaciones, basado en la utilización de áreas del conocimiento, algunas señaladas líneas arriba, como son: sociología, historia social, ciencia política, psicología y antropología; así como las humanidades: filosofía, análisis del discurso, crítica literaria y retórica, entre otras más.

---

<sup>16</sup> EGOS: Grupo Europeo de Estudios Organizacionales, principalmente sociólogos británicos, dentro de ellos, destacan Aldrich, Howard, John Child, Stewart Clegg, Lex Donaldson (el principal precursor del estructural funcionalismo y con quien se dio el famoso debate por la viabilidad del campo de estudio entre la TO y los Estudios Organizacionales) , C.R. Hinings, and Lucien Karpik (1988). Offence and defence in organization studies. *Organization Studies* 9/1: 1–32.

Con la finalidad de propiciar una defensa de la Teoría de la Organización, Donaldson (2005, p. 1072), toma como referencia su postura estructural funcionalista y positivista; argumenta su posición bajo el siguiente planteamiento: Mi opinión de las organizaciones es positivista en varios sentidos. Es una teoría general que se sostiene a través de múltiples clases de organizaciones y en muchos ajustes.

Los métodos usados para probar la teoría incluyen métodos científicos tales como cuantificación y el control de causas extrañas. La teoría es también positivista en el sentido que los procesos causales están concebidos como de funcionamiento determinista, muchos de ellos que implican fuerzas objetivas que ponen presiones en la organización. Es también positivista en esos factores materiales que juegan un papel, por ejemplo el tamaño de organización, y el número de miembros.

Donaldson (2005, pp. 1078-1080), defiende el funcionalismo y la orientación de la Teoría de la Organización, tomando como referencia la centralización de la teoría y las pruebas empíricas. Además, se apoya en la Teoría de la Contingencia porque rechaza la selección de una estrategia y el abrazo de un determinismo situacional.

Estos argumentos, se basan en las investigaciones empíricas que ha realizado en diferentes naciones del mundo, las cuales se originan por el bajo desempeño de la organización y el disparo de un cambio estructural adaptativo. De la misma manera, agrega la creación del portafolio de la teoría de la organización, donde incluye cuestiones financieras a la luz de una mejora del desempeño organizacional.

En este sentido, se genera un choque de trenes con dos visiones opuestas de cómo conceptualizar la organización, desde el punto de vista epistemológico y metodológico, así como el resultado de los estudios y su utilidad para comprender la fenomenología de la organización. Al respecto, se discute la limitación del modelo de Donaldson por el grupo EGOS, por su visión empirista como la prioridad de medir la actuación de la organización en función de la eficacia y la eficiencia.

Ante ello, los críticos de esta corriente establecen su pragmatismo empírico y su deficiencia epistemológica, dado que la Teoría de la Organización se desprende de la sociología y su debilidad metodológica, en el entendido que pretende generalizar hallazgos empíricos en otros contextos. Además de su manejo mercantilista y positivista. Finalmente, las críticas de carácter ideológico, porque por un lado, EGOS, está preocupado por la cuestión social, la corriente estadounidense, representada por Donaldson se enfoca más en lo empírico y de negocios.

En más de dos décadas de debate, se observa la imposibilidad de llegar a conclusiones definitivas; la estructura y el contenido siguen dominando el debate inacabado, los argumentos se encuadran en la cuestión ontológica, epistemológica y metodológica de cada uno de los campos disciplinarios. Por tal razón, lo mencionado líneas arriba nos demuestra que no hay consensos y quizás sea lo mejor, pues esto enriquece el choque de trenes y alienta a fortalecer los esfuerzos por comprender los fenómenos organizacionales.

Esa aspiración de tener una unidad disciplinaria es una utopía, pues su conformación es multiparadigmática, donde convergen diferentes disciplinas

que se juntan, se mezclan y surgen nuevas propuestas cada una con alcances y limitaciones inherentes a la forma de abordar el problema de la organización. Aún estamos en la búsqueda de una legitimidad del campo disciplinario que se aparta para buscar nuevos principios, nuevos axiomas, definiciones y oportunidades para desarrollar y aportar conocimiento a la exploración de los fenómenos organizacionales.

A mí juicio, considero importante analizar a profundidad cada una de las diferentes aportaciones, en las diversas disciplinas, en un afán de construir elementos, principios y metodologías, para apoyar la construcción de bloques de conocimientos que, en la medida de lo posible, sean lo suficientemente robustos para poder aproximarnos a comprender los problemas organizacionales desde visiones incluyentes. En forma particular, estoy convencido que todo esfuerzo de las diferentes ciencias sociales y naturales, deben estar encaminadas a plantear propuestas tendientes a mejorar las condiciones económicas, sociales, psicológicas y políticas de los grupos humanos. Los problemas existentes son más complejos, ante esto se requiere investigadores abiertos a experimentar con múltiples paradigmas, capaces de propiciar debates y generar conocimiento que beneficie a la sociedad y a nuestro campo disciplinario de los estudios organizacionales, como se puede observar en el siguiente cuadro.

**Cuadro 1.7 Resumen de las principales aportaciones en los Estudios Organizacionales**

Elementos	Mouzelis, Silverman, Braverman	EGOS, Child y Hinings, Clegg, Reed.	Montaño e Ibarra	Burrell y Morgan
Problemática	Límites estructurales y relaciones causales con el medio	Hegemonía E.U en la T.O. empirismo y deficiencia epistemológica	Rupturas sucesivas y fragmentación sistemática	Paradigma dominante del estructural funcionalismo
Solución	Ampliación del objeto de estudio e incorporación de nuevos paradigmas	Amplitud de marcos de análisis al objeto de estudio y pluralismo teórico-metodológico	Estrategias disciplinarias y dispositivos de investigación innovadores	Deconstrucción por estructuras radicales y posmodernismo
Orientación	Incluyente	Cualitativa	Cualitativo	Inconmensurabilidad
Modelo	Diversificación Epistemológica	Pluralismo Social a las investigaciones (Historia, filosofía, literatura, etc.)	Teóricos y Metodológicos acorde al objeto de estudio y abordaje	Pluralidad de paradigmas sociológicos
Individuo	Social	Social	Social	Social

Fuente: Elaboración propia, con base en diversos autores: Ibarra, Montaño y Silverman.

## **CAPÍTULO II. DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL**

En los estudios organizacionales, como observamos líneas arriba, coexisten distintas corrientes que integran la disciplina, cada una de ellas con una visión propia del significado de organización. Este apartado tiene como objetivo transitar por los diferentes planteamientos y espacios temporales buscando cómo se ha construido el concepto, cuáles han sido las variables incluidas para su definición, su génesis y su evolución.

Asimismo, se realiza un recorrido por las diferentes propuestas del desempeño organizacional, cada una de ellas define y jerarquiza de manera diferente las variables, además incorpora críticas sobre los objetivos visibles y ocultos de las organizaciones. De ahí, la relevancia de poner a dialogar los planteamientos y con esto enriquecer la construcción de la plataforma teórica de la presente investigación.

### **2.1. Conceptualización de “Organización”**

En la teoría clásica, destacan Fayol (citado en Taylor, 1988, p. 266), porque hace una analogía del funcionamiento de la empresa con la fisiología del cuerpo humano;

En todos los órganos y en todas las partes de cada órgano, el sistema nervioso está presente y activo, mediante las células y las fibras recogen las sensaciones y las transmite a los centros nerviosos inferiores y luego al cerebro para posteriormente ordenar la acción. Caso similar, la empresa se remite, a través de los agentes la información mediante los diferentes canales jerárquicos hasta la dirección, la cual decide y da órdenes para su ejecución

En forma análoga en la empresa, fluye la información a través de los diferentes canales jerárquicos, hasta la dirección, la cual decide y da órdenes para su ejecución<sup>17</sup>. Fayol (citado en Taylor, 1988, pp. 134-135), dentro de su tesis de trabajo apunta que las operaciones que se desarrollan en una empresa son seis: Técnica, comercial, financieras, contabilidad, seguridad y administración. Agrega que para cada función esencial, corresponde una capacidad especial, la cual reposa en una serie de cualidades y conocimientos que los resume en:

1. Cualidades físicas como salud, vigor y habilidad;
2. Cualidades intelectuales, aptitudes para comprender, aprender, juicio, vigor y agilidad intelectuales;
3. Cualidades morales, energía, firmeza, valor para aceptar responsabilidades, iniciativa, sacrificio, tacto y dignidad;
4. Cultura general, nociones diversas ajenas a la función ejercida;
5. Conocimientos especiales, conciernen exclusivamente a la función, ya sea técnica, contable, etc.
6. Experiencia, conocimiento que se deriva de la práctica de los negocios, recuerdo de las lecciones extraídas por los mismos hechos.

Estos elementos son considerados como la formalización de encontrar a la mejor persona para el puesto adecuado; Fayol (citado en Taylor, 1988, pp. 132-133), en su esfuerzo por sistematizar y diferenciar las acciones de las personas

---

<sup>17</sup> En el discurso de la sesión de clausura del "Congreso internacional de minas y metalurgias", 23 de junio de 1900, Francia.



en las empresas, propuso las etapas del proceso administrativo como sigue:  
Administración es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

En forma muy resumida la definición de cada una de las etapas es: “Prever, es decir escrutar el futuro y articular el programa de acción; Organizar, constituir el doble organismo, material y social de la empresa; Dirigir, hacer funcionar el personal; Coordinar, relacionar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos; Controlar, procurar que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.”

Los aportes de este autor se dan en un contexto de racionalidad, representada en la incansable difusión de sus principios para mejorar la eficiencia y eficacia del funcionamiento administrativo. Asimismo, Fayol (citado en Taylor, p. 143), estableció que “En todo género de empresas, la capacidad esencial de los agentes inferiores es la capacidad profesional característica de la empresa, y la capacidad esencial de los altos jefes es la capacidad administrativa”. Por esta razón, fue considerado como uno de los principales precursores de la administración, de la diferenciación entre las actividades empresariales y operativas.

La propuesta de Fayol se basa en el racionalismo, porque observa a la organización con su analogía del funcionamiento del cuerpo humano, donde cada órgano tiene una función específica y actúa con la interrelación de los demás miembros, además pretende sistematizar el proceso administrativo y el equilibrio entre el individuo y el puesto, la operación y la administración. Sin embargo, es en las características del individuo para cada función, que el autor ofrece la visión social y moral del trabajador, al indagar en las cualidades

morales, la cultura general y el intelecto, con ello reconoce en forma intrínseca la parte social y por ende colectiva de las organizaciones.

En el mismo periodo clásico de los estudios de la organización, destaca Weber (citado en Hall, 1996, p. 30), quien propone lo siguiente:

La diferencia entre grupo corporativo y otro tipo de organización social, un “grupo corporativo” involucra una relación social que está cerrada o limita la admisión de extraños por medio de reglas...hasta donde su orden es ésta, la de fungir como jefe o “cabeza” y por lo general tiene un personal administrativo”

Esta conceptualización, nos conduce a expresar una serie de elementos que se alinean en el mismo sentido de la racionalidad, por ejemplo el sistema de reglas, el concepto de autoridad y orden, así como la división de la tarea. Para ambos autores, el ordenar y la realidad social se logra mediante la racionalización y sistematización definida de las actividades y los roles de los individuos en la organización.

Sin embargo, Hall (1996, p. 30), afirma que la definición de Weber es el punto de partida del análisis de las organizaciones, ya que trascienden las vidas de sus miembros y tienen metas, las organizaciones están diseñadas para hacer algo, retomando a Weber “actividades con propósito”.

En la misma línea de pensamiento positivista, se agrupa Merton (citado en Montaña, 2001, p. 195) señala, “la organización es una disposición funcional arreglada racionalmente, y donde la importancia radica en los componentes de la estructura (división del trabajo, reglamentación, sistema de controles y sanciones, asignación de puestos con base en aptitudes técnicas,

procedimientos impersonales, autoridad jerárquicamente ordenada, sistema preciso de promoción y canales formales de comunicación”.

Bajo lógica similar, Simon (citado en Montaña, 2001, p. 197), “la organización es un complejo diseño que puede ser elaborado a partir del rigor científico”. Sin embargo, el autor limita la racionalidad de las decisiones a un intercambio entre lo óptimo y lo satisfactorio, dado que el sujeto no conoce toda la información, ni puede asignar a cada opción un resultado.

En forma complementaria, Parson (citado en Etzioni, 1993, p. 4), establece que “las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos”. Con la finalidad de conseguir esos fines, Etzioni define las características que a su juicio debe de cubrir las organizaciones:

1. Planeación de la división del trabajo, el poder, la comunicación para cumplir fines específicos.
2. Centros de poder, uno o más, para controlar y coordinar esfuerzos para mejorar eficiencia.
3. Substitución de personal, o combinación para cumplir con los propósitos.

Los planteamientos de este autor no hacen más que perfilar a la organización cuyo nacimiento y vigencia está en la consecución deliberada de fines específicos previamente acordados.

Con relación a la planeación y distribución de los centros de poder de Etzioni, Drucker (2002, p. 75), retoma una obra de Management and Macchiavelli (1968), afirma que las organizaciones hacen política y se aplican las reglas de

Maquiavelo en las conductas de los ejecutivos. Ante esto, Drucker (2002, pp. 76-78), reconoce que “todas las organizaciones tienen una dimensión de gerenciamiento...que son complejas y multidimensionales y requieren reflexión y comprensión en por los menos tres áreas: la funcional u operativa; la moral y la política.

En el área funcional u operativa se ocupan del gerenciamiento y rendimiento del personal; aquí Drucker (2002, pp. 78-80), afirma que las organizaciones son medios, y que el objetivo de la organización es una contribución para el individuo y la sociedad. De lo anterior, se desprende una relación simbiótica entre lo individual y lo colectivo, que a juicio del autor es necesario definir objetivos de beneficio mutuo; aunque admite el involucramiento del poder en la negociación de esos fines y la incertidumbre del futuro. Precisamente, por esa incertidumbre, Drucker sugiere la concentración de fines y al igual que Fayol hace referencia a la separación entre los que deciden y los que hacen.

Continuando con el área funcional, Drucker (2002, pp. 80-84), comenta que si bien es cierto que hay una heterogeneidad de fines, el gerenciamiento es muy similar y apunta que las organizaciones buscan equilibrar la necesidad de orden contra la flexibilidad y visión individual. De la misma manera, el autor agrega que en la efectividad personal hay mayor homogeneidad de las organizaciones para buscar la eficiencia del personal.

En cuanto a la parte moral y social, Drucker (2002, pp. 84-90), se cuestiona cuál es la autoridad adecuada, qué impactos producen las organizaciones debido a sus actividades. Sugiere que hay que limitar lo más posible los impactos en la gente, así como la legitimidad y la ejecución del poder se

justifica sólo si cumplen con las tareas específicas de su propia existencia, todo lo demás es usurpación.

Mientras que Ibarra (2004), contextualiza el surgimiento del concepto de organización en el origen de los estudios de la organización, indicando sus consecuencias: la primera de ellas, permitió la sustitución de términos como monopolio, corporación y burocracia que eran fuertemente cuestionados y que reflejaban el dominio del estado y de sectores empresariales. Las aportaciones de esta etapa, “debían de cuidarse de no aparecer como sirvientes del poder y ni de trabajar con términos que sin duda vulnerarían su objetividad y neutralidad declaradas”; la segunda de ellas, consistió que al utilizar un concepto lo suficientemente general y abstracto, se eliminaron las diferencias sustantivas entre diferentes establecimientos como empresa, universidad, escuela, entre otros (March y Simon 1977).

Sentencia el autor, esto permitió hacer equiparables realidades distintas, reducir el comportamiento de ciertas variables estructurales y su relación con el medio, asumiendo que estas relaciones permitirían el diseño estructural más apropiado para que la organización alcanzara el largamente anhelado acoplamiento perfecto con el medio Pugh y Hickson (citado en Ibarra, 2004, pp. 127-129). La síntesis de la modernidad, se basa en la visión estructuralista, expresada en una progresiva burocratización del mundo y una creciente diseminación de un modo de racionalidad basado en el mercado.

Gibson (1983, p. 29) expone que la organización, desde el contexto de la teoría de sistemas, se considera como uno de varios elementos que interactúan en mutua dependencia, agrega el flujo de insumos y productos es el punto de

partida básico para describir la organización. Es decir, la organización toma recursos (insumos), del sistema más amplio (medios técnicos), los procesa y los devuelve en otra forma (productos). Dado que la organización se encuentra inmersa en un medio ambiente (en forma general económico y social), se encuentra una posición de supervivencia de la organización, pues si no cumple con las expectativas de ese contexto, en cuanto a la satisfacción de las expectativas de la sociedad, esa organización desaparece en la medida en que no contribuya y deje de ser eficaz. Lo anterior, lo confirman Katz y Kahn, (citado en Pfeffer, 2000, p .9), al asegurar que “las fronteras organizacionales son permeables, la perspectiva de los sistemas abiertos de las organizaciones considera que aceptan varios tipos de aportes y, al cabo de un proceso de transformación, intercambian lo que producen para continuar con el ciclo”.

Continua Gibson (1983, p. 31), la medida de eficacia se desprende de la definición del sistema y conlleva a dos formas de cuantificarla: la primera consiste en criterios de efectividad y su consecuente aplicación en todo el ciclo del sistema, desde la incorporación de los insumos, el proceso y el producto final; la segunda es que, esos criterios de eficacia se manifiestan en la interrelación de sus elementos y su medio técnico más amplio donde coexiste.

Como resultado de lo anterior, apunta Gibson:

1. La eficacia organizacional es un concepto omnímodo y encierra cierto número de conceptos componente.
2. La tarea administrativa consiste en conservar el equilibrio óptimo entre todos esos componentes

Bajo estos principios, hay una serie de observaciones que se le pueden hacer, el pretender un nivel de construcción teórico de modelos que tienden a generalizar las diferentes realidades, ha provocado serias dudas en la posibilidad de construir una meta teoría donde todos los campos del conocimiento tengan cabida y los niveles de análisis de lo general a lo particular estén establecidos por diferentes componentes del objeto de estudio y del investigador, sus subjetividades, sus intereses.

Por su parte Sainsaulieu (1997, p. 8), dice que “la empresa no es una organización o un medio de trabajo, más profundamente es el instrumento de riesgo y de éxito colectivo e individual”, garantizando que existe una asociación positiva entre la cohesión social y las seguridades de la empresa. Sin lugar a dudas, está declaración nos conduce a cierta afinidad de objetivos, así como a relaciones sociales más intensas.

Continuando con este autor, no niega que la operación de los sistemas de representaciones se mueve en las lógicas de los intereses económicos y de obligaciones técnicas, pero esos procesos se dan dentro de producción de sociabilidades, más aún de proyectos de articulación de diversidades. Es precisamente la generación de estos fenómenos, campo fértil para establecer, lo que a su juicio hace falta, Sainsaulieu (1997, p. 12), “considerar esta unidad humana como una verdadera micro sociedad capaz de instituir durablemente las propias reglas interiorizadas de su funcionamiento social.

Al igual que Pfeffer (1992) y Hall (1996), Sainsaulieu (1997, p. 54) reconoce la relevancia de las organizaciones en la esfera social y por lo tanto su influencia en las regulaciones sociales portadoras del porvenir como lo hace la escuela, el

ejército, la familia y la iglesia. Esas aspiraciones sociales deben estar presentes en las organizaciones, ofreciendo una verdadera capacidad de realización subjetiva de sus actores sobre una multiplicidad de escenas sociales que se cruzan al seno mismo de la experiencia de trabajo.

Por lo tanto, destaca el modelo social de empresa, donde se investigan las bases culturales y subjetivas de un acceso a la confianza portadora de intercambios susceptibles de elaborar los objetivos comunes de desarrollo. Genera el debate, al involucrar a los actores en el diseño y construcción del futuro de la organización, rebasando modelos posttaylorianos y consolidando la cohesión social como elemento fundamental para resaltar la importancia de la visión social de la organización.

Profundizando en el mundo social, Enriquez (1992, pp. 26-39), afirma que la organización representa en la actualidad la integración de tres sistemas: cultural, simbólico e imaginario. El sistema cultural, la organización representa las siguientes características:

- La organización ofrece una cultura con estructura de valores y de normas, una manera de pensar, un modo de aprehensión del mundo que orienta la conducta de los individuos.
- La organización crea una armadura estructural que determina los puestos, las funciones y las conductas más allá de lo formalmente establecido.



- La organización desarrolla procesos de formación y socialización orientados hacia los objetivos de la organización, calificando los comportamientos y su impacto en la selección o exclusión.

En cuanto a la cuestión simbólica, el autor establece que:

- Dentro de la organización se generan y promueven mitos unificadores, ritos y pruebas, que afectan el comportamiento y que al apearse a ellos dan lugar a la legitimación y significado de su estada dentro de ella.
- En la medida en que la organización recrea y promueve este sistema simbólico mantiene un adecuado equilibrio y estado, ya que fortalece al individuo y a la organización.

Para el sistema imaginario, Enriquez, plantea lo siguiente:

- La organización genera un sistema imaginario en apoyo a los sistemas culturales y simbólicos. Tiene dos formas de imaginación: la imaginación engañosa y la imaginación motora. En la primera, los individuos tienen deseos de afirmación narcisista, y de transformar sus fantasías en realidad, con el apoyo de la organización para disminuir riesgos. La segunda, la organización posibilitará a los individuos a crear en su trabajo los puentes necesarios de fecundidad y riqueza.

Las organizaciones tienden a desarrollar más la imaginación engañosa, que la motora, porque esta segunda es difícil de sostener por un tiempo debido a diversas razones, pues implica la existencia de un espacio transicional, de un aire de juego que favorezca la creatividad y el cuestionamiento permanente.

**Cuadro 2.1 Resumen del concepto de Organización**

Autor	Definición	Elementos
Fayol	Fisiología del cuerpo humano, apunta que el servicio administrativo de una empresa es como el sistema nervioso del hombre, ambos no se ven pero son fundamentales para el desempeño de la empresa y del hombre	Funciones: Técnica, comercial, financieras, contabilidad, seguridad y administración Administración es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.
Gibson	Toma recursos (insumos), del sistema más amplio (medios técnicos), los procesa y los devuelve en otra forma (productos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervivencia</li> <li>• Contexto</li> <li>• Eficacia</li> <li>• Equilibrio</li> </ul>
Sainsaulieu	"Considerar esta unidad humana como una verdadera micro sociedad capaz de instituir durablemente las propias reglas interiorizadas de su funcionamiento social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• modelo social de empresa, (cultural y subjetivo).</li> <li>• intercambios susceptibles de elaborar los objetivos comunes de desarrollo</li> </ul>
Enriquez	Representa en la actualidad la integración de tres sistemas: sistema cultural, simbólico e imaginario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultural</li> <li>• Simbólico</li> <li>• Imaginario</li> </ul>

Autor	Definición	Elementos
Weber	"grupo corporativo" involucra una relación social que está cerrada o limita la admisión de extraños por medio de reglas...hasta donde su orden es ésta, la de fungir como jefe o "cabeza" y por lo general tiene un personal administrativo"	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jerarquía</li> <li>• Reglas</li> <li>• Orden</li> <li>• División de la tarea</li> <li>• Racionalidad</li> <li>• Objetivos definidos</li> </ul>
Merton	"La organización es una disposición funcional arreglada racionalmente, y la importancia radica en los componentes de la estructura.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• División del trabajo</li> <li>• Reglamentación</li> <li>• Controles y sanciones</li> <li>• Puestos y habilidades</li> <li>• Autoridad</li> <li>• Canales formales</li> </ul>
Etzioni Parson	"Son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos".	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planeación de la división del trabajo, el poder, la comunicación.</li> <li>2. Centros de poder, uno o más, para controlar.</li> <li>3. Substitución de personal, o combinación para cumplir con los propósitos</li> </ol>

Drucker	las organizaciones son medios, y el objetivo de la organización es una contribución para el individuo y la sociedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuo-sociedad</li> <li>• Equilibrio</li> <li>• Autoridad</li> <li>• Legitimidad</li> </ul>
---------	---	--

Fuente: Elaboración propia, con base en diversos autores: Merton, Etzioni, Drucker.

Finalmente, Enriquez afirma que todas las organizaciones cuentan con estos sistemas, en todos los tiempos, la diferencia en la actualidad es que las organizaciones buscan consciente y voluntariamente, construirlos con la finalidad de penetrar en las psiques de las personas.

Derivado de todo lo anterior, el concepto utilizado en este trabajo de organización es: **micro sociedad construida y reconstruida, que sirve como medio para responder a necesidades y objetivos individuales-colectivos, dentro de un espacio cultural, simbólico e imaginario.**

Como observamos líneas arriba, la forma en que se responde a las necesidades y objetivos en las organizaciones, vistas como micro sociedades, es una preocupación de los directivos. En el siguiente apartado haré un recorrido para reflexionar sobre el desempeño organizacional, visto desde diferentes perspectivas teóricas organizacionales.

## **2.2. Desempeño organizacional**

El desempeño de una organización es una dimensión con características diferentes, cada una de ellas definidas según la plataforma conceptual y la visión del paradigma del cual se le aborda. Dentro de los estudios organizacionales, se ha mencionado su inconmensurabilidad y, por ende, la fragmentación de los diferentes planteamientos para definir y en su caso establecer los elementos del desempeño organizacional. En consecuencia, este apartado tiene como objetivo hacer un recorrido multiparadigmático, para aproximarnos a la comprensión del concepto y así estar en posibilidades de usarlo en la edificación de constructo propio de esta investigación.

### **2.2.1. Consideraciones generales**

En una primera aproximación, la revolución industrial de finales del siglo XVIII, las relaciones laborales y los niveles de producción se modifican significativamente al transitar de la forma de producción artesanal a la producción masiva. Los tiempos para realizar los productos y los costos asociados disminuyeron radicalmente, es decir dos componentes con los que se media el desempeño de una organización fueron gestionados con beneficios significativos.

De esta experiencia se potencializa el uso de las máquinas herramientas, las nuevas formas de producción, podríamos apuntar el crecimiento exponencial de la tecnología, entendida como aquellos instrumentos que ayudan a realizar una actividad, y que puede ir desde un lápiz hasta una robot. Con este tipo de

componentes del desempeño organizacional, se tiende a dividir en dos grandes apartados del funcionamiento de la organización.

Uno de ellos, quizá el más funcionalista y racional, se refiere a la perspectiva financiera donde se busca ganancia. Ésta se mide como la utilidad y se compara contra un nivel de inversión;<sup>18</sup> es importante aclarar que hay una correlación entre el rendimiento y el nivel de riesgo. También, el comportamiento está en función una serie de factores tales como: el sector productivo, las condiciones de la economía, el grado de desarrollo del mercado y la competencia, entre otros.

Gtiman (2006, pp. 40-50), expone una métrica financiera que explica el desempeño organizacional, en función de dimensiones, variables y parámetros financieros, denominada “razones financiera Dupont”. Cuantifica el desempeño financiero de una organización, algunos de las razones que utiliza son: el (ROI) retorno sobre la inversión, el índice de rotación del inventario, el grado de apalancamiento de la organización, el flujo de efectivo, el valor de las acciones comunes, la rentabilidad y la eficiencia, entre otras más.

Aunque también existen métricas no financieras<sup>19</sup>, como es la satisfacción de los clientes y/o usuarios, la satisfacción de los colaboradores de la organización, el clima laboral, la cultura organizacional, los niveles de calidad, la motivación de los involucrados, equipos de alto desempeño, la

---

<sup>18</sup> Dentro de la Administración financiera existe una relación inversa entre riesgo y rendimiento, dado que los instrumentos de inversión que ofrecen mayor tasa de rendimiento llevan consigo una mayor probabilidad de pérdida financiera, tal es el caso de los instrumentos de renta fija (cetes, bonos gubernamentales, etc.) y los instrumentos de renta variable, como son las acciones, las divisas y los futuros.

<sup>19</sup> Cabe hacer mención que no son propiamente financieras, pero desde mi punto de vista pueden influir en el desempeño financiero de la organización, por ejemplo: el clima organizacional, políticas de creatividad institucional, cultura organizacional compartida, identidad organización sólida e identidades profesionales reconocidas y alentadas, entre otras.

sistematización de la creatividad y la innovación, sólo por mencionar algunos. Como se puede deducir, lo antes señalado influye en el desempeño de la organización (entendiendo como el comportamiento de la organización en la definición y consecución de objetivos y la generación de valor). Podemos decir que los indicadores financieros tienen su fundamento en las aportaciones de la Economía a la Teoría de la Organización y los indicadores no financieros se agrupan a las diferentes propuestas de los Estudios Organizacionales.

Derivado de lo anterior, el desempeño organizacional es un elemento primordial que ofrece las bases para la toma de decisiones que afectarán el rumbo individual y colectivo en una organización. Aquí, es donde los diferentes paradigmas ofrecen planteamientos contrastantes, porque ese desempeño puede ser evaluado desde el punto de vista social, económico, de supervivencia, de mercado. En algunos casos, por perspectivas de grupos de interés externos e internos de la organización.

Uno de ellos, el paradigma funcionalista se ocupa, primordialmente de la parte económica de la organización. En esta lógica, alguna de las variables a utilizar son: estrategia, tamaño, tecnología, competencia y posicionamiento por comentar algunas. En consecuencia, las medidas resultantes serán: eficiencia, rentabilidad, productividad, calidad, competitividad y sustentabilidad.

En esta misma línea de argumentación, la eficiencia se puede rastrear en los postulados de F. Taylor como uno de los precursores del estudio del trabajo para lograr hacer más con menos, es decir el concepto básico de la eficiencia

se representa a continuación:  $eficiencia = \frac{Resultados\ obtenidos}{Recursos\ utilizados}$

De allí, la lucha incansable por encontrar una mejor manera de hacer las cosas y observar los resultados obtenidos, en otras palabras se busca mejorar la relación existente entre la relación señalada líneas arriba y la tendencia es llegar a 100 por ciento de eficiencia.<sup>20</sup>

Por otro lado, la rentabilidad es un indicador financiero que se mide con la TIR (tasa interna de retorno), es el tipo de interés que hace que una serie de flujos monetarios futuros (en diferentes momentos del tiempo) tanto positivos como negativos, hace que el Valor Actual Neto (VAN) sea cero. En otras palabras, el porcentaje de utilidad que genera un proyecto productivo y que debe de ser mayor a inversiones sin riesgo, para disminuir el costo de oportunidad.<sup>21</sup> Esto muestra la capacidad para ofrecer utilidad a los accionistas de la organización, o al propietario y califica como un adecuado nivel de desempeño.

### **2.2.2. Modelos de desempeño**

El párrafo anterior sirvió para expresar la visión instrumental del desempeño organizacional, y básicamente las aportaciones de la economía a la teoría de la organización, aunque también vamos a incorporar otros modelos dentro de esta misma disciplina. Por otro lado, existen propuestas no financieras con otros tipos de dimensiones, alcances y limitaciones que enriquecen la conceptualización del concepto de desempeño organizacional y ofrecen una discusión más amplia, como se observa con los modelos siguientes.

---

<sup>20</sup> Desde una visión global, la eficiencia es un mecanismo para controlar el nivel de cumplimiento de los objetivos de las organizaciones, lo relevante es analizar cómo y cuál es el procedimiento para la fijación, seguimiento y evaluación. Aun así, se dejan de lado visiones más amplias, las cuales rescatan la parte simbólica e interpretativa que da sentido al desempeño organizacional, con apoyo en Ramírez, G. (2004, pp.31-349).

<sup>21</sup> Por ejemplo, una inversión sin riesgo ofrece 10% anual, el proyecto productivo debe generar la TIR mayor a ese porcentaje, por decir 25%, en esa medida el proyecto es rentable y se acepta.



### 2.2.2.1 Población –Ecología

Hall (1996) menciona el Modelo Población-Ecología, cuyos antecedentes se remontan entre los 70 y 80 del siglo pasado, con trabajos de Aldrich y Pfeffer (1976), Hannan y Freeman (1977) y (1984) y (1989), entre varios autores más, estudia las poblaciones de las organizaciones y considera a la organización individual como la unidad de observación, y lo que se visualiza es la inercia de la organización.<sup>22</sup>

Este enfoque dice Hall, pretende que los factores ambientales seleccionan aquellas características organizacionales que mejor se ajustan al ambiente, esto nos lleva al estudio del proceso de selección Shing y Lumsden (citado en Pfeffer, 1999, p. 222). Por esta razón, esta propuesta lleva implícito la preocupación por el desempeño organizacional y su proceso de mortalidad.<sup>23</sup> Los autores sugieren tres etapas del modelo de selección natural:

1. Ocurren cambios en la forma operacional (planeadas o no)
2. Evolución orgánica cuyo énfasis se da con la analogía y la cual puede o no ser exitosa
3. Retención, las formas seleccionadas son conservadas, replicadas o reproducidas

Seguendo a los autores, aportan el concepto de Nicho, “como combinaciones de diferentes recursos y otras restricciones que son suficientes para apoyar una forma organizacional”, estas formas organizacionales ocupan esos nichos en el ambiente, a lo que Hall, apunta

---

<sup>22</sup> Esta inercia, dice Hannan y Freeman (1984, citado en Pfeffer 1999, p. 223), es la incapacidad de las organizaciones de cambiar con la misma velocidad que el ambiente y esto es una característica prominente de la organización.

<sup>23</sup> Aunque la mortalidad de las empresas debe de tomarse con cuidado, según Pfeffer (1999, p.223) pues algunas organizaciones exitosas pueden desaparecer por cuestiones estratégicas.

como fascinante por la potencialidad de nichos en el ambiente y su correspondiente forma organizacional. Ejemplifican lo anterior, es el conglomerado corporativo, donde varias empresas sin relación son coordinadas por un dueño.

Aunque existen una serie de críticas al modelo, las cuales fundamentalmente se orientan a la analogía con modelos superados como la competencia perfecta y su falta de contemplación hacia la gestión internas de la organización, cuestiones éticas, motivaciones, proceso de toma de decisiones, entre otras más. Perrow (1991, p. 271), cuestiona los supuestos de los economistas porque reducen y limitan la visión:

Énfasis en el individuo (más que en el grupo, la estructura, la cultura, etc.)...una consideración del individuo como ser racional que maximiza una única utilidad...más que como un ser que sintiente que tiene metas en conflicto, valores abstractos y lazos personales con otras personas.

En otras palabras, este modelo elimina al actor y genera un ambiente insensible, debido a que omite variables como son el poder, el conflicto, la clase social y los procesos sociales. Si bien es cierto que el modelo aporta algunas variables de análisis que son relevantes, como es el caso de la antigüedad, tamaño y densidad de las organizaciones competidoras; la organización poco puede hacer para influir en estos rubros, nada más para elegir el nicho al cual puede ingresar.

Pfeffer (1999, p. 230) "... el destino de las organizaciones en buena parte en las manos de otros y en fuerzas de selección que están fuera de su control."

### **2.2.2.2 Recurso-Dependencia**

El modelo de recurso-dependencia, propuesto por Aldrich, Pfeffer y Salancik (1976 y 1978), cuyo postulado básico es que las decisiones se toman dentro de las organizaciones, naturalmente dentro de un contexto político interno de la organización, y estas se enfocan en las condiciones ambientales que afectan a la organización Schreyogg (1980), citado en Hall, (1996, p. 303). En este sentido, se retoma el antecedente racionalista de que las organizaciones procuren moldear el ambiente para su beneficio; a este respecto Dosi (citado en Pfeffer, 1999, p. 58), los modelo económicos todavía tienden a definir la racionalidad limitada de Simon (1978), como una aproximación imperfecta de la racionalidad ilimitada. Apunta Pfeffer, una ampliación importante de la racionalidad es los pactos sociales cuyo propósito es alcanzar la eficiencia y que, con el tiempo los que no son eficientes desaparecen.

La tesis de este modelo es que, ninguna organización es capaz de generar de manera integral los recursos que necesita; tampoco puede desarrollar toda la actividad posible, dentro de una organización, para lograr que se sostenga por sí misma. Dicho de otra manera, al tener ese tipo de limitaciones, propicia que dependa del ambiente para buscar sus recursos.

Esta dependencia externa, hace que los directivos buscan tener control, en la medida de lo posible de su ambiente y de sus organizaciones. Para Parson (1953, pp. 238-239), “las unidades o miembros del grupo adaptan sus metas a lo que es factible obtener dentro de las limitaciones impuestas por la situación”. Esta diferencia de roles se presenta a nivel institucional de operaciones, donde

la organización está vinculada a la estructura social por sus ejecutivos superiores.

Si bien es cierto que, el modelo considera el poder de las diferentes unidades que componen la organización, descarta las diferencias en el poder jerárquico en la toma de decisiones. De este modo, da por sentado el comportamiento racional de los ejecutivos superiores y no contempla acciones individuales de interés personal que modifique el modelo. Sin embargo, no es obstáculo para el modelo recurso dependencia y profundiza en la forma en que operan las opciones estratégicas en términos del ambiente, según Aldrich y Pfeffer (citado en Hall, p. 305):

1. Los tomadores de decisiones de las organizaciones sí tienen autonomía, y se observa porque pueden entrar y salir del nicho más conveniente
2. Las opciones estratégicas tomadas involucran intentos por manipular el ambiente, por ejemplo inhibiendo o promoviendo el desarrollo tecnológico
3. Los tomadores de decisiones perciben y evalúan condiciones ambientales específicas en forma diferentes<sup>24</sup>

En esta lógica, el modelo juzga las acciones organizacionales como resultado de opciones tomadas, entre un conjunto de metas, en un contexto ambiental de restricciones y oportunidades.

---

<sup>24</sup> Estas percepciones están, entre otras cosas, regidas por los antecedentes y los valores de los individuos, por ejemplo la clase social, la escuela de procedencia, el nivel cultural, etc. Por eso al contratar ejecutivos, cada organización toma decisiones que tienda hacia la homogeneidad de los puntos de vista o hacia la diversidad, con sus consecuencias.

### **2.2.2.3 Contingencia Racional**

Los dos modelos anteriores no contemplan, de manera explícita, las metas de la organización. Particularmente, el modelo de contingencia racional considera a las organizaciones como una entidad con metas múltiples y muchas de ellas conflictivas. Los orígenes de este modelo, toman como referencia a Lawrence y Lorsch (1967), Galbraith (1973, 1977) y Becker y Neuhauser (1975), y posteriormente se consolida con Donaldson (1985).

A partir de ahí, el modelo de contingencia racional busca la forma de combinar elementos importantes de las perspectivas de metas múltiples y conflictivas incluyendo las restricciones ambientales. La utilidad conceptual del modelo contingencia-racional es que observa a la organización tratando de alcanzar metas dentro de un contexto específico.

En otras palabras, la idea de una mejor forma de organizarse para un ambiente específico. Como todo modelo, el de contingencia racional le ha valido críticas de diversos autores; al no considerar cuestiones políticas y sociales. Por ejemplo, Granovetter (citado en Pfeffer, (1999, p. 73) dice que los modelos que excluyen el comportamiento social de los actores tienen una visión parcial de la situación, porque el comportamiento organizacional está “arraigado en sistemas concretos y continuos de relaciones sociales”.

Al respecto, Donaldson (2005, p. 1072), el modelo de la contingencia racional ha sido replicado exitosamente en varios países, porque algunas estructuras producen un desempeño organizacional significativo. Para lograrlo, según el autor, la estructura de la contingencia, está en función de las presiones del medio ambiente; por ejemplo los competidores y el

mercado. Ante ello, la organización responde identificando la mejor estructura, la cual dependerá de la estrategia, el tamaño, la innovación y la incertidumbre, entre otras cosas.

#### **2.2.2.4 Institucional**

Otra de las aportaciones teóricas de principios de los 80, se refiere al modelo institucional, cuya pregunta principal es, por qué las organizaciones toman la forma que tienen. Sus promotores son DiMaggio y Powell (1983, citado en Hall, 1966: 314) y en Powell y DiMaggio (1999) cuyos trabajos en organizaciones no lucrativas, con tecnologías algo indeterminadas, los llevo a afirmar que el “isomorfismo institucional”, es ahora la razón dominante por lo que dichas organizaciones tomen la forma que tienen.

En ese sentido, los autores alertan del peligro de implantar modelos de gestión “exitosos” en latitudes totalmente opuestas; si considerar las características contrastantes de los diferentes contextos. Al respecto Chanlat (1995, pp.19-20), hace mención “había algo podrido en el reino de la administración”, argumenta que la reflexión epistemológica va en el sentido de considerar y tomar en cuenta los factores esenciales de la realidad de los hombres y de la vida de las empresas, lo que denominó “las caras escondidas de la gestión”. Las dimensiones incluyen: “el peso de la historia, al lugar importante ocupado por las actividades de la palabra, por las emociones y los símbolos...se podía constatar hasta que punto una empresa está compuesta por verdaderas tribus con lenguas, costumbres y mentalidades particulares”.

Hall (1996, pp. 296-270), relaciona el desempeño organizacional con la efectividad organizacional y plantea los componentes que integran la

efectividad organizacional, a saber: 1) metas; 2) recursos; 3) personal; 4) clientela y 5) comunidad. Una vez definidos los elementos establece como argumento central que hay contradicciones entre y dentro de estos elementos, para probarlo considera que el concepto de efectividad organizacional global es inexistente e inútil porque hay contradicciones inherentes que obstaculizan el quehacer organizacional.

#### **2.2.2.5 Contradicciones de la efectividad**

Continuando con Hall (1996, p. 271), profundiza en el análisis de las contradicciones que se presentan en las organizaciones al buscar incrementar su desempeño. Propone el modelo de contradicciones de la efectividad, donde según sus propias palabras sugiere que: “las organizaciones son más o menos efectivas respecto de la variedad de metas que persiguen, la diversidad de recursos que intentan adquirir, la variedad de público dentro y fuera de la organización y la diversidad de marcos de tiempo por los que se juzga la efectividad”. Lo anterior, desde mi perspectiva, demuestra que no hay una efectividad global, dado que hay diferentes posiciones del funcionamiento de la organización, por ejemplo los accionistas buscan incrementar el rendimiento de su inversión, (principalmente en el corto, pero también en el mediano y largo plazo), incorporando variables externas como estabilidad del mercado, variables macroeconómicas como inflación, crecimiento de la economía, nivel de confianza en la organización, sólo por mencionar algunas. De igual manera, los empleados quizá prefieran desarrollo de sus habilidades como creatividad y crecimiento en la organización, un clima organizacional adecuado para su pleno desenvolvimiento, una empresa preocupada por su bienestar económico y social, mayor conocimiento, por comentar lo más común.

Así podemos continuar listando los diferentes públicos internos y externos, y su relación con los otros elementos componentes de la efectividad organizacional. Ese entramado de grupos e intereses, de espacios de acción, de temporalidad, son algunas de las condiciones que propician, en mayor o menor medida, la contradicción de las metas. En tal razón, las organizaciones se ven limitadas en su búsqueda de la efectividad y por ello pueden presentar resultados positivos en unas metas y no tanto en otras. Dicho de otra manera, es difícil armonizar un conjunto de metas conformadas por diversos grupos de interés.

Por tal razón, nos lleva a deducir que se jerarquiza el cumplimiento de las metas, con algún criterio específico, el cual depende de muchos elementos y dimensiones exógenas y endógenas. En el primer caso, las organizaciones solamente pueden disminuir el impacto en su desempeño, por ejemplo los indicadores macroeconómicos del mercado meta; para la segunda variante, la organización tiene capacidad de influir, por ejemplo, la gestión del conocimiento y el fortalecimiento de los programas de integración de su personal.

Como resultado del comportamiento ambivalente de los componentes de la efectividad organizacional, Hall (1996, pp. 290-293) delinea el contenido del Modelo de Contradicción de la Efectividad bajo los siguientes postulados:

1. Las organizaciones encaran restricciones ambientales múltiples y conflictivas

Hall, dice que las restricciones pueden ser impuestas, negociadas, descubiertas y autoimpuestas, ejemplificando para cada una de ellas: impuestos y regulaciones; acuerdos contractuales; restricción ambiental; definición del contexto, respectivamente.

2. Las organizaciones tienen metas múltiples y conflictivas.



Hall, comenta que cuando las condiciones del ambiente son desfavorables para la organización se observa una coalición de grupos de poder que conlleva a jerarquizar, diluir y conciliar las metas. Es relevante agregar que, en ambientes favorables la integración y definición de las metas también influyen los grupos de interés y la prioridad está marcada por el nivel de negociación entre ellos.

3. Las organizaciones tienen grupos de interés internos y externos múltiples y conflictivos.

De hecho es una derivación del segundo punto propuesto por Hall, él define el grupo de interés como aquel que se ve afectado por el desempeño de la organización, los típicos son: empleados, directivos, usuarios, comunidad, sindicato, proveedores, gobierno, etc., los cuales tienen intereses legítimos que deben ser considerados al medir la efectividad de la organización.

4. Las organizaciones tienen marcos de tiempos múltiples y conflictivos.

El autor le da una gran relevancia entre el marco temporal y la conformación de la metas; plantea el criterio de los tomadores de decisión, como punto fundamental para definir la efectividad en el tiempo. Ante esto, hay que analizar el alcance de las metas, la naturaleza y fases de los cambios en el ambiente, así como la situación histórica de la organización.

En resumen, la efectividad de la organización es relativa, ya que puede ser visualizada hasta cierto grado, en términos de restricciones, metas, grupos de interés y marcos de tiempo específicos. Además, considera que la aplicación del modelo de contradicción de la efectividad, es necesario involucrar menos que la racionalidad total y hacer concesiones en función de las relaciones de poder y las coaliciones dentro de la organización y las presiones externas.

### 2.2.2.6 Recurso- Sistema

Hay otros modelos de efectividad organizacional, uno de ellos es el modelo recurso-sistema, propuesto por Yuchtman y Seashore (citado en Hall, 1996, pp. 272-273), donde establecen la relación entre el medio ambiente y la organización. Esta relación se mide con una serie de variables ordenadas jerárquicamente de la siguiente manera: En la cúspide de la jerarquía está algún criterio que sólo se evalúa con el tiempo, por ejemplo el uso óptimo de oportunidades y recursos del medio ambiente. En el penúltimo lugar se posicionan variables menores de desempeño causadas por conjuntos parcialmente independientes, por ejemplo áreas funcionales de la organización, producción y comercialización.

Finalmente, un nivel de variables denominadas auxiliares, derivadas de las anteriores y como subconjuntos que se distinguen, además tiene espacios temporales cortos y de procesos transitorios dentro de la organización. La propuesta de los autores se enfocó principalmente, por orden jerárquico, en el penúltimo nivel justificando la variabilidad de poco más de dos tercios de la variación total, algunos de los criterios seleccionados fueron el volumen de negocio, penetración en el mercado y la mezcla de negocios.<sup>25</sup>

De la misma manera, estas variables se van subdividiendo con otros elementos menos estables, por mencionar algunos, tasa de crecimiento de la mano de obra, edad de los miembros. A su vez, su estudio les permitió identificar otros factores con estabilidad intermedia como costos de producción, comisiones, entre otros. Al final del estudio, los autores concluyen que la efectividad de una

---

<sup>25</sup> Estudio de 75 agencias independientes de seguros en los Estados Unidos de América, Yuchtman y Seashore. Ellos usaron 200 variables y con análisis estadístico disminuyeron a 76 variables y 10 criterios penúltimos.

organización es “la capacidad para explotar el ambiente en la adquisición de recursos escasos y valiosos para sustentar su funcionamiento”. Aunque el modelo recurso-sistema se enfoca en jerarquizar las variables de desempeño de la organización deja de lado otra serie de cuestiones de gran repercusión en el quehacer organizacional como el poder y la influencia en la consecución y aprovechamiento de los recursos, la jerarquía contingente de los factores de efectividad y las variantes de estabilidad, además de la dinámica en el tiempo de dichos factores.

#### **2.2.2.7 Metas**

Otra propuesta para medir la efectividad de una organización es, el modelo de metas, propuesto por Etzioni (citado en Hall (1996, p. 278), donde define efectividad como el grado en que una organización alcanza sus metas. Ahora bien, la complejidad radica en la definición de éstas. Este autor comenta que: “...la meta de una organización es una abstracción destilada de los deseos de los miembros y de las presiones del ambiente y del sistema interno”. Sin embargo, existen diferentes posturas con relación a la abstracción de las metas, por un lado Hall (1996), destaca la utilidad de las metas como guía de actuación de los miembros de la organización, pero para Perrow (1961) hace la diferencia entre metas oficiales y metas operativas, las primeras se detallan en documentos y reportes emanados por autoridades de la organización y las segundas establecen lo que la organización está llevando a cabo sin importar lo que digan las metas oficiales.

Lo anterior demuestra que en la mayoría de las organizaciones tienen metas múltiples y en algunos casos conflictivas. Con la finalidad de reforzar este

planteamiento, coincido con los autores (Hall y Perrow), cuando debaten la complejidad y dinamismo de la conformación de las metas, de manera definitiva expongo que el equilibrio entre los múltiples factores que inciden en el desempeño de una organización es muy frágil.<sup>26</sup>

Hall, clasifica estos factores en tres grandes bloques, el primero de ellos es la relación directa de la organización con el medio ambiente, aquí se puede mencionar los niveles de competencia en el sector de influencia de la organización y las diversas situaciones que se presentan en esa lucha constante por, en una primera instancia sobrevivir y en un segundo momento lograr un crecimiento. El segundo grupo de factores se ubica en los cambios organizacionales internos, se representa con los diversos grupos internos cuyos intereses divergentes delimitan la conformación de las metas, para ejemplificar esta afirmación, Kanter y Brinkerhoff (citado en Hall, 1996, p. 278), las organizaciones son “campos de batalla para aquellos interesados, tanto internos como externos, que compiten por influir en los criterios de efectividad con el fin de beneficiar sus propios intereses”

El tercer grupo de factores son las presiones indirectas del ambiente general, básicamente el autor propone las variables macroeconómicas que afectan a la organización como puede ser la economía, la demografía y la tecnología. Aunque algunas organizaciones, sobre todo multinacionales, tratan de influir a favor de esos indicadores, en general hay factores fuera del control e inciden significativamente en las transformaciones de las metas.

---

<sup>26</sup> En mi calidad de miembro del grupo evaluador del Premio Nacional de Calidad, me ha tocado evaluar diferentes organizaciones (giro, tamaño y sector). Con base en ello, he podido constatar la fragilidad de los factores que inciden en el desempeño, así como la multiplicidad de objetivos y el conflicto entre ellos.

En concreto, considero que el modelo de metas está muy limitado, entre otras cosas por la multiplicidad, dinamismo y contradicción en su integración, así como la manipulación de sus resultados, para sustentar esta afirmación recurro a Bettman y Weitz (citado en Hall,1996, p. 281), “Los reportes corporativos anuales tienden a atribuir resultados desfavorables a causas externas, inestables e incontrolables. Los resultados favorables se atribuyen a las acciones de la administración.

Finalmente, la efectividad es una cuestión de perspectiva de los diferentes actores de la organización, lo cual se confirma cuando Hall (1996, p. 283) afirma que “...la efectividad está en los ojos y mentes de los observadores,...pero algunos observadores son más poderosos que otros”. Lo que nos lleva a concluir lo relativo y complejo del concepto de efectividad.

#### **2.2.2.8. Restricciones, Metas y Participantes**

Otra modelo interesante es propuesto por Pennings y Goodman (citado en Hall (1996, p. 286), denominado Restricciones, metas y participantes, ellos definen efectividad como: “Las organizaciones son efectivas si pueden satisfacer las restricciones relevantes y si los resultados organizacionales se aproximan o exceden un conjunto de referentes para metas múltiples”; las restricciones relevantes para los autores pueden ser una combinación de diversos factores, son conocidas y fijadas previamente. Por ejemplo, pueden ser las políticas de comercialización y servicio, los recursos utilizados para el devenir cotidiano de la organización, los niveles de calidad ofertados, etcétera.

Continuando con el análisis de la definición, los autores incorporan el significado de metas múltiples como estados finales deseados definidos por la

coalición dominante (es el involucramiento de los participantes y el nivel de poder para conformar las metas y los criterios de evaluación). En este sentido, hay diferencias significativas entre las restricciones y las metas, para Pennings y Goodman, mencionan que depende del nivel de atención recibido por la coalición dominante y su aproximación a un referente. Aclaran que para que una organización sea efectiva debe de superar necesariamente las restricciones, sin embargo las metas denotan la efectividad de la organización y el grado en que se acercan o superan los referentes, es decir, alcanzar una meta por encima de la restricción es calificada como efectividad.

Por tal razón, concluyen que la efectividad de una organización se basa en el grado en que la meta se alcanza. No obstante lo anterior, los autores destacan la multiplicidad de metas y restricciones en una organización, además de las diferentes combinaciones de referentes y su caducidad en el tiempo. De la misma manera, sobresale el papel de la coalición dominante en la integración y definición de las metas y restricciones.

Esta participación depende de la efectividad para imponer sus criterios para la evaluación de la organización. Resumiendo, la propuesta del modelo se basa en la metas, restricciones, referentes y la conformación de la coalición dominante, todos ellos dinámicos y cambiantes en un marco de referencia temporal.

Con todo lo anterior, se vuelve a confirmar en cada uno de los modelos previamente abordados que la conceptualización de desempeño y efectividad de una organización es un concepto multifactorial. Algunos de los factores señalados son: la perspectiva del grupo de interés de la organización (puede

ser externo e interno), en esa medida cada uno de ellos tendrá múltiples metas y referentes de efectividad; otro factor corresponde a las restricciones o recursos disponibles para el cumplimiento de las metas. Por lo tanto, las combinaciones de los factores para conceptualizar el desempeño hacen que se torne compleja su cualificación y su cuantificación. En forma concreta, cada organización tiene características propias que impiden una generalización de sus métodos y formas de gestión, lo que nos conduce a una aceptación de la unicidad organizacional.

A manera de resumen, se presenta el siguiente cuadro denominada “Conceptualización del Desempeño Organizacional” de algunas de las propuestas descritas previamente.

**Cuadro 2.2 Conceptualización del Desempeño Organizacional**

MODELO	AUTOR (ES)	PREGUNTA ORIGINAL	PLANTEAMIENTO	LIMITACIONES
Población-Ecología	Aldrich Pfeffer Hannan Freeman	Relación entre factores ambientales y características organizacionales	Selección de formas organizacionales que mejor se adaptan al ambiente	Omisión de la subjetividad de las organizaciones como el poder y el conflicto
Recurso-Dependencia	Wamsley y Zaid, Haselfed Jacobs	Las organizaciones no generan todos los recursos que necesitan	Las organizaciones administran su ambiente y sus organizaciones	Omite que las organizaciones están basadas en metas
Contingencia-Racional	Lawrence Lorsch Galbraith Becker Neuhauser	Existe una mejor forma para organizarse en un ambiente específico	La mejor forma para organizarse depende de la naturaleza del ambiente con el cual se relaciona	Aspectos políticos y sociales
Institucional	Dimaggio Powell	Por qué las organizaciones toman la forma que tienen	La razón es el Isomorfismo Institucional	No hace diferencia en lo que es Institucionalizado y lo que no
Contradicciones	Hall	La efectividad es un fenómeno multifacético y contradictorio	Son efectivas hasta cierto grado en términos de restricciones, metas, grupos y tiempo	No ofrece una metodología p/hacer concesiones entre los diversos factores de efectividad
Recurso-sistema	Yuchtman Seashore	Relación entre medio ambiente y organización	Jerarquía de variables, tiempo, variables menores de desempeño y variables auxiliares	Omite poder e influencia en la consecución y aprovechamiento de los recursos
Metas	Etzioni	Cuáles son las metas de una organización	las metas son: abstracción destilada de los deseos de los miembros y de las presiones del ambiente y del sistema interno	complejidad y dinamismo de la conformación de las metas y su fragilidad en el tiempo
Restricciones, metas y participantes,	Pennings y Goodman	Relación entre metas, restricciones y grupos de interés	Se es efectivo si pueden satisfacer las restricciones relevantes y los resultados se aproximan o exceden referentes para metas múltiples	El concepto de relevante es flexible

Fuente: Elaboración propia del autor, con base en Hall (1996)



En este orden de ideas, la búsqueda de mejorar el nivel de desempeño organizacional ha conducido a los teóricos, de variadas corrientes, diseñar diferentes formas de abordar la problemática del quehacer organizacional. Derivado del análisis anterior, observamos que han existido diferentes planteamientos que cada uno responde a ciertos cuestionamientos y de la misma manera marca las limitaciones inherentes a su propio y específico enfoque.

Pese a ello, se puede señalar las coincidencias entre los supuestos, por ejemplo, es común la coincidencia de la influencia del medio ambiente en la organización, y cómo ésta debe de considerarlo para definir su estructura, sus fines y su forma de gestionarlo. Aquí es donde cada una de las propuestas varía en la respuesta ofrecida, unos autores se preocupan por los costos, otros por la estructura, algunos más por la jerarquía de las metas. Aunque, también coinciden en la complejidad de medir el desempeño, dado la cantidad de dimensiones que lo integran, así como el dinamismo de su comportamiento y la percepción de los grupos de interés del éxito de la organización. Esta investigación, toma el desempeño organizacional como **una Dimensión organizacional que refleja los resultados obtenidos y las metas múltiples predefinidas, bajo un contexto de presión ambiental y recursos limitados.**

Bajo este ambiente de complejidad y dinamismo en las interrelaciones entre: los resultados de la organización, la presión del contexto, los recursos limitados y las metas múltiples predefinidas. El siguiente apartado se ocupa de explorar las propuestas multiparadigmáticas de cómo se conforman y cuáles son los criterios para definir, controlar y evaluar las metas, como punto inicial del desempeño organizacional.

### **2.3. Establecimiento de metas organizacionales**

Partiendo de la propuesta de Etzioni con su modelo de metas o fines, la cual integra los conceptos de efectividad y eficiencia como soportes para medir el desempeño de la organización. El grado de cumplimiento de las metas, los elementos e instrumentos que lo conducen es de sumo interés para reflexionar sobre los mecanismos de abordaje y postulados de diferentes autores.

Para Michael Porter (1982), una estrategia sostenida es la combinación de varios factores, dentro de ellos destaca la excelencia operativa como una prioridad para todas las empresas y como detonante para su ejecución. En una conceptualización más amplia, Kaplan y Norton (2004, p. 31) proponen un sistema de medición denominado Cuadro de Mando Integral, cuya oferta primordial es dotar de un marco para describir estrategias destinadas a crear valor.<sup>27</sup> Este marco se delinea con cuatro perspectivas cuya interrelación es una cadena de causa-efecto, como se describe a continuación:

- I. Perspectiva Financiera, proporciona la máxima definición del éxito de una empresa.
- II. Perspectiva del Cliente, mide los indicadores del éxito obtenido con los clientes.
- III. Perspectiva Interna, los procesos internos crean y entregan la proposición de valor para los clientes.
- IV. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, la combinación de personas, tecnología y entorno organizativo para apoyar la estrategia.

---

<sup>27</sup> La estrategia de una empresa describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas, clientes y ciudadanos, desde una visión global y con la búsqueda del equilibrio entre actores.

Es importante destacar que, la propuesta de los autores es utilizada en el sector público y privado; en el primero caso, se deben de hacer algunos matices en las perspectivas, debido a que la conceptualización de éxito tiene jerarquías diferentes en lo económico, político y social; mientras que en el sector privado se facilita la utilidad de las perspectivas, por la homogeneidad de los objetivos financieros, comerciales, con predominio de lo económico sobre los restantes. En una empresa privada, la creación de valor se representa mediante el equilibrio de fuerzas contradictorias y la consolidación de los procesos internos, tal como se observa en el cuadro mapa estratégico de la creación de valor.

**Cuadro 2.3 Mapa Estratégico de la Creación de Valor**

Perspectiva	Contenido	Componentes
Financiera	Estrategia de: Productividad y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar costos</li> <li>• Mejorar utilización de activos</li> <li>• Ampliar oportunidades</li> <li>• Mejorar valor a cliente</li> </ul>
Del Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atributos del producto/servicio</li> <li>• Relación</li> <li>• Imagen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio, calidad, disponibilidad, funcionalidad</li> <li>• Servicio y asociación</li> <li>• Marca</li> </ul>
Interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de operaciones</li> <li>• Gestión del cliente</li> <li>• Proceso de Innovación</li> <li>• Procesos reguladores y sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta, producción, distribución y riesgo</li> <li>• Selección, adquisición, retención y crecimiento</li> <li>• Investigación y desarrollo</li> <li>• Medio ambiente, seguridad y salud</li> </ul>
Aprendizaje y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital humano</li> <li>• Capital de información</li> <li>• Capital organizativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Alineación</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia, con base en Kaplan y Norton, Mapa estratégico, p. 40**

Pese a que los autores hacen un esfuerzo por señalar las posibles contradicciones, básicamente usan la perspectiva financiera en el corto y largo plazo y como se contradice con las otras perspectivas, por ejemplo de aprendizaje y crecimiento, invertir en el capital humano en un corto plazo impacta de manera negativa, pero tendrá efectos positivos en el largo plazo. Sin embargo, una propuesta más profunda es la que hace Pacheco (2001, p. 24), cuando define los actores del proceso productivo, a saber dueños de los

medios de producción, clientes y trabajadores, ejemplifica las contradicciones inherentes en sus interrelaciones; dueños-empleados. Los primeros quieren pagar lo menos posible y obtener la mayor productividad; a su vez los segundos quieren mejores salarios y trabajar lo menos posible. En cuanto a la relación entre clientes-dueños, los clientes desean obtener el mejor producto al menor costo, por su parte los dueños requieren un producto con costo mínimo a un precio alto.

Pacheco, los nombra como las cinco contradicciones, las cuales evidencian las diferentes posiciones de los actores participantes en el proceso productivo y el orden jerárquico de sus objetivos, así como el establecimiento del poder en esas interrelaciones. En otras palabras, la mayoría de las estrategias descansan su éxito en la gestión de operaciones, por eso es importante profundizar en el análisis de la gestión operativa interna.

Por tal razón, para Kaplan y Norton, la citada gestión se puede englobar en cuatro procesos relevantes, los cuales son descritos a continuación:

1. Desarrollar y sostener relaciones con proveedores
2. Producir bienes y servicios
3. Distribuir y entregar productos y servicios a los clientes
4. Gestionar el riesgo

Con relación a la conformación de propósitos organizacionales, podemos mencionar a Steiner (2004, p. 150), el cual asegura que no existe consenso para la determinación de los propósitos organizacionales, sin embargo el propone una definición jerárquica y lo representa mediante una pirámide, en la

cúspide de manera breve se exponen los propósitos socioeconómicos básicos , en el siguiente eslabón las metas y valores personales de la alta dirección y finalmente la misión: en un segundo grupo los objetivos a largo plazo y posteriormente los objetivos a corto plazo. Destaca el autor que se parte de un nivel de abstracción elevado en lo alto de la pirámide y se termina en la base con un nivel de especificidad en metas de la organización, tal como se observa en el cuadro siguiente.

**Cuadro 2.4 Conjunto de metas comerciales**

NIVEL	CONTENIDO
1. Junta de Gobierno	Propósitos económicos y sociales básicos
2. Alta Dirección	Metas y valores de los altos directivos
3. Alta Dirección	Misión
4. Alta Dirección y Mandos Medios	Objetivos a largo plazo
5. Mandos medios y Operación	Objetivos a corto plazo

**Fuente: Elaboración Propia, con base en Steiner. PP. 149-151**

Steiner (2004, p. 153), plantea el propósito fundamental de una organización es satisfacer una o varias necesidades de la sociedad a un nivel de utilidad aceptable, mediante el uso efectivo y eficaz de los recursos. También, comenta que pocas organizaciones expresan el propósito de obtener utilidades como el motivo básico. Aunado a lo anterior, agrega que se puede incorporar en este rubro las metas para las prácticas directivas, ellas reflejan la conducta ética y el desempeño de la alta dirección. Aunque apunta que las en esta parte de la definición de los propósitos básicos puede existir un sesgo entre lo que quiera

la junta de gobierno y los objetivos de la alta dirección, aquí apunto que la convergencia de los propósitos básicos es fundamental para que sean fuente de inspiración de los integrantes de la organización.

En cuanto a la misión de la organización, Steiner (2004, p. 156), dice que es una representación del empuje de la organización y significa la filosofía básica, inclusive puede ser utilizada para las relaciones publicas y los lemas publicitarios, sugiere que su redacción se base en la integración de productos y mercados, ejemplifica a Dupont y su misión en los siguiente términos “Mejores cosas para un mejor vida mediante la química”, además señala que son guías generales para la planeación estratégica y sus repercusiones en el acontecer de la organización. Pero el cuestionamiento es cuando una misión es correcta, a lo que Vickers (citado en Steiner, p. 156), apunta “El valor de los juicios del hombre y la sociedad no prueban ser correctos o incorrectos: sino que solo pueden ser aprobados como correctos o condenados como equivocados mediante otro juicio de valor”. En este sentido, considero que la temporalidad es fundamental para que la decisión tomada en la definición de la misión sea evaluada bajo diferentes criterios (económico, político, tecnológico, social, etc.) y con base en ello, estar en posibilidades de ubicar su comportamiento.

Coincido con el autor, cuando señala que la misión tiene un alto nivel de abstracción porque debe de servir como una filosofía que guía a la organización, en contra sentido si una misión es muy específica los cambios del contexto externo e interno, no darían la suficiente flexibilidad para responder adecuadamente a ellos. Continuando con la descripción de la pirámide de Steiner (2004, p. 164), la preocupación de los siguientes niveles es por la definición de objetivos de largo y corto plazo, fundamentalmente en esta

etapa del diseño del quehacer organizacional se busca pasar de lo abstracto en la redacción de la misión al establecimiento de premisas concretas, donde de manera más clara la organización establece su rumbo y así están en posibilidades de desarrollar estrategias específicas y planes para lograr los objetivos.

Steiner (2004, pp. 163-167), define “objetivo, como un resultado que se desea en un periodo de tiempo específico”, de igual manera el autor usa indistintamente propósito, objetivo y meta de manera indistinta, pero explica que hay otros autores que ofrecen significados diferentes. Basta aclarar que propone diez elementos que forman el criterio para definir los objetivos, los cuales se relacionan a continuación:

1. Conveniente, apoya a los propósitos y misión básica de la organización
2. Mensurable a través del tiempo, lo que se espera que ocurra y cuando
3. Factible, a pesar de que hay muchas variables que intervienen se debe de hacer un esfuerzo por definir el objetivo en función de la posibilidad de lograrse
4. Aceptable, lograr el consenso de la organización
5. Flexible, modificarlo cuando hay contingencias
6. Motivador, son un poco agresivos y van un poco más allá de los límites de lo posible
7. Comprensible, redactados en palabras de uso común y sencillos de entender



8. Obligación, hacer lo necesario y lo razonable para lograrlos
9. Participación de las personas, incorporar a los involucrados en su cumplimiento
10. Relación, ser consistentes con los propósitos básicos, y la misión de la organización

En forma general, Steiner ofrece a las organizaciones un mecanismo de conceptualización a la alta dirección, cuya finalidad es poner en discusión los elementos mínimos que debe de contener el trabajo de los diferentes niveles de la organización para poder definir, diseñar, construir y controlar su propio destino. Uno de los elementos fundamentales es la búsqueda permanente por adecuarse a las necesidades de la sociedad y la flexibilidad necesaria para responder ágilmente a los cambios continuos de las múltiples variables que integran el ciclo económico de las organizaciones, un ejemplo de este esfuerzo de conceptualización se presenta en el siguiente cuadro.

## Cuadro 2.5 Resumen Ilustrativo de la Doctrina de una Compañía

PARTIDA	VALOR BUSCADO
Misión del negocio	Establecer modelo o diseño principal
Rendimiento	Dedicación a utilidades
Intereses a buscar y equilibrar	Devoción a grupos de interés
Calidad	Estimular la calidad en todo el personal
Eficiencia	Bajos costos y alta productividad
Atmosfera en la organización	Lugar adecuado de trabajo p/la gente
Observancia de códigos de conducta	Rectitud, lealtad, honestidad, etc.
Objetivos a largo plazo	Rendimiento sobre la inversión de 35% en una década
Objetivos a corto plazo	Disminuir el costo estándar del producto en 5% anual

Fuente: Elaboración propia, con base en Steiner en Pp. 152 y 169

Otro de los autores que ha hecho una propuesta en cuanto a las finalidades de la organización es Goldratt (1994, pp.74-75), quien define la meta de una organización privada como la de “ganar dinero”, para ello propone tres parámetros que serán la guía para saber si se está cumpliendo con el cometido, se definen a continuación:

1. Throughput, la velocidad a la el sistema genera dinero a través de las ventas
2. Inventario, todo el dinero que el sistema ha invertido en comprar cosas que pretende vender
3. Gatos de Operación, todo el dinero que el sistema gasta en transformar el inventario en throughput.

Es interesante la postura de Goldratt porque toma como eje rector el dinero, desde la consolidación de la meta, de ganar dinero, hasta el recorrido que se hace para convertirlo, es decir el dinero que está dentro del sistema mediante los gastos de operación y el inventario. Si bien es cierto que hay una lógica en su construcción entre la meta y los parámetros, considero que es limitada porque únicamente está visualizando los intereses de dos actores del proceso productivo, me refiero a los dueños y a los directivos, pero su propuesta deja de lado los demás participantes, tales como proveedores, clientes, gobierno y grupos sociales de la comunidad. En este sentido, considero parcial la definición e integración de la meta y el subsecuente desarrollo.

Goldratt (1994, p. 369), ofrece un proceso de cinco pasos para dar cumplimiento a la meta de ganar dinero, tal como se observa a continuación:

- I. Identificar las restricciones (elementos que limitan la meta y que son guías para enfocar los esfuerzos de mejora) del sistema
- II. Decidir cómo explotan las restricciones del sistema
- III. Subordinar todo lo demás a la decisión anterior
- IV. Elevar la restricción del sistema (levantar la limitación)
- V. Si se ha roto alguna restricción en los pasos anteriores, repetir proceso y evitar que la inercia sea una restricción.

Finalmente, de los planteamientos del autor, destaca la incorporación del comportamiento humano, además del comportamiento de los materiales en la administración de los negocios. Donde, reconoce que algunas soluciones

resuelven efectos negativos, pero crean otros y en ese camino crean resistencia al cambio entre las personas involucradas.

Por tal razón este autor ofrece como alternativa de gestión nuevos procesos de pensamiento, tendientes a reflexionar en la problemática nuclear (responsable de la existencia de tantos efectos indeseables), ello, según Goldratt (1994, pp. 386, 406-408), conduce a generar tres preguntas básicas qué cambiar, a qué cambiar y como causar el cambio. Lo que sin duda lleva a una lucha continua por el aprendizaje de los procesos de pensamiento capaz de plantear y dar solución a esas interrogantes. Aunque, cabría hacer referencia a que pese a la interrelación y consecuente interdependencia entre las áreas y las personas en una organización, esa problemática nuclear puede estar conformada por una madeja rebujada de causas. En otras palabras, multifactorial, compleja y cambiante, por lo tanto difícil de asir, por lo que se requiere de un gran esfuerzo colectivo para aproximarse a la problemática nuclear de cualquier organización.

Uno más de los autores significativos contemporáneos es Drucker (2001, p. 69) quien, a mi juicio, da un giro importante a las prioridades en los objetivos de una empresa, él la define como aquella organización humana que comercializa un producto o un servicio, y esta es la principal diferencia con cualquier tipo de organización, llámese iglesia, ejército, estado. Apunta, toda organización donde falta o es un elemento incidental la comercialización no es una empresa y no debe ser administrada como tal.

Siguiendo con el autor, si la razón principal de una organización es la de comercializar bienes/servicios, entonces su objetivo central es “crear un

cliente”, aquí es donde Drucker señala la empresa como un órgano de la sociedad donde se relacionan las necesidades y expectativas de los clientes y la empresa, mediante la creación de mercados y ellos son obra sólo de los hombres de negocios. En este sentido, el autor define dos funciones sustantivas de la empresa la comercialización y la innovación, las cuales son las que producen los resultados y todo lo que sustenta estas dos tareas está formado por lo que él denomina “costos”. Drucker (2001, pp. 72-74) expone el propósito de cada una, la primera “El objetivo de comercialización es conocer y comprender tan bien al cliente que el producto o servicio se adapte a él se venda por sí mismo”, para la innovación, explica “La innovación es la tarea de dotar de mayor capacidad de producción de riqueza a los recursos humanos o materiales” o desde una visión interna de gestión “las necesidades de la sociedad en oportunidades de actividad rentable”.

Asimismo, para el autor las dos funciones sustantivas de la empresa se basan en una utilización productiva de los recursos. Drucker (2001, pp. 75-79), la función administrativa de las empresas es la mejor utilización de los recursos, ello conduce a la visión económica de la empresa, donde en forma sistemática se observa una lucha permanente por usar de “mejor manera los recursos”; la preocupación anterior conduce a definir productividad, “...equilibrio entre todos los factores de la producción que suministrará el más elevado producto con el menor esfuerzo”, la siguiente ocupación de la empresa es que coexiste en la sociedad, por lo que debe de afrontar las responsabilidades sociales; por ultimo debe de ocuparse de ganar dinero para poder cumplir todos los objetivos anteriores, es decir buscar una ganancia que cubra el riesgo, Drucker (2001, p. 113) apunta, “la ganancia no es un objetivo, sino un requerimiento que debe

determinarse en relación con la empresa individual, su estrategia, sus necesidades y sus riesgos.

El cuestionamiento que surge es, cuáles son los factores de la producción y cuáles son los criterios a seguir para lograr ese equilibrio, para el autor menciona algunos como son: capital, mezcla de procesos, mezcla de productos, capital intelectual, la estructura de la organización, el conocimiento organizacional. El autor comenta que se debe definir la productividad de manera que incluya todos los factores mencionados y fijar objetivos que los tengan en cuenta. Pese a esa conceptualización tan amplia, vale la pena destacar el trabajo de Pacheco (2002, p. 106), donde resume los factores, y responsables de la productividad,

Para concluir con Drucker, propone el establecimiento de por lo menos objetivos en ocho áreas fundamentales

1. Comercialización
2. Innovación
3. Organización humana
4. Recursos financieros
5. Recursos físicos
6. Productividad
7. Responsabilidad social
8. Requerimientos de ganancias

## **CAPÍTULO III. DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL Y CALIDAD**

### **3.1. Consideraciones generales**

En las líneas anteriores se observó la relevancia en la definición de las metas de una organización, y para lograrlas, hay diferentes mecanismos e instrumentos administrativos y organizacionales que se han gestado a lo largo del siglo veinte, tales como Teoría General de Sistemas, Administración por Objetivos, Planeación Estratégica, Reingeniería, Administración Basada en Recursos, Manufactura Esbelta, sólo por mencionar algunos modelos. Dentro de todos esos elementos resalta en casi todo el siglo veinte los postulados de la Calidad (desde la primera etapa del desarrollo denominada inspección, pasando por el control estadístico del proceso, hasta los equipos de alto desempeño, la era del conocimiento y seis sigmas).

Es de interés de esta investigación, caracterizar al desempeño organizacional y al concepto de calidad como uno de sus aspectos o dimensiones. Por tal razón, se hará un recorrido en la génesis de la calidad, que con el tiempo, ha derivado en múltiples significados, desde la categoría filosófica denominada cualidad hasta definiciones de corte instrumental. Ello condujo a un carácter poli semántico y cada vez se ensancha más su multi dimensionalidad. Lo anterior, se demuestra con la propuesta de Garvin (1996, p.153-154), se pueden encontrar las siguientes definiciones:

- 1- Aptitud para el uso
- 2- Satisfacción del cliente
- 3- Conveniencia al uso o conveniencia al propósito

4- Conformidad con los requisitos

5- Un producto libre de defectos

6- Capacidad para satisfacer las expectativas del consumidor

7- El cumplimiento o superación de las expectativas del usuario a un costo que le represente beneficio.

Lo que ha sucedido en este caso es que estudiosos de las disciplinas: filosofía, economía, mercadotecnia y administración han considerado el tema, pero cada grupo lo ha enfocado desde un punto de vista diferente. La filosofía se ha centrado en las cuestiones de definición; la economía en la maximización de ganancias y la armonía con el mercado; la comercialización en las determinantes del poder adquisitivo y la satisfacción del cliente y la dirección operativa, en las prácticas técnicas del control de la manufactura.

El resultado ha sido una multitud de aristas de un mismo objeto, partiendo cada una de ellas de un marco de referencia analítico diferente y cada una con su propia terminología.

### **3.2. Aproximación al concepto de calidad**

Es por todo esto que Garvin (1996, p. 154), ha planteado que pueden identificarse cinco aproximaciones principales de calidad:

La trascendente de la filosofía

La basada en el producto

La basada en el usuario



La basada en la fabricación

La basada en el valor.

En consecuencia, la mayoría de las definiciones sobre calidad tienen como origen las aproximaciones listadas. Ello, conduce a propiciar una parcialidad hacia unificar una sola conceptualización de la calidad, sin considerar las diferentes dimensiones o aristas previamente señaladas. Con base en lo anterior, la definición de calidad debe de transitar desde las necesidades del usuario, concretarlas en atributos del producto, así como el significado que los integrantes le dan al concepto de calidad, por mencionar algunos, los usuarios, los trabajadores, los dueños de las organizaciones, el público en general, etcétera. Todo ello con la finalidad de expresar la naturaleza holística de la calidad.

Dentro de los clásicos de la calidad, destaca Juran (1990, pp. 21-22), ha señalado lo siguiente: “la palabra calidad tiene múltiples significados”. Dos son los más importantes:

1- Calidad es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio al producto.

2- La calidad consiste en no tener deficiencias

En el primer significado, una mayor calidad capacita a las organizaciones para: aumentar la satisfacción del cliente, hacer productos vendibles, ser competitivos, incrementar la participación en el mercado, proporcionar beneficios para sus accionistas. (Juran, 1990, p. 21)

En este caso, el efecto principal se obtiene en las ventas y, generalmente, la mayor calidad cuesta más. En el segundo significado una mayor calidad capacita a la empresa para reducir los índices de error, reducir los re procesos, reducir los fallos posventa y los gastos de garantía, reducir la insatisfacción del cliente, acortar el tiempo para introducir nuevos productos en el mercado, aumentar los rendimientos y la capacidad y mejorar los plazos de entrega. (Juran, 1990, p.22)

De esta forma, el efecto principal se refleja en los costos y generalmente la mayor calidad cuesta menos. Es necesario tener en cuenta simultáneamente estos dos conceptos dados por Juran para cualquier análisis de la calidad y ambos abarcan la aproximación del usuario, la del valor y la de la fabricación.

Profundizando en el pensamiento de este autor norteamericano, en otra de sus obras “El manual de control de calidad”, Juran (1976, pp. 4-5) comenta: calidad es:

Adecuación al uso, aclarando que hay muchos usos y usuarios, además lo incorpora en la espiral del progreso de la calidad donde muestra una secuencia típica de actividades para poner un producto en el mercado y al profundizar en ella, se observa la complejidad por la aparición de clientes internos y productos que se van incorporando a esta espiral.

Asimismo, Juran habla de la trilogía de la calidad como I. Planificación de la calidad, II. Control de la calidad y III. Mejora de la calidad.

El autor hacer una diferenciación de la mejora de la calidad proyecto a proyecto y la planificación de la calidad, él propone la metáfora del pantano lleno de caimanes y el gerente rodeado de ellos, si empieza a eliminar uno a uno estará

trabajando con mejora de la calidad proyecto a proyecto, el problema es que siempre va tener nuevos caimanes. Pero si gestionara a través de la planificación de la calidad su impacto se ve reflejado en desecar el pantano, por eso es la solución final. (Juran, 1976, pp. 10-11)

La visión del extremo receptor es variable. Los espectadores forman un espectro de exploradores, conservadores e inhibidores. Según Juran, los exploradores son aquellos individuos que están abiertos a las ideas para cambiar de enfoque, dice “Esos pocos gerentes son, por naturaleza, exploradores y, por tanto, son unos aliados potenciales de los partidarios”, esto es los partidarios deben ocuparse de descubrir a los exploradores, porque ellos proporcionan el terreno para ensayar los nuevos enfoques.

Por su parte, los conservadores en palabras de Juran son “...reticente a los cambios basados únicamente en la teoría y el razonamiento lógico”, además son así porque su experiencia previa demuestra que los cambios no resultaron como los partidarios habían prometido. Finalmente, Juran (1990<sup>a</sup>, p. 265) habla de los inhibidores, son los más extremistas, explica “No se convencen por los razonamientos lógicos ni siquiera por los resultados demostrados, son los últimos en aceptar el cambio”, recomienda dejar a los inhibidores para el final. Juran habla del papel que tiene el partidario (aquella persona a introducir la calidad en la organización).

Juran (1990<sup>a</sup>, p. 269), apunta que: “la introducción de la gestión de la calidad en toda la empresa GCTE, es similar a un trasplante de un extraño y estimula una reacción inmunológica. Esa reacción se puede reducir de las mismas

formas que en los organismos biológicos”.<sup>28</sup> En resumen, para Juran los componentes de la calidad se relacionan como sigue.

**Cuadro 3.1 Componentes de la Calidad de Juran**

<b>Propuesta</b>	<b>Componente</b>
Formar un comité de calidad de alto nivel	Alta Dirección
Definir políticas y objetivos de calidad	Rumbo
Despliegue de los objetivos corporativos	Despliegue
Sistema de control y auditoría	Control
Provisión de recursos	Recursos
Programa de motivación al personal	Motivación

**Fuente: Elaboración propia, con base en Juran y la Planificación para la Calidad, Pp. 222-229**

Juran (1990<sup>a</sup>, pp. 222-224) recomienda como punto inicial la creación de un comité de calidad total en toda la empresa de directores de alto nivel para establecer y coordinar el enfoque. El segundo elemento es las políticas de calidad que son una guía para la gestión, éstas son el resultado de muchas deliberaciones en los altos puestos y aprobadas por el más alto nivel, de la misma manera se establecen los objetivos de calidad enfocados hacia la competitividad y la mejora continua, el objetivo lo define como “un blanco hacia el que se apunta, un logro hacia el cual se encaminan los esfuerzos”.

El siguiente es el despliegue de los objetivos corporativos, es decir la subdivisión de los objetivos a los niveles inferiores, asignando sub objetivos,

<sup>28</sup> Idem. p. 269

estos objetivos deben incorporar a los grupos de interés (clientes externos e internos, proveedores). Juran (1990<sup>a</sup>, pp. 225-229): “La planificación empresarial global ha incluido desde siempre un enfoque positivo para sacar a la luz los recursos que hacen falta para cumplir los objetivos empresariales de la corporación”.

El siguiente elemento es conformar un Sistema de control y auditoría, para el Juran (1990<sup>a</sup>, p. 229-233) control significa:

Evaluar el comportamiento real...Comparar el comportamiento real con los objetivos...Actuar sobre las diferencias”, como los objetivos son para toda la empresa igualmente el control debe de ser integral. De la misma manera, la auditoria de calidad es definida por el autor como “la revisión independiente del comportamiento de la calidad” y la ausencia de responsabilidad garantiza la independencia de la revisión del comportamiento para observar el cumplimiento de los objetivos.

El último elemento de la calidad es la Motivación al personal, aunque Juran habla previamente como la resistencia cultural a la gestión de la calidad y comenta al respecto; “Las objeciones no se basan en la ventajas de las propuestas; se basan en las consecuencias sociales, esto es en el efecto de las propuestas sobre el patrón cultural de la divisiones o departamentos impactados. Cada una de esas organizaciones ha ido construyendo con los años un entramado de actitudes, creencias, hábitos, prácticas, símbolos de estatus, rituales, tabúes. Ese patrón cultural sirve a unos fines útiles y por tanto es protegido por la organización. Cualquier propuesta de cambio es una

amenaza potencial a la estabilidad del patrón y por tanto una amenaza potencial a la comodidad de los miembros de ese medio cultural”.

En consecuencia, Juran propone un programa de motivación al personal de siete pasos a seguir: 1. Proveer la participación (en la planificación y en la ejecución del cambio). 2. Proveer tiempo suficiente (sin sorpresas, comenzar poco a poco, elegir el año adecuado). 3. Que las propuestas no lleven exceso de equipaje (concretas). 4. Trabajar con el líder reconocido por el medio cultural (ellos entienden mejor la cultura). 5. Tratar a las personas dignamente. 6. Invertir las posturas (empatía). 7. Considerar las alternativas (desde programa de persuasión, hasta dejar la propuesta). Juran (1990<sup>a</sup>, pp. 238-239)

Un autor contemporáneo es Cantú (2005, p.1), hace un recorrido por algunas definiciones de calidad.<sup>29</sup> Para la American Society for Quality Control (ASQC), “La calidad es la totalidad de detalles y características de un producto o servicio que influye en su habilidad para satisfacer necesidades dadas”.

Para las Normas Oficiales de Control de Calidad (NOM-CC), “Calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas preestablecidas”.

Cantú propone a la calidad como la satisfacción del cliente, abunda diciendo que esta satisfacción se liga con las expectativas generadas y las percepciones del cliente. Por esta razón, la calidad no siempre se puede cuantificar o definir en términos objetivos. Apunta “Una empresa tendrá más clientes en el futuro si los actuales están satisfechos. El mejorar la calidad debe

---

<sup>29</sup> Director del comité técnico del Premio Nacional de Calidad (2011)

de ser, obligadamente, un viaje sin retorno.” El autor plantea que la competitividad de una empresa se basa en tres elementos: mayor calidad, bajo precio y menor tiempo de entrega. De la misma manera concluye que estos objetivos no son antagónicos y al contrario son complementarios y necesarios para competir en el mercado. (Cantú, pp. 1-2)

Derivado de lo anterior, concluyó que las empresas que tengan mejor combinación de esos tres elementos tienen mayor habilidad para responder a los requerimientos del mercado. Sin embargo hay que profundizar en los elementos para saber cuáles son los atributos que los clientes definen para construir la competitividad.

Cantú establece los componentes de la calidad como: primero, las características del producto o del servicio, intuyo que son los atributos que el cliente espera y percibe del producto o servicio, el autor propone algunos para un producto manufacturado (desempeño, confiabilidad, durabilidad, facilidad de uso, estética, disponibilidad de opciones y posibilidad de expansión entre otros); si fuera un servicio las características serían las siguientes (precisión, realización a tiempo, integridad, ser amigable y cortés, anticipación a las necesidades del cliente, conocimientos del servidor, estética y reputación entre otras).

El segundo, falta de deficiencias, se refiere a la calidad de conformidad, por ejemplo para un producto manufacturado (producto sin defectos o errores a la entrega, durante el uso y durante el servicio, ventas, facturación y otros proceso sin errores), en el caso de un servicio (sin errores en las transacciones

del servicio original y futuras, ventas, facturación y otros procesos del negocio sin errores). (Cantú, 2005, p. 6)

Cantú (2005), al igual que Polanyi (1989), Drucker (1993), Villoro (1994), Nonaka y Takeuchi (1999), Pfeffer (2000), Ausubel (2002), Zimmerman (2004), señalan que en estos tiempos de incertidumbre y complejidad, el conocimiento desempeña un papel relevante en las organizaciones y sus interrelaciones con sus grupos de interés. Es más, viven en una era donde su fundamento es la información y el conocimiento, se ejemplifica con el avance de las nuevas tecnologías, las comunicaciones instantáneas, masiva creación de información en la red, y la globalización de las economías. Ello trastoca las operaciones, el desarrollo y la gestión en las organizaciones. Cantú, menciona algunas características de la organización en la era del conocimiento:

Énfasis en el ser humano como creador y gestor de información y conocimiento

Necesidad de desarrollar el capital humano

El ser humano como centro de la organización

Énfasis en la calidad

Énfasis en el desarrollo holístico de la persona

Necesidades de desarrollo integral en la organización

Énfasis en las comunicaciones formales e informales

Gestión basada en la colaboración e integración (ganar-ganar)

Liderazgo participativo basado en el respeto por las personas



## Estructura matricial de organización

### Competencia constructiva.

En esta época del conocimiento, calidad es “beneficio o utilidad que satisface la necesidad de una persona al adquirir un producto o servicio”. Como ya se vio anteriormente, la calidad se relaciona con la satisfacción de los consumidores, clientes o usuarios. Desde un punto de vista organizacional, calidad es el resultado de un proceso de gestión integral que abarca todas las etapas de un proceso para llegar a producir un producto o un servicio. Culmina Cantú refiriendo “Calidad es un camino no un destino”.

En este sentido, sentencia “La gestión de calidad tiene fundamento en la satisfacción de las necesidades de los clientes externos, pero asume que esas necesidades no podrán ser satisfechas a menos que los “clientes internos” sientan que la organización satisface sus necesidades.” Cantú (2005, pp. 12-14).

En otras palabras, la calidad es el resultado de un proceso desarrollado por personas para satisfacer necesidades de otras personas.

Por tal razón, Cantú (2005, p.15), propone la implementación de un modelo de gestión de la calidad como sigue.

Diseñar un camino hacia la calidad

Garantizar el apoyo de la alta gerencia en el programa institucional de calidad

Informar a las personas que trabajan en las organizaciones sobre los nuevos principios que sustentan la calidad y capacitarlos en el uso de técnicas de gestión para mejorar la calidad

Formación de equipos de especialistas en gestión de la calidad que dirijan y faciliten la implementación del proceso

Difundir la gestión de calidad en todos los niveles de la organización

Focalizar la misión y los objetivos en conocer a los clientes y sus necesidades

Desarrollar una cultura organización orientada al cliente

Promover creatividad, innovación y experimentación con proceso dirigidos a aumentar calidad

Reconocer y recompensar los logros de la calidad

Evaluar permanentemente con el propósito de mejorar en forma continua

Teniendo en cuenta todos los análisis anteriores, se puede afirmar que en el campo de la calidad, la identificación de conceptos universales ha seguido un curso errático. La búsqueda de éstos y de los principios universales es un fenómeno relativamente reciente. En consecuencia, la normalización de la terminología está aún en sus inicios. Muchas palabras y frases son utilizadas con significados especiales que difieren de los que figuran en los diccionarios.

Al respecto Juran (1990<sup>a</sup>, p. 231) planteo que existen serios obstáculos antepuestos a la normalización:" las diferencias de argot e historia cultural de las distintas ramas industriales, los rápidamente cambiantes ingredientes de

aptitud para el uso y los deliberados esfuerzos humanos para crear y utilizar una terminología que asegure ciertas ventajas para las empresas y para ellos mismos".

Debido a estas dificultades se creó en la ISO el Comité Técnico número 176, con el objetivo de elaborar un conjunto de normas internacionales y lineamientos sobre gestión de la calidad. Así surge en el año 1986 la norma ISO 8402:1986. Calidad. Vocabulario, donde se expresa el siguiente concepto de calidad: "conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer necesidades expresadas o implícitas" (ISO 8402, 1994, p. 2) ha sido modificada hasta llegar a la versión de la ISO 9000, misma que define calidad como: " grado en el que un conjunto de características inherentes que cumple con los requisitos". (ISO 9000, p. 8)

En la norma ISO 9004(2000, p. 5), aparecen normalizados por primera vez los principios para la gestión de la calidad: enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisión, relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. Por su parte Michelena (2000, p. 7) opina que, tanto la definición como su aplicación de la calidad depende del contexto y momento en que se observa y analiza, considera que: calidad es "el conjunto de atributos o propiedades de un producto o servicio que satisface los requisitos o necesidades de los clientes y que permiten emitir un juicio de valor acerca de él, dentro de un ambiente organizacional comprometido con la mejora continua, la eficacia y la efectividad".

Así, es importante tomar en cuenta que existen conceptos diversos de calidad, autores con distintas definiciones abordan en ellas variadas dimensiones, de manera que si se multiplican los conceptos por los autores y también por las dimensiones, se tendrá idea de la verdadera complejidad del asunto de la calidad. Esto no quiere decir que no haya manera alguna de lograrla y mejorarla continuamente. Significa que es importante tener presentes sus diversos aspectos, pues esta multidimensionalidad tiene implicaciones teórico-prácticas para el establecimiento de sistemas y mecanismos para alcanzarla, es decir cada investigador y administrador visualiza conceptos diferentes.

Ante esta situación más que adoptar y defender un concepto único de manera absoluta, resulta más beneficioso y práctico tener conciencia de los diferentes caracteres de la calidad. A juicio de Moreno (2000, pp. 5-7) son: Dual, (los fabricantes y prestadores de servicios deben ser capaces de ponerse en el lugar de los clientes y no sólo como productores o prestadores de servicios). Relativo, (lo que para algunas personas resulta de excelente calidad, para otras no y viceversa).

Dinámico, (lo que es hoy de excelente calidad, en un período posterior, ya sea a largo, mediano o corto plazo, puede que ya no lo sea, debido a la existencia del principio de las necesidades siempre crecientes del ser humano). Participativo (en el logro de la calidad como totalidad, todas las personas en una organización empresarial aportan para alcanzar la misma).

Multidimensional, (debido a las múltiples dimensiones que en la actualidad ya se tienen presentes como: cualidad, cantidad, oportunidad, el precio, el servicio de posventa, medio ambiente). Holístico y procesal (la calidad como totalidad

se obtiene de la interrelación de un conjunto de procesos claves que la aseguran, los cuales forman un sistema de procesos de alta complejidad).

En este sentido, podemos afirmar que la construcción de la calidad es un fenómeno eminentemente social, es decir de un esfuerzo individual de actividades enmarcado en un esfuerzo colectivo, pues lo que se busca con este tipo de metodologías es agregar valor en cada una de las partes del proceso.

El Organismo Internacional de Estandarización (ISO), ha conformado una familia de normas enfocadas en la gestión de los sistemas de calidad, la principal es la ISO 9000 (2008), los principios de gestión se indican a continuación.

#### Principios de gestión de la calidad

1. Enfoque al cliente
2. Liderazgo
3. Participación del personal
4. Enfoque de proceso
5. Enfoque de sistema
6. Mejora continua
7. Toma de decisiones basadas en hechos
8. Relaciones de beneficio mutuo con los proveedores

Asimismo, la norma ISO 9001, 2008, consideramos que podemos extraer los requisitos atribuidos directamente al personal, reinterpretemos y proponemos las dimensiones de la calidad, ver siguiente cuadro.

**Cuadro 3.2 ISO 9000, 2000 y Participación del Personal en la calidad**

Impulsor	Reinterpretación
1. Enfoque al cliente	I. Compromiso
2. Liderazgo	II. Liderazgo
3. Personal	III. Personal
6. Mejora continua	IV. Desarrollo humano

**Fuente. Elaboración propia del autor con base en ISO 9000, 2000 y 2008.**

Por su parte el Modelo Nacional para la Competitividad “MNC”, (2010, p. 34) ofrece, según sus creadores,<sup>30</sup> “...una guía que les permite un análisis del entorno y la reflexión en cuanto al rumbo y estrategias para mejorar su posicionamiento competitivo; facilita el entendimiento de la organización como un ente único, en el que sus competencias y capacidades le permiten innovar y diferenciarse para proporcionar productos y servicios de alto valor que sean apreciados por los mercado y consumidores”.

Esta metodología plantea tres grandes momentos, el primero de ellos consiste en una reflexión estratégica donde se define el rumbo y se alinean los impulsores de valor; en un segundo momento se definen las capacidades claves (combinación única de conocimientos, habilidades, capacidades,

<sup>30</sup> El Consejo Técnico del Premio Nacional de Calidad, a través del Instituto para el Fomento a la Calidad, diseñó el Modelo Nacional para la Competitividad, con ajustes anuales, a partir del 2008 y en la actualidad con la versión 2011.

procesos, tecnología, competencias humanas y recursos) define la forma en que la organización decide competir; el tercer momento consiste en una alineación de los impulsores de valor, basado en la reflexión estratégica y las capacidades claves. Los impulsores de valor se mencionan a continuación:

Impulsores para la competitividad, en el MNC (2010, pp. 7-9)<sup>31</sup>

1. Liderazgo
2. Clientes
3. Planeación
4. Procesos
5. Personal
6. Información y Conocimiento
7. Responsabilidad Social

De los siete impulsores del modelo nacional para la competitividad, consideramos que podemos extraer los que son atribuidos directamente al personal, asimismo reinterpretemos y proponemos las dimensiones de la calidad, ver cuadro siguiente.

---

<sup>31</sup> En la versión del Modelo Nacional para la Competitividad 2011, agrega los principios que son: Liderazgo estratégico, logro de resultados, enfoque al cliente, calidad de la operación, responsabilidad por la gente, impulso a la innovación, construcción de alianzas y corresponsabilidad social.

**Cuadro 3.3 Modelo Nacional para la Competitividad y Participación del Personal en la calidad**

<b>Impulsor</b>	<b>Reinterpretación</b>
1. Liderazgo	I. Liderazgo
2. Personal	II. Personal
3. Información y conocimiento	III. Conocimiento
4. Desarrollo sustentable	IV. Desarrollo humano

**Fuente. Elaboración propia del autor con base en “Modelo Nacional para la Competitividad 2010y 2011”.**

Otra metodología de gran relevancia es el planteamiento de E. Deming y sus conocidos 14 puntos, considerado uno de los maestros más respetados a nivel mundial y pilar del sistema de calidad del Japón, quien en su honor creo el Premio Deming, otorgado de manera colectiva e individual a los que demuestren los mejores esfuerzos de calidad, los puntos de Deming, en Walton (1988, pp. 38-40)

1. Constancia en el propósito de mejorar productos/servicios
2. Adoptar la nueva filosofía
3. No depender más de la inspección masiva
4. Acabar con las prácticas de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio
5. Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y servicio
6. Instituir la capacitación en el trabajo



7. Instituir el liderazgo
8. Desterrar el temor
9. Derribar las barreras que haya entre áreas de staff
10. Eliminar los slogans
11. Eliminar las cuotas numéricas
12. Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho
13. Establecer un vigoroso programa de educación y reentrenamiento
14. Tomar medidas para lograr la transformación.

De los catorce puntos de Deming, consideramos que podemos extraer los que son atribuidos directamente al personal, asimismo se reinterpretó y proponemos las dimensiones de la calidad, ver cuadro siguiente.

### Cuadro 3.4 Método Deming y Participación del Personal en la calidad

Puntos de Deming	Reinterpretación
6. Capacitación	I. Capacitación y educación constante
7. Liderazgo	II. Liderazgo
8. Desterrar el Temor	III. Confianza del trabajador
9. Derribar barreras entre departamentos	IV. Cooperación y coordinación
12. Derribar barreras que impiden sentir orgullo por el trabajo bien hecho	V. Orgullo y reconocimiento en su labor
13. Programa vigoroso de educación y reentrenamiento	

**Fuente.** Elaboración propia con base en Walton: *Cómo administrar con el método Deming.*”

Desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales, destaca Barba (2001, p. 231), quien comenta las paradojas de la calidad total, la primera modifica la configuración de los arreglos estructurales de la autoridad, pero conservando su esencia, él señala que “...la autoridad tradicional que reclama obediencia y disciplina, se sustituye por una autoridad virtual encarnada en el compromiso compartido de satisfacer al cliente”.

La segunda, es la mejora continua contra la mentalidad forzada del cambio, al cual el autor sugiere que “...las particularidades simbólicas internas de cada organización le permiten individual y colectivamente reinterpretar y reapropiar las experiencias y conocimientos acorde a sus intereses individuales, grupales y organizacionales”. La tercera, consiste en la autonomía y control cuya gestión

es responsabilidad de líder en encontrar, según Barba (2001, pp. 232-233), “...los indicadores claves de desempeño que todavía proporcionan confiabilidad y consistencia, mientras que permita a los empleados discreción en cómo alcanzar las metas de desempeño.” Para lograr lo anterior, el autor comenta que la organización crea una cultura basada en la calidad como eje primordial.

La cuarta, es la cohesividad y el conflicto en la formación de equipos de alto desempeño, en esta situación Barba plantea que “la aceptación del conflicto es una expresión de la fragmentación estructural, expresada en la imposibilidad de cambiar simultáneamente todas las partes de la organización”, todas cambian a diferentes ritmos y algunas no lo hacen.

La quinta paradoja está entre la aceptación individual de la ampliación de las metas, en esta situación Barba (2001, pp. 235-239), coincide con Thompson al considerar que “las metas desafiantes pero realistas, son una ayuda para un normal desempeño operacional y un mejoramiento continuo de los procesos”, ello conduce a un cultura permisible del cambio. Las dos paradojas anteriores se resuelven propiciando un ambiente propicio para los equipos de trabajo y metas flexibles que mejoren dramáticamente el desempeño.

La siguiente es, qué tan objetivo es evaluado el trabajo individual en el grupo, para ello el autor considera tres elementos para responder a la evaluación del desempeño individual: “a) su desempeño específico del trabajo; b) la productividad del equipo del que el individuo es forma parte; y c) qué tanto el individuo contribuyó a los esfuerzos de colaboración del grupo.” Esta paradoja se diluye cuando se crea una cultura, equipos sensibles y un

ambiente centrado en el desempeño. Finalmente el autor concluye que la ambigüedad es un principio del cambio organizacional teniendo como instrumento el concepto de calidad total. En resumen, observe el siguiente cuadro definiciones y componentes de la calidad.

**Cuadro 3.5 Definiciones y Componentes de la Calidad**

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>	<b>Componente</b>
Kellener 2005	La Calidad Total se define como la metodología de administración aplicada a la actividad empresarial para lograr, asegurar, mantener y mejorar los atributos requeridos de los productos y/o servicios, para satisfacer las expectativas del usuario y mejorar la productividad de las empresas	Administración, empresa, atributos del producto/servicio, usuario, productividad empresarial
Hammurabi (1792 A.C.)	Ley No. 229: "Si un constructor construye una casa para alguien, y no es construida correctamente, y la casa la cual él construyó se derrumba y mata a sus dueños, entonces ese constructor debe morir". Ley No. 235: "Si un constructor de barcos construye un barco para alguien, y no lo hace bien, y durante ese mismo año es vendido y sufre daños, el constructor de barcos tomará el barco, lo apartará y lo pondrá junto con sus propios desperdicios. El constructor de barcos dará al propietario un barco fuerte".	Correctamente, constructor, dueños o usuarios, desperdicios, mala calidad, muerte
Shewhart W (1920)	La calidad de un producto está representada por una distribución estadística, esta no logra la precisión ni la exactitud, sino solamente probabilidades	Distribuciones de probabilidad, gráficas de control, especificaciones, causas aleatorias y sistemáticas de variación
Deming (1989)	La calidad reside en la satisfacción del cliente o de sus necesidades de consumo. En estas necesidades se incluyen las características del producto en sí mismo, su disponibilidad en el mercado y el precio.	Satisfacción del cliente, características del producto, disponibilidad y precio
Juran J.	La calidad se refiere a la ausencia de	Producción,

(1950)	deficiencias que adopta la forma de: retraso en las entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas, entre otras. Por ello, para Juran la calidad es " adecuación al uso", tales deficiencias son causadas por las personas, por lo que es reconocido como quien añadió la dimensión humana a la calidad. Así, la calidad debe ser planeada, controlada y mejorada.	Administración y Dimensión Humana.
Ishikawa (1950)	El Control de calidad es: desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor; es decir, manufacturar a bajo costo, y dentro de su filosofía. Afirma además, que la calidad debe ser una revolución de la gerencia, donde esta práctica es responsabilidad de "todos", ya que es una actividad que exige forzosamente el trabajo en equipo.	Alta Gerencia, Responsabilidad, trabajo en equipo, Producción
Crosby (1995)	La calidad es prevención y se apoya en cero defectos, el cual está sustentado en el hecho de que son dos factores los que causan tales errores: falta de conocimientos y falta de atención, donde la falta de conocimiento se puede superar mediante la capacitación constante; pero, la falta de atención es algo más complejo, pues es un problema de actitud que no puede ser superado con preparación.	Prevención, conocimiento , atención del operador , capacitación y actitud, incumplimiento de la mala calidad
Feigenbaum Armand (1956)	Control Total de la Calidad: concepto que proponía un tipo de control apoyado en la coordinación interdepartamental y en un nuevo estilo de vida laboral basado en el principio de que la calidad de productos y servicios es el resultado del trabajo y participación de todos los elementos de la empresa, comenzando con el diseño del producto pasando por su finalización y hasta que éste se encuentre en manos de un consumidor final que deberá ser satisfecho.	Coordinación interdepartamental, necesidades del usuario, nuevo estilo de vida laboral, satisfacción del cliente final
Ouchi William (1990)	La teoría Z, proporciona medios para el trabajo eficaz en equipo, propiciando el desarrollo armónico de las organizaciones mediante la a) Confianza en la gente, y de ésta para la organización, b) Atención puesta en las sutilezas de las relaciones humanas y 3)	Liderazgo, técnicas de dirección, cultura, relaciones sociales

	<p>Relaciones sociales más estrechas.</p> <p>La calidad surge como consecuencia del estilo directivo básicamente, y no de su cultura, por lo que consideró que sí es posible asimilar como aportaciones japonesas, sus técnicas de dirección empresarial, y lograr así éxito en la gestión de las organizaciones; sin embargo, hace un reconocimiento de que los elementos culturales, aún cuando no son determinantes, sí influyen en el proceso.</p>	
Shingo Shigeo (1960)	<p>La calidad son aquellos elementos y situaciones que agregan valor al usuario final y cuyas contribuciones se caracterizan por el gran cambio de dirección que dio a la administración y diseño de los métodos de producción, en sentido contrario a las técnicas tradicionales.</p>	<p>Diferentes sistemas y técnicas de producción para mejorar la productividad tales como Sistema de producción Toyota, Justo a Tiempo, Poka Yoke y 5S</p>
Barba (2004)	<p>Calidad asume un alto contenido simbólico al constituirse como compromiso interiorizado y compartido por la empresa y sus integrantes, así, la calidad total implica cambio de actitudes en todos los niveles y actividades de la empresa.</p> <p>Este proceso se puede entender en el marco del cambio organizacional, que implica un proceso de institucionalización, en el que, a partir de las presiones contextuales (cambio tecnológico, legislación y mercado), se desarrolla una transformación de los arreglos estructurales que van desde los aspectos conceptuales (subjetivos), hasta los aspectos prácticos (objetivos). En estos términos, el tránsito de la subjetivación a la objetivación implica un proceso dividido en tres etapas: apropiación, interpretación y reapropiación</p>	<p>Simbolismo, compromiso interiorizado, cambio organizacional, fragmentación, ambigüedad, subjetividad, apropiación, interpretación y reapropiación</p>
(Garving, D.A. 1996)	<p>La calidad tiene múltiples significados, con un carácter poli semántico característico en este término, donde cada vez más se ensancha la multi dimensionalidad del mismo Es por todo esto que ha planteado que pueden identificarse cinco aproximaciones principales de calidad:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- La trascendente de la filosofía</li> <li>2- La basada en el producto</li> <li>3- La basada en el usuario</li> <li>4- La basada en la fabricación</li> </ol>	<p>carácter poli semántico, multi dimensionalidad</p>

	5- La basada en el valor.	
Yamaguchi Keiichi (1989)	La buena calidad no solamente es la calidad de los productos, que es la calidad interpretada de manera estrecha (cualidades), sino significa también, el volumen de producción que, cuando se quiere, se obtiene la cantidad necesaria y al costo más bajo posible para que tenga un buen precio, o por lo menos un precio razonable, y además, un servicio de posventa, rápido y bueno para la tranquilidad del comprador, incluyendo todo lo mencionado anteriormente de que su carácter total sea el más propicio	Integral, cualidades, servicio post venta
(NC ISO 8402:1986)	Calidad: conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer necesidades expresadas o implícitas	características, aptitud, necesidad expresada e implícita, satisfacción
ISO 9000:2000	Calidad grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos". En la norma ISO 9004:2000 aparecen normalizados por primera vez los principios para la gestión de la calidad: enfoque al cliente, liderazgo, , participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisión, relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor (Norma ISO 9004:2000, p.5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• enfoque al cliente</li> <li>• liderazgo</li> <li>• participación del personal</li> <li>• enfoque basado en proceso</li> <li>• enfoque de sistemas para la gestión</li> <li>• mejora continua</li> <li>• decisiones por hechos</li> <li>• relaciones benéfica con el proveedor</li> </ul>
Cantú	Beneficio o utilidad que satisface la necesidad de una persona al adquirir un producto o servicio, la calidad es un camino no un destino; la calidad es el resultado de un proceso desarrollado por personas para satisfacer necesidades de otras personas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• desarrollo holístico de la persona</li> <li>• desarrollo integral en la organización</li> <li>• El ser humano como centro de la organización</li> </ul>
Michelena	el conjunto de atributos o propiedades de un producto o servicio que satisface los requisitos o necesidades de los clientes y que permiten emitir un juicio de valor acerca de él, dentro de un ambiente organizacional comprometido con la mejora continua, la eficacia y la efectividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedades</li> <li>• Necesidades</li> <li>• Juicio de valor</li> <li>• Mejora continua</li> <li>• Eficacia</li> <li>• Efectividad</li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia, con base en diversos autores: Deming, Juran, etc.**

Para efectos de esta investigación, se construyó una definición propia que retoma algunos de los postulados antes descritos y que es:

Calidad:<sup>32</sup> Indicador del desempeño organizacional que refleja el grado de acercamiento entre las características del bien y/o servicio y las expectativas del usuario. Existen compromisos que propician la buena calidad, tales como: Compromisos Individuales, Colectivos y de la Alta Dirección.<sup>33</sup>

#### Compromisos Individuales.

- Capacitación y educación
- Orgullo por el trabajo bien hecho

#### Compromisos Colectivos

- Orientación al cliente
- Autonomía sobre su propio trabajo

#### Compromisos de la Alta Dirección

- Liderazgo (Guía para realizar mejor el trabajo)
- Constancia y coherencia de mejora
- Armonía visión y objetivos empresa-individuo

En la misma lógica de los autores anteriores, puedo retomar algunos elementos para construir las dimensiones de la calidad coincidentes en cada una de las propuestas analizadas. Cabe hacer mención que, la construcción de la calidad, es un proceso holístico, integral y sistémico, tal como se puede vislumbrar en el cuadro de las dimensiones de la calidad.

---

<sup>32</sup> Modificación del autor con base en, Pacheco, A. (2010)

<sup>33</sup> La propuesta de los compromisos: Individuales, Colectivo y Alta Dirección es una aportación propia, tomando como referencia diversos autores de calidad (Jurán, Deming, Cantú, etc), y al Modelo Nacional para la Competitividad, versión 2010 y 2011.



**Cuadro 3.6 Dimensiones de la Calidad**

<b>Dimensiones de la Calidad</b>	<b>Orientación al cliente</b>	<b>Armonía</b>	<b>Autonomía</b>	<b>Capacitación y educación</b>	<b>Liderazgo</b>	<b>Constancia y coherencia de mejora (dirección)</b>	<b>Orgullo por el trabajo bien hecho</b>
<b>Autores</b>	(vínculo cercano con grupos de interés)	(visión y objetivos empresariales e individuales)	(autoridad y responsabilidad sobre su propio trabajo)		(guía y apoyo para realizar mejor el trabajo)		
Juran	✓			✓	✓	✓	✓
Cantú D. H.	✓		✓	✓	✓	✓	✓
ISO 9001	✓			✓	✓	✓	
Premio Nacional de Calidad	✓		✓	✓	✓	✓	✓
Deming	✓		✓	✓	✓	✓	✓
Barba S. A.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

**Fuente:** Elaboración propia, con base en diversos autores: Juran, Deming, Barba.

Ahora bien, un cuestionamiento que surge es, cuáles son los mecanismos utilizados por las organizaciones para demostrar la aplicación de modelos o sistemas de gestión de calidad tendientes a satisfacer los requerimientos de sus grupos de interés. Sin lugar a dudas, pueden existir variados instrumentos de difusión, a través de diferentes medios de comunicación acordes a las características y especificidades de los actores involucrados en el funcionamiento organizacional.

Uno de los mecanismos de uso contemporáneo, por lo menos en la última década, para validar los avances en materia de calidad es el movimiento de

certificación y acreditación de los procesos y de las personas con base en una serie de normas (dependiendo de la cobertura, pueden ser sectoriales, nacionales, regionales o internacionales), cuyo sentido es, o al menos así lo establecen los organismos certificadores, reconocer a las empresas que trabajan con calidad. Precisamente esta lucha por la calidad y el movimiento acreditador y certificador ha permeado los diferentes sectores económicos, así como los ámbitos público y privado, en actividades tangibles e intangibles, desde las oficinas de abogados, asesores, médicos, hasta las instalaciones manufactureras de diversos productos, tales como: celulares, cemento, acero, vidrio, cosméticos, entre muchos más.

En el intento de buscar, encontrar y construir la calidad en las organizaciones en contextos competitivos, así se han definido mecanismos de acreditación (demostración de capacidades técnicas de los trabajadores acorde a una normalización establecida) y la certificación (Específicamente para este estudio, el proceso por el cual el Consejo de Salubridad General reconoce a los establecimientos de atención médica, que participan de manera voluntaria y cumplen los estándares necesarios para brindar servicios con buena calidad en la atención médica y seguridad a los pacientes). El proceso de certificación tiene un mecanismo de implementación y su objetivo es demostrar el cumplimiento de lo estipulado en la norma específica, no obstante existen otras aristas que emergen con efectos diversos sobre los actores de la organización y son tratadas en el siguiente apartado.

### **3.3. Visión crítica de la certificación de calidad**

El 60% de las empresas que no logran la certificación ISO 9000, y predominantemente se ubican las causas, alrededor de las actividades de registro y control de documentos, las cuales aparecen repetitivamente en los párrafos de la serie de normas indicadas. Ello conduce a momentos de angustia y confusión por no saber cómo cumplir con los requisitos de documentación. (Brumm, 1999, pp.XXV-XXVI)

Cárdenas (1991, pp. 27-28), establece que uno de los factores que influyen en la percepción de la calidad es el comportamiento de la oferta y la demanda; podemos decir que si hay mucha demanda y poca oferta el usuario puede eventualmente aceptar mas defectos del producto o servicio; caso contrario, si existe mucha oferta y poca demanda, el cliente se volverá más cuidadoso en la aceptación del producto o servicio.

Deming (citado en Cárdenas, 1991, p. 28) plantea que se evade la definición de calidad como una estrategia para no comprometerse en su producción, agrega no definirla deja abierta la falsa esperanza de cambiar las reglas del juego, según parezca conveniente. Ello conduce a inducir que la calidad tiene que ver con los intereses de los actores, es decir cada uno de los que participan en un acto de comercialización, producción de un bien o un servicio en cualquier ámbito introducen la subjetividad como componente de la calidad.

Dentro de los procesos que la mundialización a diseñado para asegurar la calidad en los intercambios comerciales es el proceso de certificación de los proceso de calidad, bueno en realidad un solo proceso, para el caso de ISO

9001, 2008, y cuyo fin es consolidar el comercio mundial con niveles de calidad óptimos.

Una de las críticas a la certificación es la homologación del proceso de certificación fundamentado en los requisitos de gestión para los sistemas de calidad, es decir son genéricas y su aplicación es a todas las empresas sin importar su tamaño ello conduce a una estandarización de los métodos de trabajo y a un eventual isomorfismo y una lucha desenfrenada de incorporar soluciones a problemas no encontrados. Lo que induce a las organizaciones para apegarse a criterios establecidos por un grupo elitista y arrogante de especialistas, que en su elaboración no consideraron el aprendizaje colectivo de la organización, el poder, el conflicto, la informalidad, etc. Razón por la cual es necesario un análisis profundo de la certificación, su proceso y sus implicaciones económicas, sociales, políticas y simbólicas entre los actores participante.

Taylor (1998, pp. 203-204) la certificación no sólo debe hacerse solo por las siguientes causas:

- Tener un registro enmarcado
- Sólo para cumplir
- Se necesita un nuevo trofeo
- Porque ventas cree que es bueno
- Como reacción temerosa a la competencia
- Por agradar a los clientes

El proceso de certificación tiene como objetivo primordial el cumplimiento de los requisitos del contenido de la norma en cuestión, esto es lo que se califica y si cumple se otorga el reconocimiento.

Según Taylor las razones porque debe hacerse un proceso de certificación son:

Elevar la productividad

Desarrollar a los empleados

Controlar los procesos

Administrar el cambio

Mejorar la calidad de los productos y servicios

Mejorar el desempeño

Librarse de cortinas de humo y espejos

Mejorar la eficacia y eficiencia

Por sentido empresarial

Por ser lo correcto

Moreno (2005, p. 5) una mejora forma de lograr la certificación es “involucrando a los bibliotecarios en una cultura de calidad basada en una filosofía y metodología de trabajo con base en el comportamiento de las personas, que se comprometen por convicción, desde la alta dirección hasta el nivel operativo”

Para ello, la certificación logra demostrar lo siguiente:

1. Se diga claramente lo que se tiene que hacer
2. Se haga lo que se dijo que se tenía que hacer
3. Se cuente con la evidencia que se hace lo que se dijo
4. Se tenga un enfoque al usuario
5. Se cuente con la participación del personal
6. Se trabaje bajo un enfoque a procesos
7. Se haga la mejora continua
8. Se tomen decisiones basadas en hechos
9. Se establezcan las relaciones mutuamente benéficas con los proveedores

Aunado a ello, Senlle (2001), dice que la certificación permite controlar un sistema de calidad, así como la planificación de una estrategia de mejora continua y el ahorro del gasto. Además el considera que es una exigencia a nivel mundial para ofrecer y dar garantía sobre la calidad de los productos y servicios. Derivado de esto, genera las siguientes condiciones:

1. Rentabilidad
2. Competitividad
3. Mejor calidad de vida empresarial
4. Motiva, integra y responsabiliza a todos los trabajadores en todos los niveles por la marcha de la empresa

5. Contar con mejor organización, planificación y coordinación interna
6. Aumenta la fidelidad de los clientes
7. Mejor gestión comercial
8. Control de proveedores
9. Simplifica el comercio y elimina las burocracias de las barreras técnicas entre países
10. Reduce la no calidad
11. Preserva el futuro de la humanidad y de la vida en el planeta

Continuando con el autor, apunta, “la calidad es una nueva forma de vivir”. En esta lógica, y bajo la presión constante de la globalización, se propician marcos regulatorios para fomentar y construir certeza en los mercados. Sin lugar a dudas, el mecanismo internacional es la normalización, entendida como regularizar o poner orden a lo que no lo tiene, en este sentido una de las entidades más importantes a nivel mundial que normaliza diferentes bienes y servicios es la Organización Internacional de Estandarización (ISO).

La normalización permite un mercado mundial, porque nos ofrece la oportunidad de comprar un producto en una nación y poder usarlo en otra, el mismo autor comenta con sus propias palabras: “ofrece la oportunidad de convenir de manera abierta y democrática especificaciones comunes”. Sin embargo, en este punto se pone a debate las condiciones de abierta y democrática de los países en el consenso de las especificaciones técnicas de los productos y/o servicios, dado que no todos los países tienen el mismo

desarrollo industrial y económico. Por lo tanto, algunas naciones no puedan cumplir dichas especificaciones, generando una disparidad mayor entre países industrializados y en vías de desarrollo.

Además, de los grandes intereses comerciales manifestados en la capacidad de imponer su voluntad, básicamente me refiero al poderío económico, tecnológico y comercial de las transnacionales y de los grandes capitales. Donde los intereses propios rebasan los intereses comunales de las naciones. Un ejemplo de ello, es la negativa de incorporarse al Protocolo de Kioto por Estados Unidos de América y así evitar el cumplimiento de los acuerdos que en materia de protección al medio ambiente se comprometieron las naciones firmantes.<sup>34</sup>

En la globalización se busca la armonía legislativa entre países y mercados, suprimiendo la normalización unilateral. En este sentido, cabe hacer mención que el aceptar normas internacionales, también puede ser un signo de debilidad de la economía en cuestión, lo podemos clarificar con la adaptación del Sistema Internacional de Unidades por diferentes países.<sup>35</sup>

Esta normalización, inició con las necesidades de los fabricantes, pero es importante destacar que diferentes actores de los procesos de comercialización y producción, así como de consumo se han unido a la construcción de normas. Dentro de los participantes, incluye el gobierno, los trabajadores, los consumidores privados, los usuarios de los equipos, organizaciones no

---

<sup>34</sup> Kyoto (Japón), el 11 de diciembre de 1997.

<sup>35</sup> Unidades y patrones de medición, como el metro, el kilogramo, el grado centígrado, etc., nuestro país este adicionado a la Convención del Metro, con sede en París, Francia; en México, la custodia y manejo de los patrones están a cargo del Centro Nacional de Metrología, CENAM.



gubernamentales y la comunidad en general, con la finalidad de incorporar sus inquietudes.

En forma general, la ISO 9001 y la ISO 9004, son un par coherente, según ISO, sobre la gestión de calidad, la primera está orientada al aseguramiento de la calidad del producto y a aumentar la satisfacción del cliente, y la segunda tiene una perspectiva más amplia sobre la gestión de calidad brindando orientaciones sobre la mejora del desempeño.

Esta normalización a nivel internacional tiene como objetivo la homologación de la producción de los bienes y servicios; la certificación es el instrumento diseñado para validar estos procesos. Senlle (2001, p.16), propone la definición de homologación como: aprobación final de un producto, proceso o servicio, realizado por un organismo que tiene esa facultad. Como resultado de este proceso intervienen varios elementos que integran la definición; el primero de ellos es que la actividad o el resultado de la organización es sometido a ser revisado por una institución (aprobada para dicha función), con base en una reglamentación técnica vigente y reconocida por los países miembros y de los usuarios a los que está destinado el bien o servicio.

Lo anterior, conduce a la protección de los consumidores y/o usuarios, así como ofrece la garantía a los fabricantes de que su producto cumple las especificaciones técnicas aceptadas por la comunidad empresarial y gubernamental. Hasta ahí, parece muy bien, pero podemos observar una serie de contradicciones, en primer lugar el grado de participación en la construcción de las especificaciones técnicas, el nivel de aceptación de la normatividad, los tiempos en que las especificaciones entran en vigor y dar oportunidad a los

países y a las instituciones de poder cumplir con los requerimientos, además del respeto a dicha normatividad privilegiando los intereses globales y no los parciales.

Senlle (2001:18), define Certificación como: “la actividad consistente en la emisión de documentos que atestigüen que un producto o servicio se ajusta a norma técnicas determinadas.”

En otras palabras, es la conformidad con la norma y ello se formaliza con un documento que ofrece validez ante otras organizaciones y consumidores, diferenciando a las organizaciones certificadas. Para lograr esto, es necesaria la participación de un organismo independiente que tiene como principal objetivo dar fe de que la organización en cuestión cumple, en sus actividades o sus resultados, con base en una norma particular.

Aquí nos conduce a la otra parte de la cadena, quien faculta a los organismos independientes, para ello existen en cada país un organismo nacional de acreditación, aunque también puede hacerse a nivel internacional, cuya función es auditar las capacidades técnicas de los organismos certificadores y con ello emite una autorización para poder cumplir con la función de certificar a las organizaciones, todo ello dentro de un marco de capacidad técnica y probidad ética y moral. Este último punto, puede entrar a discusión, ya que es probable la mezcla de intereses entre auditores de los organismos certificadores con dueños/directivos de las organizaciones y su necesidad por ser certificados, originando la posibilidad de corruptelas que desvían y deforman los beneficios de la certificación.

Hasta finales de diciembre de 2008, se habían emitido 982 832 certificados ISO 9001 (2000 y 2008), en 176 países del mundo, lo que representó un aumento de 31 346 (3%) con respecto a 2007.<sup>36</sup>

En el contexto de la norma ISO 9001:2000 e ISO 9001:2008 o la norma ISO 14001:2004, "certificación" se refiere a la emisión de garantías por escrito (certificado) por un organismo independiente externo que ha comprobado un sistema de gestión y verificó se ajusta a los requisitos especificados en la norma.

Derivado de lo anterior, se puede observar que el proceso de certificación de la calidad, es un mecanismo que "valida", ante los ojos de los grupos de interés, el desempeño de una organización. Pues legitima que los productos o servicios que realizan, se apegan a una norma técnica determinada. En ese sentido, es posible observarlo como una presión del contexto global, donde busca erigirse como el árbitro entre los consumidores, los empleados de las organizaciones y la comunidad en general.

Sin lugar a dudas, el proceso de certificación de la calidad trae consigo claroscuros en su implementación en las organizaciones públicas y privadas. Uno de ellos es, el impacto que tiene en la cotidianidad de los empleados de una organización, las interpretaciones y los significados que ellos construyen. Asimismo, cómo cada uno de los grupos profesionales reacciona a estas vicisitudes, tema que se trata en el siguiente apartado.

---

<sup>36</sup> Es importante comentar que en la expansión del comercio global, la certificación bajo la familia ISO, es uno de los mecanismos utilizados por diferentes organizaciones multilaterales, para asegurar su interrelación con otras instancias productivas. Además, hay que resaltar la aceptación de la norma como "voluntaria", aunque muchas organizaciones lo exigen en sus proveedores y los clientes son más sensibles a este tipo de proceso de validación.

## **Capítulo IV. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA IDENTIDAD PROFESIONAL**

### **4.1 Consideraciones generales**

La identidad profesional se ha estudiado desde diferentes perspectivas, en los siguientes apartados se hará un recorrido por heterogéneas posturas teóricas, con la finalidad de conocer los argumentos, las dimensiones y aquellos mecanismos de identificación. De la misma manera, se buscará profundizar en la taxonomía y sus diferentes alcances, además de las implicaciones que lleva consigo la identidad, específicamente en las profesiones, es decir la identidad profesional en las organizaciones.

### **4.2 Impacto de la modernidad en la Identidad**

En las tres últimas décadas se han presentado una serie de cambios económicos y sociales trascendentales en la vida moderna de los habitantes del mundo; sin lugar a dudas, podemos mencionar eventos que marcaron transformaciones significativas, las cuales movieron los cimientos de paradigmas al parecer inamovibles. Dentro de todos ellos, podemos mencionar la declive comunista, la formación y consolidación de bloques comerciales, la formación de un mercado de bienes y capitales, el carácter universal de las tecnologías competitivas, el avance en la dirección de la creación de un sistema productivo mundial, el peso político que ejerce el sistema mundial en la competencia por las hegemonías globales o regionales, así como el aspecto cultural de la universalización. (Samir, 1999, p. 125)

En otras palabras, la tendencia es la globalización de los mercados con la estandarización de los productos y de los consumidores, misma que se

observa en la proliferación de hábitos comerciales que impactan en las culturas regionales, movimientos masivos en pro de la defensa del medio ambiente, dominio de las transnacionales en la competencia mundial, con su consecuente isomorfismo organizacional, exigencias de aplicación de modelos exitosos en lugares y con condiciones específicas a otras latitudes de características desiguales.

De igual manera, hemos visto el nacimiento y consolidación de organismos multinacionales, como es la Organización Mundial de Comercio (OMC), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), entre otras más, cuyo énfasis es lograr un mayor intercambio económico entre los países miembros, sin importar los efectos secundarios de tal integración, como es la proliferación de enfermedades modernas, como son las adicciones a diferentes drogas, la obsesión por la belleza, con sus subsecuentes trastornos alimenticios (bulimia y anorexia), el hedonismo, el consumo mediático y la lucha frenética por mantenerse a la moda, como diría Lipovetsky (1990, pp. 20-25), “vivimos en el imperio de lo efímero, donde el consumismo ha llegado a nuestras vidas, somos esclavos de la moda

En el centro de esta vorágine se encuentran las personas, bombardeadas por estrategias de comunicación, cuya finalidad es influir en el comportamiento cultural y comercial, importando modelos de bienestar y moda ajenos a nuestra realidad. Todo esto, influye de manera significativa en los procesos de elaboración de los productos y los servicios, con públicos objetivos cambiantes y más demandantes, buscando ser diferentes como ninguno, pero iguales como todos.

Para poder lograr dar respuesta a todas esas necesidades y expectativas, provocadas y alentadas por los medios masivos de comunicación, las organizaciones se encuentran inmersas en dificultades técnicas y económicas, pues deben de buscar el equilibrio económico y laboral para disminuir costos y mantener las fuentes de trabajo, además de satisfacer ágil y oportunamente a sus clientes en un mundo ferozmente competido.

En este contexto, cuyo eje es el cambio y las transformaciones, provoca una serie de efectos positivos, como sería el poder de elegir los productos y servicios que se comercializan en otros países, naturalmente si se tienen los recursos socioeconómicos para ello; el manejo y utilización de las fuentes de información global, que aumentan la comunicación y reducen las distancias, ahora estamos mejores comunicados, aunque los contactos cara a cara sean menores; el uso y aplicación de la tecnología que de alguna manera facilita las actividades.

No obstante las múltiples ventajas de esta “evolución”, también es importante comentar que, hay muchas voces inquietas que consideran los efectos negativos han sido cuantiosos y de mayor impacto en las personas. A decir verdad, existe una tendencia por estandarizar el consumo, con las influencias y estrategias comerciales comentadas líneas arriba.

Lo que ha provocado las mutaciones en los estilos de vida, también han trastocado los estilos de vida laboral, donde en las factorías y organizaciones, se habla de manera indiscriminada de: cultura organizacional calidad total, era del conocimiento, excelencia, mejora continua, trabajo auto dirigido, grupos de trabajo, desempeño exitoso, satisfacción del cliente, justo a tiempo, empleado de calidad, etc.

Existe un debate social, en cómo y cuándo se debe insertar lo nacional a lo multinacional, algunos factores a considerar son: el lenguaje, la cultura, lo actual, los sistemas políticos y legales, mismos que fueron concebidos en un contexto diferente, en la actualidad los gobiernos buscan crear la percepción de un alto grado de unidad, aún cuando existen diferencias claras entre países. Yarbrough and Yarbrough (2001, pp. 779-781)

Por otro lado, el manejo irresponsable de los directores de las organizaciones, de los funcionarios públicos de diversas instancias gubernamentales, de los grupos de empresarios, de los sindicatos y de figuras sociales en general, ha traído consigo posturas opuestas a cómo debe ser el trabajador del siglo XXI, qué habilidades y actitudes debe tener, cuál debe ser su papel en este proceso de transformación global. Ante ese tipo de interrogantes, no hay consenso en las respuestas, cada uno de los involucrados en la relación, tiene opiniones enfocadas acorde a sus intereses. Lo innegable, es el proceso de cambio que han sufrido las relaciones obrero-patronales, así como las condiciones sociales, económicas y culturales.

Dentro de las transformaciones sufridas por los trabajadores del mundo, enfocaremos este estudio al trabajador mexicano, cuya heterogeneidad es por demás clara, algunos de estos factores son: la brecha generacional entre adultos y jóvenes, el grado de estudio, la región geográfica a la cual pertenecen, la actividad profesional, las zonas económicas, el género, la disposición al cambio, entre otros más. Este abanico de posibilidades, ofrece una complejidad para un análisis determinista; el objetivo de la presente investigación es poner en la mesa del debate la multidimensionalidad de comportamiento dinámico en el tiempo que significa la reconversión del

trabajador mexicano y su adaptación, con sangre, sudor y lágrimas a los cambios actuales y futuros.

No estamos en posibilidades de predecir qué cambios se presentarán en los próximos decenios; en la actualidad se habla de la presión de determinados grupos empresariales nacionales y extranjeros que solicitan al gobierno mexicano y al poder legislativo se impulse una reforma laboral, para, según ellos, mejorar los índices de competitividad y reducir las erogaciones por concepto de beneficio sociales a los trabajadores, y para eliminar algunas canonjías, como es el contrato colectivo de trabajo y demás prestaciones laborales ganadas por una lucha de años.

Sin embargo, lo que si podemos mencionar es la avalancha de cambios por venir, lo que provocará una disparidad en las relaciones laborales de las organizaciones. El gobierno deberá asumir parte de los costos de estos ajustes, una adecuación de las normas laborales generará nuevos dinamismos que marcarán grandes transformaciones sociales, económicas y culturales en la clase trabajadora del país.

En un ambiente económico, político y social tan incierto, los trabajadores mexicanos sufren de transformaciones positivas y negativas, cuyo juicio depende de los parámetros y de la posición asumida. No obstante esto, uno de los impactos más significativos se manifiesta en la crisis de identidad, la fragmentación, la ambigüedad, “la orfandad” y la pérdida de soberanía de los trabajadores en su relación con sus compañeros de trabajo, con su contexto social y familiar y con sus empleadores. (Segovia y Pérez, p. 2005)

Lo anterior, ha provocado diversas formas de manifestaciones cotidianas de los trabajadores en sus diferentes espacios, desde una añoranza por el pasado, un



presente irregular y un futuro lleno de incertidumbre, en cada uno de los espacios sociales donde se desenvuelven, la familia, la sociedad y la organización. Nos encontramos en una coyuntura post moderna, donde hay nuevas condiciones sociales, lo que lleva a nuevas vivencias, es decir una transformación de las personas, para responder a los cambios presentes y futuros.

En este sentido, las diversas manifestaciones de cambio se observan en las interacciones de las personas, en otras palabras, somos seres sociales, donde el comportamiento emerge de las múltiples causales, sociales, económicas, culturales, laborales, etc. Derivado de lo anterior, una de las manifestaciones de los cambios se da en la cultura, aunque existen diferentes definiciones y postulados de este macro concepto, en el siguiente punto se hará un análisis de las diferentes posturas y acepciones de esta importante dimensión de estudio para las organizaciones.

#### **4.3. Los trabajadores, la cultura y la identidad**

Dentro de los diferentes enfoques que se le ha dado al concepto de la cultura y sus ejes de análisis, destaca el de Sahlins (citado en Olavarria, 2007, p.1) que ubica dos ejes: uno Instrumental orientado hacia una transformación efectiva del entorno, por una razón práctica, la razón mítica, entendida como una cualidad eminentemente expresiva o comunicativa. Este segundo eje, el “Simbólico”, es de interés pues aporta una riqueza conceptual de significados e interpretaciones, como menciona Geertz (1973, p. 5)), “Al creer tal como Weber, que el hombre es un animal suspendido en tramas de significación tejidas por el mismo, considero que la cultura se compone de tales tramas y

que el análisis de ésta no es por tanto una ciencia experimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significados.”

En este orden de ideas, la cultura se compone de acciones, símbolos y signos, además de textos, conversaciones y otros elementos de interacción social. Asimismo, el énfasis en la cultura nos conduce a tratar de descifrar capas de significado, donde las acciones y expresiones tienen significados en la vida cotidiana de quien las produce, percibe e interpreta.

Geertz es el parte aguas del concepto interpretativo de la cultura, y a mi juicio, su aportación primordial es la amplitud de la visión al rebasar la parte descriptiva, además de exigir un esfuerzo mayor para poder profundizar en los patrones de significados, diferenciando de manera fina, el sentido de los signos y exhibir la interpretación como la forma de estudiar la cultura.

Otra postura interesante sobre el tema es la de Thompson (1998, p. 138). “Se puede interpretar como el estudio de las maneras en la que los individuos situados en el mundo socio histórico producen, construyen y reciben expresiones significativas de diversos tipos.” Este concepto lo podemos dividir en a la convergencia de diverso fenómenos que por su naturaleza requieren del abordaje desde diversas disciplinas.

Por ejemplo, al hablar del mundo socio histórico, lo asociamos a los cambios sufridos en las tres últimas décadas, y cómo es que los trabajadores de las organizaciones contemporáneas producen, diferentes comportamientos de crisis, ambigüedad, fragmentación, etc. Además, como construyen y reconstruyen sus posicionamientos a estas influencias sociales, económicas, culturales y políticas, es decir a un conjunto global de dimensiones que afectan

la percepción de los trabajadores, los cuales ofrecen una respuesta simbólica a las dimensiones señaladas.

En otras palabras, al mirar con una visión más amplia el concepto de cultura, como un proceso, es decir un conjunto de etapas secuenciales y simultáneas. Para ello, Thompson se vale de la concepción estructural de la cultura, donde los fenómenos culturales pueden entenderse como formas simbólicas en contextos estructurados; y el análisis cultural puede interpretarse como el estudio de la constitución significativa y de la contextualización social de las formas simbólicas. (Thompson, 1998, p.185)

Otra aportación de Thompson (1998, p. 197), en concordancia con Geertz, es que define la concepción simbólica de la cultura: “Patrón de significados incorporadas a las formas simbólicas-entre las que se incluyen las acciones, enunciados y objetos significativos de diversos tipos- en virtud de los cuales los individuos se comunican entre sí y comparten experiencias, concepciones y creencias”.

Thompson (1998, p. 205), agrega “formas simbólicas, como amplio campo de fenómenos significativos, desde las acciones, gestos y rituales, hasta los enunciados, los textos, los programas de televisión y las obras de arte”. Por ello, ofrece una variedad amplia de expresión y comunicación entre los actores de la organización.

De manera concreta, las formas simbólicas tienen una serie de características que varían en la manera en las que se construyen, difunden y reciben en el mundo social, así como el sentido y el valor que tienen para quien los reciben, depende de los contextos y las instituciones que las generan, mediatizan y

sostienen. En este sentido, es importante incorporar dos definiciones de cultura, la primera de ellas es el contexto social y la segunda la institución.

El contexto social, lo desarrolla Bourdieu (1986), como el campo de interacción de espacio social y las trayectorias que dependen del capital (económico, cultural y simbólico); “El espacio social está construido en forma tal que los agentes que ocupan en el posiciones semejantes son situados en condiciones y sometidos a condicionamientos semejantes, y tienen todas las posibilidades de tener disposiciones e intereses semejantes, de producir por lo tanto prácticas también semejantes”<sup>37</sup>.

La institución social, según Thompson (1998, pp. 205-206), son, “Conjuntos específicos y relativamente estables de reglas y recursos, junto con las relaciones sociales que son establecidas por ellas y en ellas”. Es decir, constelación de reglas, recursos, y relaciones que se sitúan en campos de interacción y al mismo tiempo los crean. Con estas dos definiciones, enmarcamos la generación y difusión de las formas simbólicas dentro de un proceso dinámico, donde se producen significados en las diferentes etapas de su elaboración, así como interpretaciones que conllevan a recursos, reglas, códigos y esquemas propios.

Por tal razón, estos significados tienen que ver con los contextos sociales, es decir, las formas simbólicas son recibidas por individuos inmersos en un contexto que moldean la manera en que son recibidas, comprendidas y valoradas por ellos, como apunta Thompson (1998, p. 228), “al recibir e interpretar formas simbólicas, los individuos participan en un proceso

---

<sup>37</sup> Conferencia pronunciada en la Universidad de San Diego en 1986, denominada “Espacio social y poder simbólico.”

permanente de constitución y reconstitución del significado, y este proceso es típicamente parte de lo que se puede llamar la reproducción simbólica de los contextos sociales.”

El planteamiento anterior es congruente con Linda Smircich (1983), creadora del concepto Simbolismo organizacional, cuyo énfasis es la vida cotidiana de la organización y la comprensión del significado que sus aspectos y prácticas tienen para sus integrantes. La propuesta de la autora se reafirma observando a la definición de la cultura como metáfora raíz, donde considera a las organizaciones como cultura, en otras palabras, las organizaciones no tienen cultura, las organizaciones son cultura.

Este cambio de enfoque trae consigo una serie de implicaciones muy importantes porque, “las organizaciones son entendidas y analizadas no principalmente en términos económicos o materiales, sino en términos de sus aspectos expresivos y simbólicos”, (Smircich, citado en Olavarria, 2007, pp. 2-3). Esto ofrece la oportunidad de interpretar la cotidianidad de las organizaciones en los procesos, de construcción, desconstrucción y reconstrucción de los significados, todo ello bajo el manto del simbolismo organizacional.

El contexto social e institucional nos lleva a incorporar el papel de las instituciones en este proceso de interacción social. Al respecto Douglas (2004), en su obra, “Cómo piensan las Instituciones”, argumenta que existe una conveniencia mutua entre las instituciones y las personas para consolidar relaciones duraderas y que esta instancia se vale de analogías con la naturaleza para validar las estructuras y la clasificación que las instituciones hacen de las personas. Menciona Douglas (2004, p. 99), “Las intenciones

individuales de construir una institución pueden ser muy buenas; es posible que los individuos contengan sus propios impulsos e intenten controlar la tendencia generalizada a beneficiarse gratuitamente invocando analogías con la naturaleza”.

En este sentido, surge el concepto de identidad, cuando, en una primera instancia, se reconocen diversos objetos como miembros de una misma clase. Douglas señala que la identidad no es una cualidad que pueda reconocerse en las cosas en sí, se trata de algo que se confiere a elementos dentro de un sistema coherente. Este sistema coherente se basa en la interacción social donde la supervivencia depende de poseer la suficiente energía emocional como para conseguir que esta empresa clasificatoria elemental sobrelleve las arduas tareas que requiere la construcción de un mundo coherente y práctico.

La misma autora ilustra algunos ejemplos en que se definen las distintas profesiones “los economistas son los grandes teóricos de las ciencias sociales”. De igual manera, las instituciones de su entorno buscan relaciones de pares ordenados (generalmente dicotómicos, espiritual-material, intangible-mensurable, poesía y religión-economía, etc.) Estas analogías, al equiparse con las estructuras de autoridad, las conductas sociales refuerzan las pautas lógicas otorgando mayor relieve. En la misma obra, Douglas indica: “las pautas de autoridad del hecho de que seamos animales sociales, educados desde la niñez para reconocer los elementos materiales más elementales de la metáfora y la analogía en nuestra propia experiencia social”.

Parafraseando a Levi Strauss, la misma Douglas (2004, pp. 90-100), (define Bricoleur) todo lo que tiene a mano para efectuar todo tipo de transformaciones dentro de un inventario dado de enseres domésticos. Este bricolaje del

pensamiento primitivo, deduzco, se traslada a las sociedades modernas como lo establece Levi Strauss (citado en Douglas, 2004, p. 97) al comentar, “en una sociedad donde la tecnología y la división del trabajo se han fijado en un nivel determinado durante generaciones, la gente puede dejar vagar su pensamiento especulativo, pero este no puede traspasar los límites trazados por la tecnología estable y las pautas de trabajo”

En concreto, reconocer la implicación de la persona individual en la construcción de instituciones desde el comienzo de la empresa cognitiva no puede resultar más que beneficioso para el enfoque de la cognición individual en su conjunto. Hasta los sencillos actos de clasificar y recordar están institucionalizados. La clasificación de los individuos, definidas como la identidad , Goodfrey, y Whetten (1998, pp. 34-35), postula tres diferentes enfoques de aproximación: Funcionalistas (evidentemente objetivista); Interpretativista (de apuntalamientos constructivista) y la Postmodernista (supuesto inexorablemente prevaleciente).

En general, se comparte que las identidades se construyen dentro de un proceso de socialización, en espacios sociales de interacción, mediante identificaciones y atribuciones, donde la imagen de sí mismo se configura bajo el reconocimiento del otro. Nadie puede construir su identidad al margen de las identificaciones que los otros formulan sobre él. La identidad para sí, como proceso biográfico, reclama complementarse, como proceso social y relacional, con la confirmación por los otros de la significación que el actor otorga a su identidad. La identidad personal se configura, como una transacción recíproca (objetiva y subjetiva), entre la identidad atribuida por otros y la identidad asumida. Integrando ambas dimensiones, Dubar (2000, p.109) define la

identidad como, "el resultado a la vez estable y provisional, individual y colectivo, subjetivo y objetivo, biográfico y estructural, de los diversos procesos de socialización que, conjuntamente, construyen los individuos y definen las instituciones".

Bolivar (2004, p.3), hace referencia a Giddens (1995), (2000), (2001), Gergen (1998), Holstein y Gubrium (2000), y en congruencia con ellos, establece la relevancia de la dimensión biográfico-narrativa de los actores en la naturaleza de la identidad. Continuando con el autor, y retomando a Ricoeur (1991), (1996), esta narrativa se compone de: trama argumental, secuencia temporal, personaje(s) y situación. Ante los conflictos de la vida moderna, la crisis, la ambigüedad y la reafirmación de la identidad, Giddens (1995, p. 72), "la identidad del yo no es un rango distintivo, ni siquiera una colección de rasgos poseídos por el individuo. Es el yo entendido reflexivamente por la persona en función de su biografía." Destaca la posición de este autor, al concebir el papel de la persona y cómo interpreta su devenir a través del tiempo.

Giddens (1995), propone la continuidad en el tiempo y el espacio como un elemento congruente que es interpretada, lo que él denomina "reflejamente por el agente". Bajo este orden de ideas Bolivar (2004, p.3), establece que:

La identidad del yo se explicita – entonces – en la crónica del yo en la geografía social y temporal de la vida, como una reflexión del sujeto sobre los sucesivos escenarios recorridos, en orden a su posible autodefinición en la unidad de un relato. Las personas construyen su identidad individual haciendo un auto relato, que no es sólo recuerdo del pasado sino un modo de recrearlo en un intento de descubrir un sentido e inventar el yo, que pueda ser socialmente reconocible.



Por lo tanto, el devenir en el tiempo del sujeto o actor toma sentido con sus narraciones autobiográficas, mediante una congruencia de significados entre el pasado, presente y el futuro esperado. Esta narración, es un enramaje de percepciones y aspiraciones, desconstruyendo y reconstruyendo el presente y el futuro.

#### **4.4. Identidad Colectiva e Identidad Profesional**

La identidad social tiene sentido en un grupo de personas donde las interacciones y las características individuales y colectivas marcará diferencia. Turner (1982) establece que en el mundo social se producen divisiones discontinuas, a través de clases o categorías. La construcción de un marco de referencia o un sistema social de categorización, tiene como objetivo ubicar y diferenciar a las personas.

En otras palabras, la persona debe de interiorizar algunos elementos de esa categorización, tales que esos componente ofrezcan un auto concepto, el cual puede ser efímero o duradero. Con esto podemos vislumbrar que hay una influencia socio histórica para la cuestión de identidad social, además de la definición sistemática que incluye algunos y excluye a otros, dentro de los elementos que dan significado a esa identidad social. Tajfel (1972), menciona cómo un individuo con conocimiento duradero de ciertos grupos sociales, junto con algunas emociones y valores significativos para él lo harán miembro del grupo. Es decir, algunas veces el estado de una persona, dependiendo del grupo, el individuo pertenece y otras no pertenece. Aquí tiene que ver con el auto concepto, como con las estructuras cognitivas y la auto imagen, las cuales son producidas por el funcionamiento de las estructuras sociales, económicas, culturales, religiosas etc. y tomadas en un momento definido.

Sin embargo, el problema principal es cuál es el proceso que genera la identidad social y siguiendo la línea de pensamiento Tajfel y Turner, son dos elementos primordiales, el primero se refiere a procesos cognitivos automáticos asociados con la categorización social y el segundo proceso motivacional con el cual se observa la características de la auto descripción, naturalmente esta identificación se da a través del comportamiento del grupo. (Turner, 1982, pp. 19-21).

Siguiendo esta línea de reflexión, concluimos que la identidad social es construida, con una vigencia en un momento socio histórico, además depende de la interacción en un grupo social, el cual define ciertos parámetros para identificar a sus miembros. En otras palabras, la identidad depende desde la perspectiva que asuma uno para aproximarse. La respuesta a la pregunta “Quiénes somos nosotros” en un sociedad, en un país, en una comunidad, en una organización, esto depende de los supuestos que nosotros hagamos de cómo nosotros nos comprendemos en la organización. Similarmente “Quiénes son ellos”, depende también de los supuestos de cómo se comportarían a esas pregunta. (Turner, 1982, pp. 33-34).

Nosotros creemos que la identidad es un concepto muy variable, no sólo porque refleja lo que somos, sino soporta lo que se obtiene de la expresión de la identidad de otros. De otra manera, la identidad sólo tiene sentido en la interrelación de grupos sociales, donde cada uno de los miembros se define de cierta manera y es parte de un marco de referencia y comparación mayor, el cual ofrece o no una identidad social, colectiva de la persona.

Por otro lado, Uhalde y Osty (2007, p.99), en su obra “el mundo social de las empresas”, con base en dos ejes cartesianos de comparación proponen una

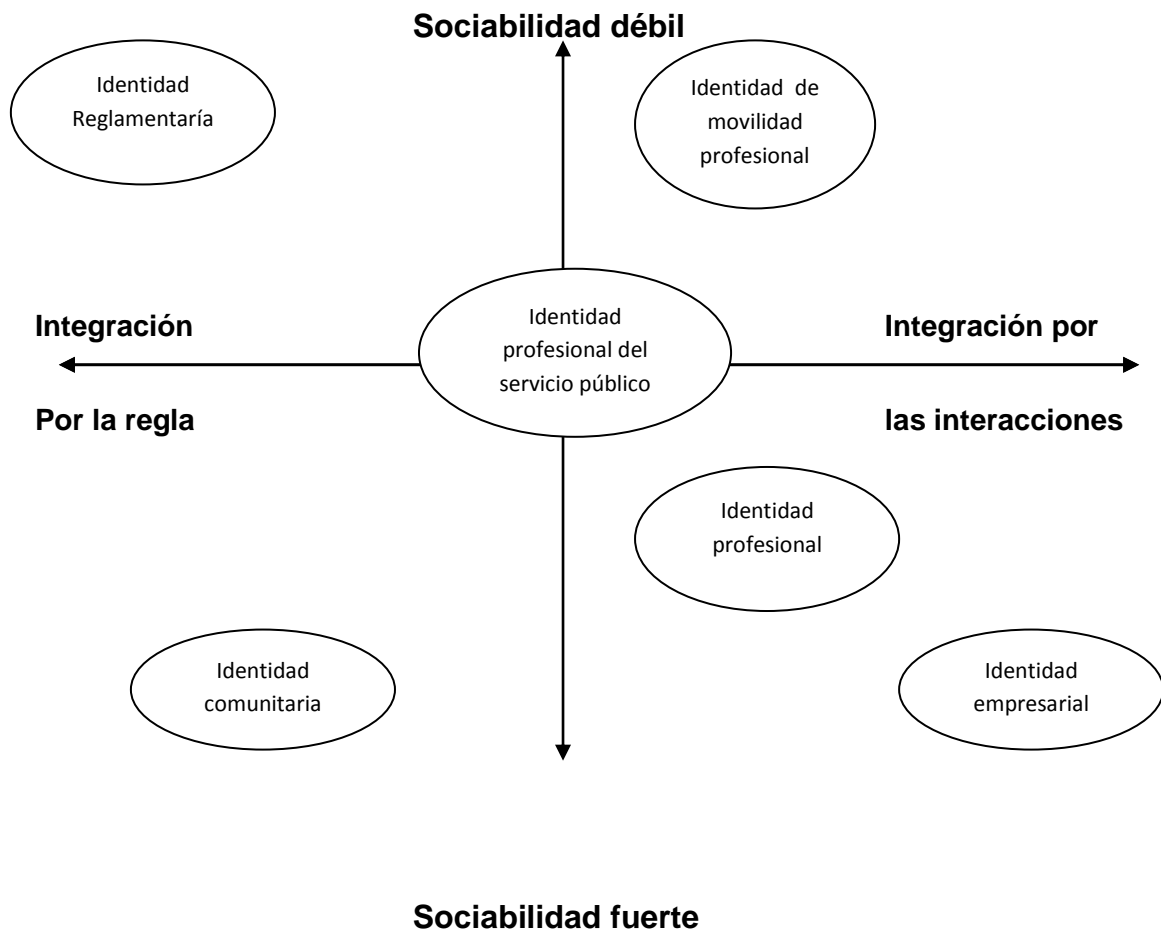
clasificación de seis tipos de identidad colectiva del trabajador, partiendo del factor de socialización en el eje vertical, con una variación cualitativa de débil a fuerte, de la misma manera en el eje horizontal ubica el grado de integración, a la izquierda por la regla y a la derecha por las interacciones. (Ver fig. 4.1)

Como resultado de esta comparación, los autores posicionan a la identidad de movilización profesional en un nivel de socialización débil y una integración determinada por las interacciones. Es decir, mayor integración por el convivio con las personas, pero que no tiene niveles de sociabilidad fuerte debido a su movilidad profesional.

Destaca la identidad reglamentaria porque su integración se da por el cumplimiento de las políticas del grupo social al que pertenece y con un nivel de socialización bajo, cumple con las reglas y no hace amigos, otra clasificación utilitaria para esta investigación corresponde a la identidad profesional del servicio público, pues está centrada entre los dos ejes de análisis, esto significa que mantiene un equilibrio entre la integración por la regla y las interacciones, presentándose simultáneamente los dos tipos de integración y de manera análoga el nivel de socialización es neutro entre los extremos fuerte y débil.

Asimismo, hay una identidad profesional que presenta una integración más enfocada a la interacción y una socialización fuerte. Finalmente se encuentra la identidad comunitaria, y la identidad emprendedora o empresarial, con niveles de socialización fuerte, pero integración extrema.

**Figura 4.1 Seis tipos de Identidad Colectiva del Trabajador**



**Fuente:** Elaboración propia, con base en Osty F. et Uhalde M. “Les mondes sociaux de l’entreprise”, Edicions La Découverte, Paris 2007, p. 99.

Ahora bien, hagamos un recorrido por el concepto de Identidad Profesional el cual ha seguido un camino de construcción histórica y contingente, que se conforma por dos grandes momentos; el primero de ellos es la historia de vida colectiva, y el otro por la vida personal, tanto de las identificaciones que formulan los otros ("identidad por otro") como de las que asume el propio sujeto ("identidad para sí"). En el juego entre estas dos atribuciones de identidad (convergencia/divergencia) se juega la "forma identitaria" que adquiere un grupo profesional. ( Dubar, citado en Bolivar, 2004, p.3).

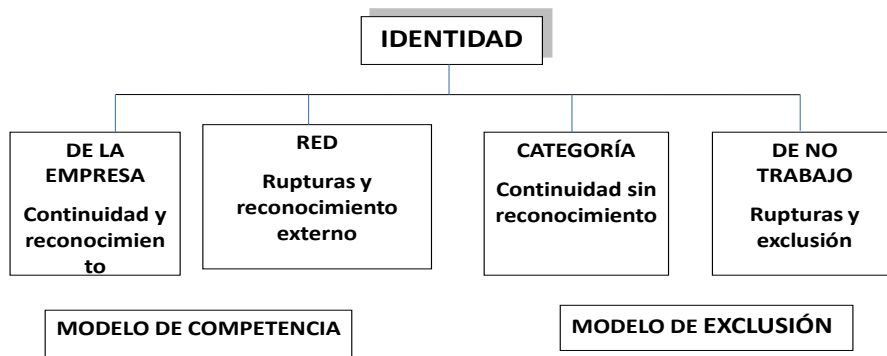
Dubar, da una definición primaria dual se la identidad como “definición de sí – de lo que somos o queremos ser- hecha por nosotros mismos (identidad con frecuencia llamada individual) y definición de nosotros hecha por los otros (...) en función de la pertenencia a una categoría principal (identidad a menudo llamada “colectiva”. (Dubar, 2002:5) En un trabajo previo iría más allá al señalar que "la identidad no es otra que el resultado a la vez estable y provisorio, individual y colectivo, subjetivo y objetivo, biográfico y estructural, de los diversos procesos de socialización que, conjuntamente, construyen los individuos y definen las instituciones." (Dubar, 1991) Estas definiciones ponen de manifiesto la identidad no como un atributo o característica sino más bien como una construcción que implica una interacción dinámica entre los elementos subjetivos del individuo y la realidad concreta.

Asimismo, Dubar (2002, p.8) nos habla de cuatro *figuras de identidad* en función de la división del trabajo<sup>38</sup>: 1) *cultural*, en tanto que la identidad no puede reducirse al ámbito laboral sino al amplio espectro de la cultura; 2) *de categoría*, es decir, cuando se es identificado en un grupo (profesional o de oficio); 3) *instrumental* en función de una relación precisamente instrumental con el trabajo y 4) *de status* en tanto una identificación con la empresa., tal como se observa en la siguiente figura.

---

<sup>38</sup> Garabito Ballesteros Gustavo, “**El trabajo en la identidad y la identidad en el trabajo**”Resultado de tipificaciones (o tipos ideal) “deducidas racionalmente” de situación del trabajo. (Dubar, 2001:8)

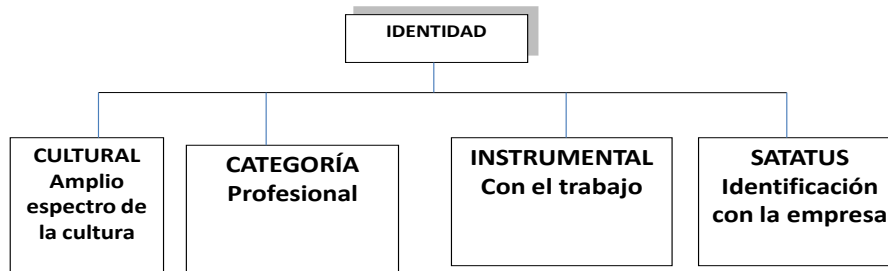
**Figura 4.2 Figuras de identidad en relación con el trabajo**



Fuente: Elaboración propia, con base “El trabajo en la identidad y la identidad en el trabajo” Garabito Ballesteros Gustavo, 2006.

Además añade este autor, la *identidad de empresa* (por la continuidad de la carrera y el reconocimiento), *de red* (como rupturas voluntarias de trayectoria y reconocimiento externo), *de categoría* (continuidad de carrera pero sin reconocimiento) y *de no trabajo* (rupturas sufridas y amenazas de exclusión). Los primeros dos responden a un modelo de competencia que ha sustituido al de calificación, los otros dos a un modelo de exclusión. Ahora bien, estas figuras de identidad en relación con el trabajo son perpendiculares por la dualidad identitaria señalada más arriba (“identidades por sí” e “identidades por los otros”)

**Figura 4.3 Figuras de identidad en función de la división del trabajo**



Fuente: Elaboración propia, con base "El trabajo en la identidad y la identidad en el trabajo" Garabito Ballesteros Gustavo, 2006.

La identidad profesional, es tanto la experiencia personal como el papel que le es reconocido en una sociedad. De este modo, la identidad profesional se configura como el espacio común compartido entre el individuo, su entorno profesional y social y la institución donde trabaja. La identidad profesional se sitúa entre la identidad "social" y la "personal".

Cattonar (2001), (2002), (citado en Bolivar, 2004, p.3) establece que:

La identidad social es un modo de definición social del individuo, que le permite situarse en el sistema social y ser identificado por otros, en una relación de identificación y de diferenciación. Las identidades profesionales se definen, cómo una construcción compuesta, a la vez, de la adhesión a unos modelos profesionales, resultado de un proceso biográfico continuo y de unos procesos relacionales. Son, por tanto, un modo de definirse y ser definido como poseyendo determinadas característica, en parte idénticas a otros y en parte diferentes a otros miembros del grupo ocupacional.

Bajo esta lógica, Bolívar (2004, p. 4) concluye que: “las identidades profesionales pueden ser entendidas como un conjunto heterogéneo de representaciones profesionales, activado en función de la situación de interacción y como un modo de respuesta a la diferenciación o identificación con otros grupos profesionales.”

La identidad profesional, además del lado personal, es un efecto del contexto de trabajo, inscrita en un espacio social determinado con unas relaciones sociales específicas. El espacio individual está situado en unas prácticas profesionales más amplias compartidas, en primer lugar en el centro laboral, con los compañeros, supervisores, ingenieros y sociedad, como agentes reconocedores de identidad.

Las identidades profesionales son formas socialmente reconocidas de identificarse mutuamente en el ámbito del trabajo. Como tales, tienen un "núcleo central" compartido por el conjunto de miembros del grupo profesional, que forma parte de la memoria colectiva y de las reglas y normas de la profesión. Este núcleo central es relativamente estable, aún cuando pueda ser progresivamente transformado por desajuste con las nuevas realidades. Al lado de este núcleo central se pueden identificar conjuntos "periféricos", como sería la identidad profesional de los trabajadores de una organización en "subgrupos profesionales".

Esta crisis identitaria (DUBAR, 2002) se manifiesta con diversos síntomas en una evidente desmoralización y malestar del cuerpo laboral, lo cual afecta gravemente a los objetivos de la organización. Sin embargo, como señaló Jennifer Nias (citado en Bolívar, 2004, p. 2), "la identidad es un elemento



crucial en el modo como los propios trabajadores construyen la naturaleza de su trabajo".<sup>39</sup>

Por otro lado, como se menciona en dentro del artículo Crisis de la Identidad Profesional de Uhalde, cita a Linhart (1991, 1994) el cual ve en las vacilaciones de la dirección de empresa un deseo remanente de controlar la autonomía trabajadora antes de comprometerse en modelos post taylorianos. Otro enfoque de la modernización examina más bien los procesos de soberanía social subyacentes a los nuevos modelos de dirección. Courpasson (2000) concibe por ejemplo la autonomía concedida a los cuadros por las direcciones como un señuelo destinado a encubrir la instauración de una soberanía flexible basada en el debilitamiento de las solidaridades de grupo y en controles cruzados entre pares.

Al analizar los diferentes modelos de calidad<sup>40</sup> todos ellos consideran importante el papel del recurso humano, podemos observar que las dimensiones del modelo nos conducen a una serie de elementos, los cuales dejan de lado aportaciones que tiene que ver con la identidad del trabajador en general y la identidad profesional en particular. Es decir, retomo la analogía de Durkheim, los principios de la calidad deben de ser aceptados, porque han sido racionalmente comprendidas.

En este sentido, es necesario definir lo racional y nos encontramos con la parte complementaria de lo emotivo, lo simbólico, es decir la parte sentimental que no considera, por lo menos de manera directa, ningún modelo de calidad.

---

<sup>39</sup> El autor habla de la identidad de los profesores, en su obra "Primary Teachers Talking" de (1989), retome la frase, sólo que hice la modificación de "profesor" por "trabajador"

<sup>40</sup> Los modelos de calidad estudiados fueron el INTRAGOB, Modelo Nacional para la Competitividad 2010 y el Modelo de Calidad del Hospital Central Militar.

Por tal razón, los trabajadores no responden de manera adecuada al modelo, según sus propios lineamientos, dentro de las dimensiones marcadas, considero que una de ellas es al respecto hacia sus hábitos, y si los trabajadores no están acordes a los requerimientos y filosofía de la calidad, tendremos que estudiar cuál es el impacto de pretender modificar la conducta acorde a los nuevos requerimientos del modelo.

Con base en lo anterior, Bolívar (2004, p.16) comenta que la resistencia al cambio es una defensa a mantener la identidad colectiva y la identidad profesional. Por tal razón, el objetivo de este documento aproximarse a la génesis de un constructo teórico que apoye en la búsqueda de beneficios de considerar la identidad profesional en el diseño del proceso de implantación de un modelo de calidad.

Esto es respetar el derecho de conocer profundamente a los trabajadores en sus diferentes dimensiones, que según Marc Uhalde, establece tres dimensiones para identificar la identidad colectiva del trabajador, una de ellas es los espacios de identificación, otra las representaciones de la autoridad, la finalidad del trabajador y de la empresa, y por último la socialización, es decir el tipo de relación y las normas comportamentales que se instauran en un grupo de trabajadores. A su vez cada una de ellas se desglosa, como se observa a continuación, (Uhalde, 2007, p. 96).

### Cuadro 4.1 Identidad colectiva del trabajador

DIMENSIONES	COMPONENTES
Espacios de identificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El trabajador como instancia de producción</li> <li>• La empresa como elemento de pertenencia</li> <li>• La trayectoria como conductor de la construcción de la identidad</li> <li>• La sociedad externa, la finalidad del trabajo y del empleo</li> </ul>
Representaciones de la autoridad, finalidades del trabajador y empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principios de legitimidad de la autoridad jerárquica</li> <li>• Las finalidades del trabajador</li> <li>• Las finalidades de la empresa</li> </ul>
La socialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El comportamiento de las relaciones</li> <li>• Las actitudes del trabajador</li> </ul>

Fuente: Traducción libre de: Osty F. et Uhalde M. "Les mondes sociaux de l'entreprise, La Découverte, Paris, 2007.

Los científicos sociales franceses, como Dubar, Sainssaulieu, Uhalde, Segrestin, entre otros, ofrecen un panorama global de la identidad colectiva, en general y de la identidad profesional, en particular, pero vale la pena destacar el enfoque teórico propuesto por Dubar, si bien es ampliamente conocido y utilizado en diferentes investigaciones para analizar de la identidad. Este análisis, tiene como limitación que el enfoque no se centra tanto en el proceso interno individual de la construcción de la identidad sino en los referentes estructurales externos que hacen comprensible las expresiones identitarias en un momento específico. Vázquez (1999). Al considerar la identidad como resultado y no como un proceso de constante cambio, es necesario acercarnos a otros planteamientos teóricos, con la finalidad de profundizar en la gestión del proceso de formación de la identidad profesional.

#### 4.5. Identidad profesional y fenomenología

Considero que la propuesta inspirada en la fenomenología nos permite ver las distintas dimensiones del concepto de trabajo en la conformación de la identidad laboral; sus conceptos nos acercan a comprender dicho proceso de construcción identitaria dejando un importante espacio de reflexión sobre la participación de las distintas dimensiones del concepto del trabajo. Se puede interpretar la identidad laboral, como la identidad profesional porque se da en los espacios laborales dentro de una organización.

Al conocer el proceso de la identidad profesional, las posturas fenomenológicas toman como eje principal de este proceso al sujeto. Gleizer (1997, pp. 9-13) establece la identidad como una forma de acción del individuo sobre sí mismo, que implica, además de reflexión, de un proceso de identificación, una acción sobre el mundo social y el mundo de vida. Esto significa una interacción de tres elementos: el mundo social, mundo intersubjetivo y el universo simbólico, categorías de la sociología fenomenológica.

1.) El mundo social, como parte del *mundo de vida*,<sup>41</sup> está determinado por las estructuras económicas y sociales las cuales instituyen jerarquías, reglas, orientaciones, formas de actuar, etc. En este ámbito, el trabajo, como actividad económica y social, provee al individuo de un marco referente que regula sus acciones: para vivir hay que trabajar, y para trabajar hay que atender a

---

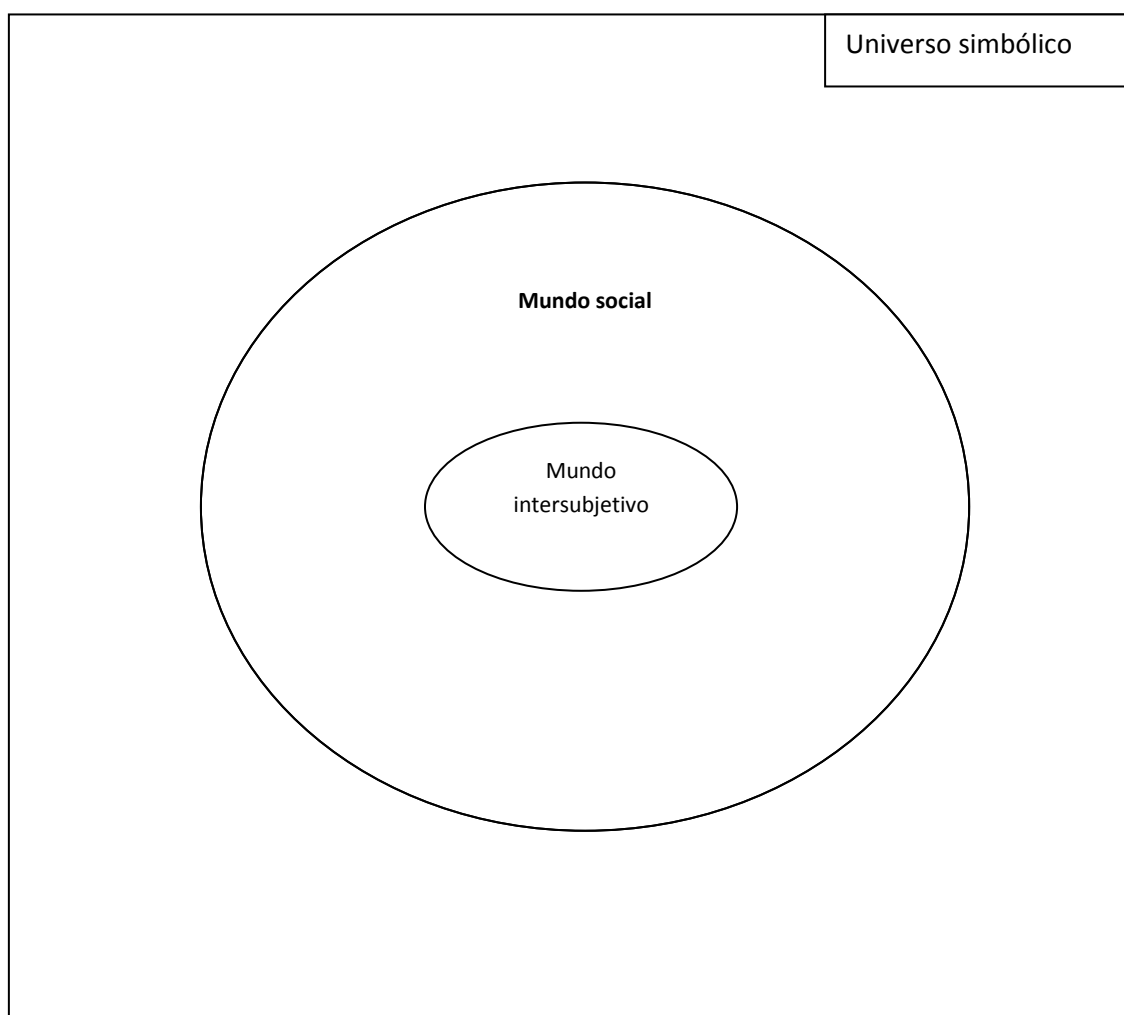
<sup>41</sup> Schütz define el mundo de vida como la realidad fundamental y eminente del hombre (...) la realidad que parece evidente para los hombres que permanecen en la actitud natural (...) en ese ámbito podemos ser comprendidos por nuestros semejantes a la vez que ellos nos comprenden. (Schütz, et al, 1973, pp. 25-26). Por otra parte, el mundo social es entendido por este autor como el dominio de la realidad social directamente vivenciada (...), el mundo social como algo compartido (...) (Schütz, 1971, p. 169)

diferentes estructuras normativas, estableciéndose con esto relaciones de poder y dominación, lo que implica conformación de grupos y/o colectividades

2.) Por mundo intersubjetivo entiéndase como el espacio donde se dan las interpretaciones que el individuo realiza en el mundo social en el que se desarrolla y que comparte con otros sujetos. (Berger, 1983). El mundo intersubjetivo es un diálogo permanente entre mis creencias, deseos, emociones, valoraciones, estéticas, morales y/o cognitivas, estados de ánimo y biografía; y el mundo que me rodea; conformándose en un devenir constante de construcción y reconstrucción.

3.) Universo simbólico” son marcos de referencia universal: es decir, un cuerpo de tradición que integra un gran número de definiciones de la realidad y presenta el orden institucional del individuo como realidad simbólica Berger y Luckman, (1983, pp.105-106), tal como se muestra en la siguiente figura.

**Figura 4.4 Identidad Profesional y Fenomenología**



**Fuente:** Elaboración propia, con base “El trabajo en la identidad y la identidad en el trabajo” Garabito Ballesteros, Gustavo, 2006., Pp. 10-12.

Estas tres categorías: mundo social, mundo intersubjetivo y universo simbólico, interactúan entre sí para generar “una dinámica entre la identidad objetivamente atribuida (por la sociedad) y el significado que se le atribuye. Para que el significado subjetivo de la propia identidad pueda armonizarse con el significado atribuido por la sociedad, requiere ser ubicado en el marco del universo simbólico.” Gleizer, (1997). A todo ello, hay que agregarle el orden institucional que norma sobre pautas de vida, de cómo se debe vivir la vida.

Así pues, para esta autora la identidad consiste en, como la acción constructiva que el individuo realiza interiorizando elementos simbólicos externos (dados por el mundo social, estructuras sociales, y los “otros” individuos), incorporándolos a sus propias subjetividades para después transmitirlos al mundo exterior dentro de un universo simbólico y momento determinado (para que pueda ser visto, identificado por los “otros”, al igual que el planteamiento de Dubar).

Por ello, la construcción de la identidad se da cuando el individuo interioriza las significaciones del mundo social (ingresar a un trabajo en un contexto biográfico particular), las incorpora a subjetivamente a su vida (mundo intersubjetivo) para después externarlas en el universo simbólico (ser un buen trabajador, de calidad, etc.), el cual también tiene una representación en el mundo social en escenarios específicos (en la oficina, taller, hospital, etc.)<sup>42</sup>

Es en esta complejidad, donde se encuentran inmersos los esfuerzos que las organizaciones deberán hacer para lograr resultados favorables a sus programas de gestión y conciliar intereses de los integrantes de ella. En otras palabras, cuando se implementa un modelo de calidad, dado sus características de exigencia en valores, sin lugar a dudas van a impactar en la realidad organizacional, social y simbólica de los trabajadores.

En consecuencia, a fin de disminuir los impactos negativos de las innovaciones administrativas, es recomendable profundizar en el conocimiento de las identidades profesionales de sus diferentes grupos de trabajo, con el objetivo

---

<sup>42</sup> Compárese la interpretación que Vázquez ofrece, desde su perspectiva, sobre este proceso: “la transmisión de los elementos cognoscitivos, ideológicos, axiológicos, simbólicos, organizativos y de actitud que constituyen la identidad del grupo social al que pertenece el individuo; la internalización que de ellos hace este último; su reelaboración por parte de este mismo y la transmisión que posteriormente hace a los integrantes de su grupo y a los individuos con quien se relaciona” (Vázquez, 1999, p. 49).

de alcanzar un equilibrio entre los actores organizacionales y los resultados legítimos de la institución.

Particularmente, el éxito de los procesos de cambio depende, en gran medida, del significado que tiene para aquellos que están implicados en su desarrollo. (Bolivar, 2004, p.2). En consecuencia, considero necesario cuestionar los procesos de implementación de los modelos de mejora; asimismo, estos cambios cómo son vividos y sentidos por los trabajadores.

Es de interés, conocer cómo los trabajadores viven subjetivamente su trabajo y las condiciones de satisfacción e insatisfacción, la diversidad de sus identidades profesionales, entendidas como espacios de identificación, su percepción del oficio y del estatus (el lugar de los trabajadores en la sociedad y el reconocimiento social), la relación temporal (trayectoria profesional, proyección en el futuro como promoción o declive) y con el sistema extra profesional (relación vida privada-vida profesional) y su relación con el sistema social.

De este modo, pretendemos tomar los discursos de los agentes y actores como medio para hacer emerger la identidad profesional. El cruce entre las distintas narrativas biográficas individuales se ha empleado como medio para conocer la del grupo profesional. Por eso, privilegiamos las propias voces de los trabajadores, enmarcadas en una perspectiva teórica determinada y contextualizadas con otros datos, que contribuyan a esclarecer y situarlas debidamente. Como investigación cualitativa nos importa "comprender el significado que la gente ha construido, es decir, cómo dan significado a su mundo y las experiencias que tienen en él". (Merriam, 1998, p. 6)



**Cuadro 4.2 Definiciones y Componentes de la Identidad**

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>	<b>Componente</b>
Dubar C.	El resultado a la vez estable y provisional, individual y colectivo, subjetivo y objetivo, biográfico y estructural, de los diversos procesos de socialización que, conjuntamente, construyen los individuos y definen las instituciones. La identidad profesional es tanto la experiencia personal como el papel que le es reconocido en una sociedad.	Individuo, colectivo, subjetivo, objetivo
Giddens	La identidad del yo se explicita – entonces – en la crónica del yo en la geografía social y temporal de la vida, como una reflexión del sujeto sobre los sucesivos escenarios recorridos, en orden a su posible autodefinición en la unidad de un relato.	temporalidad, contexto social, discurso biográfico
RICOEUR (1996)	La persona, entendida como personaje de relato, no es una identidad distinta de sus experiencias. Muy al contrario: comparte el régimen de la identidad dinámica propia de la historia narrada. El relato construye la identidad del personaje, que podemos llamar su identidad narrativa, al construir la de la historia narrada. Es la identidad de la historia la que hace la identidad del personaje	Relato biográfico
CATTONAR, 2001, 2002	Las identidades profesionales se definen, cómo una construcción compuesta, a la vez, de la adhesión a unos modelos profesionales, resultado de un proceso biográfico continuo y de unos procesos relacionales. Son, por tanto, un modo de definirse y ser definido como poseyendo determinadas característica, en parte idénticas a otros y en parte diferentes a otros miembros del grupo ocupacional	Modelos y características profesionales, biografía, relaciones
Bolívar Antonio	Las identidades profesionales pueden ser entendidas como un conjunto heterogéneo de representaciones profesionales, activado en función de la situación de interacción y como un modo de respuesta a la diferenciación o identificación con otros grupos profesionales.	Autoimagen, reconocimiento social, grado de satisfacción en el trabajo, relaciones sociales (centro-depto.), actitud ante el cambio, competencias profesionales, expectativas del futuro en la profesión.
Douglas Mary	La identidad no es una cualidad que pueda reconocerse en las cosas en sí, se trata de algo que <b>se confiere a elementos dentro de un sistema coherente</b> . Este sistema coherente se basa en la interacción social donde la supervivencia depende de poseer la suficiente energía emocional como para conseguir que esta empresa clasificatoria elemental sobrelleve las arduas tareas que requiere la construcción de un mundo coherente y práctico	Elementos conferidos, sistema coherente (interacción social)

Brubaker y Cooper	La identidad es auto comprensiones que los actores considerados tienen acerca de 'sí mismo', de otros, y de la sociedad. En especial observaremos <u>los valores que se asumen y el sentido que los hablantes otorgan al 'trabajo'</u> . El énfasis está puesto aquí en la identidad en tanto proceso de constitución del ser social. <b>La identidad se construye junto 'con' -o al lado 'de'- otros, condicionados tanto por factores estructurales como por la historia particular.</b>	Historia particular, valores asumidos, sentido al trabajo, opinión de los otros
Alducin (en Béjar y Rosales, 1999: 113) Tere Paramo	las culturas generan un fuerte sentido de pertenencia, lealtades e identidades, ya que se es gracias al grupo al cual se pertenece; éste es el que da sentido a la vida, tanto en el ser como en el quehacer; por ello la identidad se determina a partir de grupos étnicos, idiomas, religión, ideología y creencias; en una palabra, de valores compartidos	Pertenencia, lealtad, grupos étnico, religión, ideología, creencias, valores y palabras
Muñoz Leticia	La identidad laboral: de determinado grupo de trabajadores se construye, debe tenerse en cuenta que ella es <b>el resultado de un conjunto de experiencias vividas por los individuos en las que se produce una particular interrelación de las representaciones sobre lo social y lo laboral presentes en un determinado contexto espacio temporal.</b>	Experiencias, interrelación y representaciones, contexto
Halford y Leonard	La identidad profesional es constituida en los discursos, está continuamente en un proceso de construcción a través de las relaciones, las prácticas, los discursos, los cuales están cambiando alrededor del individuo.	Discursos, relaciones, prácticas, cambio
Sainsaulieu Renaud	La identidad abarca el ámbito de las relaciones humanas donde se trata de hacer una síntesis entre las fuerzas internas y las fuerzas externas de sus acciones, <b>entre lo que es para él y lo que es para los demás.</b> Si hay identidad personal es que hay reconocimiento por los demás, pero no es necesariamente concedido, <b>es en sí misma un conjunto de fuerzas sociales</b>	Relaciones interpersonales, el poder, los conflictos y el reconocimiento, normas colectivas de comportamiento
Osty F. et Uhalde M.	Define varias identidades (trabajo por horas, clase, promocional), pero interesa la Identidad Empresarial, impulsada por los trabajadores profesionales y administradores con una notable experiencia identitaria y con una intensa actividad en las relaciones laborales que permite crear y cuya participación de la empresa adquiere sentido como una institución secundaria de	1. Espacios de identificación (El trabajador como instancia de producción, la empresa como elemento de pertenencia, la trayectoria como

	socialización, después de la escuela y la familia, cuyas actitudes y comportamientos producen una identidad profesional y social.	<p>conductor de la construcción de la identidad, la sociedad externa con la finalidad del trabajo)</p> <p>2. Sistemas de Representaciones (legitimidad de la autoridad jerárquica, finalidades del trabajador y de la empresa)</p> <p>3. La socialización (comportamiento de las relaciones y las actitudes del trabajador)</p>
--	---	---

Fuente: Elaboración propia, tomando como referencia diversos autores: Dubar,

Giddens, Osty, Douglas.

Por todo lo anterior, la definición de Identidad Profesional utilizada en esta investigación es la siguiente:

*Construcción social que se manifiesta como un conjunto de actitudes y comportamientos heterogéneos en las relaciones sociales dentro del trabajo y de representaciones profesionales que se conforman mediante: a) la reflexión del sujeto sobre los sucesivos escenarios recorridos en su trayectoria profesional y en su historia personal, y b) el papel que le es reconocido en la organización respecto a el logro de sus objetivos y su desempeño. Estos dos aspectos le dan sentido en el ser y en el quehacer laboral.*

## **CAPÍTULO V. RELACIÓN ENTRE LA IDENTIDAD PROFESIONAL Y CALIDAD.**

Este capítulo está diseñado para explicar con mayor detalle el constructo teórico derivado de una revisión por las diferentes temáticas de los estudios organizacionales, como fue las nutridas propuestas de aproximación a los estudios de la organización, desde la teoría clásica de finales del siglo antepasado, hasta planteamientos contemporáneos como la teoría postmoderna. Con el análisis crítico de esos postulados, tuvimos la oportunidad de conformar una definición propia de organización: **micro sociedad construida y reconstruida, que sirve como medio para responder a necesidades y objetivos individuales-colectivos, dentro de un espacio cultural, simbólico e imaginario.**

Esta definición fue el punto de arranque para ubicar otras definiciones como son: el desempeño organizacional, la identidad profesional y la calidad, conceptos que guían la investigación y ofrecen los elementos para explicar la elaboración del constructo. En el caso del desempeño organizacional, y retomando los diferentes modelos, afines a ciertos paradigmas organizacionales, para cuantificar y cualificar el devenir de una organización, fue pertinente construir el concepto: **Dimensión organizacional que refleja los resultados obtenidos y las metas múltiples predefinidas, bajo un contexto de presión ambiental y recursos limitados.**

De la mano de esas dos definiciones, nos enfocamos a precisar con mayor detalle algunos elementos, por ejemplo, las metas múltiples, presión ambiental y recursos limitados. En el caso de las metas múltiples, se observó que cada

uno de los actores sociales involucrados en la organización tienen metas específicas, para muestra los clientes quieren un producto o servicio a un precio bajo, por su parte los dueños quieren vender un producto a un precio alto, pero que les cueste poco, en el caso de los proveedores quieren pagos justos y ágiles. Como se puede observar, la mayoría de las metas de los actores son conflictivas, en los extremos se contraponen, aunque ellos pueden negociar y ceder porcentajes de ganancias, asumimos que todos ellos coinciden en la aceptación de la calidad de los productos y los servicios, como punto de partida capaces de negociar entre los otros componentes de los intercambios comerciales.

En lo que se refiere a la presión ambiental, se puede conceptualizar una serie de variables que inciden en la organización, así como en el desempeño organizacional, las principales son las variables económicas, legales, comerciales, sociales y culturales. El comportamiento macroeconómico de una nación, región, un continente, etc., se refieren a indicadores del desempeño de un país como es el producto interno bruto (PIB), el tipo de cambio, la tasa de inflación, hasta el índice de precios y cotizaciones, el ingreso per cápita.

Las cuestiones legales y comerciales, son aquellos acuerdos marcos entre gobiernos los cuales permiten reducir los pagos de derechos, en algunos casos eliminar los aranceles, para la exportación-importación de sus productos, de la misma manera, los montos de inversión, así como en los sectores donde se autoriza el capital foráneo, todo ello da certeza jurídica a las organizaciones públicas y privadas, influyendo en su desempeño organizacional y sus metas.

Las presiones ambientales sociales y culturales, inciden significativamente en el desempeño organizacional, pues dan una respuesta a por qué las personas de una cierta región se comportan de cierta manera, las expresiones, festividades y ritos que se manifiestan en la conducta del personal de una organización. Es decir, los trabajadores de la organización llevan consigo su herencia cultural, su ideología, su forma de percibir el mundo, pero al ingresar a una organización, los requerimientos culturales son otros, inclusive pudieran entrar en conflicto con los suyos.

En este sentido, los modelos de calidad incluyen, para su implementación, una serie de valores en el personal, por ejemplo, el Hospital Central Militar requiere: honestidad, solidaridad, respeto, seguridad, calidad, calidez, compromiso, actitud de servicio, ética médica y profesionalismo dentro de los requisitos de su gestión de la calidad. Precisamente, esta zona de intersección entre la individualidad del trabajador y lo colectivo de las organizaciones, las cuales exigen determinados niveles de competencia y conocimientos específicos de su personal. Los espacios descritos, nos conduce a profundizar en la construcción y enlace de conceptos entre la Identidad Profesional, los modelos de calidad, particularmente la definición de calidad del servicio médico, indagando sus interrelaciones que nos conduzcan a comprender la realidad social, las vivencias, las aspiraciones, los nuevos valores, pero también los nuevos temores de los participantes activos de una organización, su cotidianidad ante las metas múltiples y las exigencias externas e internas, la complejidad de la vida nosocomial cotidiana.

## **5.1 Consideraciones generales.**

La complejidad de la vida cotidiana es un elemento inherente a las relaciones humanas, pues sólo al interrelacionar con nuestros semejantes se presentan la divergencia de posiciones y de fines, ello genera planteamientos de cómo se deben hacer las actividades, cuáles son los fines que se deben de perseguir, hacia donde se deben de enfocar los esfuerzos, los recursos, cómo se debe de capacitar al personal. Algunas de estas preguntas no tienen respuestas individuales, es recomendable se unan y articulen en un conceptualización más amplia.

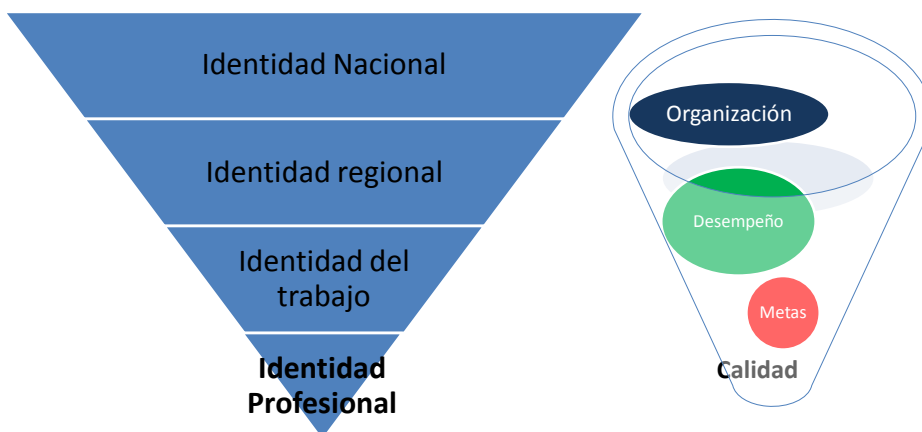
El respetar las posiciones de los actores organizacionales conduce a disminuir el conflicto y armonizar, en la medida de lo posible, los intereses individuales y colectivos. En otras palabras, al ejecutar modelos de gestión, cuyo impacto trastoca la estabilidad de las personas y de los grupos, propician espacios de ambigüedad, campo fértil para la motivación-desmotivación, aspiraciones y temores de los integrantes de una organización.

Estamos ciertos que, la gestión de una organización, mediante los modelos de calidad trastoca las identidades profesionales de una organización, porque se conjugan elementos y características individuales y colectivas. Estos cambios, impactan en forma diversa a los diferentes grupos profesionales, hay algunas actividades laborales, que por su naturaleza, manejan los riesgos de una manera estable y frecuente. Sin embargo, existen profesiones cuya actividad sustantiva es más social, de mayor interacción personal e impactan de manera diferente.

Cada profesión vive y percibe la realidad social en forma heterogénea; por eso es interesante conceptualizar las dos líneas principales de esta investigación. Por un lado, la Identidad Profesional y por el otro, la Calidad en una primera aproximación y posteriormente la calidad del servicio médico.

En capítulos anteriores hicimos un recorrido por diferentes temáticas y autores, los cual nos permitió elaborar un constructo teórico que relacione la identidad profesional y la calidad del servicio médico, para llegar a él se tuvo que pasar por niveles de análisis deductivo-inductivo, aproximarnos a la realidad y consolidar lo abstracto-concreto, así como de lo general a lo particular, tal como se observa en la figura denominada:

**Figura 5.1 “Conceptualización sistémica del constructo Identidad Profesional y Calidad”.**



**Fuente: Elaboración propia, con base en diversos autores.**



Ese proceso de construcción teórica se basa en los dos conceptos básicos, los cuales se expresan a continuación:

“Identidad Profesional”: una construcción social que se manifiesta como un conjunto de actitudes y comportamientos heterogéneos en las relaciones sociales dentro del trabajo y de representaciones profesionales que se conforman mediante: a) la reflexión del sujeto sobre los sucesivos escenarios recorridos en su trayectoria profesional y en su historia personal, y b) el papel que le es reconocido en la organización respecto a el logro de sus objetivos y su desempeño. Estos dos aspectos le dan sentido en el ser y en el quehacer laboral.

A partir de ahí, procedemos a descomponer el concepto de la identidad profesional y con ello nos ocupamos de identificar las dimensiones y variables que lo integran. Particularmente el desarrollo realizado en el punto 4.3 del capítulo anterior y la construcción del cuadro 4.1; retomando a Francfort, Osty, Sainsaulieu, Uhalde (1995) y Bolivar (2004)<sup>43</sup>

**Espacios de Identificación.-** Determinan la esfera de pertenencia y la referencia para los individuos; la identificación del mismo contenido del trabajo que le confiere sentido al individuo; la empresa como lugar de pertenencia, en la integración a una colectividad de protección individual; la trayectoria como hilo conductor de la construcción identitaria, en términos de un proyecto personal.

---

<sup>43</sup> Las tres dimensiones y sus respectivas variables es una mezcla de los autores previamente analizados en el capítulo previo, sin embargo, esta construcción hace referencia principalmente a Francfort, Osty, Sainsaulieu, Uhalde (1995) “Les mondes sociaux de l’entreprise, Desclée de Brouwer, pp. 220-221; así como. Bolivar A., Fernández Cruz M., Molina E. (2004) “Investigar la identidad profesional del profesorado: Una triangulación secuencial”.

Ello es una prueba del sentimiento de coherencia identitaria de los grupos sociales y esta integración es la rejilla de observación a fin de comprender las dificultades identitarias, (fracturas, coherencias parciales, o coherencia fuerte). Además, se incorpora el orgullo por pertenecer a la organización, dando cuenta de los niveles de satisfacción y expectativa, así como la lealtad, entrega y pasión, en este caso por el hospital. En concreto, las variables que estructuran este apartado es el orgullo por la profesión, la pertenencia a la organización y la trayectoria individual.

**Los sistemas de representación.-** Constituye un elemento **significante** (es una operación mental de interpretación de la realidad que le confiere sentido y coherencia al individuo); y **significativo**, (las imágenes interiores vehículos en los discursos que develan una cierta visión del mundo), la cual se da a través de:

Legitimidad de la autoridad (la jerarquía puede ser legitimada por pares, tomar decisiones, ser el porta voz, el guardián de las reglas, animar a la colectividad del trabajo, gestión de la autonomía o la capacidad de ser líder)

Las finalidades del trabajo (constitución de un experto, realización y expansión, inserción en un tejido relacional, adquisición de estatus social, medio de subsistencia y utilidad social). Cabe señalar que, esto lo interpretamos como el nivel de competencia como eje rector de la finalidad del trabajo, quizá en el sector salud, como en algunos otros sectores profesionales, ingeniería, finanzas, economía, etc., la competencia es el punto principal para propiciar el reconocimiento y el estatus en los diferentes grupos sociales, aunque también se incluyen otros elementos.

La finalidad de la empresa (rentabilidad económica, expansión comercial, garantía del empleo, misión del servicio público, promoción social, formación, desarrollo del oficio, contribución al desarrollo local, integración del individuo a una comunidad de trabajo). Para el sector público, destaca mucho la misión del servicio público y va de la mano la garantía en el empleo, que para el caso del Hospital Central Militar, son elementos fundamentales, porque el trabajo es vitalicio, con sus ventajas y desventajas, en este caso el trabajador se enfoca en mejorar sus habilidades para ir escalando jerárquicamente, por eso se mide la legitimidad de la autoridad y la competencia profesional.

### **Sociabilidad (el comportamiento ajustado a la colectividad)**

Una distinción del comportamiento relacionado con las actitudes al trabajo. Los comportamientos de las relaciones se observan por una parte, en las relaciones jerárquicas de los trabajadores (ascendentes, descendentes, y los cambios recíprocos), por la otra, las relaciones entre los colegas (trabajo individual o ser generoso dentro de una colectividad), la naturaleza de las relaciones (afectivas, cognitivas e instrumentales), el peso de la experiencia del grupo (prevención, conformismo, debate), así como en el campo en que se inscriben las relaciones (al interior de la empresa o la prolongación al exterior); igualdad para explorar la relación a un líder informal (líder profesional, sindical u otro); y la relación con otros miembros de la empresa (la relación de contactos profesionales, con las actividades extra profesionales en la empresa o fuera de la empresa)

La actitud cara al trabajo; el apego al trabajo, que reflexiona su carácter afectivo de desarrollo, y las implicaciones en la actividad, que concierne a las

ventajas el grado de movilización y el empeño efectivo en la función. En consecuencia, las variables de este apartado son el ambiente del trabajo y la actitud al trabajo.

El segundo concepto eje se refiere a: la calidad como un indicador del desempeño organizacional que refleja el grado de acercamiento entre las características del bien y/o servicio y las expectativas del usuario. Asimismo, existen factores que propician la calidad, tales como: Compromisos Individuales, Compromisos Colectivos y Compromisos de la Alta Dirección.<sup>44</sup>

Compromisos Individuales.

- Capacitación y educación
- Orgullo por el trabajo bien hecho

Compromisos Colectivos

- Orientación al cliente
- Autonomía sobre su propio trabajo

Compromisos de la Alta Dirección

- Liderazgo (Guía para realizar mejor el trabajo)
- Constancia y coherencia de mejora
- Armonía visión y objetivos empresa-individuo

En este contexto y como se vio en el capítulo tres “Desempeño organizacional y Calidad, el concepto de calidad es multifactorial, flexible y ambiguo, según el

---

<sup>44</sup> La propuesta de los compromisos: Individuales, Colectivo y Alta Dirección fue descrita en el capítulo anterior y es una aportación propia.

sector de aplicación<sup>45</sup>; por esa razón, hacemos una conjugación de los elementos del planteamiento inicial y nos enfocamos para construir una definición de calidad concreta, acorde a las características de la realidad cotidiana del Hospital Central Militar. De esta manera, el servicio médico presenta indicadores para diseñar, cuantificar e impactar en la salud de los derechohabientes y familiares, así como la participación del personal en el proceso de generación de la calidad.

En el mismo tenor, la calidad del servicio médico es conceptualizada de la siguiente manera:<sup>46</sup>

Calidad del servicio médico. Nivel en el que el conjunto de intervenciones diseñadas por el hospital, responden a las expectativas de restaurar la salud de los pacientes lo más rápido posible con calidez y seguridad.

De tal manera que, las dimensiones y variables integradoras del concepto son:

Efectividad: se refiere al nivel en que el conjunto de intervenciones diseñadas por el hospital responden a las expectativas de restaurar la salud del paciente; la variable con la cual podemos conocer el resultado de la ejecución de los diferentes protocolos médicos, cuidados de enfermería, demás actividades que

---

<sup>45</sup> Algunos sectores industriales, básicamente en el secundario, la transformación de bienes, los indicadores de calidad están mejor definidos, debido a que hay parámetros tangibles y objetivos de los niveles de calidad, acordados entre productores, proveedores y consumidores. Sin embargo, en el sector terciario, servicios, la subjetividad de los indicadores acarrea diferencias en la percepción de los niveles de satisfacción y expectativas de los usuarios; razón por la cual el concepto de calidad toma matices en el diseño, implementación y grado de afectación a los actores involucrados.

<sup>46</sup> Es una propuesta propia, con base en Donabedian (1992) *Guía y Monitoría de la Calidad de la Atención Médica*, así como mi definición de calidad: indicador del desempeño organizacional que refleja el grado de acercamiento entre las características del bien y/ o servicio y las expectativas del usuario. Además, se incorporó la misión del Hospital Central Militar, "...Promover, recuperar y mantener la salud de los militares y sus derechohabientes, mediante una atención médica integral, especializada, oportuna, efectiva, eficiente, cálida y con el menor riesgo posible, dentro del marco legal vigente, bajo un ambiente laboral satisfactorio y seguro, disponible en <http://www.sedena.gob.mx/index.php/sanidad-militar>, que en los puntos siguientes se analizarán con mayor detalle.

fortalecen el diagnóstico (gabinete radiológico, análisis clínicos, etc.) y apoyan la toma de decisiones, la nombramos “contribución a la salud”.

Oportunidad, su respectiva variable son los días de espera para recibir la atención, debido a que el Hospital Central Militar es un nosocomio de tercer nivel, es decir de mayor nivel de especialización, es aquellas instalaciones donde convergen los equipos y especialidades médicas capaces de dar atención a los pacientes, primordialmente de la zona centro, pero tiene la capacidad de dar respuesta a los requerimientos médicos de todas las unidades militares de salud en cualquier parte de la república mexicana. De tal manera que, esta variable refleja un indicador de calidad, por un lado los días que tarda la organización en atender a los diferentes pacientes, para lograr lo anterior, existen varios factores que intervienen en acelerar los procesos de recepción de pacientes, los cuales se analizarán en el siguiente bloque, sin duda influyen los recursos financieros, profesionales, infraestructura, innovaciones protocolarios, capacidad, simplificación de procesos, entre muchos más.

Calidez, su variable respectiva es el trato amable, aquí de manera fundamental se logra encontrar los escenarios de percepción en los que se cualifica el procedimiento de interrelación entre el personal del hospital, aquellos que tienen relación directa con el paciente, y/o sus familiares, como son los médicos, enfermeras y trabajadoras sociales. Aunque se puede precisar las etapas en que se presenta los momentos de contacto del derechohabiente con el personal militar; podemos indicar tres espacios, antes de la hospitalización, durante la permanencia y cuando se le da el alta al paciente.

En esos tiempos, el derechohabiente o paciente, así como el familiar se relaciona con la trabajadora social, antes y después de la hospitalización; con las enfermeras y médicos, durante la hospitalización, y según sea el caso, en la post hospitalización, puede continuar la relación con los médicos y enfermeras para las curaciones y terapias de rehabilitación.

Seguridad, aunque existen muchas variables que tienen que ver con la seguridad del paciente, nosotros nos enfocamos al ingrediente primordial de garantizar que el derechohabiente esté libre de riesgo. La eliminación del riesgo tiene que ver con la ejecución de protocolos médicos, la asignación adecuada de medicamentos, la tendencia a disminuir las infecciones intrahospitalarias, por cierto hay indicadores internacionales al respecto,<sup>47</sup>

Con estas dos construcciones conceptuales guías de la presente investigación, el siguiente apartado es utilizado para explicar las relaciones entre las variables y las posibles explicaciones al comportamiento de ellas. En otras palabras, hacemos el desglose de las dimensiones, en sus respectivas variables, posteriormente nos enfocamos en plantear las relaciones, que a nuestro juicio, son significativas entre los dos conceptos macros.

Lo anterior, nos permite dar respuesta al objetivo general de la investigación que es identificar la relación existente entre la identidad profesional y la calidad, desde la perspectiva teórica del desempeño organizacional, así como el segundo objetivo particular que consiste en la elaboración de un constructo teórico que analice las relaciones entre la identidad profesional y la calidad, lo que se desarrolla en el siguiente punto.

---

<sup>47</sup> Al respecto, existen organismos internacionales rectores como es la Organización Mundial de la Salud, así como el Consejo de Salubridad General, y Organismos Certificadores que manifiestan el 5% como índice infección tolerable en un Hospital de clase mundial

## **5. 2. Identidad Profesional y Calidad**

El recorrido por los Estudios Organizacionales nos permitió acceder a diferentes corrientes y disciplinas teóricas como es la sociología, la antropología, la teoría de la organización y las diferentes perspectivas de visualización del fenómeno organizacional, como es el caso de la teoría crítica, el postmodernismo, entre otros; ello enriqueció el planteamiento, construcción y búsqueda de la relación entre los multicitados conceptos guías de esta investigación. Bajo este contexto multiparadigmático, tuvimos un campo fértil para aproximarnos a explicar la relación entre las dimensiones y variables. En una primera aproximación, los espacios individuales y colectivos en la organización, traen consigo intersecciones entre el desglose de los conceptos.

Hasta este momento, el recorrido teórico y el proceso de abstracción de la realidad, nos condujo a concretar la propuesta de relación entre conceptos macro e ir desglosando a conceptos de un nivel de abstracción menor, para pasar de una identidad múltiple a una identidad profesional, así como las definiciones de organización, desempeño organizacional, metas de una organización, hasta calidad y posteriormente, calidad del servicio médico.

Bajo esta perspectiva, retomo el cuadro 3.6 “Dimensiones de la calidad”, como una síntesis de los principales autores, estudiosos de la calidad, revisados. A partir de ahí, se buscó las convergencias entre las dimensiones de la calidad (orientación al cliente, armonía, autonomía, capacitación y educación, liderazgo, constancia y coherencia de mejora, y el orgullo por el trabajo bien hecho), y las dimensiones de la Identidad Profesional, en una primera aproximación, vistas mediante el cuadro 4.1 “Identidad colectiva del trabajador”



mediante las dimensiones (espacios de identificación, representaciones de la autoridad, finalidades del trabajador y empresa y la socialización). Con base en esto, inicié un recorrido, por los autores citados y complementándolos con los revisados en el marco teórico, para tratar de integrar sus propuesta y explorar las relaciones existentes entre los conceptos de interés.

Con la descripción de cómo llegamos a estructurar la identidad profesional; concepto desglosado, con base en los planteamientos de la identidad colectiva del trabajador de Uhalde, Osty, (2007), y Bolívar (2004), para integrar y complementar las dimensiones de la identidad profesional, como se expresa a continuación.

**Cuadro 5.1 Estructura conceptual de la Identidad Profesional**

DIMENSIONES	Variables
Espacios de identificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orgullo por la profesión</li> <li>• La empresa como elemento de pertenencia</li> <li>• La trayectoria como conductor de la construcción de la identidad</li> </ul>
Representaciones de la autoridad, finalidades del trabajador y empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legitimidad de la autoridad jerárquica</li> <li>• Competencia</li> </ul>
La socialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente laboral</li> <li>• Las actitudes al trabajo</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, con base en: Traducción libre de: Osty F. et Uhalde M. (2007)

“Les mondes sociaux de l’entreprise, La Découverte., y Bolívar A. Bolívar Botía A. Fernández Cruz M& Molina Ruiz E., (2004), “Investigar la identidad profesional del profesorado: Una triangulación secuencial”, Volumen 6, No. 1, Art. 12, España

Con la información anterior, se retoma la síntesis de las dimensiones de la calidad,<sup>48</sup> (orientación al cliente, armonía, autonomía, capacitación y educación, liderazgo, constancia y coherencia de mejora de la dirección, orgullo por el trabajo bien hecho). Al conjuntar ambas propuestas es factible proponer una nueva síntesis, donde relacione la identidad profesional y las dimensiones de la calidad, véase el cuadro 5.2.

**Cuadro 5.2 Relación entre la Identidad Profesional y la Calidad.**

		DIMENSIONES DE LA CALIDAD						
<b>DIMENSIONES DE LA IDENTIDAD PROFESIONAL</b>	<b>Orientación al cliente</b>  (vínculo cercano con grupos de interés)	<b>Armonía</b>  (visión y objetivos) empresa-individuo	<b>Autonomía</b>  (autoridad y responsabilidad) sobre su propio trabajo	<b>Capacitación y educación</b>	<b>Liderazgo</b>  (guía y apoyo para realizar mejor el trabajo)	<b>Constancia y coherencia de mejora (dirección)</b>	<b>Orgullo por el trabajo bien hecho</b>	
	Espacio de Identificación	autoimagen profesión	pertenencia al hospital	trayectoria			autoimagen profesión, trayectoria, pertenencia	
	Sistemas de Representación			competencia profesionales	competencia profesionales	legitimidad de los jefes	legitimidad de los jefes	competencia
	Sociabilidad	actitud al trabajo	Ambiente laboral	Ambiente laboral		Ambiente laboral	Ambiente laboral	actitud al trabajo

**Fuente: Elaboración propia, con base en diversos autores.**

Al hacer un análisis matricial entre las dimensiones de los conceptos guías, identidad profesional y calidad; de este último, la orientación al cliente (vínculo cercano con los grupos de interés), observamos que se relaciona con la

<sup>48</sup> Este cuadro es desarrollado en el capítulo III del Desempeño Organizacional y Calidad, en el punto de aproximación al concepto de calidad.

interacción del personal de una organización, para el caso del HCM, médicos, enfermeras, trabajadores sociales, técnicos, administrativos, intendencia, etc., con los restantes actores sociales, por mencionar algunos, pacientes y/o derechohabientes, familiares, proveedores, colegas, compañeros de igual o de otra profesión, por lo cual puede impactar en el espacio de identificación de la identidad profesional, particularmente en la autoimagen por la profesión, así como en la dimensión sociabilidad, reflejada en la actitud al trabajo.

Asimismo, la armonía ((visión y objetivos) empresa-individuo), nos conduce a relacionarlo con el nivel de pertenencia al hospital y el ambiente laboral, para los espacios de identificación y sociabilidad respectivamente. De la misma manera, la dimensión de la calidad, denominada autonomía (autoridad y responsabilidad sobre su propio trabajo), a nuestro juicio impacta en las siguientes dimensiones y variables de la identidad profesional; espacio de identificación con la trayectoria, porque si el personal tiene reconocimiento de su historia profesional, es más factible que pueda aspirar a una autonomía de parte de los altos mandos, asimismo el la representación social con las competencias, porque una persona con habilidades técnicas, trayectoria sólida y bajo un ambiente laboral cómodo, puede tener flexibilidad en las decisiones sobre su trabajo.

Por su parte, la capacitación y educación, impacta en varias de las dimensiones, aunque creemos de manera sustantiva en los sistemas de representación y la consolidación de las competencias. Posteriormente, el liderazgo repercute en la legitimidad de los jefes y la promoción de un ambiente laboral adecuado, es decir las dimensiones de sistemas de representación y

sociabilidad respectivamente, debido a que un liderazgo “adecuado”<sup>49</sup> es un elemento fundamental para inhibir las crisis de identidad y la disminución de la ambigüedad en la gestión organizacional, también va muy relacionado con la constancia y coherencia de mejora por parte de la dirección, cuyo compromiso es con los actores sociales involucrados en la organización, buscando conciliar intereses y lograr un respeto por todos ellos, por sus identidades profesionales.

Finalmente, el orgullo por el trabajo bien hecho, consideramos que impacta en todas las dimensiones de la identidad profesional; los espacios de identificación como es la autoimagen de su profesión, la pertenencia a la organización, la trayectoria profesional; para los sistemas de representación, competencias profesionales y en la dimensión sociabilidad, repercute en la actitud al trabajo.

Todo lo anterior, es una primera aproximación, con el desglose del concepto, en sus respectivas dimensiones y variables, pero eso no es suficiente, debido a que la flexibilidad del concepto de calidad y lo poli semántico del concepto, solicita un esfuerzo extra de abstracción-concreción. De tal manera que, recurrimos a una precisión del concepto de calidad, aplicado al sector de la sanidad militar, en otros términos, es recomendable enfocarnos en la definición de la calidad en el servicio médico en el hospital central militar.<sup>50</sup>

De esta forma, surgió el constructo teórico entre las dimensiones y variables de la identidad profesional y la calidad del servicio médico en el Hospital

---

<sup>49</sup> El concepto de adecuado es ambiguo y etéreo, sin embargo en la implementaciones de diversos modelos de calidad, uno de los requisitos primordiales es el involucramiento de la alta dirección y un estilo de liderazgo incluyente, Deming (1989), principal gurú que apoyo a la construcción de la calidad establece que la mayoría de los fracasos de la calidad se debe a la falta de participación comprometida de la alta dirección.

<sup>50</sup> La construcción del concepto de calidad del servicio médico fue una adaptación de los autores revisados en calidad, más Donabedian (1992), autor especializado en la calidad en el sector salud, dado sus características y complejidades propias, además se recurrió al estudio de la misión y visión del HCM, y su modelo de gestión de calidad.

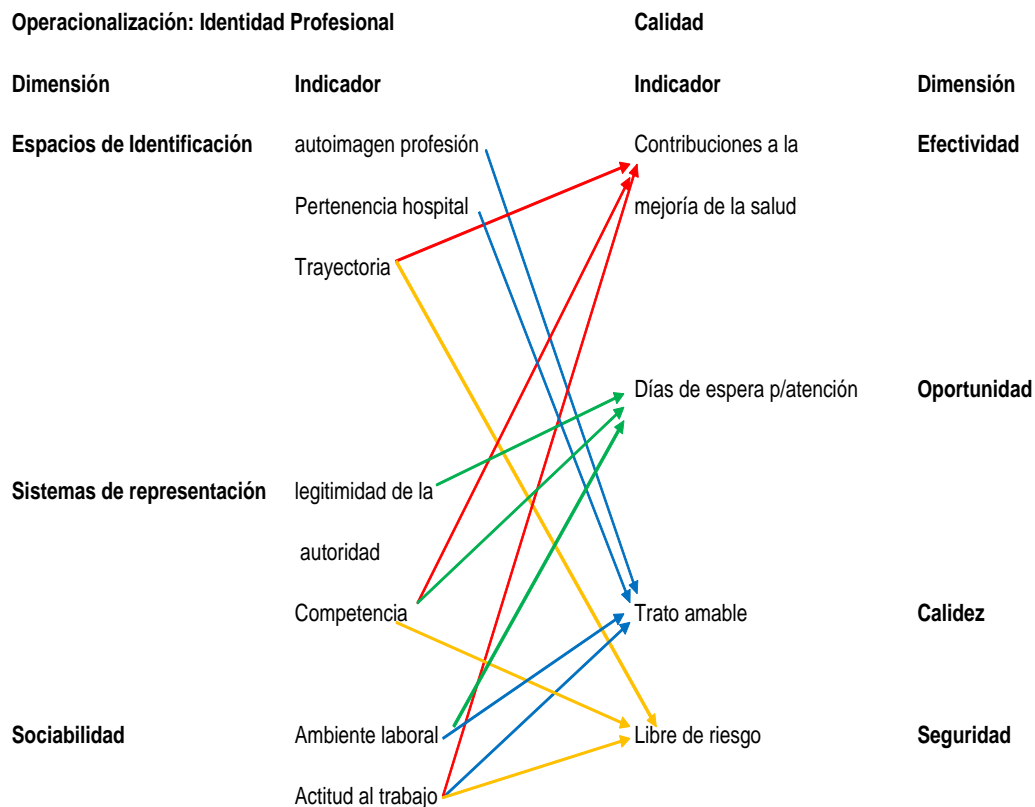
Central Militar (H.C.M). La definición de identidad profesional es: ***Una construcción social que se manifiesta como un conjunto de actitudes y comportamientos heterogéneos en las relaciones sociales dentro del trabajo y de representaciones profesionales que se conforman mediante: a) la reflexión del sujeto sobre los sucesivos escenarios recorridos en su trayectoria profesional y en su historia personal, y b) el papel que le es reconocido en la organización respecto a el logro de sus objetivos y su desempeño. Estos dos aspectos le dan sentido en el ser y en el quehacer laboral.***

Como resultado del desglose del concepto, integramos las dimensiones y variables, ya definidas líneas arriba (Espacio de identificación, Sistema de representación y Sociabilidad). Adicionalmente, hacemos referencia de manera concreta a la definición de calidad del servicio médico, también comentada en párrafos anteriores, y que es la representación de nuestro constructo teórico:

**Calidad del servicio médico. Nivel en el que el conjunto de intervenciones diseñadas por el hospital, responden a las expectativas de restaurar la salud de los pacientes lo más rápido posible con calidez y seguridad.**

Con las dimensiones y variables señaladas en los dos cuadros anteriores: el 5.1 “Estructura conceptual de la Identidad Profesional” y el 5.2 “Relación entre la Identidad Profesional y la Calidad” se elaboró el constructo teórico de la Identidad Profesional y la Calidad del Servicio Médico, como se observa en la figura 5.2.

**Figura 5.2 Constructo teórico Identidad Profesional y Calidad del servicio médico**



**Elaboración propia .**

La descripción del constructo teórico se da en el marco de conocer qué dimensiones y variables de la identidad profesional, tienen relación, explican e influyen en la calidad del servicio médico. En consecuencia, las flechas indican ese tipo de relaciones, se manifiestan en la mezcla entre dimensiones y variables de los dos conceptos guías.

La dimensión efectividad, cuya variable es la contribución a la mejoría de la salud, a nuestro juicio se ve relacionada con las tres dimensiones de la identidad profesional; específicamente en los espacios de identificación, con la

variables trayectoria profesional, esto se explica porque si el personal del HCM, ha tenido un recorrido sólido por los diferentes niveles de los hospitales del sector de sanidad militar, o en su caso, dependiendo de su especialidad, ha colaborado a consejos médicos de otros nosocomios, pertenece a asociaciones médicas, todo ello lo fortalece, concluyendo lo denso de su trayectoria le confiere contribuir a mejorar la salud de los derechohabientes.

En esa misma lógica, la dimensión sistemas de representación con la variable competencias, van de la mano la trayectoria y las competencias médicas en impactar favorablemente en restaurar la salud del paciente. Bajo esta perspectiva, la dimensión de la sociabilidad y su variable actitud al trabajo, estamos ciertos que cierra el ciclo de los componentes, al tener una trayectoria robusta, tener competencias y una buena actitud al trabajo será factible que tenga una participación activa y dinámica en su quehacer cotidiano.

Dicho de otra manera, si las autoridades directivas, en este caso la secretaría de la defensa nacional, sanidad militar y la dirección del nosocomio, toman en cuenta el crecimiento sostenido de su personal, en particular de los grupos profesionales de la salud, con mecanismos integrales: fomento en la especialización, propiciar un ambiente laboral favorable, así como respeto y reconocimiento a las diversidades profesionales, todo ello conducirá a robustecer una interrelación sólida entre el personal, contribuyendo a disminuir las crisis de identidad y la ambigüedad en la gestión.

Por otro lado, para conocer como la identidad profesional, las dimensiones y variables respectivas impactan en la dimensión oportunidad, con su variable de días de espera en la atención, aquí lo medimos indirectamente, porque el HCM,

al ser un nosocomio de tercer nivel los derechohabientes son turnados por unidades hospitalarias de nivel intermedio, o inclusive de primer nivel, salvo alguna emergencia que amerite el ingreso. En otras palabras, se optó por relacionar de manera indirecta esta dimensión, con el tiempo de permanencia de los pacientes en el HCM, pues creemos que la oportunidad del servicio tiene muchos factores involucrados y sólo uno de ellos corresponde la influencia de la identidad profesional.

Ante esto, la oportunidad del servicio, medidos por los días de espera para la atención, se ve afectado sí hay legitimidad de la autoridad, es decir si los responsables de las áreas llegan con un capital social basado en el reconocimiento de los pares, por su conocimiento, la trayectoria, el respeto por las reglas, impulso a su equipo de trabajo y a un ambiente laboral basado en el trabajo en equipo y la solidaridad, en concreto la capacidad de ser líder. Los grupos profesionales de la organización valoran y actúan en consecuencia a esta legitimización, sobre todo entre pares, porque los servicios médicos tienen jefes médicos, el mismo caso para las enfermeras.

Entre tanto, la dimensión calidez, cuyo significado es el trato amable del personal (médicos, enfermeras y trabajadoras sociales), con los derechohabientes y familiares, incorpora los espacios de identificación del personal, como es la autoimagen por su profesión o el orgullo, y la pertenencia u orgullo por pertenecer a la organización, esto le da sentido al profesional de la salud a través de la importancia que para él significa su profesión, el contenido de su trabajo, asimismo la pertenencia al hospital le permite sentirse protegido de manera individual, ser parte de una colectividad.



Naturalmente, la sociabilidad, a través del ambiente laboral y la actitud del trabajo consideramos influyen en la calidez a los pacientes; ese ambiente laboral se manifiesta en la misión del servicio público, la formación y desarrollo del personal, la integración a una comunidad profesional de trabajo, además del compañerismo y la solidaridad. En cuanto a la actitud al trabajo, consideramos que se palpa mediante el apego al trabajo, la reflexión que hace el personal de la relevancia e implicaciones, así como el desempeño efectivo de su función.

De manera similar la seguridad del paciente, última dimensión de la calidad, que se observa por ser, la estancia en el hospital y todos sus tratamientos, libre de riesgos, básicamente esta variables se refiere a evitar las infecciones nosocomiales, diseñar y ejecutar los protocolos adecuados a los pacientes adecuados, en los tiempos idóneos. Desde nuestro punto de vista, esta variable es significativa en la relación paciente-personal de salud.

Por ello, la relación propuesta es la trayectoria, la competencia y la actitud al trabajo; el personal con una trayectoria sólida le da, a quien la ostenta, una constitución de experto, una inserción en un tejido relacional de la profesión, propicia estatus social. Además de la trayectoria, se agrega la competencia como la otra variable que refuerza la seguridad del paciente, pues incorpora las habilidades y destrezas del personal de la salud en su actividad cotidiana, repercute en la disminución de desaciertos en el trato hospitalario.

De igual manera, considero que la actitud al trabajo converge en la seguridad integral del paciente, debido a la disponibilidad de los médicos, enfermeras y

trabajadoras sociales hacia su trabajo; el significado e importancia y el desempeño efectivo de la función afianzan la seguridad del derechohabiente.

Con este constructo teórico, se exploró la comprensión del fenómeno social entre la identidad profesional y la calidad del servicio médico, desarrollando estos conceptos, en dimensiones y variables con las cuales buscan precisar los espacios de identificación, los sistemas de representación y la sociabilidad en los diferentes grupos profesionales; a partir de ahí se analizó, su relación con la efectividad, oportunidad, calidez y seguridad con la que el Hospital Central Militar diseña su intervención para responder las expectativas de restaurar la salud de los derechohabientes.

## **CAPÍTULO VI. ESTUDIO DE CASO**

Con la finalidad de ofrecer un panorama general del contenido de este capítulo, me permito describir los elementos con los cuales se estructuró; en un primer apartado se hizo un recorrido por diversos autores especializados, para establecer, desde diferentes posturas teóricas, una aproximación conceptual de la metodología de la investigación. Posteriormente, se propone la plataforma teórica-metodológica del estudio de caso y sus diferentes fases, desde la descripción del objeto de estudio, su operacionalización de las variables del constructo teórico y el diseño de los instrumentos, el levantamiento de la información, análisis y procesamiento, así como los resultados del estudio de caso. Con todo ello, se acudió a los hechos para aproximarme a la realidad “objetiva” y desarrollar el estudio de caso, el cual dio la posibilidad de analizar el fenómeno sujeto de investigación.

### **6.1. Conceptos sobre metodología**

Una de las preguntas primordiales que debemos de hacernos es, por qué es importante la actividad de investigación, en el desarrollo de nuestra especie. Para Hernández (2005, p. xvi), la hacemos en todos las facetas de nuestra vida, desde el nacimiento hasta la muerte, investigamos nuestro entorno, buscamos respuestas a preguntas que nos inquietan, y estas inquietudes han conducido a conocer lo sucedido en nuestras mentes y relaciones con los demás. Aunque los autores hacen una diferencia entre la actividad de investigación y la investigación científica, en ella agregan se requiere conocer ciertos procedimientos, métodos y técnicas, los cuales tienen un cierto grado de complejidad.

Pero esa complejidad, al ser superada, ha conducido a una infinidad de descubrimientos e inventos naturales y sociales que se manifiestan en nuestra vida cotidiana. Por ejemplo, los medicamentos, las computadoras, los fenómenos sociales, las interrelaciones entre las sociedades, el comportamiento del comercio mundial, entre otros.

Dado la clasificación genérica de dos tipos de investigación, una “simple”<sup>51</sup> y otra científica, Whitehead (1917 citado en Schutz, 2003, p.35) habla sobre las construcciones del sentido común y del pensamiento científico. Al respecto dice: “Ni el sentido común ni la ciencia pueden avanzar sin apartarse del examen estricto de lo que es real en la experiencia”, al incluir la palabra “real” nos enfrentamos al problema central de la investigación, para Feyerabend (1969, citado en Nidditch, 1975, p.29), en su artículo cómo ser un buen empirista; petición de tolerancia en asuntos epistemológicos, parte su crítica de la proposición siguiente: “solo un procedimiento enteramente apoyado en la observación puede excluir la especulación fantástica y la metafísica vacía; y también a la esperanza de que es una actitud empirista la que puede evitar el estancamiento y fomentar el progreso del conocimiento”.

Al respecto, este autor comenta que se puede ser buen empirista si se trabaja con muchas teorías diferentes y no solamente con un punto de vista y “experiencia”, además señala que el investigador no puede quedar satisfecho con una pluralidad meramente abstracta que se produzca mediante la negación de otros por el punto de vista dominante.

---

<sup>51</sup> Los autores anteriores hacen la diferencia al incorporar la palabra científica, agrego el adjetivo de simple para considerar aquella investigación que no tiene un método definido, lo que Husler denomina mundo del sentido común, mundo de la vida diaria o mundo cotidiano, conocimiento natural, citado en Schutz (1995, p. 16).

Pacheco (2006, p.2), establece una conceptualización de realidad con dos vertientes una biológica, la transformación material con la naturaleza; la otra social, una transformación socio-cultural del hombre con sus semejantes. En otras palabras, la realidad es captada por cada individuo de forma diferente, sólo ciertos aspectos de ella, en función de nuestros intereses comunes.

En forma similar, Schutz (2003, p. 36), expresa que: “Todo nuestro conocimiento del mundo, tanto en el sentido común como en el pensamiento científico, supone construcciones, es decir, conjunto de abstracciones, generalizaciones, formalizaciones e idealizaciones propias del nivel respectivo de organización del pensamiento”, de lo cual podemos concluir que la pureza de los hechos no existe, ellos son contruidos en nuestra mente. El proceso de construcción de la realidad por el sentido común, es una primera aproximación de la realidad, pero su evolución natural tiende a la construcción científica de esta, este último es el que ha demostrado mayor fortaleza en la explicación de la realidad.

Al respecto Pacheco (2006, p. 11), comunica tres vías históricas de explicación de la realidad: la primera por sendas no científicas, a través de la fe y genera conocimiento dogmático; la segunda mediante las experiencias cotidianas por la ruta de la práctica y produce conocimiento empírico; la tercera por el acceso científico mediante la investigación y produce conocimiento objetivo. La comunidad científica coinciden en la robustez del conocimiento objetivo de la realidad, como medio fundamental para favorecer el conocer, explicar y predecirla, para buscar una mejor convivencia con la naturaleza. Sin embargo, se debe señalar el uso del conocimiento para intereses individuales y de grupo

alejados de beneficios mayores (terrorismo, genocidio, narcotráfico, lavado de dinero, contaminación, etcétera).

Entonces la siguiente pregunta es, cómo se accede al conocimiento objetivo de la realidad, la respuesta a este cuestionamiento es lo que se ha denominado ciencia, existen diferentes conceptualizaciones de ella, por ejemplo para Pérez Tamayo (2002, p. 7) la define como, “actividad creativa cuyo objetivo es la comprensión de la naturaleza y cuyo producto es el conocimiento, obtenido por medio de un método científico organizado en forma deductiva y que aspira alcanzar el mayor consenso posible”.

La definición presenta dos características más para comentar; uno de ellos es el método científico y el otro lograr el mayor consenso posible, este segundo induce a caracterizar el conocimiento como una construcción colectiva, el mismo autor considera indispensable pero no suficiente. Es más, asegura que a mayor consenso mayor es la contribución al conocimiento científico y su influencia en el desarrollo de la ciencia en general, aunque afirma que la religión y el arte pueden alcanzar consenso eso no es suficiente para considerarlo como científico. (Tamayo, 2002, p.40)

Cuáles son los atributos necesarios para considerarlo científico, precisamente para Pérez Tamayo considera un problema es el método científico, dado que no hay consenso en tanto su existencia o su utilidad. Sin embargo, retoma a Rosenblueth (citado en Tamayo, 2002, pp. 28-31) propuso algunas reglas denominadas método científico y coincidiendo con su maestro las enumera como sigue:

1. el objeto de la investigación (“ahí afuera”, real, distinto y ajeno al sujeto que lo percibe)
2. realidad externa es “regular” (no hay excepciones a las reglas de la naturaleza)
3. la realidad se filtra a través de los sentidos del sujeto (la realidad se transforma en experiencia)
4. registra lo que posee sentido (significados dentro de sus esquemas previos que no rompen su visión de la realidad)
5. existe una estructura teórica (la ciencia crece a través del asedio que los nuevos hechos plantean a las hipótesis clásicas que pretenden explicarlos)
6. hechos u observaciones inesperados (resultados completamente sorprendidos “serendipia”, pueden cambiar radicalmente las posturas).

García (2007, pp. 15-17), plantea dos grandes cuestionamientos; el primero si existe algo que pueda llamarse método científico, si es sólo uno, aceptado y practicado por los científicos; el segundo, en caso de que existiera, si se debe aceptar un método elaborado para las ciencias físico naturales con visión positivista. Al primer cuestionamiento se responde, no existe un método científico riguroso, detallado, universal y manejable<sup>52</sup>, aunque el autor reconoce que hay una serie de valores y principios básicos, menciona a: el discurso crítico, la comunidad científica como árbitro, y reconocedor de la verdad

---

<sup>52</sup> La palabra manejable, la sustituí por la original que menciona el autor como “manualizable”, interpreto su significado como un conjunto de pasos que el investigador usa para conocer la realidad.

científica, contrastación posible con la evidencia empírica disponible tránsito entre la teoría y la realidad, exclusión deliberada del engaño, la renuncia a la justificación absoluta de la verdad encontrada.

En cuanto a la segunda interrogante, el objeto de estudio es un elemento fundamental para clasificar la forma de aproximarse a la realidad, también es un criterio para clasificar a la ciencia, Bunge (1996, citado en Pacheco 2006:30-31) las divide en formales (lógica y matemáticas); fácticas a su vez en naturales (física, química y biología) y sociales (psicología social, sociología, ciencias políticas e historia). Esta forma de separarlas trae consigo diferentes manifestaciones de los fenómenos, las ciencias formales, el objeto de estudio son construcciones mentales y se demuestran sus teoremas con base en la lógica formal.

Sin embargo, en las ciencias sociales o humanas, García (2007), el objeto de estudio posee subjetividad y reflexividad propias, objeto de estudio complejo y polivalente, solo por mencionar algunas características no naturales, es decir sociales, multifacéticas. Por ello, el autor se alinea con aquellos que piensan la inconveniencia de un solo método, menos aun, uno diseñado para estudiar la realidad físico-natural, que es muy limitado para los cuestionamientos sociales.

## **6.2. Metodología del estudio de caso**

En este apartado, voy hacer una descripción teórica de los pasos propuestos en esta investigación para diseñar el estudio de caso. Para ello, se contempló de manera dialéctica las siguientes etapas: descripción del objeto de estudio; operacionalización del constructo teórico y diseño de los instrumentos;



levantamiento de la información; análisis y procesamiento de la información y resultados del estudio de caso.

Con la finalidad de ampliar la discusión sobre el diseño de la investigación, voy a partir del concepto y justificar la viabilidad de un esbozo general, el cual permita conducir las actividades del científico social. Pacheco (2006, p. 37) entiende la investigación científica como "...proceso de trabajo de cuestionamiento e indagación sistemática y metódica que, haciendo uso de conocimiento objetivo previo-ordenado en un cuerpo teórico determinado-, tiene como finalidad generar "nuevo" conocimiento objetivo que contribuya al avance de la explicación y transformación de alguna parcela de la realidad". De esta definición, conviene destacar ese proceso de trabajo, es decir conjunto de pasos sistemáticos y metódicos de la actitud cuestionadora del investigador, con la finalidad de ofrecer respuestas a las preguntas planteadas al inicio de su investigación, es decir cuáles son mecanismos e instrumentos capaces de cubrir los objetivos e intereses del científico social.

En forma similar, Hernández (2005, p. 106) contemplan el diseño de la investigación como "al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea", abundan, en qué se debe de hacer para alcanzar los objetivos de estudio y dar respuesta a las interrogantes planteadas. Por su parte Alvira (2007, p. 99), dice "el diseño de una investigación intenta dar respuestas claras y no ambiguas a las preguntas planteadas", para poder lograrlo, agrega:

El investigador necesita elaborar un plan, proyecto o diseño que le guíe en el proceso de recoger, analizar e interpretar las observaciones/datos que lleve a cabo. Ese proceso debe de ser coherente y contener las técnicas

adecuadas, al problema de investigación, para cumplir con los cometidos previamente acordados.

Silverman (1998, p.4), se cuestiona cuáles son las actividades genéricas de una investigación científica y de carácter social, comenta: "I shall consider sequentially five related aspects of the research process:

1. beginning research,
2. reviewing the literature,
3. specifying the research problem,
4. conductin the study,
5. looking at the implications"

Es en el punto cuatro, donde Silverman (1998, pp. 18-22) ofrece una serie de precauciones y estímulos que el investigador no debe pasar por alto y son:

1. crhontology
2. the problema of the "underdog"<sup>53</sup>
3. disconforming evidence
4. the problema of "ironies"
5. deviant cases,
6. maintaining flexibility,
7. maintaining contact.

---

<sup>53</sup> El autor se refiere a la escuela de Chicago se ha enfocado a estudios de los "oprimidos" como pequeños criminales y la vida cotidiana de gente de estatus bajo, con técnicas como la etnografía y observación, con gran éxito

De los puntos anteriores, resalta mantener la flexibilidad, dado que en las investigaciones sociales están limitadas las pruebas de hipótesis recomendadas en las ciencias naturales; es decir en algunas en las ciencias sociales hay algunas investigaciones que no inician con hipótesis tentativas. Por esta razón, Silverman comenta “Inevitably, in much mainly qualitative research, the research problem will undergo several respecifications during the period of study”. En otras palabras; es recomendable para el investigador tener la apertura de modificar su diseño de la investigación, re direccionando sus actividades, según las circunstancias vividas en el fenómeno sujeto de investigación. Esa flexibilidad la ofrece el método científico, ya que, en palabras de Bunge (2001, p. 62), “... es el único procedimiento que no pretende dar resultados definitivos”, agrega, “... el investigador “...está en continuo conflicto consigo mismo, puesto que la exigencia de buscar conocimiento verificable implica un continuo inventar, probar y criticar hipótesis.”

Derivado de todo lo anterior, el diseño de la investigación en el Hospital Central Militar, es de enfoque cualitativo, pues pretende identificar las identidades profesionales de su personal y su relación con el desempeño organizacional, mediante la calidad del servicio. Las dos grandes dimensiones de análisis de esta investigación son subjetivas, porque nos acercamos a los actores involucrados en el servicio médico (enfermeras, médicos, trabajadores sociales y pacientes). Por un lado, saber sus vivencias, valores, aspiraciones y temores de su profesión del personal; y por el otro, las percepciones del servicio médico por parte de los pacientes.

A este respecto, Ávila (1999, p.77), plantea:

El diseño cualitativo es abierto, tanto a lo que concierne a la selección de participantes- actuantes en la producción del contexto situacional así como en lo que concierne a la interpretación y análisis- es decir, la articulación de los contextos situacionales y convencional- ya que tanto el análisis como la interpretación se conjugan en el investigador (en tanto sujeto de investigación), que es quien integra lo que se dice y quién lo dice.

En ese sentido, Schutz (2003, p. 37) dice:

Las construcciones usadas por el especialista en ciencias sociales son, pues, por así decir, construcciones de segundo grado, o sea, construcciones de las construcciones hechas por los actores de la sociedad misma, actores cuya conducta el investigador observa y procura explicar de acuerdo con las reglas de procedimiento de su ciencia <sup>54</sup>

Edificar tales construcciones, trae consigo una serie de interrogantes, cuáles técnicas son las adecuadas para conocer la realidad social, siguiendo con el autor, señala que el objetivo primario de las ciencias sociales es un conocimiento organizado de la realidad social, para Schutz (2003, p. 75), la define como sigue:

La suma total de los objetos y sucesos dentro del mundo social cultural, tal como lo experimenta el pensamiento de sentido común de los hombre que viven su existencia cotidiana entre sus semejantes, con quienes los vinculan múltiples relaciones de interacción. Es el mundo de objetos culturales e institucionales sociales en el que todos hemos nacido, dentro del cual debemos

---

<sup>54</sup> En la misma obra, el autor apunta "Los objetos investigados mediante los métodos de las ciencias sociales son construcciones de primer grado; cualquiera que sea su complejidad, no son sino objetos dentro del mundo del observador, p. 23.

movernos y con el que tenemos que entendernos. Desde el comienzo, nosotros, los actores en el escenario social, experimentamos el mundo en que vivimos como un mundo natural y cultural al mismo tiempo; como un mundo no privado, sino intersubjetivo, o sea, común a todos nosotros, realmente dado o potencialmente accesible a cada uno.

Dada la complejidad de la realidad social, los métodos y técnicas de investigación no deben ser una camisa de fuerza, más bien al contrario deben de mostrar flexibilidad para poder adecuarlas a las necesidades del estudio. En esta lógica, Bourdieu (1986, p. 21) hace una crítica hacia el extremo rigor metodológico cuando apunta:

La obediencia incondicional a un órgano de reglas lógicas tiende a producir un efecto de “clausura prematura”, al hacer desaparecer, como lo decía, Freud, “la elasticidad en las definiciones”, o como lo afirma Carl Hempel, “la disponibilidad semántica de los conceptos” que constituye una de las condiciones del descubrimiento, por lo menos en ciertas etapas de la historia de la ciencia o del desarrollo de una investigación.

Bourdieu (1986, p. 72), apunta que la utilización de las técnicas metodológicas está en función de las condiciones y los límites de su validez para conocer el objeto de estudio, asegura que: “Los que obran como si todos los objetos fueran apreciables por una sola y misma técnica, o indiferentemente por todas las técnicas, olvidan que las diferentes técnicas pueden contribuir, en medida variable y con desiguales rendimientos, al conocimiento del objeto, sólo si la utilización está controlada por una reflexión metódica...”

Al respecto hay opiniones en el mismo sentido, por ejemplo, Hamburger (2003, p. 146) opina:

Si se quiere proclamar una unidad de los procedimientos científicos y de los modos de acceso a sus objetos se estaría en contradicción con el hecho muy real de la diversidad de métodos y del fracaso que han sufrido las tentativas de transposición pura y simple de un terreno del mundo de los fenómenos a otro.

Hamburger (2003, p. 147), propone lo que denominó:

“Anarquismo metodológico”, que proclama la nocividad de toda constricción. De cierta manera, todas las formas de representar y de explicar los hechos, por fantasiosas que sean, serán válidas y de ser igualmente favorecidas y subvencionadas por la sociedad. Todas, son en efecto, juegos satisfactorias para quienes la practican... Y por otra parte, ¿acaso el progreso del conocimiento no proviene de la multiplicidad y del conflicto de los puntos de vista?

Por todo lo anterior, nuestra investigación está planteada bajo la modalidad de estudio de caso, porque se quiere conocer a profundidad características de un grupo o de una unidad de análisis. Sin embargo, para Boring (1954), Stoufer (1949), (citado en Campbell, 2005, pp. 19-21) señalan:

Tales estudios adolecen de tan absoluta falta de control que su valor científico es casi nulo...las muchas fuentes no controladas de diferencias entre el estudio factual de un caso concreto y otro que, planteándose en el futuro, pudieran compararse con aquel, son tantos que hacen también inútil su justificación como punto de referencia para estudios posteriores

Ante estas descalificaciones, diversos autores alzan la voz, por ejemplo Hartley (1994), opina en un único caso se logra una comprensión de la estructura, los procesos y las fuerzas impulsoras, y no busca una respuesta de correlación de variables, tampoco un análisis de causa y efecto. En consecuencia, la finalidad de esta investigación es comprender la interacción entre las diferentes partes de un sistema, así como identificar las características más relevantes del fenómeno sujeto de investigación.

En esa misma lógica, Yin (1994, p.13), se expresa por la utilización del estudio de caso puede servir para propósitos exploratorios, descriptivos y explicativos; lo cual busca lograrse mediante su orientación teórica y el énfasis en la comprensión de sus interrelaciones, enmarcados en un contexto particular. Siguiendo con el autor, “el propósito del investigador es ampliar y generalizar teorías, lo que denomina generalización analítica”. Para lograrlo, el autor propone estudiar un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente visibles y en las que se utilizan distintas fuentes de evidencia.

El indagar esas evidencias, se puede hacer mediante técnicas cuantitativas y cualitativas, aunque se asocia el estudio de caso con la investigación cualitativa, pero no es limitativo, de hecho se hacen combinaciones de ambas; tan es así que se puede estudiar el fenómeno, a través del estudio de caso con evidencias cuantitativas, y la observación directa, como la etnometodología, las entrevistas a profundidad, sólo por mencionar algunas técnicas, para obtener las evidencias cualitativas. Aquí, es terreno fértil para cuestionar si se presenta fielmente las evidencias del fenómeno social; en esta línea de pensamiento Leonard y McAdam (2001) argumentan que las metodologías de investigación

que desean desarrollar marcos teóricos enriquecidos, deben de ser avalados por la combinación de los investigadores y de los participantes en los procesos, esto es que la teoría se derive de modelos inductivos fundamentados en distintas fuentes de datos, la experiencia existente y la realidad práctica de los procesos.

El estudio de caso es ampliamente utilizado en diferentes espacios intelectuales, desde la Sociología, la Psicología Clínica, la Psicología Social, la Antropología y los Estudios Organizacionales, entre muchas más. Para Alvira (2007, p.112), resalta su utilización en estudios antropológicos, argumenta que: “Es una medición transversal realizada una sola vez y puede ser muy compleja”,<sup>55</sup> esta complejidad se manifiesta en las interrelaciones de las dimensiones sujetas de análisis y la profundidad que el investigador define.

Otro campo fructífero de aplicación, es sin duda los estudios de la organización, con sus diferentes paradigmas de abordaje; uno de los estudios de casos más representativos es los experimentos en la Hawthorne, de la Western Electric Corporation, avalados por la Universidad de Harvard entre 1924 y 1932, cuyo fin era comprobar la hipótesis inicial de la satisfacción en el trabajo y la productividad, conducidos por Roethlisberger y Dickson (1936) y Mayo (1946),<sup>56</sup> otro más en épocas posteriores a la segunda guerra mundial, en Londres un equipo de trabajo agrupado en el Instituto Tavistock (1951), en Gran Bretaña, donde explicaron la cohesión del grupo en un estudio realizado en la industria minera de carbón, se introdujo cierto número de cambios en el equipo y procedimientos. Observando los efectos de estos cambios en los

---

<sup>55</sup> El autor pone como ejemplo los estudios de Lombroso en la medición de criminales para apoyar empíricamente su teoría del criminal nato.

<sup>56</sup> Tema tratado en el capítulo primero de la plataforma teórica de esta investigación.



grupos de trabajo y su influencia en la cohesión. Ambas investigaciones, clásicas en los Estudios de la Organización y fructíferos en las aportaciones a la Teoría de la Organización.

### **6.2.1. Descripción del objeto de estudio**

El objeto de estudio es aquel dispositivo metodológico que el investigador utiliza para encaminar sus esfuerzos y hacer partícipe a otros investigadores que lo antecedieron, cuyo objetivo principal es comprender la complejidad de su estructura y relaciones. Por eso, la comprensión es un elemento primordial en la investigación cualitativa. Para Simmel (citado en Stake, 2005, p.43), "...la comprensión es una forma de empatía o de recreación en la mente del pensador del clima mental, los pensamientos, los sentimientos y las motivaciones de los objetos de estudio". En este sentido, los objetos de estudio, son los sujetos de investigación, por ello se intenta establecer esa comprensión empática, es decir darle voz a los involucrados y a su vez ofrecer al lector la descripción del sentir y vivir de los participantes en función de su cotidianidad.

Rojas Soriano (2007, p. 22), retoma a Lenin, cuando comenta que el acceso a la realidad objetiva en cada área del conocimiento, se resume así: "De la percepción viva al pensamiento abstracto y de éste a la práctica: tal es el camino dialéctico del conocimiento de la verdad, del conocimiento de la realidad objetiva". Esa realidad objetiva es la que, el sujeto cognoscente, busca comprender, dado que los fenómenos sociales son complejos, dinámicos, y multifactoriales, el investigador utiliza el dispositivo metodológico del recorte de esa realidad a través del denominado objeto de estudio. Rojas Soriano,

comenta, a través de un proceso de abstracción se le busca sentido, es decir las propiedades, relaciones y conexiones fundamentales de ese objeto de estudio.

Dentro de la investigación cualitativa, algunos autores definen atributos del objeto de estudio que consoliden este tipo de investigación, abordado sobre el marco del paradigma interpretativo; por ejemplo para Vieytes (2009, pp. 49-51), menciona la densidad subjetiva de los actores, tales como las vivencias, experiencias de la intimidad, fantasías, temores, deseos y las presiones sociales, apunta: “El sujeto está encerrado en la intensidad de sus emociones, en experiencias muy individuales y muy privadas atravesadas por valores y significados que alientan el mantenimiento de su privacidad”. Es decir, el objeto de estudio mantiene una relación de simbiosis con el sujeto cognoscente, porque dependiendo cómo se perciba la realidad conduce a una definición del objeto de estudio.<sup>57</sup>

Otro atributo del objeto de estudio es la abstracción, la autora menciona la libertad, la creatividad, los imaginarios y los estereotipos, vividos, recreados o representados por los sujetos desde su propia perspectiva. El proceso de abstracción para Rojas Soriano (2007, p. 96), es la elevación de lo concreto en lo abstracto por vía del pensamiento, con la ayuda del análisis y la síntesis para construir el concreto mental o del pensamiento.

---

<sup>57</sup> Para Rojas Soriano (2007:33-36), plantea que a lo largo del pensamiento humano se han consolidado tres modelos de interacción entre el sujeto cognoscente y el objeto de estudio, el idealista (el predominio del conocimiento lo tiene el sujeto e influye en la realidad mediante ideas existentes), el mecanicista (la parte activa la desarrolla la realidad objetiva, el sujeto sólo refleja el mundo externo) y el dialéctico (interacción entre sujeto y objeto para lograr un conocimiento más profundo de las leyes que rigen la realidad y así poder transformarla), aunque agrega que no se presentan en forma pura.

Para la misma autora, la complejidad es otro atributo del objeto de estudio digno de ser abordado por la metodología cualitativa, la define cuando se presenta un ambiente turbulento, desequilibrado e impredecible, con variables aleatorias, un estado donde muchos factores interactúan entre sí. De hecho esto se comentó líneas arriba, cuando mencionamos que los fenómenos sociales son complejos, dinámicos y multifactoriales, con ello damos cuenta de las interrelaciones y conocer la esencia del objeto de estudio como un elemento de comprensión y explicación por parte del sujeto cognoscente.

Por último, el atributo de sobre determinación simbólica, ideológica y/o imaginaria, el objeto de estudio que conjugue estos elementos, Ortí (1986, citado Vieytes, 2009, pp. 51-52), es un objeto cualitativo por antonomasia, y pone como ejemplo un hospital público donde se interrelacionan personas con diferentes niveles de poder económico, social y simbólico, es decir el poder del médico frente a la debilidad del enfermo.

Este conjunto de atributos ofrecen la oportunidad de aproximarse a su conocimiento y comprensión, mediante la utilización de la metodología cualitativa. En el entendido que, la identidad profesional y la calidad del servicio de atención médica cumplen con las particularidades antes desarrolladas, y que son construcciones teóricas propuestas, derivadas de un proceso de abstracción, fueron los objetos de estudio de esta investigación cualitativa, manifestada en los diferentes grupos profesionales del Hospital Central Militar.

Con base en el constructo teórico de la identidad profesional y la calidad del servicio de atención médica, se deriva la operacionalización de las variables del constructo teórico y el diseño de los instrumentos, tema del siguiente apartado.

### **6.2.2. Operacionalización de las variables del constructo teórico y diseño de los instrumentos.**

La operacionalización de las variables del constructo teórico es el resultado de un proceso de abstracción, que el investigador hace de la realidad concreta; a decir de Rojas (2007, pp. 69-76), existen tres niveles de construcción del conocimiento científico, el descriptivo, el conceptual y el teórico, inmersos en un contexto dialéctico, en un constante tránsito entre ellos. En forma concreta, indica “La descripción de los hechos, como operación elemental que se hace con ellos, se reduce a su fijación, a su enumeración, a cierta agrupación, a la instauración de sus conexiones con los conceptos científicos”. En la misma lógica, Vieytes (2009, pp. 65-66), a esta etapa la denomina las acciones destinadas a construir el objeto de estudio, que la define como un proceso iterativo cuyo fin es establecer qué investigar. En esta primera etapa, el investigador hace recorridos entre el campo, la teoría y sus propias reflexiones, con la idea de precisar el problema de investigación.

El segundo nivel de investigación, para esta misma autora, apunta que los esfuerzos del investigador se enfocan a las acciones destinadas a determinar cómo se va investigar, dentro de este procedimiento se agrupan actividades como la construcción teórica y metodológica del campo, la elaboración de los instrumentos y las técnicas de recolección de datos, entre otras acciones. Asimismo, este recorrido dialéctico, entre la teoría y la práctica, la primera determinará cuáles elementos serán evidencia empírica y de qué manera el investigador se acerca a su objeto de estudio. En la tercera etapa, se construye con acciones destinadas a interpretar los hallazgos.

Rojas (2007, p. 70), coincide en la etapa de la conceptualización, donde el investigador toma como referencia el material empírico para elaborar ideas o conceptos y sus interrelaciones sobre los procesos o problemas que estudia, al respecto el autor agrega la convergencia de las etapas, como sigue.

El pensamiento adquiere su máxima expresión y autonomía respecto a la realidad inmediata ya que establece conexiones entre conceptos teóricos (abstractos) para explicar y predecir *no sólo* los fenómenos y relaciones que se estudian, sino aquellos otros que se encuentran o pueden presentarse en una determinada parcela de la realidad.

El autor profundiza su explicación, este proceso de vincular ideas o relacionar conceptos, se basa en mayor esfuerzo de abstracción del investigador cuyo requerimiento es conocer la realidad inmediata y el manejo de conceptos e ideas teóricas sobre la temática abordada. En la mente del investigador se realiza el proceso de abstracción, el cual consiste, según Rojas, en construir el concreto del pensamiento; es decir, reproducir el objeto en su integridad. Para ello, se plantean dos etapas, análisis y síntesis.

Siguiéndolo, el análisis es la descomposición de la realidad en cada una de sus partes y relaciones, con la finalidad de encontrar y destacar aspectos, elementos y relaciones relevantes de la realidad, ello conduce al investigador del tránsito de lo concreto a lo abstracto. En la etapa de síntesis, el proceso es un regreso de lo abstracto a lo concreto para aprehender el objeto de estudio en sus múltiples aspectos, relaciones y nexos; es decir es una reconstrucción en la mente del investigador del todo, con base en ciertas elaboraciones

mentales, así recorrer bidireccionalmente el derrotero entre la realidad y los constructos teóricos en la mente, lo concreto y lo abstracto.

Como resultado de este peregrinar, está la definición operacional y el consecuente diseño de los instrumentos para aproximarse a la realidad concreta, para McGuigan (1972, citado en Tamayo, 2000, p. 99), “la definición operacional de un concepto, consiste en un enunciado de las operaciones necesarias para producir el fenómeno”, aún más, hasta que el método de registro y medición de un fenómeno se especifica, se puede hablar de definición operacional; es decir, el fenómeno asume diferentes valores, cuantitativa y/o cualitativamente.

Esta definición operacional, es la que propone Stake (2005, pp. 25-33), cuando habla de las estructuras cognitivas que guíen la recogida de datos. Él propone la utilización de temas como estructura conceptual, así como las preguntas temáticas como las preguntas básicas de investigación, ello conduce a orientarse hacia la identificación de la complejidad y el contexto.

El término temas, lo acuña como aquellos que tienen una intrincada relación con contextos políticos, sociales, históricos y sobre todo personales. Por ello, conducen al investigador a observar e inclusive emerger las actitudes conflictivas y la compleja historia de las preocupaciones humanas. De la misma forma, las preguntas temáticas son derivadas de los temas, donde se busca profundizar en el conocimiento de las relaciones planteadas previamente, cada tema, dice el autor, puede demostrar que tiene vida propia y reclamar una atención cada vez mayor a medida que adquiere complejidad e interés.

Finalmente, Stake, formula las preguntas informativas generales, como aquellas cuyo enfoque es obtener la información necesaria para la descripción del caso, que es la primera estructura conceptual del trabajo, aunque subordinada a la estructura temática. Por su parte, Yin (2003, p. 74), afirma que las preguntas son un recordatorio y sirven de guía al investigador para tener una pista en el procedimiento de recolección de datos.

Ante esto, los cuestionamientos deben reflejar los planteamientos iniciales, lo que Yin llama los niveles de las preguntas, donde sugiere que el investigador se comporte como un detective en busca de la comprensión de la realidad. Lo anterior, lo ejemplifica con el suceso de un crimen, nivel dos de cuestionamientos; sin embargo el detective-investigador, debe poseer un testigo o sospechoso de ese evento, en el nivel uno; aunque alerta que no necesariamente descubre el detective su pensamiento.

El siguiente paso es desarrollar la estrategia metodológica, donde se ofrece los mecanismos utilizados para aproximarnos a la búsqueda de la comprensión de la interrelación entre la identidad profesional y el desempeño organizacional, a través de la calidad en el servicio. Es decir, se va a definir la forma de acercarnos a la realidad, darles voz a las personas, conocer sus subjetividades, efectuar esa vinculación entre investigador y participante, con la finalidad de dar respuestas a las interrogantes de esta investigación.

### 6.2.3. Levantamiento de la información

En esta etapa de la investigación, lo que se busca son los métodos y técnicas para realizar la investigación,<sup>58</sup> los cuales son una conjunción del procedimiento, el lugar y las condiciones de la recolección de la información. Tamayo (2000:120-121), asegura que es la expresión operativa del diseño de la investigación, la especificación concreta del cómo se hará la investigación. Al respecto, los autores Tamayo y Morales, incluyen tres grandes momentos; el primero es la forma en que se aproxima al objeto de estudio, desde trabajo documental, hasta la observación directa; el siguiente bloque consiste en el propio procedimiento de acercarse a los informante; para concluir con las instrucciones específicas de quien habrá de recoger los datos.

En esa misma lógica, la presente investigación hace un análisis por diferentes fuentes documentales para conocer el campo y el objeto de estudio, y pugna por la observación directa, donde se hace una diferencia del rol que juega el investigador si es activo, se le considera observación participante; mientras que el ocupar un papel pasivo, es considerada observación no participante. De igual forma, García (2007, pp. 130-131), comenta la tipología de Galtung (1967), de los años sesenta y su validez contemporánea de la recogida de datos y las diversas fuentes de datos sociológicos, como se observa en la siguiente tabla.

---

<sup>58</sup> Al respecto, Morales (1972, citado en Tamayo, 2000, p. 114), cita que la metodología constituye la médula del plan; es decir es la descripción de las unidades de análisis, o de investigación, las técnicas de observación y recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis, en concordancia con ello, Tamayo dice, la metodología es un procedimiento general para lograr de manera precisa el objetivo de la investigación.



**Cuadro 6.1 Tipología de Fuentes de Datos Sociológicos**

	Tipos de Respuesta		
	Verbales		No verbales
Entorno para obtener datos	Escritos	Orales	No verbales
Informal	Observación de documentos	entrevista	Observación conducta
Formal no estructurado	informes preparados por otros	entrevistas	Observación de la conducta
Formal estructurado	cuestionarios	entrevista/cuestionario	experimento

**Fuente:** Elaboración propia del autor, con base en García (2005, p.131)

Derivado de la conceptualización anterior, otro momento relevante de la investigación es cómo se acerca el investigador a los informantes; para efectos de esta investigación cualitativa, relacionar la identidad profesional y la calidad, se decidió hacer énfasis en la observación directa, enfocando los esfuerzos metodológicos a darles voz a los informantes, a los actores sociales. Fundamentalmente, a través de las técnicas cualitativas con énfasis en la interpretación motivacional, para Ortí (2007, pp. 271-272), sugiere las entrevistas abiertas y el grupo de discusión, donde hay una interrelación personal del investigador con los sujetos, individual y/o colectivo, en un ambiente controlado, al respecto el autor señala:

Pretende crear una situación de auténtica comunicación: es decir, una comunicación multidimensional, dialéctica, y (eventualmente) contradictoria,

entre el investigador y el individuo o grupo investigado; situación en la que los “receptores” son a su vez “emisores” de mensajes y pueden reformular- auténtica libertad para la significación- las preguntas planteadas por el investigador poniéndolas a su vez en cuestión.

Esta dinámica contribuye al investigador, en el trabajo de campo, a conformar un marco más amplio del estudio, aquí se concatena un dialogo fructífero entre los sujetos investigado/investigador, donde el manejo del discurso adquiere sentido, en función de las preguntas de investigación, los objetivos planteados y los cuestionamientos definidos. Por esta razón, el investigador pretende percibir las dimensiones, los niveles del constructo teórico, buscar que emerjan las relaciones, comprender la estructura del fenómeno social sujeto de estudio.

Al respecto, Taylor y Bogdan (2002, pp.114-115), comentan, la entrevista cualitativa a profundidad “... es el aprendizaje sobre lo que es importante en la mente de los informantes: sus significados, perspectivas y definiciones; el modo en que ellos ven, clasifican y experimentan el mundo.” Bajo esta perspectiva, los autores sugieren que el investigador no debe estructurar la conversación ni definir lo que el sujeto debe decir; al contrario él debe encontrar la manera de lograr que la gente hable sobre sus perspectivas y experiencias.

Continuando con los mismos autores, aseguran que la entrevista grupal tiene un gran potencial para el científico social, consiste en, “...reunir grupos de personas para que hablen sobre sus vidas y experiencias en el curso de discusiones abiertas y libremente fluyentes.” Por su parte Ortí (2007:275), hace referencia a la importancia del grupo, desde la perspectiva sociológica, porque

interesa como medio de expresión de las ideologías sociales, como unidad pertinente de “producción de discursos ideológicos”.

Sin embargo, hay que tener cuidado en establecer las condiciones más o menos controladas; en términos generales Canales y Peinado (1994), citado en Chávez (2005, p. 28), hacen referencia a la problemática de diseñar el grupo, está en función de que el investigador responda a la pregunta qué sujetos sociales quiero someter a escuchar, aspirando a reproducir su discurso. En ese sentido, lo que se debe de evitar es la inhibición o retracción de alguno de los participantes del grupo, pues lo que se busca es la homogenización de los involucrados, acorde a las preguntas de investigación, los objetivos y el constructo teórico de la investigación.

Otro motivo de constante debate es la cantidad de integrantes del grupo, para Ortí (2007), propone entre cinco y diez participantes, por su parte Ibáñez (1992, citado en Chávez, 2005, p. 32), donde asegura, con cinco personas se trabaja mejor por la capacidad de poder moderar su actuación; además agrega que si fueran diez personas, el grupo se colapsa en subgrupos por la cantidad geométrica de los canales de comunicación. El mismo autor habla del protagonismo del grupo, cuando señala:

El grupo-escenifica- una historia al hacer su trabajo: el ámbito de esa historia es cerrado por el campo grupal-campo de intervención-; el relato de esa historia es el producto ideológico- o mitopoético- del grupo (el contenido manifiesto de su discurso)

Bajo esta perspectiva, el protagonismo y la escenificación remiten a la propuesta de Ortí (2007, p. 276), cuando asegura que la discusión del grupo

constituye una reproducción teatral de la realidad. De tal manera que, el investigador asume el rol del director y los actores auxilian en la conformación de sus papeles y del reparto.

#### **6.2.4. Análisis y procesamiento de la información**

Sin lugar a dudas esta etapa de la metodología es un terreno pantanoso, como lo alerta Rojas Soriano (2007, p.118):

El paso de lo abstracto a lo concreto, es decir de la teoría e hipótesis a los hechos empíricos, no es mecánico ni lineal, implica a veces desviaciones, rodeos para acercarnos a la realidad, pero también puede alejarnos de su aprehensión.

Dentro de los errores más comunes, por lo menos, en la etapa del análisis y procesamiento de la información, el investigador, según Rojas Soriano, son dos preguntas fundamentales. La primera pregunta, ¿puede considerarse que ese material empírico tiene la suficiente validez para efectuar el análisis de los problemas objetos de estudio?, la respuesta a esta interrogante está en función de una adecuada construcción de las hipótesis o las proposiciones, y naturalmente de la operacionalización, así como las técnicas de recopilación de la información.

La segunda pregunta, es en caso de contestar de manera afirmativa, ¿se han reconstruido en forma precisa los rasgos esenciales de los procesos y relaciones entre los fenómenos estudiados?, la respuesta a esta interrogante es más compleja para Rojas Soriano (2007, p. 126), expone que el proceso de investigación es una iteración entre las diferentes etapas, no de manera

mecánica, sino dialéctica, con un nivel de afinamiento mayor entre los hechos y la teoría, lo concreto y lo abstracto.

De la misma manera, Arias Galicia (1975, citado en Tamayo, 2000, p. 126), alerta sobre la colección de datos no constituye una investigación; es decir se requiere un análisis, comparación y presentación, cuyo objetivo final sea la confirmación o rechazo de las hipótesis o proposiciones y respuesta a las preguntas centrales de investigación. Tamayo, agrega el procesamiento de los datos no es más que el registro de los datos, mediante técnicas definidas por el investigador, donde se especifica el tratamiento que se dará a los datos, dependiendo de ellos, sugiere la clasificación, codificación y el establecimiento de categorías precisas.

El análisis tiene como función principal desmenuzar la dependencia e interdependencia de las variables planteadas inicialmente, por eso el siguiente paso es la interpretación, donde propiamente se manifiesta la relación existente entre los fenómenos. En la búsqueda de estas relaciones, y dada la estrategia metodológica seleccionada en esta investigación, son tres los mecanismos más ampliamente utilizados, según Schwartz y Jacobs (1984, pp. 433-436), la excavación o transcripción anotada; análisis de la conversación del tipo de buscar y actuar, y la inducción analítica-conversacional. La excavación es un análisis extenso y detallado de una sola pieza de datos que se hace a fin de abrir algún tema particular de estudio que revista interés, los autores argumentan que:

Consiste en muchas posibilidades razonadas, apoyadas por hechos ya conocidos acerca de la conversación, y análisis subsidiario y datos de apoyo que se presentan a medida que avanzan.

Al respecto, este tipo de análisis busca explorar de una manera más amplia las implicaciones del dialogo entre los informantes y el investigador, identificar hilos conductores de mayor explotación argumentativa sobre el tema en cuestión. Continuando con los autores, exponen el análisis de la conversación del tipo de buscar y actuar; es decir, se buscan muchas piezas de datos se presume incidan en la problemática, se enfoca el análisis en observaciones y conexión de los datos, por último se integran datos, observaciones y teoría; integrándolos en una teoría unificada que se aplica al problema general.

La tercera estrategia metodológica es, inducción analítica-conversacional; los autores comentan que los dos dispositivos anteriores (excavación y análisis de la conversación buscar y actuar), eventualmente pueden conducir a generalización aplicables a condiciones similares. Para poder cumplimentar este proceso, se parte de un trabajo de interacción que consiste en estudiar las tácticas de la conversación y el sentido en el cual el informante asume; posteriormente los objetos de la conversación y sus funciones, en sí la estructura y la secuencia de conversación, finalmente las orientaciones conscientes, poder indagar lo que advierten, lo que piensan y a lo que atienden en su vida cotidiana, finalizan los autores, asegurando que los informantes deliberadamente se exhiben a través del comportamiento.

Sin embargo, otros autores no creen en la planeación previa del análisis del discurso, por ejemplo para Ibáñez (1992, citado en Chávez, 2007, p.63), se plantea lo siguiente:

Cada momento interpretativo o analítico, en vez de suponer la aplicación de un esquema previo sobre el material (formalismo metodológico), implica una relación abierta y retroactiva entre el investigador y su campo: proceso dialéctico abierto entre empiria y teoría.

Este planteamiento coincide, como ya lo hemos comentado líneas arriba, con Rojas Soriano, Tamayo y Tamayo, el dinamismo y la dialéctica de la investigación, el continuo ir y venir entre la teoría y la praxis, lo abstracto y lo concreto. En tal sentido se pronuncia Chávez (2007), cuando comenta que en el análisis de un grupo de discusión, instrumento metodológico, el moderador construye relaciones entre los elementos, estructuras, aprehendiendo todo el discurso en el consenso, donde el grupo habla colectivamente. En ese mismo sentido, se pronuncia Ortí (2007, p. 275), el grupo interesa al investigador como unidad pertinente de “producción de discursos ideológicos”, en consecuencia el grupo capta las representaciones ideológicas, valores, formaciones imaginarias y efectivas.

Precisamente, la interpretación de los discursos ideológicos, como lo comenta Ibáñez (2007, p. 292) ofrece la oportunidad de escuchar la realidad como si la realidad hablara, agrega, analizar es descomponer en sentido en sus componentes sin sentido. Por tal razón, el autor afirma la importancia de la intuición, como una virtud del investigador, para buscar ese sentido del discurso del grupo, por eso la interpretación se considera un arte, indaga en la

parte latente y manifiesta del grupo, pretende un análisis de ese discurso grupal.

Ibáñez (2007, pp. 293-297), propone tres niveles de análisis del discurso del grupo: *sýnnomo*, autónomo y nuclear. En el nivel nuclear, el investigador debe de buscar elementos de verosimilitud,<sup>59</sup> de los cuales aporta cuatro tipos de ella: la primera verosimilitud referencial del orden metafórico-semántico (parecidos en el decir) y produce el efecto de la realidad, por ejemplo, el género, hombre y mujer, las razas, blancos y negros, el día, luz y oscuridad.

Una segunda fuente de verosimilitud es la poética-lógica del orden metonímico-sintáctico, (contigüidad al decir) y producen el efecto del lenguaje, por ejemplo el arte de conmover y el arte de persuadir, jugando con los significantes y los significados, por ejemplo la metáfora (atribuye unión a una propiedad de la intersección) y la metonimia (atribuye a la intersección una propiedad de la unión). La tercera fuente de verosimilitud lógica, encadena los significados ocultando el encadenamiento, por ejemplo el que más sabe es el que más gana, estudia. Por último, la verosimilitud tópica, produce el efecto de sociedad, porque incorpora lo poético y lo lógico, emocional y racionalmente, por ejemplo los valores que todos aceptan aquí y ahora, el crecimiento económico es bueno.

Con las cuatros formas de conseguir verosimilitud, el autor ofrece las diferentes alternativas en las que se construyen los discursos grupales y cómo el investigador puede identificar e interpretar las posiciones del colectivo. El segundo nivel de interpretación es el nivel autónomo, donde según Ibáñez se

---

<sup>59</sup> En el entendido que la verdad es un concepto temporal y que su dependencia es multifactorial, Ibáñez propone; "buscarla la verdad en los huecos del habla: solo se encuentra la verosimilitud en contrasta con la verdad". Idem.



combinan los cuatro elementos de verosimilitud, además busca pluralizar el discurso grupal, identificando los espacios homogéneos y heterogéneos, por ejemplo la diferencia entre las profesiones de los individuos. Además, nos alerta que para unificar estos discursos hay que recurrir a un traductor, una teoría, aunque expresa que no hay una metateoría que permita articular todas las perspectivas.

Finalmente, el nivel sýnnomo es el nivel global, dice Ibáñez (2007, p. 297) es el nivel concreto que se funde en el aquí y el ahora;

“donde los significados son los recursos del sentido: los cursos que se repiten. El significado pertenece al contexto lingüístico, el sentido pertenece al contexto existencial: el sentido de una expresión es su valor de supervivencia”

Con este breve recorrido por las diferentes posturas teóricas para hacer un análisis de la información, en este caso de los grupos de discusión, me permite concluir que no existe un instrumento definitorio para hacer un análisis del discurso, además si agregamos que la interacción dinámica y por ende subjetiva entre los sujetos participantes, conductor del grupo y los sujetos de estudio, conduce a evitar una interpretación mecánica del discurso generador. En otras palabras, estas circunstancias convalidan la propuesta de un continuo transitar entre lo abstracto y lo concreto, entre la teoría y la práctica, por lo tanto en el análisis, como en los demás pasos metodológicos, el investigador fortalece su actuar entre los hechos de la realidad objetiva y su constructo teórico, mediante una constante búsqueda de explicación e interpretación del fenómeno social a investigar.

### **6.2.5 Resultados del estudio de caso**

En esta etapa final de la investigación es de gran relevancia, pues ofrece a los diferentes grupos interesados conocer y debatir los resultados, al respecto comentan Taylor y Bogdan (2002, pp. 179-182), “El propósito de la investigación no es sólo incrementar la comprensión de la vida social por parte del investigador, sino también compartir esa comprensión con otras personas”. Aquí, se generan varias preguntas, qué debe de contener los hallazgos de la investigación, cuál es la profundidad de la información a proporcionar, se debe explicar rigurosamente cómo se accedieron a los informantes, por citar algunos cuestionamientos.

Estos autores proponen siete puntos a considerar para informar a los lectores:

1. Metodología; metodología general y procedimientos de investigación específicos.
2. Tiempo y extensión del estudio; tiempo con los informantes y cómo se distribuyó
3. Naturaleza y número de los escenarios e informantes
4. Diseño de la investigación; explicar cómo se eligieron los escenarios, informantes y documentos
5. Encuadre mental del investigador; propósito original, comprensión de escenarios e informantes
6. Las relaciones con los informantes; la interacción con los informantes

7. Control de los datos, cómo se analizaron los datos y si hubo retroalimentación a los informantes.

Por su parte, Stake (2005, pp. 83-89), formula “el propósito de la investigación es informar, ilustrar y contribuir a una mayor competencia y madurez, socializar y liberar”. A nuestro juicio, la socialización del conocimiento es uno de las finalidades relevantes de la investigación, porque ofrece la oportunidad de mostrar, ante diferentes públicos, los descubrimientos y hallazgos encontrados en el curso de la investigación. De la misma manera, exponer la interacción entre el investigador y el fenómeno sujeto de estudio, para el caso de la investigación cualitativa el autor hace hincapié en la calidad de las actividades, los procesos, los cuales los refleja en la descripción narrativa y en los asertos interpretativos.

En esta dirección, Stake, señala los esfuerzos del investigador por encontrar relaciones nuevas y busca la manera de hacerlas comprensibles a los demás; es decir encontrar los medios de liberar al lector de la ilusión y de las visiones simplistas, en contrapartida busca un nuevo conocimiento, pero también una nueva ilusión. Esta afirmación nos remonta al debate del origen del conocimiento; por un lado, el descubrimiento en la realidad objetiva, y por el otro la construcción del conocimiento.

Dado que la estrategia metodológica cualitativa, seleccionada en la presente investigación, los postulados constructivistas<sup>60</sup> son de gran apoyo para la interpretación de los discursos, las narrativas de los actores sociales. En consecuencia, los resultados de la investigación se dan en función de las

---

<sup>60</sup> El constructivismo es una corriente filosófica, cuyo argumento es la construcción del conocimiento, inicia con un estímulo externo, pero que se le da un significado personal, a partir de la experiencia y del conocimiento previo.

nuevas percepciones del estímulo y la mezcla con las percepciones antiguas, aquí podemos retomar los postulados del ir y venir de lo concreto a lo abstracto, de la praxis a la teoría.

Desde nuestro punto de vista, se ratifica la justificación del tránsito entre teoría - práctica, concreto - abstracto, inductivo-deductivo, la etapa de los resultados no es la excepción, porque como lo asegura Bernard (1944), y Ramón y Cajal (1946, citado en Arias Galicia, 1984, p. 187):

Bernard (1944). Un hecho no es nada por sí mismo; vale solamente por la idea que se le une o por la prueba que suministra. Arias Galicia (1984). Sólo cuando se engarzan dentro de un contexto teórico adquieren significación; solamente cuando se contemplan a través de todo un conjunto de construcciones conceptuales se matizan de importancia: Ramón y Cajal (1946) Observar sin pensar es tan peligroso como pensar sin observar.

En términos generales, la fase de resultados sigue la línea de describir el fenómeno sujeto de investigación, con el apoyo de buscar las interrelaciones descritas en el constructo teórico plasmado, acudiendo a la realidad para contrastar su comportamiento. Lo explica de manera breve y sustantiva Arias Galicia (1984, p. 195), cuando asegura “La explicación científica se basa en el establecimiento de relaciones fundamentales entre los hechos. La teoría brinda los principios explicativos”

### 6.3 Desarrollo del estudio de caso

Este momento de la investigación consiste en acudir a los hechos para conocer la realidad “objetiva” y analizar el fenómeno sujeto de estudio, mediante la búsqueda de las interrelaciones conceptuales propuestas líneas arriba. En esta dirección, considero pertinente incluir una descripción contextual donde se gesta el desarrollo del estudio de caso, es decir ofrecer un panorama general de las transformaciones que ha padecido el sector salud, como resultado de las exigencias nacionales e internacionales.

En noviembre de 1993, en el marco del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA), fue convocada una reunión de trabajo con la participación de Instituciones de Salud de Canadá, Estados Unidos de América y México, para determinar los criterios que deberían regir en los servicios de salud<sup>61</sup>; el tema analizado con mayor interés fue el tránsito de médicos y de pacientes entre los tres países, para otorgar y recibir atención. El primer elemento quedó claramente determinado al establecerse que como requisito legal para otorgar atención médica en cualquiera de los tres países, era necesario certificar las competencias de los médicos, a través de los Consejos o “Boards” de la especialidad correspondiente, mediante el cumplimiento de estándares prefijados. En cuanto al tránsito de pacientes, se hacía necesario que las organizaciones de atención médica estuvieran certificadas por organismos reconocidos por los tres países, inclusive como requisito para que las compañías aseguradoras reconocieran como válidos los servicios que se estuvieran ofertando.

---

<sup>61</sup> Reunión pactada entre el Consejo de Salubridad General y sus Homólogos del NAFTA, (1993), documento de trabajo.

Con la finalidad de dar respuesta a los acuerdos pactados nuestro país tomo medidas pertinentes, cuya coordinación está a cargo la institución rectora de la salud en nuestro país, el Consejo de Salubridad General,<sup>62</sup> tiene su fundamento en el artículo 73 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, donde se establece que depende directamente del Presidente de la República, sin intervención de alguna Secretaría de Estado; de conformidad con el artículo 4º de la Ley General de Salud<sup>63</sup>, representa la segunda autoridad sanitaria del país, precedido únicamente por el Presidente de la República.

El ámbito de acción del Consejo abarca todas las organizaciones públicas y privadas, que constituyen al Sistema Nacional de Salud, y a todas aquellas que están relacionadas con éste, incluyendo las autoridades administrativas federales, estatales y municipales. El Consejo de Salubridad General tiene como mandato la emisión de disposiciones en materia de salubridad general de la República, las cuales son obligatorias en todo el país. Entre las funciones definidas en su Reglamento Interior<sup>64</sup>, aprobadas por el Presidente de la República, se encuentra el promover y desarrollar las acciones necesarias para certificar la calidad de los establecimientos de atención médica.

En nuestro país en 1999, bajo su coordinación y con el apoyo de una Comisión, integrada por representantes de academias, instituciones educativas, colegios y sociedades en materia de salud se creó el Programa Nacional para la

---

<sup>62</sup> Sus antecedentes se remontan desde 1871 durante la presidencia del Lic. Benito Juárez García, Consejo de Salubridad General, (2011) Estándares para la Certificación de Hospitales, p. 11; <http://www.csg.salud.gob.mx>

<sup>63</sup> Emitida en (1984), con las últimas reformas publicadas en el Diario Oficial de la Federación (2010)

<sup>64</sup> Reglamento Interno del Consejo de Salubridad General (2004)

Certificación de Hospitales<sup>65</sup>. Éste, es una estrategia fundamental de la cruzada nacional por la calidad de los servicios de salud, que tiene como propósitos mejorar la atención médica efectiva y el trato digno de los pacientes.<sup>66</sup>

Con la finalidad de cumplimentar las actividades anteriores, el Programa Nacional de Salud 2007-2012, se propuso reestructurar, fortalecer y actualizar el proceso de certificación de calidad de establecimientos de servicios de salud para convertirlo en el estándar nacional de calidad en salud y ser competitivo internacionalmente. Como resultado de lo anterior, se realizaron sesiones ordinarias para incluir, además de los hospitales, unidades médicas ambulatorias, hospitales psiquiátricos, unidades de rehabilitación y hemodiálisis,<sup>67</sup> y se decidió transformar el Programa Nacional de Certificación de Establecimientos de Atención Médica a Sistema Nacional de Certificación de Establecimientos de Atención Médica (SiNaCEAM).

De esta manera, se contó con el fundamento jurídico necesario para fortalecer la certificación a través de la articulación eficaz de las instituciones, la integración de las acciones y la ejecución de procesos en forma sostenible bajo una perspectiva sistémica y así coadyuvar en la mejora continua de la calidad de los servicios de atención médica y de la seguridad que se brinda a los pacientes, además de impulsar a las instituciones participantes a mantener ventajas competitivas para alcanzar, sostener y mejorar su posición en el entorno.

---

<sup>65</sup> Acuerdo por el que se establecen las bases para el desarrollo del Programa Nacional de Certificación de Establecimientos de Atención Médica, 20 de septiembre de 2002

<sup>66</sup> Consejo de Salubridad General, Comisión para La Certificación de Establecimientos de Servicios de Salud, (2009)

<sup>67</sup> Diario Oficial de la Federación (2008), "Acuerdo para el desarrollo y funcionamiento del Sistema Nacional de Certificación de Establecimientos de Atención Médica.

Entre otras, se le asigna al SiNaCEAM la función de investigar las mejores prácticas y la aplicación de indicadores, estándares y métodos de evaluación de la calidad de los servicios de salud, a fin de mantener vigente el modelo de certificación. En este contexto, con la participación de la Joint Commission International (JCI)<sup>68</sup> y representantes de las instituciones públicas y privadas que brindan atención a la salud, se modificó la Cédula para auditar Hospitales integrando una nueva con Estándares Internacionales Homologados con la JCI, la cual responde a los requisitos en materia de la Seguridad de los Pacientes, Calidad de la Atención Médica, Seguridad Hospitalaria, Normatividad Vigente y Políticas Nacionales Prioritarias

La Cédula para Certificar Hospitales versión 2011, consta de tres secciones, la primera abarca los estándares centrados en el paciente con los siguientes apartados:

Acceso a la atención y continuidad de la misma (ACC)

Derechos del paciente y de su familia (PRF)

Evaluación de pacientes (AOP)

Servicios auxiliares de diagnóstico (SAD)

Atención de pacientes (COP)

Anestesia y atención quirúrgica (ASC)

---

<sup>68</sup> Joint Commission International, es un organismo internacional de acreditación y certificación del área de salud con una representación en más de ochenta países, desde 1994, su enfoque se centra en la seguridad y el cuidado del paciente, a través de la acreditación y certificación de los servicios, así como los servicios educativos del personal, ayuda a las organizaciones a implementar prácticas y soluciones sustentables. <http://www.joincommissioninternational.org>.



Manejo y uso de medicamentos (MMU)

Educación del paciente y de su familia (PFE)

La segunda sección consiste en los estándares de gestión de establecimientos de atención médica, cuyos apartados son como sigue:

Mejora de la calidad y seguridad del paciente (QPS)

Prevención y control de infecciones (PCI)

Gobierno, liderazgo y dirección (GLD)

Gestión y seguridad de la instalación (FMS)

Calificaciones y educación del personal (SQE)

Manejo de la comunicación y la información (MCI)

Una tercera sección se refiere a las metas internacionales para la seguridad del paciente y se mencionan a continuación:

1. Identificar correctamente a los pacientes
2. Mejorar la comunicación efectiva
3. Mejorar la seguridad de medicamentos de alto riesgo
4. Garantizar cirugías en el lugar correcto, con el procedimiento correcto y al paciente correcto
5. Reducir el riesgo de infecciones asociadas con la atención médica
6. Reducir el riesgo de daño al paciente por causa de caídas. (Consejo de Salubridad General, 2011, p. 17)

La descripción anterior es el campo fértil donde se desarrolla el contexto del Hospital Central Militar y los esfuerzos por mejorar sus sistemas de gestión y calidad en el servicio, por tal razón en las líneas subsecuentes se ofrece un panorama puntual de la seguridad social militar y de la sanidad militar.

### **6.3.1 Descripción del objeto de estudio: Hospital Central Militar**

En los siguientes puntos se hace un recorrido por la seguridad social militar, como un nivel macro de aproximación. En este punto se enuncian los diferentes derechos que tienen el personal militar y sus familiares desde una visión amplia.

Esta información permite enfocar los esfuerzos sobre el Hospital Central Militar, ubicando sus antecedentes, así como las diferentes actividades en materia de calidad que se han venido suscitando en su historia reciente. Además, se presenta la estructura organizacional y el abanico de especialidades médicas con que cuenta el citado nosocomio.

Con todo ello, se pretende lograr una descripción y análisis de lo general a lo particular, es decir desde una visión macro a una postura micro, para discutir los alcances y limitaciones de los programas de gestión, las interrelaciones entre los diferentes grupos profesionales, de la misma manera exponer la complejidad en la que se envuelve la actividad cotidiana de muy variadas características grupales, los médicos, las enfermeras, las trabajadoras sociales y los derechohabientes militares y civiles, en el activo o en el retiro.

### **6.3.1.1 Descripción General de la Seguridad Social Militar.<sup>69</sup>**

La seguridad social militar se formaliza mediante la Ley del Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas (LISSFAM), en este marco jurídico establece las funciones y atribuciones principales de la seguridad social para las fuerzas armadas mexicanas. El contenido, se divide en cuatro títulos: el primero es de Disposiciones Generales; el segundo De las Prestaciones; el tercero De la Acreditación de Derechos y el cuarto de Prevenciones Generales, así como un grupo de artículos transitorios.

En el segundo título, De las Prestaciones, integrado en seis capítulos: el primero de ellos es Generalidades; el segundo Retiros, compensaciones y muerte del militar; el tercero Fondo de trabajo, fondo de ahorro, seguro de vida militar y seguro colectivo de retiro; cuarto Vivienda y otras prestaciones; quinto Becas y crédito para la capacitación científica y tecnológica, y el sexto Servicio Médico Integral. La definición que ofrece la LISSFAM, de Atención Médica Quirúrgica es el sistema por el cual se trata de conservar y preservar la salud de las personas, entendiéndose por este concepto no solo el bienestar físico y mental, sino también la ausencia de enfermedad.<sup>70</sup>

Es así como se crea el Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas, es un organismo público descentralizado federal, con personalidad jurídica y patrimonio propio, para dar cumplimiento a lo establecido por ese ordenamiento jurídico. Por su parte, la Secretaría de la Defensa Nacional, en coordinación con el Instituto y coadyuvar al cumplimiento de los lineamientos

---

<sup>69</sup> En este documento contiene las obligaciones y atribuciones de la Seguridad Social Militar y es publicado en el "Diario Oficial de la Federación" (2009), Secretaría de Gobernación, 27 de marzo 2009, México.

<sup>70</sup> Artículo 142 de la LISSFAM, (2008), Idem.

establecidos, creo dos áreas ex profeso para tal efecto, la Dirección General de Seguridad Social Militar, una de ellas es la Dirección General de Seguridad Social Militar y la Dirección General de Sanidad, la primera de ellas la Dirección General de Seguridad Social Militar, pertenecientes a la Oficialía Mayor y cuyas principales funciones son:

1. Realizar estudios en materia de seguridad social
2. Proponer reformas a la Ley del Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas
3. Aprobar programas orientados a promover el desarrollo de actividades para elevar la moral y nivel de vida del personal y derechohabientes
4. Emitir directivas para otorgar prestaciones y beneficios al personal castrense de acuerdo a la LISSFAM
5. Afiliar y re afiliar al personal en activo y retiro , que perciban haberes de retiro
6. Actualizar o cancelar los derechohabientes ante el Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas (ISSFAM).
7. Tramitar ante el ISSFAM, asignación adecuada y oportuna de los beneficios de seguridad social
8. Coordinarse con el ISSFAM, para facilitar y agilizar trámites
9. Autorizar los procedimientos para agilizar trámites de seguridad social
10. Difundir prestaciones de la LISSFAM

11. Capacitar al personal administrativo encargado de la seguridad social militar de las diferentes dependencias del Ejército y Fuerza Aérea.

La segunda, la Dirección General de Sanidad encargada de cumplimentar las prestaciones de la seguridad social, establecidas en la citada Ley de Seguridad Social, referente al servicio médico militar, cuya responsabilidad es conducida por la Subsecretaría de la Defensa Nacional, se explica con mayor detalle en el siguiente apartado.

### **Dirección General de Sanidad**

En respuesta a los lineamientos marcados en la normatividad citada líneas arriba, esta unidad orgánica se le asigna las funciones que a continuación se detallan:

- I. Coordinar la selección médica, psicológica y funcional del personal de nuevo ingreso
- II. Proponer al Secretario ocupación de puestos y generación de plazas
- III. **Supervisar que los escalones del servicio proporcionen atención médica con calidad, calidez, trato digno y seguridad**<sup>71</sup>
- IV. Efectuar visitas de supervisión en compañía de los jefes regionales
- V. Programar visitas de campo a los órganos de ejecución del servicio
- VI. Coordinar y evaluar la operación del servicio en los diferentes escalones<sup>72</sup>

---

<sup>71</sup> Las negrillas son propias y se refiere a las funciones que involucran de manera directa la gestión de la calidad del servicio del Hospital Central Militar, tema de interés de la presente investigación.

- VII. Fomentar actividades preventivas de salud
- VIII. Establecer políticas de saneamiento ambiental y salud pública
- IX. Coordinar y supervisar en los servicios de sanidad y veterinaria apoyando al Sistema Nacional de Protección Civil
- X. Promover convenios con otras instituciones de salud
- XI. Fomentar la enseñanza y educación continua del personal de servicio
- XII. Impulsar la investigación científica en el servicio de sanidad
- XIII. Designar y someter ante el Srio., las comisiones y congresos del personal, en su participación nacional e internacional.
- XIV. Participar en el Consejo de Salubridad General de Salud
- XV. Analizar y someter al Srio., el funcionamiento de la dirección
- XVI. Establecer políticas de coordinación y cooperación con Organismos de la Administración Pública en sus diferentes niveles
- XVII. Supervisar la utilización de los recursos materiales en los diferentes escalos de servicio de la dirección
- XVIII. Proponer al Srio., las solicitudes de recursos materiales, vehículos, equipos y medicamentos, que permitan ofrecer una atención médica de calidad

---

<sup>72</sup> Escalones del servicio, se refiere a los diferentes niveles de servicio médico ofrecido por la Dirección General de Sanidad, la clasificación se da por el nivel de especialización, en un primer nivel las Unidades de Atención Medica General; un segundo nivel donde los servicios son de atención médica intermedia, en la cual se incrementa la complejidad del servicio; para finalizar con el tercer nivel, Unidades de Alta Especialidad, caso concreto del Hospital Central Militar.

- XIX. Proponer adquisición, cría, selección y explotación de animales domésticos
- XX. Detectar y denunciar enfermedades que atenten contra la población animal
- XXI. Intervenir en la inspección sanitaria de los productos alimenticios de origen animal que consuman las tropas y el forraje para el ganado.

De lo anterior, destacan las actividades propias de supervisión, coordinación, promoción, y establecimiento de políticas de lineamientos y acciones tendientes a garantizar la salud del personal activo, en retiro y derechohabientes, con calidad, seguridad y oportunidad. Tal como se observa en el cuadro “Funciones e Implicaciones de la Dirección General de Sanidad en la Calidad del Servicio”.

**Cuadro 6.2 Funciones e Implicaciones de la Dirección General de Sanidad en la Calidad del Servicio**

Punto	Función	Implicación Calidad del Servicio
III, VI	Supervisión del servicio	Evaluar la calidad, trato digno y seguridad.
X	Promover convenios	Reconocimiento
XI	Fomentar enseñanza y educación continua	Profesionalización del personal
XII	Fomentar investigación	Especialización y reconocimiento
XIII	Participación en congresos	Reconocimiento y formación de redes
XIV	Participación en el Consejo de Salubridad General de Salud	Compromiso e involucramiento y reconocimiento
XVI	Colaboración con la Administración Pública Federal	Reconocimiento y compromiso
XVIII	Proponer solicitud de recursos materiales y equipo	Garantizar recursos para prestar el servicio

**Fuente: Elaboración propia, con base en el Diario Oficial (2009)**

A este respecto, la Dirección General de Sanidad cuenta con diferentes unidades médicas de atención a lo largo del territorio nacional, tales como la Unidad de Especialidades Médicas, Clínica de Especialidad de la Mujer, La Unidad de Especialidades Odontológicas, el Centro de Rehabilitación Infantil y el Hospital Central Militar, además del Consejo de Salubridad General y el



Catálogo Maestro de Guías de Práctica Clínica.<sup>73</sup> Es el Hospital Central Militar el nosocomio de interés de esta investigación, el cual se desarrolla en el siguiente apartado.

### **6.3.1.2 El Hospital Central Militar.**

El surgimiento formal del primer hospital militar, se da con la expedición del decreto presidencial en febrero de 1846, con el nombre de Hospital de Instrucción Militar, aunque desaparece por motivo de la guerra con Estados Unidos en 1847. Posteriormente, en 1855 el presidente Antonio López de Santa Anna inaugura el Hospital Militar de Santa Anna., con capacidad de atención para 100 enfermos. En 1863 cambia de lugar de San Cosme a las Arrecogidas, con el nombre de Hospital Militar de San Lucas.

Asimismo, en el periodo del mandatario Benito Juárez en diciembre de 1867, por decreto se crea el Ministerio de Guerra del departamento del Cuerpo Militar y se establecen tres hospitales: en la ciudad de México, Veracruz y Tampico; el de la capital se denominó Hospital Militar de Instrucción, donde se enseñaban conocimientos médicos y castrenses. (López, 1998, pp. 97-103). El hospital continuó creciendo acorde a las necesidades de la época, por ejemplo para 1910 había aumentado su capacidad a 600 enfermos, no obstante la disolución del Ejército Federal en 1914, el nosocomio siguió funcionando, así como la Escuela Médico Militar hasta 1930, sin embargo debido a deficiencias en la construcción y accidentes fatales fue trasladado al Ex parque de ingenieros y funcionó allí hasta 1942.

---

<sup>73</sup> Información que se puede localizar en la página electrónica de la Secretaría de la Defensa Nacional.

Cabe señalar que de manera paralela en 1936 el General Cárdenas decidió la construcción de un nuevo centro hospitalario, debido a sus requerimientos de construcción y equipamiento fue inaugurado el 20 de noviembre de 1942 por el General Ávila Camacho, dando una institución digna, la más importante en toda América Latina durante mucho tiempo, incrementado su capacidad de atención con 29 salas y 870 camas. A principios de 1943, inicia su recorrido por ser la unidad de atención médica de más alto nivel para el personal militar y sus derechohabientes. Para lograrlo, la Secretaría de la Defensa Nacional ha realizado esfuerzos en: *su equipamiento, formación de recursos humanos, y reestructuración administrativa*, con la finalidad de ser un apoyo eficaz a las operaciones militares de todo tipo en la actualidad y en el futuro.

En cuanto al equipamiento, el Hospital Central Militar cuenta con tecnologías de vanguardia en diferentes especialidades, sólo por mencionar algunas de las más ilustrativas: Otorrinolaringología, oído, nariz y garganta, (micro cámaras de alta definición, monitores quirúrgicos, microdebridadores), acorde a la tendencia de técnicas de invasión mínima; Radiología invasiva, embolia pulmonar, (filtros tipo sombrilla de acero inoxidable y titanio para colocarlos en la vena cava)<sup>74</sup>. Aunado a estas especialidades, también se emplean recursos tecnológicos de punta en: Ortopedia Pediátrica, Cardiología Intervencionista, Cardiología Pediátrica, Urología, y Cirugía Experimental, entre otras.

De manera análoga, en la formación de recursos humanos la Secretaría de la Defensa Nacional, a través de la Dirección General de Sanidad, se ha preocupado por contar con un alto grado de profesionalismo en todos sus

---

<sup>74</sup> La SEDENA, mediante la Dirección General de Fábricas ha manufacturado un filtro propio, que fue aprobado por la Secretaría de Salud, y que se han utilizado con éxito en diversos pacientes del personal castrense.

integrantes de los diferentes niveles de servicio; personal médico, cirujanos dentistas; enfermeras en sus diferentes especialidades y técnicos en variados campos. A reserva de comentarlo más adelante, por el momento basta decir que cada servicio lleva a cabo de manera paralela un plan de educación. (López, 1998, pp. 100-101)

En esta misma lógica, se realizan cursos de apoyo vital de atención al paciente traumatizado en sus variedades pre hospitalaria, hospitalarias y de enfermería, además de atención al paciente con urgencias cardiológicas, reanimación cardiopulmonar y los de reanimación pediátrica avanzada. Lo anterior, junto con la capacitación en el extranjero de médicos y enfermeras, así como programas de participación y difusión de investigación médica en congresos nacionales e internacionales, han hecho pionero y líder al Hospital Central Militar tanto en México como en América Latina.

Es importante hacer mención que, la manera de proveerse de recursos humanos es mediante las escuelas militares designadas ex profeso: La primera de ellas es la Escuela Médico Militar, donde se forman en las diferentes especialidades, La Escuela Militar de Odontología, Escuela de Enfermeras Militares, Escuela de Oficiales de Sanidad y la Escuela Militar de Graduados del Servicio de Sanidad. Todos estos planteles forman elementos con definición de su vocación, patriotas, al ejército, a la escuela, con profundo sentimiento de servicio, iniciativa e imaginación, y con las habilidades para

cumplir con rapidez, eficiencia y sentido humano las labores propias de la profesión.<sup>75</sup>

Este abanico de profesiones se observa en el personal que en 2006 integraba el Hospital Central Militar, los cuales se clasificaban de la siguiente manera: Médicos especialistas, Enfermeras, Personal administrativo, Personal técnico y Servicios generales. Tal como se observa en el cuadro denominado, Recursos Humanos del Hospital Central Militar.

**Cuadro 6.3 Recursos Humanos del Hospital Central Militar**

<b>Profesión</b>	<b>Cantidad</b>
Médicos especialistas	178
Residentes rotatorios	88
Residentes de Especialidad	234
Internos de Pregrado	114
subtotal	614
Enfermeras	679
Residentes rotatorias	55
subtotal	734
Personal Administrativo	386
Personal Técnico	339
Servicios Generales	491
Total	2554

**Fuente: Departamento de Calidad, Hospital Central Militar, 2006**

De las cifras anteriores, vale la pena destacar que casi una cuarta parte del personal se refiere a médicos especialistas en sus diferentes modalidades, contra poco menos de un tercio de personal de enfermería y poco más de una

<sup>75</sup> La Secretaría de la Defensa Nacional cuenta con diferentes escuelas militares de sanidad, en el nivel técnico y superior, para dar respuesta a los requerimientos de personal especializado.

décima parte corresponde al personal técnico. En otras palabras, el personal involucrado directamente en la atención médica (médicos, enfermeras y técnicos) son dos tercios del personal, complementariamente un tercio de los trabajadores se asocian a las actividades administrativas y de servicios generales. Ello, demuestra la alta profesionalización del Hospital Central Militar y su consecuente capacidad para cumplimentar sus objetivos institucionales.

En lo que respecta a la reestructuración administrativa, la Secretaría de la Defensa Nacional, a través de la subsecretaría del mismo nombre y de la Dirección General de Sanidad, ha realizado esfuerzos tendientes a implementar herramientas e instrumentos administrativos de vanguardia. En los inicios de este nuevo milenio, y en concordancia con los designios del entonces presidente Fox, se inició una campaña permanente por consolidar un gobierno corporativo, en el año 2000, se aplica la metodología de la Planeación Estratégica, específicamente se realiza un diagnóstico situacional, el cual arroja una serie de áreas de oportunidad en el camino de la mejoras organizacionales, establecido en los objetivos institucionales.

Estos, se dividen en cuatro grandes grupos y se denominan misiones: la primera misión es de hospitalización (atender a los enfermos de los militares y sus familiares); la segunda misión es de consulta externa (enfermos militares y familiares ambulatorios que no requieran hospitalización); la tercera misión de enseñanza (aceptar a estudiantes de medicina y enfermería para perfeccionar

sus conocimientos) y la cuarta misión social, colaborar con las autoridades judiciales, militares y civiles en materia legal y protección civil).<sup>76</sup>

Las autoridades militares definieron acciones para dar cumplimiento a las misiones citadas, se diseñó una cruzada por la calidad en las actividades globales del nosocomio. Uno de los mecanismos usados, fue la implementación de modelos de calidad,<sup>77</sup> mediante la certificación del Consejo de Salubridad General, para estar dentro de los mejores hospitales a nivel nacional.

En esta lógica, se creó el Departamento de Calidad, cuyo finalidad fue revisar el funcionamiento de todas las actividades del hospital, para lograrlo se robustecieron procesos y actividades organizacionales tendientes a lograr la certificación en la norma ISO 9001. De la misma manera, se diseñaron indicadores para medir la percepción de la calidad del servicio de los pacientes, y se conformó el Comité Técnico Hospitalario de Seguridad Clínica.

Además, se construyó el sistema de indicadores para medir la seguridad, eficacia, capacidad de respuesta y eficiencia enfocada al paciente.<sup>78</sup> En años siguientes, se fortalecieron las acciones orientadas a gestionar el quehacer cotidiano del hospital; se delinearon cursos con temáticas de liderazgo, trabajo en equipo, calidad y calidez del servicio a los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad (alta dirección, mandos medios y operativos).

---

<sup>76</sup> El Hospital Central Militar contribuye con las diferentes autoridades judiciales, militares y civiles en materia de sanidad, por ejemplo peritajes médicos, y apoyo médico en el Plan DN 3 en materia de desastres, según la Secretaría de Gobernación (1942), "Reglamento del Hospital Central Militar, Diario Oficial de la Federación, capítulo II

<sup>77</sup> El modelo de calidad que se implementó en la Administración Pública Federal fue el denominado INTRAGOB, el cual la Oficina de la Presidencia coordinó, a través del Modelo Estratégico para la Innovación y la Calidad Gubernamental 2000-2006.

<sup>78</sup> Departamento de Calidad (2006) "Liderazgo en el Sistema de Gestión de Calidad en el Hospital Central Militar"

### 6.3.1.3 El Sistema actual de Gestión de Calidad

El Hospital Central Militar es, una Unidad del Servicio de Sanidad y donde los enfermos llegan a un tratamiento definitivo.<sup>79</sup> En forma más específica, es una unidad de atención médica de tercer nivel, de alta especialidad, brinda sus servicios al personal militar y sus derechohabientes, depende directamente de la Secretaría de la Defensa Nacional. Asimismo, es el escalón de más alto nivel en el servicio de sanidad, cuenta con 48 especialidades médica, por lo que recibe pacientes de cualquier parte de la república mexicana donde no exista la especialidad idónea.<sup>80</sup>

En un marco más amplio, la misión de la Dirección General de Sanidad, a la cual pertenece el Hospital Central Militar, es como sigue:

**Promover, recuperar y mantener la salud de los militares y sus derechohabientes, mediante una atención médica integral, especializada, oportuna, efectiva, eficiente, cálida y con el menor riesgo posible, dentro del marco legal vigente, bajo un ambiente laboral satisfactorio y segura.<sup>81</sup>**

---

<sup>79</sup> Por ser un Hospital de tercer nivel, donde se incorporan las especialidades en diferentes campos de la medicina, establecido en su Reglamento Interno, artículo 1 y 4.

<sup>80</sup> Los diferentes hospitales de primer, segundo y tercer nivel están distribuidos en el territorio nacional, por lo que no en todos los servicios estatales se encuentran disponibles las especialidades médicas con las que cuenta el Hospital Central Militar.

<sup>81</sup> Esta misión es de toda la Dirección General de Sanidad, a la cual pertenece el Hospital Central Militar, sin embargo, se desglosa en forma homogénea entre las diferentes unidades nosocomiales.

En armonía con la misión global, el hospital ha planteado un conjunto de objetivos que se mencionan a continuación:

1. Disminuir la tasa de mortalidad
2. Disminuir la tasa de morbilidad
3. Incrementar los procedimientos quirúrgicos de mínima invasión
4. Mejorar programas sociales y ecológicos
5. Incrementar el nivel de madurez del Sistema de Gestión de Calidad
6. Ampliar cobertura de programa de capacitación
7. Superar el nivel de satisfacción de los pacientes

De tal manera que, el Hospital Central Militar cuenta con una infraestructura de servicios ofrecidos agrupada en especialidades y subespecialidades, ver cuadro 6.4.



**Cuadro 6.4 Especialidades Médica oferta del Hospital Central Militar.**

Área	Subespecialidades
I. Cirugía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cirugía reconstructora</li> <li>• Oncología</li> <li>• Cirugía General</li> <li>• Cirugía vascular y periférica</li> <li>• Cirugía cardiotorácica</li> <li>• Urología</li> <li>• Nefrología</li> <li>• Neurología</li> <li>• Otorrinolaringología</li> <li>• Oftalmología</li> </ul>
II. Medicina crítica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidad de terapia intensiva de adultos</li> <li>• Unidad de cuidados coronarios</li> <li>• Urgencias de adultos y pediatría</li> </ul>
III. Medicina	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medicina general</li> <li>• Endocrinología</li> <li>• Geriátría</li> <li>• Reumatología</li> <li>• Psiquiatría</li> <li>• Neurología</li> <li>• Nefrología</li> <li>• Neumología</li> <li>• Neurofisiología</li> <li>• Infectología</li> <li>• Medicina preventiva</li> <li>• Dermatología</li> <li>• Cardiología</li> <li>• Alergología</li> <li>• Hematología</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inmunología</li> <li>• Oncología</li> </ul>
IV. Pediatría	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pediatría general</li> </ul>
V. Área de auxiliares de Diagnóstico y Tratamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Radiología e imagen</li> <li>• Anatomía patológica</li> <li>• Patología clínica</li> <li>• Rehabilitación</li> <li>• Endoscopia</li> <li>• Nutrición</li> </ul>
VI. Otros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medicina legal</li> <li>• Medicina aeroespacial</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, con base en [www.sedena.gob.mx](http://www.sedena.gob.mx), 2010.

Con esta gama de especialidades busca cubrir parte de la misión, cuando establece la atención médica integral y especializada; el hospital a su vez tiene una serie de servicios para responder a la oportunidad solicitada por sus derechohabientes. Los servicios disponibles son: camas censables, consultorios de consulta externa, quirófanos centrales y tres periféricos, salas de hospitalización, servicio de cirugía ambulatoria, servicio de urgencia de 24 horas y gabinetes. Los resultados de las actividades para fin del sexenio pasado se reportaron como se observa en el cuadro 6.5.

### Cuadro 6.5 Datos de Identificación del Hospital Central Militar

Servicio	Cantidad
Camas censables	758
Reserva estratégica	112
no censables	149
Quirófanos	20
Consultorios	26
Promedio de días de estancia	9.5
Porcentaje ocupacional	75%

**Fuente: Elaboración propia, con información del Departamento de Calidad del Hospital Central Militar**

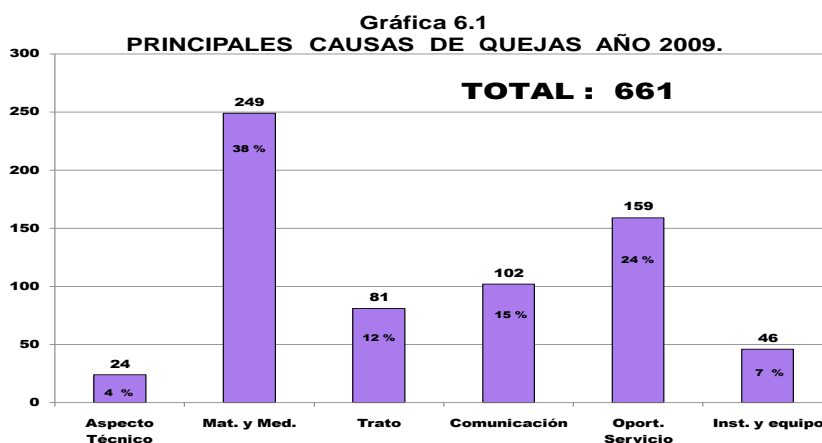
Bajo la lógica de calidad y calidez en el servicio, el Hospital Central Militar, a elaboró un diagnóstico situacional de la calidad del servicio médico, utilizó uno de los servicios más emblemáticos por la dinámica y convergencia de los servicios. La Consulta externa del Hospital Central Militar es el área que atiende el mayor número de población de usuarios al día y que enfrenta diversas situaciones de conflicto en relación al trato, mismas que derivan en quejas, lo cual incide en la satisfacción del usuario respecto al servicio y en la percepción de la calidad de atención médica que se brinda.

Asimismo, el aumento de quejas por trato en el hospital se ve reflejado en las estadísticas para evaluar la calidad del servicio médico, elaboradas periódicamente en el Departamento de Calidad, este departamento inicio sus

actividades en el año 2002 a raíz de la implantación del modelo de calidad en salud propuesto por el Consejo de Salubridad General y de la primera certificación realizada por el mismo Consejo para validar el cumplimiento de estándares.

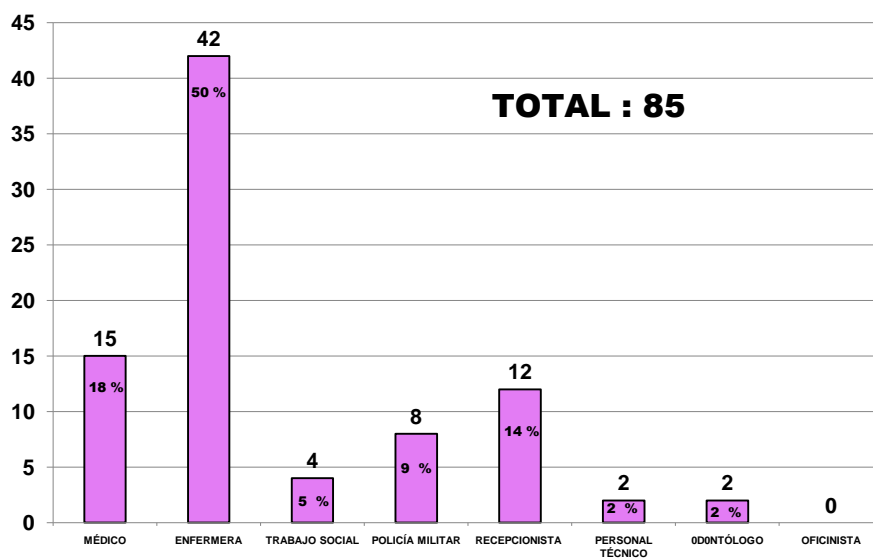
Como parte de la mejora continua, se evalúa la satisfacción del usuario de la calidad del servicio médico que se le proporciona mediante encuestas de satisfacción y quejas que se generan en todas las áreas del hospital. En relación a las quejas que manifiestan los usuarios por el servicio recibido, estas se agrupan en varios aspectos para su evaluación y establecimiento de acciones preventivas y correctivas.

Los aspectos en que se agrupan las quejas son: oportunidad en el servicio, trato, comunicación, aspecto técnico, instalación y equipo, material y medicamentos. Tal como se observa en las siguientes gráficas.



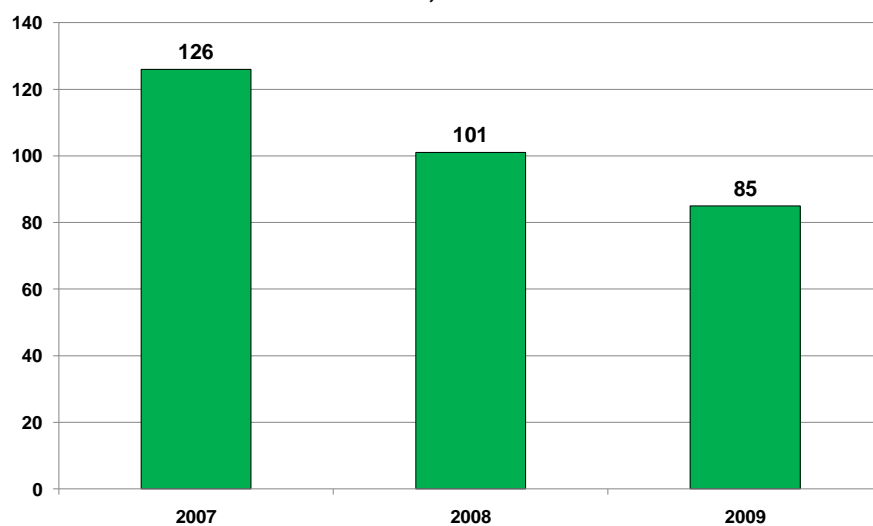
Fuente: Departamento de Calidad del Hospital Central Militar, 2010

**Gráfica 6.2 Quejas por trato inadecuado en 2009**



Fuente: Departamento de Calidad del Hospital Central Militar, 2010

**Gráfica 6.3 Tendencia de Quejas por trato (2007-2009)**





**Fuente: Departamento de Calidad del Hospital Central Militar, 2010**

De las gráficas anteriores, vale la pena destacar la gestión de la calidad y que los indicadores de seguimiento de quejas presentan resultados favorables. Sin embargo, también hay que comentar que una gran parte de las quejas se originan por la deficiencia en los suministros de medicamentos; en forma contraria las quejas de los pacientes y los familiares se ven disminuidas en lo mínimo en los aspectos técnicos. Es decir, se puede interpretar que el personal del Hospital Central Militar cuenta con un gran respaldo y confianza por parte de sus usuarios cautivo.

No obstante lo anterior, se observó que en el 2009 hubo quejas sistemáticas contra las enfermeras, por trato inadecuado, basta decir que al ser el personal médico con mayor interacción con el paciente, es posible interpretar este comportamiento. Otro factor que puede explicar esta situación es la carga de trabajo a la que se ven sometidas las diferentes enfermeras del Hospital

Central Militar, pues cuentan con porcentajes de ocupación elevados de un 75%, según cuadro 6.5, así como un promedio de estancia de 9.5 días lo cual es propicio para en ese espacio temporal el servicio, eventualmente pueda disminuir su calidad..

Con la finalidad de ofrecer una respuesta satisfactoria a las incidencias arriba mencionadas, las autoridades directivas decidieron efectuar una serie de acciones estratégicas, entre ellas destaca el diseño y elaboración de cursos y talleres tendientes a impactar en forma positiva en la percepción de los derechohabientes y familiares del hospital. Uno de los mecanismos frecuentemente mencionados consistió en el trato adecuado y la actitud del personal para con los usuarios de los diferentes servicios, para dar respuesta a esta problemática se puso en marcha un programa de capacitación cuyo objetivo fue consolidar el cambio de actitud del personal.

**Cuadro 6.6 Participación del personal en inducción para mejorar el trato (2009)**

<b>TALLERES</b>		
<b>TOTAL DE TALLERES IMPARTIDOS DURANTE EL AÑO.</b>		<b>22</b>

<b>PARTICIPANTES</b>		
<b>POR QUEJAS.</b>		<b>39</b>
<b>VOLUNTARIOS.</b>	<b>M. F. Y REHABILITACIÓN.</b>	<b>50</b>
	<b>URGENCIAS.</b>	<b>74</b>
	<b>TRABAJO SOCIAL.</b>	<b>21</b>
	<b>FARMACIA.</b>	<b>5</b>
	<b>CONS. EXTERNA.</b>	<b>50</b>
<b>TOTAL</b>		<b>239</b>

Fuente: Departamento del Calidad del Hospital Central Militar, 2010

**Cuadro 6.7 Evaluación del cambio de actitud**

RESULTADO DE 39 ENCUESTAS APLICADAS DE ENE. A NOV. 2009.	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
1. Se conduce con amabilidad hacia los usuarios y compañeros de trabajo?	23	16		
2. Se dirige hablándoles por su nombre a usuarios y compañeros de trabajo?	27	12		
3. Saluda y se presenta con los usuarios al brindar el servicio?	22	16	1	
4. Muestra interés al atender a los usuarios?	28	11		
5. Escucha con atención a usuarios del servicio y a sus compañeros?	27	12		
6. El trato que brinda es cálido?	26	12	1	
7. Interactúa de manera comprometida con el equipo de trabajo?	25	12	2	
8. Su expresión corporal es congruente con su expresión verbal?	25	10	4	
9. Muestra una expresión facial amable, tranquila o alegre?	21	16	2	
10. Muestra empatía ante las necesidades de los usuarios y sus compañeros de trabajo?	21	17	1	
11. Su actitud es positiva ante las diferentes situaciones?	26	12	1	
12. Muestra entusiasmo al realizar sus labores?	28	10	1	
13. Ha tenido quejas sobre trato inadecuado últimamente?		1	8	30

**Fuente: Departamento de Calidad del Hospital Central Militar, 2010**

Derivado del diagnóstico señalado líneas arriba, la dirección replanteó el Sistema de Gestión de la Calidad, acorde a las nuevas exigencias. Por tal razón, el Departamento de Calidad y las autoridades directivas de la institución, reconfiguraron sus planteamientos en los siguientes términos:<sup>82</sup>

- ❖ Diseño de los procesos maestros y procedimientos con enfoque a la seguridad
- ❖ Encuesta de satisfacción, con énfasis en la seguridad
- ❖ Formación de auditores internos

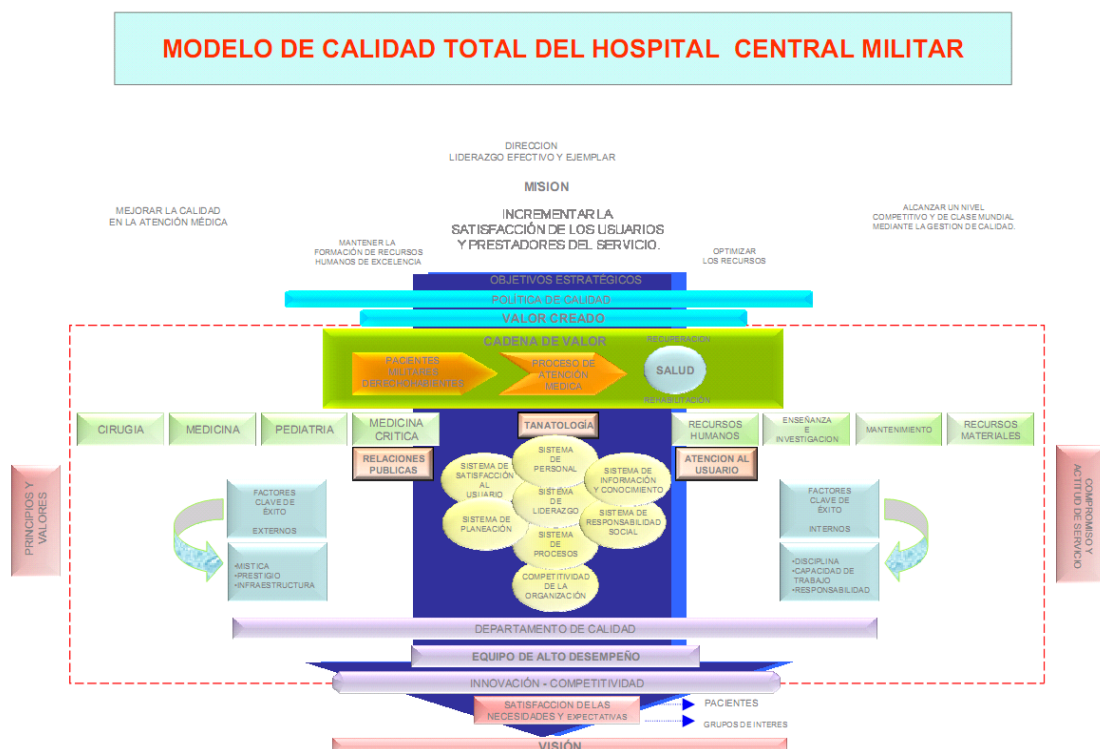
<sup>82</sup> Idem.



- ❖ Replanteamiento de la filosofía organizacional, con enfoque a la seguridad del paciente
- ❖ Obtención de la recertificación por parte del Consejo de Salubridad General.

Todo lo anterior, busca conseguirse con base en un compromiso integral del personal del nosocomio, en todos los niveles de responsabilidad, y en todas las profesiones y oficios con los que cuentan. Bajo esta lógica, la alta dirección y el Departamento de Calidad, han conceptualizado el Modelo de Calidad en los siguientes términos.

**Figura 6.1 Conceptualización del Modelo de Calidad del H.C.M.**



Del modelo de calidad, destaca la participación y compromiso de cada uno de los involucrados, por ejemplo; la alta dirección se compromete con un liderazgo efectivo y ejemplar, así como mantener la formación de recursos humanos de excelencia y optimizar los recursos. De la misma manera, conducir a la organización con disciplina, capacidad de trabajo y responsabilidad. Por su parte los pacientes, médicos y enfermeras, se enfocan en cumplir cada uno su rol para preservar la seguridad del paciente; los médicos y enfermeras a través de la capacitación permanente y las buenas prácticas médicas, cumpliendo las disposiciones sanitarias vigentes<sup>83</sup>, véase siguiente figura.

**Figura 6.2 Compromisos de los actores involucrados del H.C.M**



**Fuente: Departamento de Calidad del Hospital Central Militar.**

<sup>83</sup> Las disposiciones emanadas de la Ley General de Salud, de la Ley del Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas, NOM -168-SSA1-198 (manejo adecuado del expediente clínico) y demás atribuibles

En el mismo tenor, la visión del Hospital Central Militar, pretende ser: “Un hospital de especialidad, seguro, competitivo e innovador en la atención médica”

En esta dirección, los valores que contemplan son los siguientes:

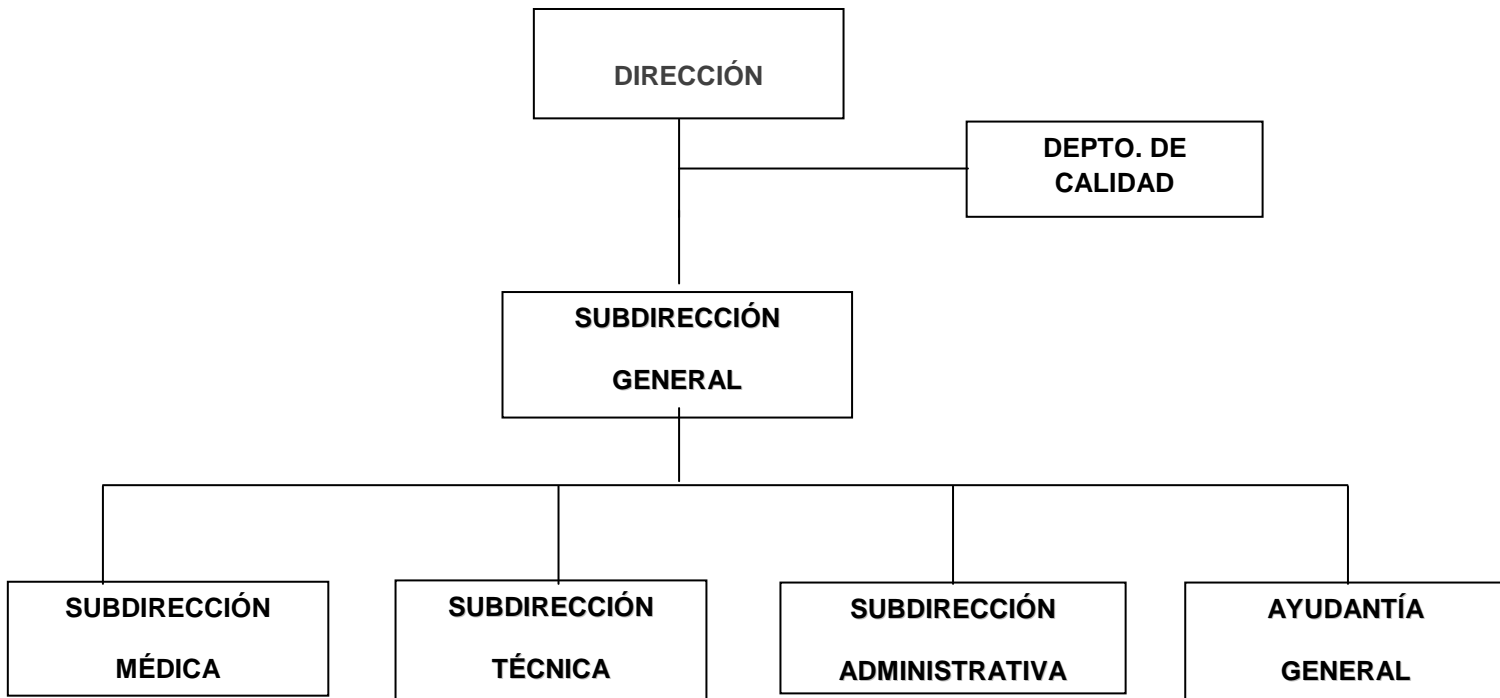
- ❖ Seguridad
- ❖ Calidad
- ❖ Compromiso
- ❖ Calidez
- ❖ Actitud de servicio
- ❖ Ética médica
- ❖ Profesionalismo

Los valores anteriores son congruentes con las políticas definidas en las siguientes expresiones: (Departamento de Calidad, 2010)

- Proporcionar atención médica integral, oportuna, con calidad y segura
- Mantener al personal actualizado, en sus respectivas especialidades, apegándose a la normatividad vigente
- Proporcionar un servicio médico integral de calidad
- Ejercer el presupuesto otorgado con transparencia

### Figura 6.3 Organigrama Hospital Central Militar

Figura 6.3. ORGANIGRAMA DEL HCM.



Fuente: Departamento de Calidad del Hospital Central Militar, 2010

#### 6.3.2 Operacionalización de las variables del constructo teórico Identidad Profesional y Calidad

En esta etapa de la investigación, la operacionalización es la concreción del proceso deductivo, como resultado de la construcción en la mente del investigador y anclado en un análisis de los referentes teóricos. De esta manera, surge la disgregación del concepto en varias dimensiones, que a su vez pasan por otro nivel más específico de descomposición, lo que hace definir variables e indicadores y posteriormente preguntas, cuestionamientos e interrogantes que el estudioso de la organización pretende indagar la realidad

en cada una de sus partes y relaciones, con la finalidad de encontrar y destacar aspectos, elementos y relaciones relevantes.

Aquí es donde se materializa el tránsito entre lo teórico y lo práctico, el regreso de lo conceptual a los hechos para aprehender el objeto de estudio en sus múltiples aspectos, relaciones y nexos. Es decir, es una construcción-reconstrucción del concepto a los hechos, tal como se observa en la descripción y exposición de los conceptos eje de este trabajo, véase la figura proceso de operacionalización:

Identidad Profesional.- Una construcción social que se manifiesta como un conjunto de actitudes y comportamientos heterogéneos en las relaciones sociales dentro del trabajo y de representaciones profesionales que se conforman mediante: a) la reflexión del sujeto sobre los sucesivos escenarios recorridos en su trayectoria profesional, y b) el papel que le es reconocido en la organización respecto a el logro de sus objetivos y su desempeño. Estos dos aspectos le dan sentido en el ser y en el quehacer laboral.<sup>84</sup>

Calidad<sup>85</sup>.- Indicador del desempeño organizacional que refleja el grado de acercamiento entre las características del bien y/o servicio y las expectativas del usuario.

Calidad del Servicio Médico.- Nivel en el que el conjunto de intervenciones, diseñadas por el hospital, responden a las expectativas de restaurar la salud de los pacientes lo más rápido posible con calidez y seguridad.<sup>86</sup>

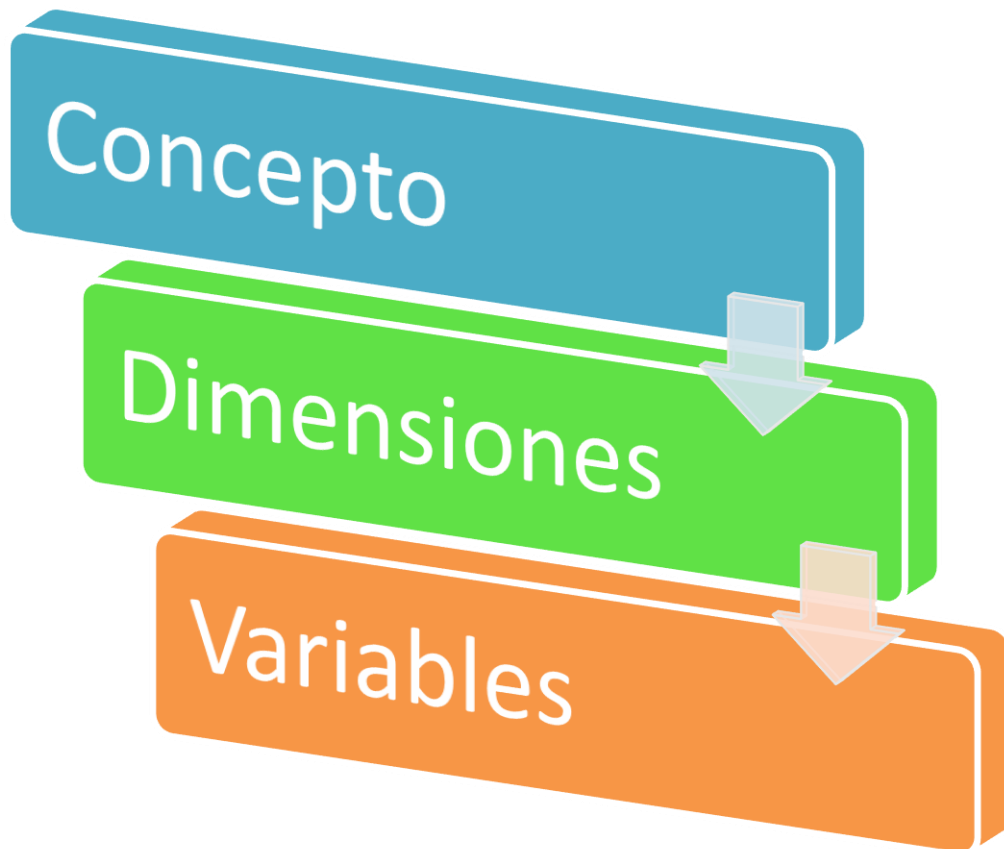
---

<sup>84</sup> Elaboración propia, con base en una revisión teórica de la temática de diferentes propuestas.

<sup>85</sup> Modificación del autor con base en , Pacheco (2010)

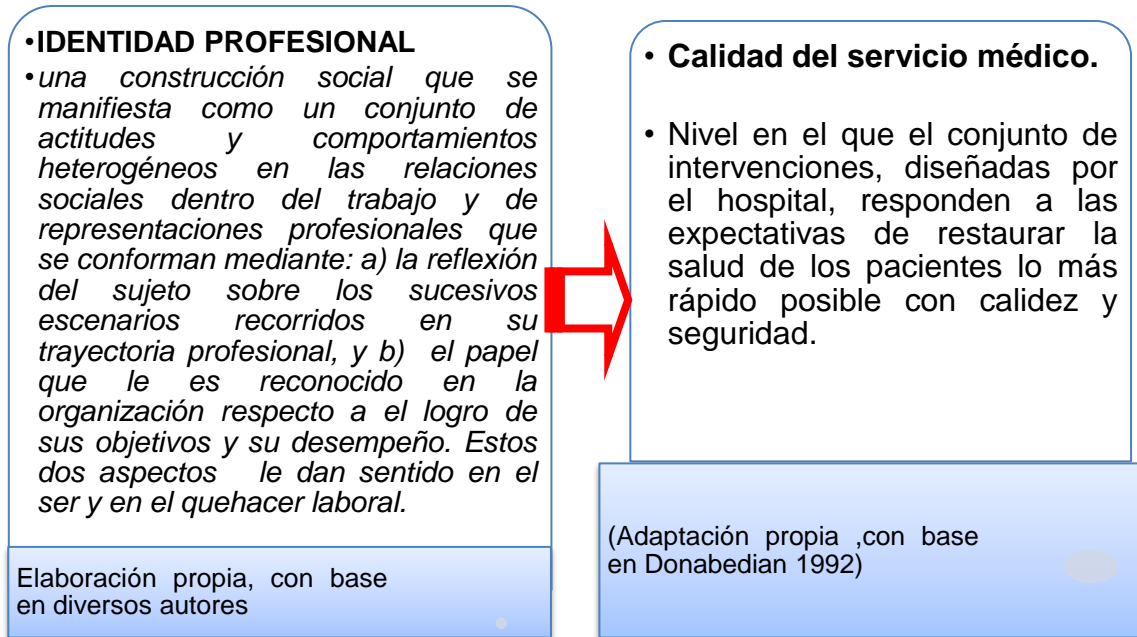
<sup>86</sup> Adaptación propia ,con base en Donabedian (1992), "Calidad en la Salud"

**Figura 6.4. Proceso de Operacionalización**



**Fuente:** Elaboración propia, con base en autores diversos.

**Figura 6.5. Operacionalización de los Conceptos**



**Dimensiones y Variables**

**Identidad Profesional**

**Calidad del servicio médico**

**Espacio de Identificación**

**Efectividad**

Autoimagen Profesión

Contribución a la salud

Pertenencia Hospital

**Oportunidad**

Trayectoria

Días de espera p/atención

**Sistema de Representación**

Legitimidad autoridad

**Calidez**

Competencia

Trato amable

**Sociabilidad**

Ambiente laboral

**Seguridad**

Libre de riesgo

Actitud al trabajo

### 6.3.3 Diseño de instrumentos

El diseño de los instrumentos es el mecanismo por el cual el investigador decide cómo se acerca a buscar en la realidad las relaciones que pretende encontrar. En el caso de esta investigación, se procedió a utilizar una mezcla de dos técnicas de recolección de información; para los médicos y enfermeras se recurrió al grupo de discusión, por la cantidad de profesionales en el Hospital Central Militar; sin embargo, en lo que respecta a las trabajadoras sociales, por ser menos en las áreas de trabajo, se diseñó entrevistas semi estructuradas.

Como resultado de la conformación de relaciones grupales entre la Identidad profesional y la calidad del servicio médico se utilizará una mezcla de instrumentos cualitativos y cuantitativos.<sup>87</sup> Aunque, las anteriores proposiciones son la base para el diseño de los instrumentos de recolección de la información, cabe hacer mención que los indicadores de Oportunidad y Seguridad existen datos cuantitativos que apoyan la interpretación de la calidad en el servicio que brinda el hospital, es decir se incluirán en la conformación del instrumento cualitativo, pero reforzando con datos cualitativos.

Por su parte, los indicadores de Efectividad y Calidez serán recolectados bajo la visión cualitativa; para la Efectividad, conversando con los diferentes grupos profesionales, con una guía de entrevista semidirigida, mediante la herramienta metodológica del grupo de discusión. En la Calidez, se diseñará un instrumento dirigidos hacia los derechohabientes y familiares, con la finalidad de conocer su

---

<sup>87</sup> La investigación presente es predominantemente cualitativa, pero hay algunos elementos de la calidad que manifiestan un comportamiento cuantitativo, por ejemplo la oportunidad del servicio, (existe un indicador de días de espera para la atención), así como la seguridad de la prestación del servicio de atención médica a la salud, (hay un indicador nacional e internacional sobre porcentaje de infecciones permitido en la prestación del servicio de atención médica a la salud)



percepción sobre la amabilidad en el trato en el servicio de atención médica a la salud.

A pesar de la clasificación señalada entre lo cualitativo-cuantitativo, es posible construir la guía de entrevista semidirigida considerando las trece proposiciones, esto es, obtener la opinión del personal en cuanto a su identidad profesional (con todos sus indicadores) y la influencia en la calidad en el servicio de atención médica (incluyendo todos los indicadores). Aunque, se corrobora con datos cuantitativos y con los derechohabientes y familiares para generar un cruce de información cualitativa y cuantitativa, así como conocer la posición de los diferentes actores involucrado en el proceso de prestación del servicio de atención médica a la salud (médicos, enfermeras, trabajadoras sociales, derechohabientes, familiares, etc.)

## **PROPOSICIONES**

### **CENTRAL:**

Las identidades profesionales del Hospital Central Militar tienen una relación con la calidad de la atención médica de los derechohabientes.

### **Proposiciones resultantes de la operacionalización**

#### **Grupo I. Dimensiones e Indicadores que repercuten para la Efectividad**

1. La trayectoria profesional consolida la contribución a la mejoría de la salud de los derechohabientes
2. La competencia profesional favorece a la mejoría de la salud de los derechohabientes

3. La actitud al trabajo influye en la contribución a la mejoría de la salud del derechohabiente

#### **Grupo II. Dimensiones e Indicadores que repercuten para la Oportunidad**

4. La legitimidad de la autoridad colabora a disminuir los días de espera para la atención al derechohabiente
5. La competencia profesional auxilia para mejorar la oportunidad en la prestación del servicio
6. El ambiente laboral favorece la oportunidad de la prestación del servicio médico al derechohabiente

#### **Grupo III. Dimensiones e Indicadores que repercuten para la Calidez**

7. Una percepción favorable de la profesión alienta el trato amable al derechohabiente y a su familiar
8. La pertenencia y apego al hospital consolida la calidez en el servicio de atención médica a la salud
9. El ambiente laboral genera calidez en el servicio de atención médica a la salud
10. La actitud al trabajo consolida la calidez al derechohabiente

#### **Grupo IV. Dimensiones e Indicadores que repercuten para la Seguridad**

11. La trayectoria profesional fomenta la seguridad en la atención médica a la salud del derechohabiente

12. La competencia profesional consolida la seguridad en la atención médica a la salud

13. La actitud hacia el trabajo favorece la prestación del servicio en la atención médica a la salud de los derechohabientes libre de riesgo

Derivado de lo anterior, se construyen las guías de entrevista para el grupo de discusión de médicos y enfermeras, y la entrevista semidirigida para las trabajadoras sociales; así como la guía para los familiares y los derechohabientes. Como resultado de las relaciones encontradas en el cuadro 5.1 “Estructura conceptual de la Identidad Profesional” y cuadro 5.2 “Relación entre la Identidad Profesional y la Calidad”. Asimismo la definición de calidad del servicio médico y la misión del Hospital, en forma integral fueron la base para elaborar el constructo teórico y genera las proposiciones que se convierten en los cuestionamientos descritos a continuación.

### **GUÍA DE ENTREVISTA SEMIDIRIGIDA PARA LOS GRUPOS PROFESIONALES.**

1. ¿Cuál es su opinión de la trayectoria profesional y su influencia en la mejoría de la salud de los derechohabientes?
2. ¿De qué manera la competencia profesional favorece a la mejoría de la salud de los derechohabientes?
3. ¿Considera que la actitud positiva/negativa en su profesión influye en la mejoría de la salud del derechohabiente?
4. ¿Cuál es su opinión en cuanto a la legitimidad de la autoridad y su relación con la oportunidad del servicio?

5. ¿Cree usted que la capacidad técnica del personal mejorar la oportunidad en la prestación del servicio?
6. ¿Qué opina sobre el ambiente laboral y su influencia en la oportunidad de la prestación del servicio médico?
7. ¿Considera que su autoestima por su profesión alienta el trato amable al derechohabiente y a su familiar?
8. Comente sobre el orgullo de pertenecer al Hospital Central Militar y su trato al derechohabiente y familiar
9. ¿Considera usted que el ambiente laboral genera calidez en el servicio de atención médica a la salud?
10. ¿Qué opina de la mala actitud hacia el trabajo y la calidez al derechohabiente y su familiar?
11. Comente sobre la relevancia de la trayectoria y competencia profesional, cómo influyen en la seguridad (infecciones, protocolos) en la atención médica a la salud del derechohabiente
12. ¿Cuál es su opinión de la actitud hacia el trabajo positiva/negativa y su repercusión en la seguridad hospitalaria?

## GUIA DE ENTREVISTA A PACIENTES Y FAMILIARES

1. ¿Cuál es su opinión de la confianza en la capacidad profesional del personal del Hospital Central Militar y su salud?
2. ¿Comente de la actitud profesional del personal del HCM y su influencia en su salud?
3. ¿Cuánto días pasaron para que le dieran consulta en el HCM y su clínica de procedencia?
4. ¿Cree usted que la capacidad técnica del personal mejorar la rapidez del servicio de atención médica en la salud?
5. ¿Cómo ha notado el ambiente laboral del HCM, cree que influya en la rapidez de la prestación del servicio médico?
6. ¿Percibe un orgullo del personal por su profesión y pertenencia al HCM, que se refleje en un trato amable a usted y su familiar?
7. ¿Ha percibido un ambiente laboral en el personal del HCM que se refleje en un trato cálido y digno a usted y su familiar?
8. Comente sobre si sintió una mala actitud hacia el trabajo del personal del HCM y el trato hacia usted y su familiar
9. ¿Se siente usted seguro por la capacidad y actitud del personal del HCM?

#### **6.3.4 Levantamiento de la información**

El acercamiento con la realidad nos conduce a explicar el procedimiento y los tiempos en que se realizaron los grupos de discusión y las entrevistas semiestructuradas a las trabajadoras sociales, los derechohabientes y familiares. El primer momento, consistió en una prueba piloto que se hizo en el mes de diciembre, con una visita a las salas de hospitalización del nosocomio citado, en ella pudimos platicar con el personal de diferentes grupos profesionales y con derechohabientes y sus familiares de diferente nivel jerárquico.

Particularmente, se observó las actividades del Servicio de Consulta Externa por ser el de mayor dinamismo y la convergencia de las diferentes especialidades médicas, en esta área confluyen diferentes profesiones, así como oficios a nivel técnico, como se detalla a continuación.

Servicio de Consulta Externa

Personal

- Enfermeras
- Asistentes de Enfermera
- Auxiliares de Asistente de Enfermera
- Asistentes de Diagnóstico Médico
- Trabajadoras Sociales
- Médicos

- Oficinistas
- Auxiliares de Oficinista
- Auxiliares de Afanadora
- Enfermero Auxiliar
- Psicólogo
- Psiquiatra

Con el criterio de profesionalización y el número de personal, este trabajo de investigación se enfocó a la realización de dos grupos de discusión para médicos y enfermeras, los cuales se realizaron en el mes de enero. El grupo de discusión fue hecho con cinco integrantes siguiendo los planteamientos de Ibáñez (1992). Sin embargo, en el caso de las trabajadoras sociales se optó por recurrir a las entrevistas semidirigidas, la razón principal de tal decisión fue por la poca cantidad de personal asignado a ese servicio, pues sólo se pudo tener contacto con tres personas de esta profesión.

En el caso de los derechohabientes y familiares, también se optó por entrevistas semidirigidas, dadas las características de salud, donde nos era muy difícil juntarlos. Aunque en algunos casos platicamos con la familia completa del enfermo, algunos de ellos los visitaban en diferentes días, por ello estudiamos las diferentes opiniones y con ello triangulamos la información recabada.

Cabe hacer mención que, en el caso de las enfermeras procuramos juntar en los grupos de discusión a personal del mismo bloque jerárquico (oficiales:

subteniente, teniente, capitán segundo y capitán primero)<sup>88</sup>, y un grupo de jefes (mayor, teniente coronel y coronel), esto con la finalidad de no inhibir la participación por el nivel jerárquico. En el caso de los médicos no hubo mayor contratiempo dado que los participantes fueron jefes (mayor, teniente coronel y coronel); para las trabajadoras sociales su nivel jerárquico fue de oficiales (subteniente, teniente, capitán segundo y capitán primero).

Cabe hacer mención que, el informante clave fue el que sirvió de enlace con las diferentes personas y las profesiones estudiadas, de la misma manera proporcionaron los documentos y demás información oficial. Asimismo, reunió a los grupos para la aplicación del grupo de enfoque y nos condujo a las salas de espera y espacios públicos donde se reúnen los familiares de los derechohabientes. A pesar de todas las facilidades otorgadas, no fue posible hacer la grabación de las entrevistas, dado que la mayoría de ellas se hizo dentro de las instalaciones del Hospital Central Militar.

Pese a ello, pudimos conversar amplia y profundamente con nuestro informante y conformar un dialogo abierto y productivo en las diversas dudas que se generaron en el transcurso del trabajo de campo. Finalmente, es pertinente señalar que el Hospital Central Militar lleva dos certificaciones del Consejo de Salubridad y mucho del personal tiene estabilidad laboral, por lo que un gran porcentaje de ellos ya había pasado por ese tipo de actividades. No obstante lo anterior, consideraron benéfico el intercambio de puntos de vista

---

<sup>88</sup> Cámara de Diputados (2009), "LEY ORGÁNICA DEL EJÉRCITO Y FUERZA AÉREA MEXICANOS", artículo 129, Diario Oficial de la Federación, México. El nivel jerárquico en la Secretaría de la Defensa Nacional, establece que existen los niveles de tropa (soldado, cabo, sargento segundo y sargento primero); oficiales (subteniente, teniente, capitán segundo y capitán primero); jefes (mayor, teniente coronel, coronel), generales (brigadier, brigada y división)



y planteamientos de la relación, hasta ese momento no reflexionada, de la identidad profesional y la calidad del servicio médico.

A manera de resumen, los grupos de discusión nos permitieron dialogar con diez médicos, diez enfermeras, tres trabajadoras sociales, en lo que respecta a los familiares y sus derechohabientes platicamos con diez personas, aunque algunas veces platicamos con más familiares, tal como se observa en el siguiente cuadro.

**Cuadro 6.8 Resumen del Personal Entrevistado en el HCM.**

Profesión	Médico	Enfermera	Trabajadora Social	Derechohabiente	Familiar
Instrumento	Grupo	Grupo	Entrevista	Entrevista	Entrevista
Integrantes	5	5	3	5	5
Subtotal	2	2	1	1	1
Total	10	10	3	5	5
				Total 33 personas	

Fuente: Elaboración propia.

### 6.3.5 Análisis y procesamiento de la información

Retomando los planteamientos metodológicos líneas arriba y haciendo referencia a la recopilación de la información por las técnicas de grupo de discusión y entrevista semidirigida, como producto de estos instrumentos se analiza y procesa el discurso, grupal e individual, emergido de las diferentes profesiones, así como de los derechohabientes. Sin embargo, dada la complejidad del proceso discursivo, diversos autores tratados anteriormente Ibáñez (2007), Chávez (2007), Taylor y Bogdan (2002), comentan que no

existe un plan previo para el análisis del discurso del grupo y que está supeditado a la interpretación del moderador.

Por esta razón, el investigador a partir de su análisis y con base en los objetivos del trabajo, busca establecer una coherencia lógica entre la realidad que estudia y las evidencias encontradas, para con ello y la teoría sacar a la luz pública la causalidad del fenómeno social y su validez del constructo teórico.

No obstante, se tomó como punto de partida las relaciones entre dimensiones, variables e indicadores del proceso de operacionalización descrito previamente. Ello ofreció elementos para definir la categorización de los datos, lograr una comprensión de la realidad cotidiana del Hospital Central Militar y la posición que cada identidad profesional manifestó hacia la calidad del servicio médico; también permitió encontrar las diferencias y similitudes de las diversas posturas, la opinión de ellos y su contra parte los derechohabientes y familiares de los pacientes.

Con todo esto, el análisis y procesamiento de la información acudimos hacer una clasificación de las dimensiones de la calidad y sus implicaciones motivadas por las diferentes identidades profesionales; así como las dimensiones y variables de dicho concepto y cómo es que se relacionaba con las diferentes dimensiones del concepto de la calidad del servicio médico. Todo ello, dentro un marco interpretativo construido sobre la teoría, las dimensiones de las relaciones existentes entre los dos grandes ejes de la presente investigación, identidad profesional y calidad del servicio médico, dando respuesta a los objetivos planteados en esta indagatoria, tal como se describe a continuación.

**Cuadro 6.9 Trabajo Social y Calidad del Servicio Médico**

<b>Efectividad</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Calidez</b>	<b>Seguridad</b>
La trayectoria profesional es importante dado que aporta mayor habilidad y capacidad del personal de la salud, médicos y enfermeras y nosotras debido a la repetición frecuente de la misma actividad; asimismo la dedicación de la mayoría del personal se da más hacia el cumplimiento de su trabajo genera una mejoría en la salud de los pacientes	los tiempos de espera se han alargado porque aumentó la demanda; aunque estoy de acuerdo en que la habilidad del personal contribuye en la disminución de los mismos; sin embargo el ambiente laboral no es bueno, se percibe de tensión, existen presiones directivas para certificar el hospital y mejorar la gestión	El orgullo por nuestra profesión siempre ha existido, el pertenecer al mejor hospital del ejercito es muy favorable para nosotros, sin embargo algunos de nosotros lo confundimos con posesión, nos sentimos dueños del hospital, de nuestro puesto y eso demerita el trato a los derechohabientes y sus familiares	Lo considero repetitivo, debido a que estoy de acuerdo con la afirmación de: la trayectoria profesional y la capacidad del personal del Hospital Central Militar y los constantes cursos que nos dan impacta favorablemente en la disminución de las infecciones hospitalarias y la aplicación de los protocolos médicos, así como el manejo de medicamentos y residuos peligrosos, y sobre todo que se opera a quien se debe de operar.

**Fuente: Elaboración propia. 2010- 2011**

**Cuadro 6.10 Enfermeras y Calidad del Servicio Médico**

<b>Efectividad</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Calidez</b>	<b>Seguridad</b>
<p>La trayectoria y la capacidad son importantes porque en nuestra profesión nos exige un conocimiento constante para mantenernos a la vanguardia de los nuevos conocimientos y técnicas que aseguren una mejoría de nuestros derechohabientes. Ello, nos permite actuar más rápido y eficaz en la aplicación de los tratamientos. Todos nos sentimos plus ultra, si vas con los que maneja los medicamentos de alto riesgo nos presume de su conocimiento y cuidado que debe de llevar, me da gusto el orgullo que siente por su profesión y hospital, desde la escuela nos lo inculcan, la disciplina, el cumplimiento, ser mejores.</p> <p>Mi habilidad me da la seguridad para aplicar los procedimientos y se manifiesta en los derechohabientes se sienten con más confianza.</p> <p>Al tener mayor</p>	<p>Si demostramos mayor habilidad para ejecutar las recomendaciones médicas y los cuidados de nosotras, esperamos que la permanencia de los derechohabientes sea menor y así estemos en posibilidades de atender a mas paciente. De igual manera, si trabajamos en equipo, nos ayudamos y así se hace el trabajo más ligero y ello repercute en la disminución de la estancia del paciente.</p> <p>Creo que es muy importante la asignación de los puestos al personal que reúne las características, ello conduce a una mejor asignación de tareas y que nos den los materiales necesarios para poder disminuir los</p>	<p>Mi profesión me llena de orgullo al saberme integrante de uno de los servicios técnicos más importantes del ejercito, porque nuestras actividades son indispensables en tiempo de guerra y paz, además hemos elegido la doble profesión de ser militares y velar por la salud de nuestros compañeros de armas y de sus familias. Por eso los trato bien, porque en cualquier momento yo puedo ser paciente del hospital.</p> <p>Aunque debo aclarar que, tenemos muchos pacientes, en ocasiones el estrés nos afecta y no atendemos con toda la cortesía que se merecen los pacientes, ello afecta al paciente y su familia. Luego</p>	<p>Considero que nosotras estamos capacitadas y que tenemos una trayectoria firme en diferentes hospitales del ejército, además en la escuela practicábamos en diferentes lugares, todo ello nos da la confianza de aplicar los protocolos médicos para disminuir las infecciones y las condiciones inseguras, En las certificaciones nos capacitan para evitar observaciones de malas ejecuciones de los protocolos. Aunque habría que aclarar que la mala actitud de algunas de nosotras incrementa el riesgo de una mala aplicación de los protocolos médicos.</p> <p>El hospital está consciente de esto y nosotros ponemos mucha atención a la mezcla de medicamentos, el manejo de los de alto</p>

<p>experiencia podemos manejar de mejor manera a los pacientes, con sus malestares y nuestros cuidados que garanticen mejoría en su salud. Además, al mostrar una disponibilidad y una buena cara, el paciente lo llenamos de optimismo y tranquilidad, porque le explicamos su estado y su avance. Busco ser proactiva porque me gusta que el paciente se sienta seguro de ser atendido por mí. Yo que soy jefa la trayectoria sólida me da la oportunidad de poder identificar las áreas que puedo mejorar el personal a mi cargo. La disponibilidad de nosotras se traduce en una seguridad para el paciente y mayor colaboración entusiasta del paciente, ganamos los dos, al tener contento al paciente me deja hacer mejor mi trabajo y él se recupera más rápido. Me siento orgullosa, pero a veces mis compañeras no quieren tomar la responsabilidad</p>	<p>tiempos de permanencia de los derechohabientes. En el ejército estamos acostumbrados a obedecer las órdenes del alto mando sin cuestionar, pero creo que sí es muy importante una selección adecuada de los jefes con base en su conocimiento, sus habilidades y sus actitudes, eso nos facilita nuestro trabajo y mejora la oportunidad de la atención. Llevo mucho tiempo en el Hospital, he vivido ambientes viciados, donde la jefa no te valora, no hay reuniones, solo dice las cosas se van hacer así, este tipo de ambientes perjudica la creatividad del personal, afecta la calidez, ello origina deshumanización, aunque haya terminado mi horario, tengo que pedirle a mi jefa si me puedo retirar,</p>	<p>pedimos disculpas, pero ya no es lo mismo, ya creamos molestias e inconformidades. tenemos algunas compañeras que están amargadas, su trabajo lo hacen bien, pero les falta sonreír, esa actitud se contagia, Es más, en algunas ocasiones hemos tenido ambientes muy pesados, siento mayor desgaste físico, inclusive hasta me siento enferma y eso repercute en el trato, a veces no se puede desligar las cosas.</p>	<p>riesgo, etc. Ponemos en riesgo nuestra vida y la de los pacientes.</p>
---	--	--	---

<p>profesional de decidir; por lo menos la preparación psicológica para que el paciente se sienta tranquilo y enfrente su enfermedad. Nosotras tenemos una licenciatura y junto con el médico tomamos decisiones para el cuidado del paciente, somos complemento del médico, no somos menos que el médico.</p>	<p>como limosnera.</p>		
--	------------------------	--	--

**Fuente: Elaboración propia. 2010- 2011**

**Cuadro 6.11 Médicos y Calidad del Servicio Médico**

Efectividad	Oportunidad	Calidez	Seguridad
<p>Es fundamental la trayectoria médica para lograr mejores resultados clínicos que se observan en la recuperación de la salud del paciente, porque tenemos mayor habilidad para diagnosticar y decidir los mejores tratamientos; más práctica para llevar a cabo con mayor eficiencia y rapidez los procedimientos, detectar oportunamente signos de alarma, para evitar complicaciones del tratante.</p> <p>El fortalecer nuestras habilidades y capacidades es importante por la seguridad del paciente porque impide los errores médicos.</p> <p>Aunque creo importante la disponibilidad y buena actitud de nosotros, considero más relevante ocuparme de su</p>	<p>Considero que no es importante la selección de los jefes en la oportunidad del servicio, porque cada uno de nosotros sabemos lo que debemos hacer, los alcances, limitaciones y sanciones de nuestras acciones.</p> <p>Pero, si hay un mal jefe se bloquea la fluidez para el tratamiento del paciente porque se impone su punto de vista y el de la especialidad, obstaculiza los apoyos de otros servicios y repercute en la comunicación efectiva.</p> <p>En general, si los médicos somos más hábiles y capaces vamos a hacer los procedimientos más rápidos y la permanencia en el hospital será menor.</p>	<p>Estoy orgulloso de mi profesión, tengo la obligación de hacer mi mejor esfuerzo para que mis pacientes recobren la salud, en cualquier Hospital, más en este que es de tercer nivel, aquí atendemos todo tipo de enfermedades, llevo muchos años aquí, he aprendido mucho, tengo mucho apego a la institución y por eso trato de ser amable, explicarles lo que pasa y lo que puede pasar. Sin embargo, tengo a muchos pacientes, aunque quiera ser amable y darles más tiempo no puedo.</p> <p>El ambiente de trabajo influye en un trato amable, pero le doy más peso a la educación familiar que cada uno trae. Si no tenemos disponibilidad y buena actitud se prolonga la permanencia del paciente. El ambiente laboral es secundario para tratar con calidez</p>	<p>Estoy de acuerdo a mayor capacitación, habilidad y trayectoria, se toman mejores decisiones que repercuten en la seguridad del paciente, de protocolos idóneos para problemáticas particulares y la disminución de los riesgos en las infecciones nosocomiales. Nos preocupamos por poner más atención en aquellos puntos de complicación y saber qué debe hacer en la práctica clínica. En resumen su tratamiento debe de ser eficaz, eficiente e higiénico.</p> <p>No creo que la mala actitud afecte a la seguridad, pues cada uno de nosotros sabe sus obligaciones y responsabilidades, por eso somos muy cuidadosos en la seguridad del paciente, nos podemos llevar mal pero los tratamientos se hacen como está establecido. Sin embargo, lo ideal es</p>

<p>salud, tengo mucha carga de trabajo y generalmente no me alcanza el tiempo para ir a informales de sus tratamientos y avances.</p> <p>He observado que si tenemos buena actitud y eso se lo transmitimos al paciente generamos un estado de humor agradable, le damos confianza y ello repercute su mejoría clínica, me entrego al 100% y evito tener mal humor para no propiciar desconfianza en nuestros compañeros de armas y sus familiares.</p>	<p>No obstante, hay procedimientos que no puedo disminuir el tiempo de espera, por eso creo que no afecta mi capacidad y habilidad para aumentar la oportunidad del servicio, tenemos mucho trabajo. Pero si trabajamos en equipo (convivencia, paciencia y apoyo mutuos), estoy seguro que podemos bajar los tiempos de espera.</p>	<p>al derechohabiente, pero influye en el ánimo del paciente, más bien la mala actitud afecta la moral del paciente, hay gente que no se siente a gusto de lo que hace y de dónde está; por eso debemos de dar la percepción de que somos un equipo que trabaja para ayudar al paciente, debido a que no hay distinción en la distribución que se realiza diariamente. El orgullo por mi profesión y la pertenencia al Hospital es muy personal, no creo que influya en la calidez con el derechohabiente</p>	<p>tener buena actitud para no llegar a cometer errores.</p>
---	--	---	--

**Fuente: Elaboración propia. 2010- 2011**



**Cuadro 6.12 Derechohabientes y Familiares y Calidad del Servicio Médico**

Efectividad	Oportunidad	Calidez	Seguridad
<p>Me parece que los médicos y enfermeras del HCM son muy bueno, realmente me dan confianza, mucha gente que conozco y que no tienen el servicio me dicen lo afortunada que soy, pues tienen prestigio de que son de los mejores del país.</p> <p>En general me trataron bien, sobre todo las enfermeras, porque al médico lo vi muy poco, cuando venía era mínimo el trato que teníamos. (tropa)</p> <p>No lo sé en otras áreas, pero yo que estuve en la sección de jefes, el trato fue muy cortés, me explicaban lo que me harían, así como los medicamentos y su efecto. Si observas una buena actitud del médico y enfermera, te contagia y te da tranquilidad. Con la trabajadora social dio toda la información a mis familiares para poder hospitalizarme y</p>	<p>El tiempo de espera para que me canalizaran al HCM, fue de una semana, me comentaron previamente que debían prepararme con estudios.</p> <p>Considero que la permanencia en el hospital es por varias causas, el personal hace bien su trabajo, pero creo que hace falta más médicos, para tanta gente. Además, necesitaba un medicamento, me explicó el médico que no lo tenían en el cuadro básico, pero que si lo quería comprar sería más rápida mi recuperación, eso me gusto, la información y la honestidad, así pude estar menos días en el hospital. En cuanto al compañerismo, lo veo claramente con las enfermeras, vienen varias a verme, se apoyan entre ellas para</p>	<p>Tuve más contacto con las enfermeras, se me hicieron, casi todas, muy cálidas, la del primer turno, me cambiaron las sábanas, sin importar como estaban; algunas me trataron como si fuera de su familia, aunque sentí poca disponibilidad de una enfermera, pero no la culpo, debes ser el estrés. Creo que son muy solidarias, algo que me parece muy padre es que las enfermeras saben tu nombre, no sé si es una orden, pero eso me gusto, en el piso se la da el mismo tratamiento a los pacientes, sin importar su grado (general a soldado), la diferencia es la comodidad, porque a mayor jerarquía más espacio. Yo pienso que los médicos están orgullosos de los que son y se siente satisfecho porque vas</p>	<p>Tuve una infección hospitalaria, el médico me visito tres veces, la enfermera estaba al pendiente de los medicamentos, mi médico tratante me dio indicaciones, y la infección cedió rápidamente. Con ello me pudieron operar con una cirugía de dos horas. La trayectoria y la capacidad del personal me dieron tranquilidad y confianza en mi estancia en el hospital. Un militar, siempre recurre a un médico militar, aunque se quisiera tratar en el medio civil, el caso de un general, se puede ir a hospitales privados, pero siempre requiere la presencia de un médico militar, no puedes estar mejor atendido que en el HCM</p>

<p>también en el alta hospitalaria. Me comentaron que es mejor una cirugía programada es mejor.</p>	<p>visitar a todos, se coordinan mejor, cuando viene la del otro turno a visitarme sabe lo que me estoy tomando, a que soy alérgica, etc., a pesar de ello la permanencia no depende de eso para acelerar, pero si fallan si perjudica.</p>	<p>progresando en tu salud. Todos ellos (médicos y enfermeras) fueron formados juntos, el ejército termina siendo una gran familia, la escuela, las cosas en común, viven en zonas militares, frecuentas los mismos lugares, perciben un mundo ordenado. Ellos te dicen quien es bueno de sus colegas, no hablan mal de otros. Entre las enfermeras mamás se van cubriendo y se apoyan en los horarios. Cuando me operaron, todo el tiempo mantuvieron informados a mis familiares vía telefónica, en horarios fuera de visita (3 a 5). Algo que apunto es que a veces la rigidez de la norma inhibe la calidez en el trato.</p>	
---	---	--	--

Fuente: Elaboración. 2010- 2011

## **Capítulo VII. Resultados del estudio de caso: Las identidades profesionales y la calidad en el servicio médico del Hospital Central Militar**

En las organizaciones conviven muchas personas, en esa interacción social hay una fusión simbiótica y dialéctica de lo individual-colectivo; con influencia mutua en la cotidianidad de la realidad organizacional y el quehacer laboral. Las acciones de cada uno de los participantes llevan consigo la mezcla imperceptible de identidades múltiples, sólo por mencionar algunas, como identidad nacional, identidad regional, identidad de género e identidad profesional.

Es de vital importancia para esta investigación conocer las diferentes identidades profesionales que coexisten en una organización profesional, como es el Hospital Central Militar, donde convergen médicos, enfermeras y trabajadoras sociales en diferentes especialidades, así como diversos oficios técnicos que apoyan el cumplimiento de la función sustantiva del nosocomio, que es restaurar la salud lo más rápido posible con calidez y seguridad de los derechohabientes y familiares de los militares. Lo anterior, trae consigo una relación, presumiblemente existente, entre las identidades profesionales y la calidad del servicio médico.

Esta búsqueda, conduce a identificar las interrelaciones entre las variadas posturas de las profesiones, el concepto de identidad profesional, las dimensiones y variables que lo conforman como son: los espacios de identificación, el orgullo por la profesión, la trayectoria profesional, la pertenencia a las instituciones; los sistemas de representación, la legitimidad

de la autoridad y las competencias; por último la sociabilidad, con el ambiente de trabajo y la actitud al trabajo. Todo ello, se relaciona con la calidad del servicio médico, mediante la efectividad, contribución a la mejoría de la salud; la oportunidad del servicio; la calidez con el trato amable y la seguridad con la ausencia de riesgo.

En el siguiente apartado hacemos una descripción de los elementos encontrados, las interrelaciones entre las dimensiones e indicadores de las tres identidades profesionales más representativas, ya mencionadas anteriormente, precisando, las posturas específicas por profesión y sus percepciones de cómo impactan en la cotidianidad laboral del Hospital Central Militar.

### **7.1 Identidades profesionales identificadas**

A lo largo del Hospital Central Militar nos encontramos con diferentes servicios de salud con una gama amplia de especialidades médicas, en todos ellos coinciden la interrelación de los tres grupos profesionales más representativos, los cuales son: Médicos, Enfermera y Trabajadoras Sociales. Como resultado del estudio de campo, utilizando la entrevista semiestructurada y los grupos de discusión, fue posible conocer los diferentes puntos de vista, así como identificar la relación existente entre las dimensiones e indicadores de la identidad profesional y la calidad del servicio médico, mismas que se describen en los siguientes apartados.

## Identidad Profesional del Médico

Dentro del personal de salud del Hospital Central Militar, la clasificación que utiliza el ejército es con base en el nivel de conocimientos y la responsabilidad para asignar el grado militar y las necesidades del servicio.<sup>89</sup> Por tal razón, vamos a iniciar el análisis por la profesión de médico militar porque dentro de la estructura de autoridad posee la responsabilidad primaria de la salud de los derechohabientes y familiares. Posteriormente, nos remitimos a la descripción de la enfermera militar, para concluir con las trabajadoras sociales.

En el caso de los médicos militares participantes del grupo de discusión, el grado militar se encuentran en el bloque de jefes (mayor, teniente coronel y coronel)<sup>90</sup>, aunque hay médicos que pueden ser generales; continuando con la operacionalización de las variables, se definieron los espacios de identificación, los sistemas de representación y la socialización de las enfermas, en los siguientes términos.

Los espacios de identificación, al igual que con las enfermeras militares, están fuertemente definidos, los tres factores que cualifican esta dimensión convergen puntualmente (orgullo por la profesión, trayectoria y pertenencia por el hospital), observemos estas dos aportaciones del grupo de los médicos:

---

<sup>89</sup> De acuerdo a la Ley Orgánica del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos, en su artículo 67 y 68, menciona que los servicios son componentes y que tienen como misión satisfacer necesidades de vida y operación, para apoyar las actividades; menciona a la Sanidad como uno de ellos y ubica su misión en la prevención y profilaxis de las enfermedades de los miembros del Ejército y Fuerza Aérea, para ello el personal se formará en establecimientos de educación militar, para lo cual se asignará un grado militar, cuyo objetivo es el ejercicio de la autoridad, en el caso de la sanidad de en actividades técnicas y profesionales; caso de las Enfermeras Militares y de los Médicos Militares; en el caso de las Trabajadoras Sociales, son reclutadas del medio civil, por no existir una escuela o curso militar de formación. Op. Cit.

<sup>90</sup> El grado militar que le otorgan a los egresados de la Escuela Médico Militar es "Mayor", y pueden ser promovidos hasta General, según la Ley Orgánica del Ejército y la Fuerza Aérea Mexicana (2009).

...me siento satisfecho de mi profesión y me esfuerzo en salir adelante ayudando a mis pacientes, aunque soy sincero a veces hay limitantes que no dependen de mi y que genera cierto conflicto en mi área laboral.

Estoy orgulloso de mi profesión, tengo la obligación de hacer mi mejor esfuerzo para que mis pacientes recobren la salud, en cualquier Hospital, más en este que es de tercer nivel, aquí atendemos todo tipo de enfermedades, llevo muchos años aquí, he aprendido mucho, tengo mucho apego a la institución.

Específicamente en la trayectoria profesional, tiene una cohesividad robusta, dado que conviven muchos años en su formación en la escuela médico militar, muchos de ellos tienen una relación más profunda, por ejemplo de compadrazgos, amistad, etc. Al igual que las enfermeras, ellos se ubican y por ende se clasifican, a pesar de que sus espacios de identificación son muy fuertes, también ello se consolida con el apego a la regla, es decir entre ellos se identifican por el apego a los protocolos, y esa es una manera de unirse, de otorgarse espacios de identificación. Es relevante, comentar que el personal médico del hospital central militar se visualiza con un fuerte prestigio,<sup>91</sup> y construyen su identidad mediante su trayectoria profesional, por ejemplo, observemos un fragmento de su himno:<sup>92</sup>

En los campos de lucha tus manos  
fueron vida y consuelo al dolor  
y marcaron con sangre de hermanos  
tu destino, prestigio y honor.

Con parte de la letra, se consolida la identidad profesional, donde se incorpora la parte simbólica y de poder, la relación entre la vida, el dolor, la sangre, el prestigio y el honor. Al parecer, esto conduce a una relación desigual entre médico y paciente, Méndez (1979), (citado en Lara y Mateos, 1999, pp. 234-235), comenta que hay una dimensión ideológica valorativa en toda consulta:

---

<sup>91</sup> Aquí conviene aclarar que hay algunas especialidades médicas con un alto nivel de prestigio a nivel nacional, por ejemplo Ginecología, sin embargo se debe aclarar que en otras, como es Cardiología, no son líderes en la práctica médica, y deben de recurrir a otras instancias para colaborar como es el IMSS y el Instituto Nacional de Cardiología.

<sup>92</sup> Himno de la Escuela Médico Militar, SDN.

Hay una aceptación moral de determinadas reglas de relación donde la agresión física o verbal y la situación de subordinación son propias del paciente, mientras que la conducta opuesta es propia del curador. Dicho de un modelo de relación social corresponde a una forma de concebir la interacción en la cual opera una doble estructura ideológica: a) una que procede de la propia práctica profesional, y b) otra que se inscribe dentro del sistema de relaciones de práctica y las relaciones terapéutica. Ambas dimensiones, a las que podemos denominar provisionalmente como profesional y social, se dan en forma estructurada, pero no-conscientes, en la medida que emergen como normales en el proceso de actuación.

A reserva de que comentemos con mayor detalle en párrafos posteriores, la integración de las identidades profesionales nos guía hacia diferencias significativas por grupo especializado, cada uno con sistemas de coherencia y representación diferentes.

Esta interpretación de la realidad, particularmente para los médicos militares, construyen los sistemas de representación, con el papel de autoridad conferido, en parte por sus conocimientos y su grado militar acorde a la responsabilidad, lo que traerá algunas cuestiones de ambigüedad y fracturas en la legitimidad de la autoridad.

En este caso, el conocimiento es un elemento que concede autoridad moral, autoridad profesional, reconocimiento y estatus; en ese sentido, la identidad profesional se estructura, individual-colectiva, objetivo-subjetiva; él se reconoce como especialista, pero requiere el reconocimiento de los pares de la profesión para propiciar la legitimidad en su función y en su puesto, tal como se observa a continuación:

En cuanto a la legitimidad del jefe, nos adaptamos, porque cada uno de nosotros sabemos lo que debemos hacer, los alcances, limitaciones y sanciones de nuestras acciones.

Pero, si hay un mal jefe se bloquea la fluidez para el tratamiento del paciente, porque se impone su punto de vista y el de su especialidad, obstaculiza los apoyos de otros servicios y repercute en la comunicación efectiva.

De la afirmación anterior, podemos incorporar la especialización y el celo por ella, como un instrumento que puede beneficiar o perjudicar la legitimidad de la autoridad. Aunque, esa misma especialización que van cultivando los inserta en agrupaciones profesionales externas al hospital, fortaleciendo su autoridad y estatus, al respecto comentaron.

La institución me apoya para pertenecer a diferentes organismos nacionales e internacionales de mi especialidad, ello me fortalece a mí y al hospital, escribo artículos en algunas revistas, todo ello me da mayor responsabilidad y compromiso.

La sociabilidad, cualificada como el ambiente laboral y la actitud al trabajo, ocupa un papel ambiguo en el médico militar, pues la mayoría señalaron que era importante, otros le dieron un rol irrelevante; en ese sentido es interesante esa falta de consenso, porque a nuestro juicio tiene que ver con la percepción de la función sustantiva que concibe este grupo profesional, véase el siguiente párrafo:

Aunque creo importante la disponibilidad y buena actitud de nosotros, considero más relevante ocuparme de su salud, tengo mucha carga de trabajo y generalmente no me alcanza el tiempo para visitarlo e informar de sus tratamientos y avances.

Esta afirmación nos transfiere a delimitar el conocimiento como eje rector del ajuste del comportamiento individual al colectivo, es en esta lógica que se da la relación generosa entre la colectividad del grupo profesional. Al ser el Hospital Central Militar un nosocomio escuela, ofrece la oportunidad de socializar el conocimiento adquirido y ello fortalece la identidad profesional del médico, tal como se puede observar en otro fragmento del himno de la escuela médico militar.

De la gesta si par de la historia que  
violenta la Patria forjó  
entre cumbres de muerte y de gloria



tu misión de servicio nació.

Con todo ello podemos observar una identidad profesional con un ingrediente de cohesividad muy fuerte que es el conocimiento y la especialización como un elemento que aglutina a los médicos, en su misión de luchar contra las enfermedades y la muerte. Por el contrario, una mala actitud del médico con su paciente o derechohabiente provoca desconfianza, lo que impacta en forma negativa en la salud del paciente, note el siguiente apartado.

... la mala actitud afecta la moral del paciente, hay gente que no se siente a gusto de lo que hace y de dónde está; por eso debemos de dar la percepción de que somos un equipo que trabaja para ayudar al paciente.

Con estos elementos, nos aproximamos a concebir la identidad profesional del médico, resulta interesante descubrir cuáles son los mecanismos e instrumentos que le dan cohesión; de la misma forma aquellas acciones que manifiestan divergencias en su discurso sobre la visión del papel y responsabilidad social del médico en la contribución del cumplimiento de los fines de la organización, en este caso el Hospital Central Militar.

## **Identidad Profesional de la Enfermera**

La identidad profesional, en este caso de la enfermera, utilizó el andamiaje teórico descrito párrafos anteriores; sin embargo vale la pena hacer mención que de los dos grupos de discusión previamente estudiados, uno de las variables que se manejó con mayor cuidado fue el grado militar, por tal razón nos preocupamos por agrupar oficiales (subteniente, teniente, capitán segundo y capitán primero) y jefas (mayor, teniente coronel y coronel), para evitar incomodidad entre subalternos, pero, sobre todo, dejar fluir las opiniones de las participantes.

En ese sentido, la diferencia se manifiesta en el grado de operación en que se ven involucradas en cada tramo jerárquico, básicamente las oficiales se encuentran con mayor interacción con los pacientes o derechohabientes por tener la responsabilidad directa de la aplicación de los cuidados médicos y los protocolos de enfermería. Por otro lado, las enfermeras militares jefas, son las encargadas de la supervisión del personal de enfermería, así como de sus respectivas auxiliares de enfermería y otros oficios que intervienen en el cuidado de la salud,<sup>93</sup> por delimitación de nuestra investigación, no fueron contemplados.

Como resultado de la operacionalización de las variables de los conceptos guías, se pudo precisar los espacios de identificación, los sistemas de representación y la socialización de las enfermas, en los siguientes términos.

---

<sup>93</sup> Dentro del HCM, existen otras profesiones y oficios, ambos tienen diferentes identidades, dado por la naturaleza laboral del oficio, por ejemplo afanadora, o de formaciones de especialistas de la salud con un nivel técnico de preparación, como es la auxiliar de enfermería, técnicos radiólogos, etc., salen de los objetivos de la investigación. Sin embargo, otras profesiones pudieron incluirse, como es el caso de las QFB, Químico Fármaco Biólogas, que por su cantidad y poca relación con los pacientes no fueron consideradas.

Los espacios de identificación están plenamente consolidados, debido a que todas coincidieron en el orgullo sentido por su profesión

Estamos orgullosas de ser enfermeras militares y de estar comisionadas en el mejor hospital el Central Militar, cuando fuimos cadetes, veníamos para hacer nuestras prácticas, en algunas ocasiones llegamos a comentar, entre nosotros, imagínate cuando trabajamos aquí, desde la escuela nos lo inculcan, la disciplina, el cumplimiento, ser mejores.

En términos generales, el personal con edad similar se conocen, desde la época estudiantil, tienen una percepción mutua entre ellas, saben de los alcances, limitaciones, formas de trabajo, carácter y criterios. Aunque, también pudimos identificar planteamientos un tanto divergentes, por ejemplo:

Me siento orgullosa, pero a veces mis compañeras no quieren tomar la responsabilidad profesional de decidir; por lo menos la preparación psicológica para que el paciente se sienta tranquilo y enfrente su enfermedad. Nosotras tenemos una licenciatura y junto con el médico tomamos decisiones para el cuidado del paciente, somos complemento del médico, no somos menos que el médico.

Lo anterior ya vislumbra una diferencia entre las identidades profesionales, una relación de subordinación entre profesiones, particularmente el médico y la enfermera. Este comentario lo vamos a profundizar en los apartados siguientes, por el momento sólo podemos mencionar que las enfermeras tienen un rol complementario del médico en la restauración de la salud de los derechohabientes militares.

En lo que respecta a los sistemas de representación, hay que decir mucho, pues la interpretación de la realidad por parte de las enfermeras tiene que ver con el papel colaborativo en sus interrelaciones con sus compañeros, en particular con el médico:

El trabajo sea tu lema en tu vida ten por norma la virtud al que sufres da consuelo eres símbolo de bien y abnegación.<sup>94</sup>

En este mismo espacio de representación, se plantea la legitimidad de los jefes, dado que estamos en una institución profesional, el conocimiento es un elemento que confiere autoridad moral, pues los pares de la profesión en cuestión otorgan o niegan la legitimidad del alto mando; al respecto el consenso del grupo de oficiales indicó lo siguiente:

En el ejército estamos acostumbrados a obedecer las órdenes del alto mando sin cuestionar, pero creo que sí es muy importante una selección adecuada de los jefes con base en su conocimiento, sus habilidades y sus actitudes, eso nos facilita nuestro trabajo.

En ese sentido, los sistemas de representación para las enfermeras está claro, el médico es la autoridad en la decisión de los protocolos médicos, dado que el número de denuncias se ha incrementado, las enfermeras militares, por lo menos las jóvenes, evitan tomar un papel activo con el paciente, que eventualmente podría ocasionar alguna situación incómoda. No obstante esto, las enfermeras militares están ciertas con las competencias y especialización que van consolidando en su trayectoria profesional. Ellas, saben que se van insertando en un tejido relacional, dentro del HCM, lo cual les permite tomar conciencia de su rol en la lucha contra las enfermedades, al respecto comentaron:

La trayectoria y la capacidad son importantes porque en nuestra profesión nos exige un conocimiento constante para mantenernos a la vanguardia de los nuevos conocimientos y técnicas que aseguren una mejoría de nuestros derechohabientes.

El fortalecer sus habilidades técnicas, conduce a cumplir protagónicamente su papel en el escenario del Hospital Central Militar, por eso retomo un fragmento de su himno:

---

<sup>94</sup> Fragmento del Himno de la Enfermera Militar, Escuela de Enfermeras Militares, SDN.

Enfermera valerosa, cumple siempre con empeño tu misión, en la lucha no desmayes en la hora de la prueba ten valor,

Los elementos descritos, las hacen conscientes de la importancia de su actividad cotidiana en la misión del HCM, el cumplimiento de cuidar al paciente y ser un apoyo humanitario en la recuperación de la salud. Es decir, la misión del servicio público, al respecto ambos grupos de enfermera coincidieron en:

... me llena de orgullo al saberme integrante de uno de los servicios técnicos más importantes del ejercito, porque nuestras actividades son indispensables en tiempo de guerra y paz, además hemos elegido la doble profesión de ser militares y velar por la salud de nuestros compañeros de armas y de sus familias

En lo que respecta a la sociabilidad, lo que buscamos encontrar es el comportamiento ajustado a la colectividad; se puede observar en todo el personal profesional de la salud las relaciones jerárquicas entre pares, en otras palabras lo relevante es el grado militar, posteriormente el conocimiento como la relación generosa entre la colectividad del grupo profesional. Derivado de la información y de las visitas por las instalaciones del HCM, nos pudimos percatar que las relaciones entre enfermeras, se puede separar en dos; una combinación de relación entre la cognitiva e instrumental, es decir que las oficiales aprendan para poder ser más eficientes, cumplir con los objetivos planteados, eso se puede observar claramente, cuando una enfermera jefa apunto;

Yo que soy jefa, la trayectoria sólida me da la oportunidad de poder identificar las áreas que puedo mejorar el personal a mi cargo. La disponibilidad de nosotras se traduce en una seguridad para el paciente y mayor colaboración entusiasta de él, ganamos los dos, al tener contento al paciente me deja hacer mejor mi trabajo y él se recupera más rápido.

En esa misma lógica, al ser una función enriquecedora por los protocolos médicos aplicados, así como la cantidad de derechohabientes y militares tratados, el grupo de enfermeras refuerzan cotidianamente su experiencia. La aplicación sistemática de diversos protocolos médicos conduce a una prevención del trabajo, a una solidaridad de grupo profesional; que se ve acentuada en función de ser enfermeras, en función de ser mujeres, pero sobre

todo en función de ser madres, algo muy interesante que pude notar es la respuesta por el grupo ante una emergencia médica de algún hijo de las trabajadoras, se apoyan en el intercambio de turnos, permanecer más en el hospital, etc. Esa actitud al trabajo fortalece la sociabilidad y le confiere solidaridad ajustado a la colectividad, entendida por la profesión, el género y al último y más importante la maternidad.

### **Identidad Profesional de la Trabajadora Social**

La identidad profesional para las trabajadoras sociales (T.S),<sup>95</sup> presentó características muy particulares en las diferentes dimensiones, como fue en el espacio de identificación, los sistemas de representación y la sociabilidad. En lo que respecta a los espacios de identificación, vale la pena comentar el apartado de trayectoria profesional presenta algunas diferencias porque el origen de las profesionales entrevistadas no tenía coincidencia, en otras palabras egresaron de escuelas diferentes, lo que repercute en una debilidad de referencia común para ellas.<sup>96</sup> Sin embargo, también vale la pena destacar el apego a la profesión, debido a que coincidieron en la formación humanista y social, con esto les otorga herramienta teórico-práctico para responder a las necesidades de intermediación, entre el paciente y los profesionales de la salud, tal como se muestra en el siguiente discurso:

Estoy muy orgullosa de ser TS porque estoy preparada para tratar a personas de diferente grado y a sus familias, en el caso de mi profesión no participo directamente en la estancia hospitalaria del paciente, sólo me encargo de trámites

---

<sup>95</sup> Las Trabajadoras Sociales entrevistadas tienen el grado militar de oficiales (subteniente, teniente, capitán segundo y capitán primero)

<sup>96</sup> Es importante comentar que el Ejército Mexicano no forma Trabajadoras Sociales, por tal razón no existe una escuela para tal fin; en consecuencia las necesidades de este tipo de personal son coaptadas en el medio civil, por tal motivo tienen procedencia de diferentes instituciones públicas y privadas del país.

administrativos. Por las características del HCM llegan pacientes de todas partes del país, algunos no saben leer ni escribir, no saben su dirección y/o teléfono; ante esto tenemos que buscar algún familiar que se responsabilice. Y al mismo tiempo hacer los trámites para la atención del paciente.

En estos términos, las TS mantienen el sentido de su trabajo como un intermediario entre los pacientes y sus familiares con el profesional de la salud, incluyendo las enfermeras, los médicos, asistentes, técnicos, etc. Ellas, observan claramente cuál es su rol dentro del Hospital Central Militar, así como establecen la relevancia al fortalecimiento de sus habilidades, observe el siguiente comentario.

La trayectoria profesional es importante dado que aporta mayor habilidad y capacidad del personal de la salud, médicos y enfermeras y nosotras debido a la repetición frecuente de la misma actividad

El término de “nosotras”, hace una separación precisa con sus compañeros laborales (médico y enfermera), esta brecha se percibe en la pertenencia al HCM, pese q que las trabajadoras sociales, están orgullosas de pertenecer al nosocomio, hay un choque por los antecedentes entre lo civil y lo militar.

...los pacientes que más acuden al HCM tienen enfermedades crónicas degenerativas, el médico les suscribe varios medicamentos, algunos de éstos son caros y no están en el cuadro básico. Es responsabilidad de la TS auxiliarlo a llenar las solicitudes de compra directa de estos medicamentos, cabe mencionar que el trámite lleva tiempo y no todos los medicamentos se surten, esto se le explica al paciente para que entienda que en caso de no se compre el medicamento no es culpa de TS. En algunas ocasiones el paciente o el familiar quiere acelerar los procesos de compra, pero le comento hay reglas a cubrir, debo seguir el procedimiento, no me puedo saltar algún paso.

Con esta opinión, observamos la rigidez y burocracia de algunos procedimientos de compra de medicamentos, donde se expresa la participación de la TS en el procedimiento y las limitaciones de su puesto. En este contexto, consideramos que la adaptación del medio civil al medio militar origina una

lógica defensiva de las TS, con relación a las enfermeras y médicos militares y una responsabilidad limitada ante los derechohabientes y familiares.

Los sistemas de representación, para las trabajadoras sociales, el discurso que expresa una visión de su participación en la atención de los pacientes y/o derechohabientes, así como sus familiares, como ya se comento líneas arriba, son intermediarias y buscan tener control administrativo y un apoyo para los familiares en los diferentes desenlaces de la hospitalización. De tal manera que, la legitimidad de los jefes la vive con una visión más crítica, es decir tienen una opinión de la efectividad, de sus aciertos, pero también de sus errores, por ejemplo, veamos el siguiente planteamiento.

En nuestro caso no participamos en la selección de los jefes; lo que vivimos cada que hay cambios en el mando, es que los primeros meses son de adaptación y conocimiento del área y las necesidades del HCM, en ocasiones quienes toman las decisiones carecen de experiencia o vienen de hospitales pequeños y quieren implantar aquí las prácticas que hacían allá.

Esta percepción crítica, plantea una flexibilidad del criterio para hacer su trabajo de manera cotidiana y también para ofrecer una explicación de por qué es legitimidad de los jefes puede ser entendida; al respecto las T.S coincidieron en lo siguiente:

Los jefes aplican su experiencia y criterio al seleccionar a sus ayudantes, si éstos no están capacitados influyen negativamente en la atención al paciente. Otro factor que influye es que la demanda de servicio crece constantemente y la infraestructura del HCM no.

Las trabajadoras sociales están conscientes de que la legitimidad de las autoridades no es suficiente, sino que influyen otros instrumentos, lo anterior confirma su flexibilidad y amplitud en los sistemas de representación. En



cuanto a las competencias de su profesión, saben que se requieren de herramientas teórico-práctico que las ayude a resolver la problemática cotidiana con los familiares y derechohabientes del hospital, vea el planteamiento:

He desarrollado habilidades para abordar a los pacientes y a sus familiares, sobre todo cuando se trata de enfermos en etapa terminal, por ejemplo a los pacientes con cáncer, a sus familiares se les brinda apoyo profesional en el sentido de que vayan preparándose para la muerte del familiar, principalmente en el caso de las mamás, que desatienden a sus otros hijos, y dedican todo el tiempo al niño enfermo. Yo les digo “ya hay un enfermo en la familia, cuídense para que no sean dos”.

Resulta interesante este párrafo, porque ante las trabajadoras sociales se hacen una serie de trámites administrativos, cuyo objetivo es formalizar y tener un control de las diferentes reglamentaciones propias del HCM. Bajo esta perspectiva, la T.S orienta a los familiares en la interacción con el hospital, con lo que busca minimizar las molestias administrativas, a las inconveniencias que sufre el familiar en su salud, al respecto veamos el siguiente comentario:

Mi experiencia profesional influye en la orientación al paciente y a su familiar respecto a los trámites que debe realizar, algunos son devastadores para ellos, busco agilizarlos y ser una guía en esos momentos difíciles.

En estos escenarios es donde se robustece la sensibilización de la T.S en el cumplimiento de la misión como servidora pública:

Las habilidades que desarrolla la TS son aprender a escuchar al paciente y auxiliarlo en los requisitos que debe cubrir para recibir atención médica, o se le surtan sus medicamentos.

La sociabilidad de las T.S, toma como punto de referencia el ambiente de trabajo, el cual se manifiesta, entre otras cosas, en el compañerismo, visto desde la relación con el personal, enfermeras, médicos y trabajadores sociales, eso se puede observar claramente, cuando mencionaron;

Yo trato de llevarme bien con mis compañeros y apoyarlos, de forma que nunca hago comentarios al paciente respecto a cómo lo trataron en otro servicio; en el HCM paso la mayor parte del día y mis compañeros de trabajo son como familia; cuando realizo un trámite para el paciente, si necesita ser atendido en un servicio, lo envío con determinada persona.

La cotidianidad de los trámites administrativos y la constante interacción de la T.S con otras instancias del hospital fomentan cuidar la disposición para poder ofrecer respuesta a los derechohabientes y familiares. Por eso, cuando aseguran que gran parte del día se la pasa en el trabajo, saben de la importancia de propiciar un ambiente laboral agradable, algunos compañeros están más dispuestos a contribuir que otros.

En congruencia con lo anterior, las TS saben de la naturaleza humanitaria y solidaria de su trabajo con el paciente, por tal razón se preocupan de no verse agobiadas por las limitaciones inherentes al hospital, como es el caso de la compra de medicamentos y la normatividad aplicada a sus funciones. Todo ello, con la finalidad de interactuar con los familiares de los pacientes en un marco de buena actitud, aunque en algunos casos no se muestre, según esta afirmación de una de las entrevistadas.

...sin embargo algunos de nosotros lo confundimos con posesión, nos sentimos dueños del hospital, de nuestro puesto y eso demerita el trato a los derechohabientes y sus familiares

Derivado de esto, podemos concluir que emergen algunas dificultades en el ambiente laboral, lo que vale la pena destacar es la valentía con que se expone esta situación, dado la rigidez castrense, porque la disciplina y el orden son principios militares de observancia obligatoria en todas las instalaciones. Con esto, se da la posibilidad de confirmar la fractura identitaria de las trabajadoras sociales con relación a las normas militares; no es que no las cumplan, por supuesto que las acatan, pero se puede identificar un coherencia parcial al ejército. En otras palabras, la identidad profesional de la T.S es fuerte como profesión, pero la pertenencia a lo militar aun no se funde plenamente, el proceso de integración es permanente y cotidiano.

## 7.2 Hallazgos principales

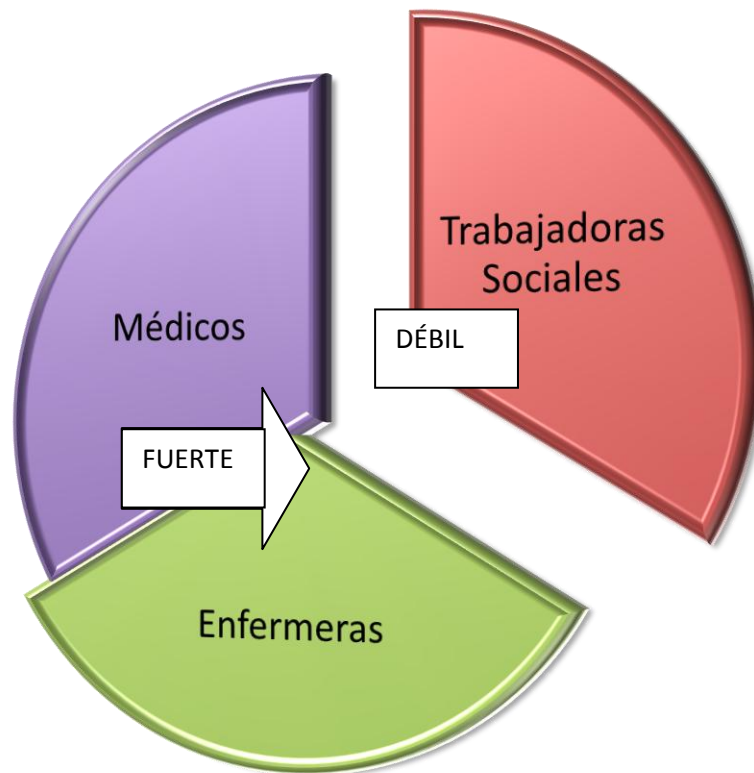
Pudimos observar una identidad profesional con un grado de cohesividad muy fuerte entre los Médico y Enfermas y una cohesión más débil con las trabajadoras sociales. Esto último lo asociamos a varias causas, la primera y sistemáticamente relevante, es su procedencia civil, ello produce algunas diferencias claras de criterio y flexibilidad a la norma.

En otras palabras, el personal militar alinea su comportamiento laboral “muy apegado” a la normatividad castrense, sin embargo las trabadoras sociales, expresaron informalmente una mayor flexibilidad y tolerancia para responder a los retos que su profesión les exige. Esta diferencia, por formación educativa y trayectoria laboral, propicia a tener dificultades identitarias, no como trabajadoras sociales, sino como trabajadoras sociales militares. Ello, conduce a fragmentación en la interacción con las enfermeras y médicos militares, pues las referencias del personal militar se enfocan en la antigüedad,<sup>97</sup> retomando experiencias y anécdotas de épocas estudiantiles, prácticas médicas en diversos lugares, etc., tal como se observa en la figura 7.1.

---

<sup>97</sup> Término referido al tiempo en que cursaron sus estudios en los diferentes planteles militares, es decir la clase o generación en la que ingresaron al ejército, las trabajadoras sociales al tener procedencia civil, no tienen un referente de la trayectoria educativa, esto las debilita y fragmenta con relación a las enfermeras y médicos militares.

**Figura 7.1 Cohesividad Identitaria del Personal de Salud del HCM**



**Fuente:** Elaboración propia del autor.

Sin embargo, el orgullo de pertenecer al Hospital Central Militar sí es un elemento de cohesión que todo el personal entrevistado comparte; este espacio de identificación y cobijo de la institución es homogéneo, por ejemplo una de las trabajadoras sociales comentó:

Me siento orgullosa de trabajar en el HCM, me ha brindado muchas oportunidades tanto personales como profesionales,... el pertenecer al mejor hospital del ejército es muy favorable para nosotras.

En forma general los espacios de identificación observados a través del orgullo por la profesión y la pertenencia al hospital, así como la trayectoria profesional

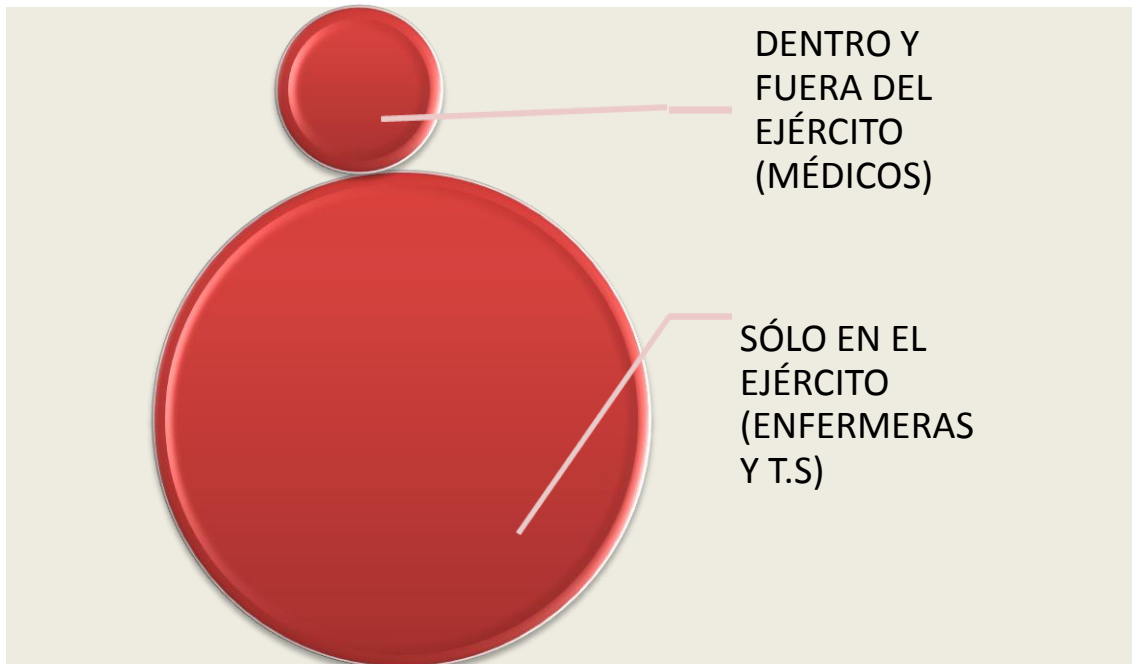
son compartidos por los tres grupos estudiados, Médico Militar, Enfermera Militar y Trabajadora Social, salvo los comentarios de exclusión de lo militar a lo civil, ese grado de aceptación del personal militar está muy marcado hacia el personal de procedencia civil, como es el caso de las T.S arriba señalado. Los espacios de identificación (orgullo por la profesión, pertenencia al hospital y trayectoria), la mayoría de las voces coincidieron en que la fortaleza de estos tres indicadores contribuyen, en forma sólida, a la seguridad y a la calidez de los pacientes, sobre todo con el orgullo por la profesión y la pertenencia al hospital. La trayectoria profesional fue unánime el acuerdo que robustece la contribución a la mejoría de la salud de los pacientes, es otras palabras, una sólida experiencia aumenta la efectividad del personal.

En este orden de ideas, destaca una participación más activa del Médico Militar en la consolidación de la trayectoria laboral, por lo menos con la integración a congresos, asociaciones, y demás actividades con organizaciones externas al HCM, con menor involucramiento miramos a las Enfermeras Militares y las Trabajadoras Sociales. No obstante, algunas participan en eventos externos, como son las comisiones de certificación de hospitales y su apoyo como auditoras, otras con la invitación para ofrecer pláticas en otras instituciones o inclusive escribir artículos para revistas.

Desde nuestro punto de vista, la trayectoria profesional del médico militar tiene una mayor proyección en las organizaciones externas al HCM, debido a que la práctica cotidiana y los avances en su especialidad lo obligan a perfeccionar su conocimiento, en consecuencia tiene la oportunidad de anunciar ante la comunidad médica sus avances, como es el caso de los protocolos que

contienen, algunas propuestas novedosas para determinados padecimientos, etc., tal como se observa a continuación.

**Figura 7.2 Consolidación de la Trayectoria Profesional**



**Elaboración propia.**

Por lo que respecta a los sistemas de representación, cuyos indicadores son la legitimidad de la autoridad y la competencia del profesional se pudo observar que las profesiones militares puras, médico y enfermera, tienen un comportamiento muy tolerable con la legitimidad del jefe, destaca que ambos dan por sentado la autoridad debido a la inexistente participación en la decisión de sus jefes. Bajo esta perspectiva, ellos están acostumbrados a obedecer, porque la legitimidad la da el grado militar, donde se cumple un viejo adagio popular en el medio; “Yo mando y si me equivoco vuelvo a mandar”, esto demuestra algunos axiomas muy arraigados en ese contexto. Sin embargo,

vale la pena aclarar que en el sector salud se matizan esas expresiones de autoritarismo, aunque usen el conocimiento junto con el grado para tal efecto, como se nota en la siguiente afirmación:

...si hay un mal jefe se bloque la fluidez para el tratamiento del paciente porque se impone su punto de vista y el de la especialidad, obstaculiza los apoyos de otros servicios y repercute en la comunicación efectiva.

Aunque, vale la pena comentar algunas experiencias vividas, en algún tiempo, por las enfermeras y una jefa de enfermeras autoritaria, de acuerdo a la siguiente opinión consensada:

Llevo mucho tiempo en el Hospital, he vivido ambientes viciados, donde la jefa no te valora, no hay reuniones, solo dice las cosas se van hacer así, en esos casos prefería no desgastarme, porque ya le habíamos comentado nuestro malestar, sin notar ningún cambio.

A partir de ahí, es evidente que el grado militar es la fuente de donde brota la legitimidad de los jefes, no obstante es importante contemplar que el conocimiento es otro factor, jerárquicamente subordinado al primero.<sup>98</sup>

Por otro lado, las trabajadoras sociales conciben la legitimidad de los jefes incorporando la mezcla de atributos que esperan tenga una autoridad, de hecho, ellas agregan cualidades que los profesionales de la salud no mencionaron, como se puede observar el siguiente comentario.

... las habilidades técnicas, sociales y humanas son las bases de un jefe; su función sustantiva es ayudar a organizar adecuadamente la atención integral del paciente y sus familiares.

---

<sup>98</sup> Al respecto, conviene aclarar que en el grupo de discusión de las enfermeras del bloque de las jefas (de mayor a coronel), el consenso se dio en ese sentido, porque vivieron en tiempo pasado, sin precisar fechas, el tipo de "Liderazgo" autoritario mencionado, negándose a proporcionar más información al respecto.

Lo anterior muestra las dimensiones que ofrecen legitimidad a los jefes; básicamente el grado militar, y el conocimiento, sin embargo, hay otras cualidades, sobre todo de corte humanista, contempladas por las trabajadoras sociales, y confirmadas, al menos por el grupo de enfermeras del bloque de jefas, puesto directivo y de coordinación, donde se manifiesta como sigue:

... sí, es muy importante una selección adecuada de los jefes con base en su conocimiento, sus habilidades y sus actitudes, eso nos facilita nuestro trabajo.

Los sistemas de representación comentados por grupo profesional impactan en las dimensiones e indicadores de calidad; en el caso de los médicos y enfermeras son más institucionales en acatar la legitimidad de los jefes, por un lado con el grado militar y por el otro con el conocimiento, en ese orden. Es obvio que si no se tienen los dos atributos, el que tiene mayor peso es el grado, en esa lógica se comentó por las tres profesiones que un jefe espurio obstaculiza los procesos y desvirtúa las opiniones médicas, repercutiendo en la oportunidad del servicio.

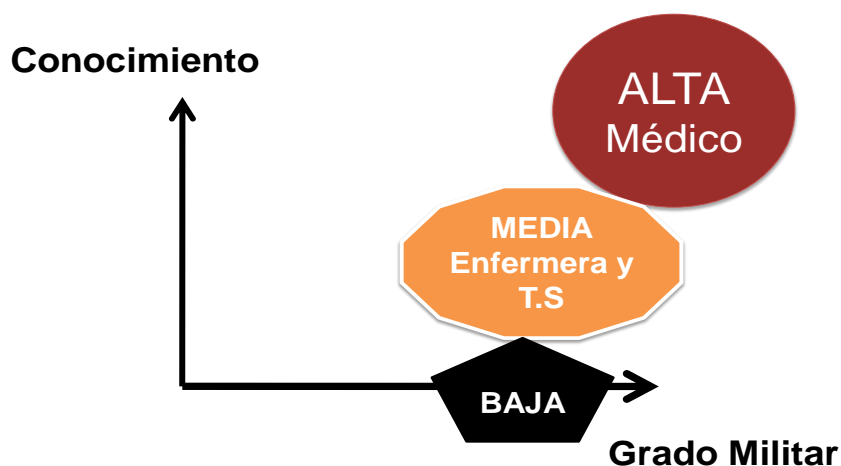
Dentro de los sistemas de representación, sobresale la convergencia de los tres grupos profesionales que a mayor competencia del profesional de la salud impacta de forma favorable en la efectividad, la oportunidad y la seguridad de la calidad del servicio en los pacientes del Hospital Central Militar.

Es de notar la presencia de diferencias entre los sistemas de representación de los diferentes grupos profesionales, cómo es que otorga legitimidad a la autoridad, básicamente el grado militar, pero el personal valora el conocimiento y las habilidades humanas y sociales de sus dirigentes. Lo ideal



entre el personal de las diferentes áreas del HCM, es que los puestos de dirección contengan un grado militar elevado y un conocimiento de frontera en su especialidad, pues ello facilita el trabajo de todos (Ver figura 7.3.)

**Figura 7.3 Factores de Legitimidad de los Jefes Militares**



**Fuente:** Elaboración propia del autor.

Finalmente, la Sociabilidad integrada por el ambiente laboral y la actitud al trabajo ha mostrado diferentes tonalidades en los grupos profesionales, las diferencias se observan en las capacidades para conformar espacios de compañerismo y disponibilidad para realizar las actividades cotidianas en un ambiente de cordialidad, solidaridad y trabajo en equipo. Dado las características de los servicios y responsabilidades asignadas a cada profesión, es posible observar diferencias significativas, en la socialización en el trabajo, la colaboración de las actividades y el grado de colaboración de los participantes, así como su influencia en las diferentes dimensiones e indicadores en la calidad en el servicio del HCM.

A este respecto, destacan las enfermeras militares por la capacidad mostrada en el trabajo, por ajustarse a los requerimientos del servicio de atención y por la ejecución de protocolos de cuidados médicos en los pacientes, a pesar de los sobresaltos, a los cuales se ven expuestas una parte significativa de ellas, por asumir el rol de madres, específicamente cuando alguien de sus hijos sufre de algún problema de salud y tienen que solicitar el apoyo de sus compañeras para cubrir el servicio.<sup>99</sup> Como ya se comentó en párrafos anteriores, la solidaridad en este grupo profesional es de destacarse, ello fortalece la integración por la profesión y la maternidad.

Es precisamente esta integración un elemento fundamental que contribuye a la identidad profesional, la cual se basa en la interacción cotidiana; es decir, la integración de las enfermeras militares se produce por esa convivencia permanente, por un lado, con sus propias colegas, pues varias son asignadas a cubrir los turnos y son las responsables por el cuidado y vigilancia de la ejecución de los protocolos de enfermería y por el otro lado, la constante interlocución con los pacientes y los familiares. En muchas ocasiones, los familiares de los pacientes, cuando se termina las dos horas de visita, les comentan:

Señorita, ahí se lo encargo, por favor cuídemelo bien, me voy con esa tranquilidad porque sé que lo va cuidar como si fuera de la familia, eso nos compromete y refuerza nuestra misión como servidora pública, sustituir al familiar y brindarle atención y cuidado al paciente, prepararlo psicológicamente para que se enfrente a su enfermedad.

---

<sup>99</sup> Cabe hacer mención que la Secretaría de la Defensa Nacional proporciona el servicio de guardería, sin embargo hay circunstancias que rebaza esa prestación, como es el caso de la edad de los niños que pueden disfrutar de ese beneficio, el cupo, las distancias, etc.

Lo anterior, fortalece el compañerismo y motiva a mejorar la actitud en el trabajo, estas dos dimensiones de la sociabilidad tienen una influencia positiva en todas las dimensiones y los indicadores de la calidad del servicio, la efectividad, la oportunidad, la calidez y la seguridad del paciente.

A pesar de que el compañerismo y la sociabilidad existen en las dos restantes profesiones: médicos y trabajadoras sociales, las condiciones que se presentan son diferentes. En el caso del médico, la integración de los colegas se propicia por la regla, es decir, a través de la decisión de aplicar un protocolo médico, acorde a una determinada enfermedad y circunstancias propias del paciente, historial médico, alergias y demás variables que son consideradas en la selección.

Parece obvio que este grupo profesional fundamente su actuar y la sociabilidad en la racionalidad de sus decisiones, y que para ellos el ambiente laboral y su actitud al trabajo estén subordinadas a lo establecido en el protocolo médico, es decir la formalización y respaldo de sus acciones. Por lo tanto, los médicos, aunque le dan importancia a la sociabilidad no la consideran prioritaria para prestar un servicio de calidad a los pacientes del HCM

Bajo esta lógica, los médicos tienen una sociabilidad débil en la interacción personal, pero como su decisión se basa en argumentos médicos y clínicos; en su opinión no es necesario relacionarse más de lo necesario para debatir y tomar la mejor decisión acorde a ciertas variantes temporales. En ese sentido, el compañerismo se solidariza por la regla, es decir, por decisiones lógicas, y no por la interacción, la convivencia entre pares; aunque se da, no es fundamental para realizar su función cotidianamente.

En lo que respecta a las trabajadoras sociales, a nuestro juicio se encuentran en un término medio entre los médicos y las enfermeras, porque su función les permite incorporar las dos características de la identidad profesional, la sociabilidad y la integración. En el primer caso, hay que comentar el número reducido de trabajadoras sociales, en comparación con las profesiones antes mencionadas, ello inhibe la interacción entre trabajadoras sociales.

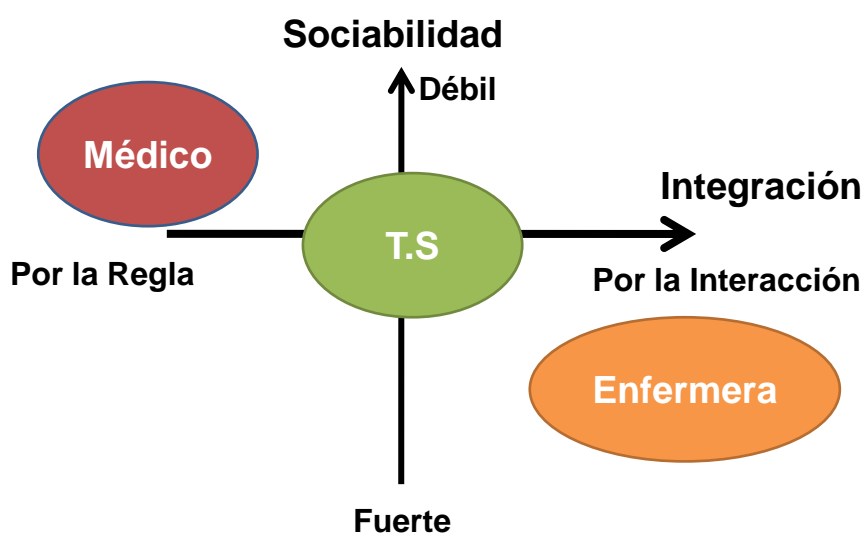
Sin embargo el compañerismo mostrado con las otras profesiones se ve robustecido, pues se involucran significativamente con el paciente y sus familiares. Esta comunión es propicia para que este grupo profesional influya significativamente en la calidez, la oportunidad, la seguridad y la efectividad en su rol de intermediación.

En otros términos, se fortalece su participación de acompañamiento a los paciente y/o familiares en los trámites administrativos (desde la vigencia de derechos, hasta la obtención del alta hospitalaria o el acta de defunción y traslado, en el caso del que el paciente sea foráneo), y tiene relación constante con médicos, enfermeras y otros profesionales de la salud (técnicos radiólogos, personal de enfermería, técnicos laboratoristas, etc.), al respecto las trabajadoras sociales comentan:

Por ejemplo, como mencionaba, antes de pasar a consulta el paciente debe verificar que esté vigente, en caso de que no lo haga, la Enfermera lo remitirá al servicio de TS. Lo mismo sucede con la vigencia de la cartilla de consulta, verifica que esté vigente (la vigencia es de un año) para darle cita médica o de laboratorio.

En la siguiente figura se plasmó la ubicación de los grupos profesionales entre las dimensiones de sociabilidad y la integración, con la finalidad de ubicar sus diferencias y matices de esta dimensión de la Identidad Profesional.

**Figura 7.4 Ubicación de la Identidad Profesional del HCM**



**Fuente:** Elaboración propia del autor

Por otro lado, en forma general-salvo algunas opiniones disidentes- hubo consenso fue en la importancia que tiene la actitud en el trabajo por parte del personal, todas las profesiones coincidieron en otorgarle un rol fundamental en la atención integral de los servicios médicos y administrativos al paciente y su familiar; al respecto voy a mencionar comentarios de las profesiones sujetas de estudio:

Opinión de las Trabajadoras Sociales:

Influye de manera negativa, genera desgano y falta de motivación y eso repercute en la atención al paciente.

#### Opinión de las Enfermeras

...al mostrar una disponibilidad y una buena cara, el paciente lo llenamos de optimismo y tranquilidad, porque le explicamos su estado y su avance. La disponibilidad de nosotras se traduce en una seguridad para el paciente y mayor colaboración entusiasta del paciente, ganamos los dos, al tener contento al paciente me deja hacer mejor mi trabajo y él se recupera más rápido

#### Opinión del Médico

He observado que si tenemos buena actitud y eso se lo transmitimos al paciente generamos un estado de humor agradable, le damos confianza y ello repercute su mejoría clínica, me entrego al 100% y evito tener mal humor para no propiciar desconfianza en nuestros compañeros de armas y sus familiares.

Bajo estos comentarios, pudimos observar una posición generalizada sobre la importancia de la actitud al trabajo en la relación con el paciente y su posible influencia médica y psicológica para la recuperación de su salud. Con todos estos elementos, el siguiente apartado relaciona la Identidad Profesional y la Calidad del Servicio Médico en el Hospital Central Militar.

### **7.3 Relación entre la identidad profesional y calidad**

Con este bloque damos respuesta al objetivo central de la investigación que consistió en: identificar la relación existente entre la identidad profesional y la calidad, desde la perspectiva teórica del desempeño organizacional. Para lograrlo, elaboramos un constructo teórico, con base en la teoría, hicimos su operacionalización, posteriormente lo llevamos a la realidad cotidiana del HCM y esto es lo que encontramos:

En este trabajo, nos enfocamos en la calidad del servicio médico como una particularidad del concepto más amplio de calidad; para ello, se definió la calidad del servicio médico, de la misma forma se desglosaron las dimensiones, así como las variables, estas nos permitieron plantear la relación existente, la cual fuimos a contrastar en la actividad cotidiana del HCM. Al mismo tiempo, se hizo similar dinámica para la identidad profesional, luego ofrecimos una propuesta que a nuestro juicio relaciona los dos grandes conceptos. Esta relación entre conceptos fue derivado de las opiniones, de los sentires de tres grupos profesionales; Médicos Militares, Enfermeras Militares y Trabajadoras Sociales, derivado de sus vivencias y consensos, también de sus desacuerdos, se pudo ofrecer los siguientes resultados:

#### **Relación entre la Identidad Profesional y la Calidad del Servicio Médico, desde la postura del Médico Militar.**

La mecánica utilizada para emerger ser y quehacer del médico, consistió en la clasificación del discurso en temáticas de las dimensiones y variables de la calidad del servicio médico y su influencia de dimensiones y variables de la identidad profesional. De esta manera, la dimensión de la calidad del servicio,

efectividad conceptualizada a través de las contribuciones a la mejoría de la salud del paciente o derechohabiente, a nuestro juicio se vio afectada por las tres dimensiones y variables de la identidad profesional, como sigue: 1a., dimensión, espacio de identificación (trayectoria profesional); 2a., dimensión sistemas de representación (competencia) y 3a., dimensión sociabilidad (actitud al trabajo). Bajo esta perspectiva, los grupos de discusión coincidieron plenamente en la relevancia de la trayectoria profesional para contribuir a la mejora de la salud, basta interpretar la siguiente afirmación:

Es fundamental la trayectoria médica para lograr mejores resultados clínicos que se observan en la recuperación de la salud del paciente, porque tenemos mayor habilidad para diagnosticar y decidir los mejores tratamientos; más práctica para llevar a cabo con mayor eficiencia y rapidez los procedimientos, detectar oportunamente signos de alarma, para evitar complicaciones del tratante.

Un comportamiento similar tuvo la competencia, entendida como las habilidades técnicas de su profesión, los médicos opinaron que va de la mano de la trayectoria profesional, este recorrido biográfico por los diferentes nosocomios del ejército, así como los cursos y demás actividades cotidianas y planificadas les provoca un robustecimiento de su participación en luchar contra la enfermedad, note el siguiente párrafo:

Considero que las habilidades teórico-prácticas que se adquieren durante el desempeño laboral son de utilidad para el beneficio preventivo, diagnóstico y tratamiento oportuno de nuestros pacientes. El fortalecer nuestras habilidades y capacidades es importante por la seguridad del paciente porque impide los errores médicos.

Como se puede observar, los comentarios son muy similares, sin embargo algunos de ellos plantearon, sobre todo los médicos con más antigüedad en el medio, hay algunos compañeros que tienen una trayectoria muy atractiva en diferentes hospitales del ejército, pero no quiere decir automáticamente que tu trayectoria profesional se ve reflejada tu capacidad técnica, al respecto podemos leer la siguiente opinión.



...entre nosotros nos conocemos, tenemos compañeros de antigüedad que tienen una trayectoria profesional muy sólida, pero se han preocupado más por lo administrativo y han dejado en un segundo plano la preocupación por estar actualizados en su especialidad.

Este matiz es importante, pues refleja una relación no tan obvia y evidente entre la trayectoria profesional y la capacidad técnica, aunque creemos que ambas sí influyen de manera determinante en la contribución que el médico pueden hacer para restaurar la salud del paciente.

En cambio en la actitud al trabajo, no hubo un consenso definitivo, pues algunos de ellos consideraron relevante la actitud al trabajo en la contribución a la efectividad del tratamiento médico; analicemos dos versiones contrarias

Aunque creo importante la disponibilidad y buena actitud de nosotros, considero más relevante ocuparme de su salud, tengo mucha carga de trabajo y generalmente no me alcanza el tiempo para ir a informales de sus tratamientos y avances.

He observado que si tenemos buena actitud y eso se lo transmitimos al paciente generamos un estado de humor agradable, le damos confianza y ello repercute su mejoría clínica, me entrego al 100% y evito tener mal humor para no propiciar desconfianza en nuestros compañeros de armas y sus familiares.

Ambos le dan importancia a la actitud al trabajo; sin embargo, uno de ellos jerarquiza la participación en la mejora de la salud sobre su interacción y disponibilidad con los pacientes y derechohabientes. Al respecto, se puede argumentar que estrictamente tiene razón, está cumpliendo con la reglamentación y la selección del protocolo médico; sin embargo también el H.C.M incluye la calidez como un elemento de su misión.

Conviene destacar la segunda opinión, pues la buena actitud, como el informar al paciente de su tratamiento, de los alcances y limitaciones, de los posibles escenarios busca con ello generar confianza y tranquilidad en el paciente y/o

derechohabiente. En concreto, las dimensiones y variables propuestas, al llevarlas a la realidad, se comprobaron que sí hay una relación sistemática y coherente de la identidad profesional del médico con la efectividad de la calidad del servicio, a través de la contribución a la mejoría en la salud de los pacientes y/o derechohabientes.

En cuanto a otra dimensión de la calidad del servicio médico, la oportunidad (la permanencia en el hospital o en su caso los días de espera para ser canalizados de la unidad médica de primero y segundo nivel al HCM), en el constructo se propuso las dimensiones de: 1a., sistemas de representación, con (legitimidad de la autoridad y competencia) y 2a., dimensión sociabilidad (ambiente laboral).

Es así como los médicos no llegaron a consenso, en el rol que juega la legitimidad de la autoridad como un indicador que apoye la oportunidad del servicio. En ese sentido, algunos comentarios se ubican en un espectro de entre lo real y aspiracional, es así como hay una combinación de los dos elementos en la siguiente declaración:

Considero que no es importante la selección de los jefes en la oportunidad del servicio, porque cada uno de nosotros sabemos lo que debemos hacer, los alcances, limitaciones y sanciones de nuestras acciones, pero si hay un mal jefe se bloquea la fluidez para el tratamiento del paciente porque se impone su punto de vista y el de la especialidad, obstaculiza los apoyos de otros servicios y repercute en la comunicación efectiva.

Concluyendo, esta relación tuvo proposiciones divergentes, con relación a la participación de la legitimidad de la autoridad y la rapidez del servicio, podemos

apuntar que esta variable tuvo limitada capacidad de exploración, pues encontramos posiciones no consensadas.

En lo que respecta a la capacidad, se presentaron dos momentos, el primero, los médicos agregaron que la capacidad es importante para mejorar la posición de la oportunidad del servicio médico, pero no es suficiente por sí sola, porque hay otros factores que influyen en esa prontitud, por ejemplo veamos esto.

...hay procedimientos que no puedo disminuir el tiempo de espera, por eso creo que no afecta mi capacidad y habilidad para aumentar la oportunidad del servicio,

Es decir, el protocolo médico no tiene el mismo efecto en los pacientes, asimismo, es necesario esperar hagan efectos las indicaciones médicas y los medicamentos recetados. En cuanto a la injerencia del ambiente laboral, visto como el compañerismo y su repercusión en la oportunidad del servicio, al respecto la convergencia del grupo se dio en ese sentido.

... tenemos mucho trabajo. Pero si trabajamos en equipo (convivencia, paciencia y apoyo mutuos), estoy seguro que podemos bajar los tiempos de espera.

De manera global, la dimensión oportunidad del servicio médico, reportó una mediana capacidad de explicación, mediante las dimensiones arriba tratadas, vale la pena comentar que los médicos incorporaron muchas variables que repercuten en la oportunidad del servicio y que tienen un componente más técnico y de recursos materiales y clínicos. (Léase tiempos de efecto de los protocolos médicos, composición paciente y su respuesta a un tratamiento, etc.)

Por otra parte, la dimensión de la calidad del servicio médico, calidez, (trato amable al paciente y/o derechohabiente y a su familiar), para ello se plantearon

las siguientes dimensiones de la identidad profesional: 1a., espacios de identificación (orgullo por la profesión y orgullo por pertenecer al hospital, y 2a., sociabilidad (ambiente laboral y actitud al trabajo).

Por lo tanto, el orgullo por la profesión y la pertenencia al hospital registró una fuerte convergencia en los espacios de identificación:

Estoy orgulloso de mi profesión, tengo la obligación de hacer mi mejor esfuerzo para que mis pacientes recobren la salud, en cualquier Hospital, más en este que es de tercer nivel, aquí atendemos todo tipo de enfermedades, llevo muchos años aquí, he aprendido mucho, tengo mucho apego a la institución y por eso trato de ser amable, explicarles lo que pasa y lo que puede pasar. Sin embargo, tengo a muchos pacientes, aunque quiera ser amable y darles más tiempo no puedo.

A pesar de coincidir en este punto, cabe la pena agregar otros factores a considerar en la relación de la calidez, por ejemplo la cantidad de pacientes de cada uno de los diferentes servicios, los medicamentos, etc.

...me siento satisfecha de mi profesión y me esfuerzo en salir adelante ayudando a mis pacientes, aunque soy sincera a veces hay limitantes que no dependen de mi y que genera cierto conflicto en mi área laboral

Este conflicto, lo podemos reinterpretar por las opiniones del compañerismo y la actitud del trabajo, debido a que manifestaron una diversificación de opiniones, nuevamente lo real y aspiracional, por ejemplo observe el siguiente diálogo.

El ambiente de trabajo influye en un trato amable, pero le doy más peso a la educación familiar que cada uno trae. Si no tenemos disponibilidad y buena actitud se prolonga la permanencia del paciente. El ambiente laboral es secundario para

tratar con calidez al derechohabiente, pero influye en el ánimo del paciente, más bien la mala actitud afecta la moral del paciente, hay gente que no se siente a gusto de lo que hace y de dónde está; por eso debemos de dar la percepción de que somos un equipo que trabaja para ayudar al paciente, debido a que no hay distinción en la distribución que se realiza diariamente.

Es interesante esta afirmación, pues ofrece una descripción densa, donde emergen una serie de inconformidades, como es el caso de la mala actitud de algunos compañeros de profesión e inclusive de otras profesiones, impactando en la interacción entre grupos profesionales y los derechohabientes y familiares.

Por último, la dimensión de calidad seguridad (libre de riesgo), se ve impactada por la trayectoria profesional, la competencia profesional y la actitud al trabajo. En el mismo tenor, los médicos coincidieron ampliamente en la trayectoria profesional y la competencia profesional como elementos que explican la seguridad del paciente, es decir la adecuada selección de protocolos médicos, ejecución de tratamientos y la minimización o eliminación de infecciones.

Estoy de acuerdo a mayor capacitación, habilidad y trayectoria, se toman mejores decisiones que repercuten en la seguridad del paciente, de protocolos idóneos para problemáticas particulares y la disminución de los riesgos en las infecciones nosocomiales. Nos preocupamos por poner más atención en aquellos puntos de complicación y saber qué debe hacer en la práctica clínica. En resumen su tratamiento debe de ser eficaz, eficiente e higiénico.

Aunque, algunos comentarios expresan planteamientos diferentes con relación a la actitud al trabajo y su influencia en la seguridad del paciente:

No creo que la mala actitud afecte a la seguridad, pues cada uno de nosotros sabe sus obligaciones y responsabilidades, por eso somos muy cuidadosos en la seguridad del paciente, nos podemos llevar mal pero los tratamientos se hacen como está establecido. Sin embargo, lo ideal es tener buena actitud para no llegar a cometer errores.

Con esto se confirma, la identidad profesional y su cohesión basada en la regla; es decir, se seleccionan, diseñan y ejecutan los protocolos médicos, como su prioridad y responsabilidad. Sin embargo, la expectativa es establecer un ambiente de buena actitud que enmarque las capacidades y la trayectoria, tendientes a ser consolidar la fortaleza identitaria y la interacción con los derechohabientes y sus familiares.

### **Relación entre la Identidad Profesional y la Calidad del Servicio Médico, desde la postura de la Enfermera Militar.**

Bajo esta misma lógica, la relación existente entre la identidad profesional de las enfermeras militares y su opinión en cuanto a la influencia de ésta en las dimensiones de la calidad del servicio médico, presentó las siguientes características. En la primera dimensión de la calidad del servicio, efectividad (contribuciones a la mejoría de la salud del paciente o derechohabiente). Las enfermeras militares, a través de los grupos de discusión, también acordaron en el valor de la trayectoria profesional, así como la capacidad, cómo elementos que explican la contribución a la mejora de la salud, basta leer el siguiente punto.

Al tener mayor experiencia podemos manejar de mejor manera a los pacientes, con sus malestares y nuestros cuidados que garanticen mejoría en su salud. Mi

habilidad me da la seguridad para aplicar los procedimientos y se manifiesta en los derechohabientes se sienten con más confianza.

Derivado del párrafo anterior, destaca la transmisión de confianza en los pacientes y sus familiares, es decir las enfermeras, plantean la importancia de conseguir la confianza del paciente, en esa interrelación subjetiva, por un lado y objetiva, por el otro, al ejecutar los procedimientos y protocolos médicos; ellas buscan el respaldo a sus actividades por parte de los derechohabientes.

Por tal razón, la actitud al trabajo es relevante para las enfermeras al tener una interacción permanente con el paciente, esto induce a tener un cuidado especial en este rubro, nótese las afirmaciones siguientes.

Además, al mostrar una disponibilidad y una buena cara, el paciente lo llenamos de optimismo y tranquilidad, porque le explicamos su estado y su avance. Busco ser proactiva porque me gusta que el paciente se sienta seguro de ser atendido por mí. La disponibilidad de nosotras se traduce en una seguridad para el paciente y mayor colaboración entusiasta del paciente, ganamos los dos, al tener contento al paciente me deja hacer mejor mi trabajo y él se recupera más rápido.

Los comentarios anteriores, confirman nuestro constructo y enriquecen la relación entre la identidad profesional y la calidad del servicio médico, incorporando planteamientos subjetivos, como son las expectativas y temores del paciente. Es decir, al mostrar competencias técnicas, experiencia y disponibilidad, las enfermeras pueden transferir confianza, optimismo y seguridad del paciente, lo que contribuye a una participación activa y colaborativa que impacta favorablemente en su salud.

No obstante ese consenso grupal, también podemos mencionar que existen algunas enfermeras manifiestan condiciones no aptas de actitud al trabajo, y eso perjudica en la interacción con el paciente y con sus compañeros y compañeras profesionales de la salud; veamos lo siguiente.

Una actitud negativa al trabajo es un distractor, cuando identificamos que una de nuestras compañeras es “neuras”, no te quieres ni comunicar con ellas, lo malo es que esa actitud se contagia, a veces hasta uno se pone de malas por eso, cuando nos damos cuenta y “todos se vuelven igual”, hay que poner el alto, reaccionar para modificar la conducta en beneficio de todos, pero sobre todo de mí.

Continuando con la dimensión de la calidad del servicio médico, oportunidad (la permanencia en el hospital o en su caso los días de espera para ser canalizados de la unidad médica de primero y segundo nivel al HCM). Las enfermeras plantean dos visiones, una la real y otra la ideal o la esperada. En la primera, se plantea la aceptación del jefe, donde se legitima por el grado militar, como el criterio principal de disciplina y respeto; en consecuencia se puede leer la siguiente afirmación:

En el ejército estamos acostumbrados a obedecer las órdenes del alto mando sin cuestionar... he vivido ambientes viciados, donde la jefa no te valora, no hay reuniones, solo dice las cosas se van hacer así, este tipo de ambientes perjudica la creatividad del personal, afecta la calidez, ello origina deshumanización, aunque haya terminado mi horario, tengo que pedirle a mi jefa si me puedo retirar, como limosnera, porque ella no me dice ya te puedes ir.

Con ello, nos podemos dar cuenta de cómo la falta de legitimidad de los jefes provoca descontentos en los colaboradores, originando una serie de consecuencias que afectan la salud laboral y médica de los profesionales de la organización, así como un posible impacto en el cumplimiento de la función sustantiva. Sin embargo, los procedimientos de la salud son muy rigurosos, pese al posible descontento, estos profesionales de la salud muestran



profesionalismo, ética y responsabilidad, tal como se nota en la afirmación siguiente:

El buen líder o mal líder no afecta la oportunidad, cuando tenemos la fortuna de tener buen líder nos facilita nuestro trabajo y mejora la oportunidad de la atención, cuando no es así, haces tu trabajo según la normatividad y el protocolo médico, lo que si nos afecta es la falta de organización y medios para poder atender a los pacientes. Pero el que sea mal líder o ilegítimo no justifica que haga mal mi trabajo.

Naturalmente, el consenso de las enfermeras es tener al jefe ideal, poder contar con jefes legítimos en jerarquía y conocimientos, esto las conducirá a mostrar sus capacidades técnicas, para poder participar en forma dinámica en la oportunidad del servicio, tal como se muestra:

... Creo que es muy importante la asignación de los puestos al personal que reúne las características, ello conduce a una mejor asignación de tareas y que nos den los materiales necesarios para poder disminuir los tiempos de permanencia de los derechohabientes. Si demostramos mayor habilidad para ejecutar las recomendaciones médicas y los cuidados de nosotras, esperamos que la permanencia de los derechohabientes sea menor y así estemos en posibilidades de atender a más paciente.

Por otra parte, la dimensión de la calidad del servicio médico, calidez, (trato amable al paciente y/o derechohabiente y a su familiar), con las variables de orgullos por la profesión y el hospital, así como el ambiente laboral y la actitud al trabajo. Particularmente, el orgullo por la profesión y la pertenencia al hospital tuvo una gran cohesión en los espacios de identificación:

Mi profesión me llena de orgullo al saberme integrante de uno de los servicios técnicos más importantes del ejército... somos indispensables porque velamos por

la salud de nuestros compañeros y sus familias. Estoy muy orgullosa de pertenecer al mejor hospital del ejército, los siento como si fuera mi segunda casa.

Resulta por demás interesante el planteamiento de considerar al HCM, la segunda casa, ello demuestra un gran sentido de pertenencia que cohesiona y robustece los espacios de identificación de las enfermeras y conlleva a un comportamiento más humano y cálido.

En la misma dirección, se ubican el ambiente laboral y la actitud al trabajo como instrumentos que explican el comportamiento de la calidez del servicio médico. Aquí se presentan diferentes circunstancias, por ejemplo uno de ellas es la saturación laboral que tienen las enfermeras y cómo ese dinamismo perjudica su trato con el derechohabiente, por ejemplo comentan lo siguiente:

Aunque debo aclarar que, tenemos muchos pacientes, en ocasiones el estrés nos afecta y no atendemos con toda la cortesía que se merecen. Nos falta darle tiempo al paciente y sobre todo que haga química con el personal, porque luego nos tocan pacientes muy groseros, siempre hacemos las cosas, pero hasta ahí, todo eso nos va deshumanizando, se compensa, hay equilibrio te tocan pacientes que cooperan y con muy buena vibra.

Todas estas declaraciones ofrecen una riqueza conceptual, pues nos abren el abanico de vivencias, la relevancia de la actitud mutua, una expresión de la subjetividad compartida, el binomio paciente-enfermera, sentir del estrés mengua la capacidad para dar buena cara en todos los momentos. Con relación al ambiente, se viven escenarios similares, lea el siguiente comentario.

Es más, en algunas ocasiones hemos tenido ambientes muy pesados, siento mayor desgaste físico, inclusive hasta me siento enferma y eso repercute en el trato, a veces no se pueden desligar las cosas.

Como puede deducirse, las presiones de las enfermeras pueden llegar a provocar molestias físicas y mentales, un ambiente laboral deteriorado es propicio para debilitar la cohesión de grupo y su relación con el cumplimiento de la misión del hospital.

Finalmente, la seguridad (libre de riesgo), las enfermeras estuvieron de acuerdo en que la trayectoria profesional y la competencia profesional explican en una primera instancia la seguridad del paciente, con una ejecución intacta, cuidando los detalles, tal como se muestra en la siguiente expresión.

Considero que nosotras estamos capacitadas y que tenemos una trayectoria firme en diferentes hospitales del ejército...todo ello nos da la confianza de aplicar los protocolos médicos para disminuir las infecciones y las condiciones inseguras, En las certificaciones nos capacitan para evitar observaciones de malas ejecuciones de los protocolos.

No obstante lo anterior, las enfermeras contemplan una influencia de la actitud al trabajo la cual pudiera tener una influencia en la seguridad del paciente e inclusive de ellas mismas, note la siguiente declaración:

Aunque habría que aclarar que la mala actitud de algunas de nosotras incrementa el riesgo de una mala aplicación de los protocolos médicos. El hospital está consciente de esto y nosotras ponemos mucha atención a la mezcla de medicamentos, el manejo de los de alto riesgo, etc. Ponemos en riesgo nuestra vida y la de los pacientes, nos podemos llevar mal pero los tratamientos se hacen como está establecido. Sin embargo, lo ideal es tener buena actitud para no llegar a cometer errores.

Es factible interpretar algunas cuestiones, por ejemplo en materia de seguridad del paciente, la regla, es decir el protocolo médico es fundamental, acompañado de la experiencia y la habilidad para manejar condiciones y situaciones inseguras, pero se enfocan en vencer la mala actitud para disminuir la probabilidad de cometer errores con consecuencias desastrosas para todos.

### **Relación entre la Identidad Profesional y la Calidad del Servicio Médico, desde la postura de la Trabajadora Social.**

Al igual que los grupos profesionales anteriores, se siguió con la misma metodología, la primera de las cuatro dimensiones de la calidad estudiadas (efectividad, oportunidad, calidez y seguridad). Con relación a la efectividad, sabemos que se ve influenciada con las variables de trayectoria profesional, competencia y actitud al trabajo; fundamentalmente estas profesionales consideran la trayectoria profesional y la competencia como los principales argumentos para ser efectivas, observe el consenso:

Mi trayectoria profesional y capacidad técnica me permite servir de acompañante al paciente y a su familiar, mediante la orientación respecto a los trámites que debe realizar; desde la vigencia de derechos, procedimiento para adquirir los medicamentos que no están en el cuadro básico, inclusive orientarlos donde se pueden hospedar, cuando son foráneos. He desarrollado habilidades para abordar a muchos tipos de personas y lo hago con cortesía y respeto.

Como se puede notar, las habilidades técnicas y la experiencia son relevantes, pero no son completas si no se agrega la actitud al trabajo; en ese sentido las trabajadoras sociales coincidieron en el desarrollo de la habilidad para convivir con muchos tipos de personas de todos los extractos socioculturales y niveles económicos. Aunado a esto, hay que convivir cotidianamente con familiares y derechohabientes de los diferentes bloques jerárquicos, destaca el trato con el bloque del alto mando, como se visualiza en el siguiente comentario:

El paciente y/o derechohabiente y los familiares lo que menos quieren es realizar trámites burocráticos y rígidos, busco no ser un obstáculo y agilizar los procesos. Pero también les explico qué puedo hacer y lo que no depende de mí. Sin embargo, hay familiares de los pacientes, sobre todo de alto rango que son muy demandantes, exigentes e inclusive altaneras, ante ello busco mostrar una buena actitud, pero algunas veces no siempre se logra.

Derivado de ese planteamiento, podemos observar una manifestación de poder, mediante la jerarquía militar, donde los mecanismos administrativos y el marco normativo son una defensa ante las exigencias de pacientes y familiares. Hay que agregar también que la trabajadora social, sirve como mediadora y la actitud al trabajo es factor fundamental para ofrecer respuestas a los familiares del paciente, en colaboración con otras instancias.

Por su parte, la dimensión de la calidad del servicio médico, oportunidad (la permanencia en el hospital) que se explica con: legitimidad de la autoridad, competencia y ambiente laboral. Uno de los planteamientos que hicieron las trabajadoras sociales consistió en un crecimiento desproporcional entre la infraestructura del H.C.M y la demanda, pues ellas afirman lo siguiente:

...los tiempos de espera se han alargado porque aumentó la demanda; aunque estoy de acuerdo en que la habilidad del personal contribuye en la disminución de los mismos...algunos pacientes y familiares nos comentan que hace falta médicos, medicamentos, pues solo se surte el cuadro básico, otros medicamentos, no en todos los casos se pueden comprar, en algunas ocasiones los familiares los cubren.

Esta declaración ubica la oportunidad del servicio en una etapa de alerta, donde las necesidades de salud superan la capacidad del servicio del H.C.M. En otras palabras, las variables consideradas para la oportunidad del servicio,

contribuyen, pero hay que considerar las limitantes propias de la institución.

Una vez contemplada, veamos cuál es la opinión sobre la legitimidad:

Los jefes aplican su experiencia y criterio al seleccionar a sus ayudantes, si éstos no están capacitados influyen negativamente en la atención al paciente.

Mientras tanto, el ambiente laboral fue percibido por la trabajadora social como un pendiente que hay que resolver, a pesar de que las cosas se hacen, porque así es la regla y así debe de ser, se comentó lo siguiente:

...el ambiente laboral no es bueno, se percibe tensión, existen presiones directivas para mejorar la gestión del Hospital Central Militar.

Esto lanza una alerta, porque el ambiente laboral impacta en la oportunidad del servicio; por un lado, se observa el incremento de la demanda y, por el otro, las relaciones entre compañeros se encuentran debilitadas, la oportunidad del servicio se ve afectada por las combinaciones ya comentadas.

En cuanto a la calidez, (trato amable al paciente y/o derechohabiente y a su familiar), el constructo las hizo explícitas mediante el orgullo por la profesión, la pertenencia al hospital, el ambiente laboral y la actitud al trabajo. Coinciden con las dos profesiones anteriores, en el sentido que la autoimagen de la profesión y la pertenencia al hospital impactan en la calidez del servicio médico, tal como se nota a continuación:

El orgullo por nuestra profesión siempre ha existido, el pertenecer al mejor hospital del ejército es muy favorable para nosotros, sin embargo algunos de nosotros lo confundimos con posesión, nos sentimos dueños del hospital, de nuestro puesto y eso demerita el trato a los derechohabientes y sus familiares.

La pertenencia al HCM, en ocasiones extremas puede perjudicar la calidez al paciente y al familiar, como tan atinadamente expone la trabajadora social; lo rescatable es que sí impacta la pertenencia al hospital, pero los extremos son malos. El ambiente laboral y la actitud, las Trabajadoras Sociales coinciden en su importancia en el trato con los pacientes y/o derechohabientes y familiares, por ejemplo vea la declaración.

... la mala actitud de algunos compañeros influye de manera negativa, genera desgano y falta de motivación y eso repercute en la atención al paciente. Pese a eso, nosotras buscamos crear un ambiente laboral agradable, aquí permanecemos gran parte del día, vamos a pasarla lo mejor que se pueda... Imagínese, soy la trabajadora social, no es congruente que tenga mala actitud, si no como voy a servirle a derechohabiente o familiar, con qué cara le pido a mis compañeros más calidez

Es importante esta última aportación, porque la opinión se remite a la función sustantiva de su profesión, podemos reinterpretar que si la trabajadora social no se porta cálida con los pacientes y familiares, su participación como profesional del HCM, se ve seriamente dañada. Es por eso que, el sentir de utilidad lo vive la trabajadora social con el quehacer cotidiano de acompañamiento utilitario y cortés al paciente y familiar.

Por último, la seguridad (libre de riesgo), la participación de las trabajadoras sociales en la búsqueda de minimizar los eventos, las condiciones y las situaciones inseguras se ven muy disminuido, pues su participación es marginal, observe la siguiente afirmación.

... en el caso de mi profesión no participo directamente en la estancia hospitalaria del paciente, sólo me encargo de trámites administrativos.

Pese a ello, las trabajadoras sociales coincidieron en la importancia de la trayectoria profesional, la competencia y la actitud al trabajo, como variables que explican los niveles de seguridad de los pacientes y sus familiares en los riesgos de los tratamientos y las infecciones intrahospitalarias. Vale comentar que, las trabajadoras sociales, revisan a detalle, en sus diferentes actividades, la parte de seguridad del paciente que las involucre, como se observa:

El personal de salud tenemos el compromiso de cuidar al paciente, es decir restaurarle su salud, rápido, cálido y seguro.

Como resultado de todo lo anterior, decidimos construir un cuadro resumen, el cual contenga un calificativo del poder de explicación del constructo teórico, con base en una escala tripartita (bajo, medio y alto).<sup>100</sup>

El poder explicativo está en función, no de la teoría, sino de la percepción de las diferentes identidades profesionales; es decir los espacios de identificación se calificaron altos para los médicos y las enfermeras, porque las variables utilizadas mostraron una congruencia entre las propuestas de Uhalde (1998), Osty, (2007) Bolívar (2005) y Sainsaulieu (1997), Dubar (2001) y Bourdieu (1986), con los planteamientos que se construyó la propuesta de en una primera instancia precisar la identidad profesional y en un segundo nivel de análisis relacionarla con la calidad del servicio médico del Hospital Central Militar.

Sin embargo, las trabajadoras sociales alcanzaron el poder de explicación en un nivel medio, dado que su procedencia “civil” impactó en la integración de la

---

<sup>100</sup> Esta escala de medición es una propuesta propia y pretende determinar, a nuestro juicio y con base en el análisis de la información el poder explicativo de los dos grandes conceptos ejes de la investigación, ello se da con la finalidad de poder incorporar nuevas investigaciones y/o profundizar en otras alternativas.



identidad civil y la identidad militar. En cuanto a los sistemas de representación de la identidad profesional, destaca que sólo tuvo un alto nivel explicativo en las trabajadoras sociales, debido a que ellas muestran mayor capacidad de contextualizar los atributos de la legitimidad de los superiores. Mientras que los médicos y enfermeras no cuestionan esa legitimidad, por venir de un medio militar donde la rigidez es un común denominador.

Al mismo tiempo, la dimensión de sociabilidad no reproduce el comportamiento del médico, nosotros explicamos que este profesionalista confía más en la regla del protocolo que la interacción con el paciente, dejando a un segundo plano, cuestiones como la actitud y el ambiente laboral; a diferencia de la enfermera y la trabajadora social, ambas le asignan mucho valor a la interacción con los pacientes y los familiares, tal como se observa en la siguiente tabla.

**Cuadro 7.1 Nivel de Explicación del Constructo Teórico en el H.C.M**

<b>Dimensiones</b>	<b>Identidad Profesional</b>		
	Médicos	Enfermeras	T.S.
Espacios de Identificación	ALTO	ALTO	MEDIO
Sistemas de Representación	MEDIO	MEDIO	ALTO
Sociabilidad	MEDIO	ALTO	ALTO

Fuente: Elaboración propia del autor.

## CONCLUSIONES

Cuando hablamos de identidad nos colocamos en una simbiosis dialéctica entre lo individual y lo colectivo, son las dos caras de la moneda, si por identidad, en general, entendemos, como dice Douglas (1986, pp. 135-136) se confiere a elementos dentro de un sistema coherente, el cual se construye por las instituciones en el seno de cada cultura concreta. Es un reconocimiento inconsciente-consciente, subjetivo-objetivo, temporal-permanente, del yo en función del otro, agrega:

Cuando las instituciones se encargan de hacer las clasificaciones por nosotros, parece que se nos arrebatada cierta independencia que, de otro modo, posiblemente tendríamos. He aquí un pensamiento que, con toda razón, provoca nuestra resistencia como individuos. Nuestra convivencia nos obliga asumir responsabilidades individuales e imponérselas unos a otros. Nos hacemos responsables de nuestras acciones y de menor grado aún de nuestros pensamientos. Nuestra interacción social consiste en buena medida en contarnos mutuamente qué es pensar correctamente y en repartir culpas por pensar incorrectamente

Esa mutua influencia se perpetua de manera cotidiana, en esa interacción desigual, Foucault (1970), alertaba sobre la injerencia, señalando que, “el pensamiento se convierte directamente en instituciones o, a la inversa las instituciones avasallan al pensamiento individual y tallan la forma de su cuerpo a la medida de sus convenciones”. Durkheim (citado en Douglas, 1986, pp. 144-145), confirma: “El gran triunfo del pensamiento institucional consiste en conseguir que las instituciones sean completamente invisibles.”

Para, Bourdieu (1986, p. 134) esas clasificaciones están afectadas por el espacio social y el habitus (estructuras mentales a través de los cuales aprehenden el mundo social), a través de los condicionamientos sociales que los han producido. “El habitus en tanto un sistema de esquemas de clasificación, es objetivamente referido, a través de los condicionamientos sociales que los han producido, a una condición social.”

Los condicionamientos sociales y los procesos de clasificación son elementos fundamentales de la Identidad en general y de la Identidad Profesional en particular. Foucault (citado en Gergent, 1996, pp. 70-71), asegura que esta íntima relación entre lenguaje (incluyendo todas las formas de texto) y proceso social (concebido en términos de relaciones de poder). Además, agrega que, a medida que las diversas profesiones (como el gobierno, la religión, las disciplinas académicas) desarrollan lenguajes que a la vez justifican su existencia y articulan el mundo social y a medida que estos lenguajes se ponen en práctica, también los individuos pasan a estar (incluso alegremente) bajo el dominio de estas profesiones.

Esta caracterización de las profesiones, junto con su interacción con la calidad, fueron definidos como conceptos guías de nuestra investigación, ambos comentados en el marco teórico, derivado de las definiciones y desglose de los conceptos estuvimos en condiciones de conocer, como lo definió, Bourdieu el espacio social, indagar las disposiciones e intereses comunes y las prácticas semejantes. Es en las prácticas convergentes, donde incorporamos su comprensión, tomando como mecanismo incitador a través del análisis de sus interacciones, sus discursos y sus documentos, propuesta retomada de Foucault. Por tal razón, nuestra búsqueda consistió en:

**Identificar la relación existente entre la identidad profesional y la calidad, desde la perspectiva teórica del desempeño organizacional.**

Para lograrlo, definimos tres objetivos particulares, el primero se refirió a la construcción del instrumental teórico el cual permitiera aproximarnos, desde diferentes paradigmas, para incorporar mayores elementos de comprensión de la realidad compleja de las organizaciones, tomando como eje aglutinador los estudios organizacionales. Desde esta óptica, se profundizó en las posturas de abordaje de la organización, el desempeño, la calidad y la identidad profesional, buscando construir y definir los conceptos, dimensiones y variables de esa interrelación. Ello nos condujo al siguiente paso.

El segundo objetivo particular, tuvo como propósito elaborar un constructo teórico entre los dos conceptos guías y sobre todo concretar la operacionalización de las relaciones entre la identidad profesional y la calidad. Es decir, ir a la realidad y contrastar el constructo, conocer su poder de explicación, sus alcances y limitaciones.

Finalmente, el tercer objetivo fue analizar en la práctica el constructo teórico de la relación entre la identidad profesional y la calidad, a través de la metodología del estudio de caso, particularmente en el proceso de implementación de la certificación de la calidad en el servicio en el Hospital Central Militar. Para ello, hicimos un recorrido por esa estrategia metodológica, consiguiendo la concreción de la relación entre variables, y elaborando las guías de entrevista semidirigida, cuya aplicación fue bajo la estrategia metodológica de aproximarnos a los grupos profesionales mediante entrevistas y grupos de discusión. De manera paralela, se estudio el contexto social y organizacional

del devenir de la seguridad social militar, el papel del Hospital Central Militar, dentro de la sanidad militar, así como un semblante de las características de dicho nosocomio.

Cabe hacer mención que se presentaron una serie de contratiempos en y limitantes en la organización seleccionada, toda vez que hubo modificaciones en algunos nombramientos directivos, lo que trastocó las condiciones para llevar a cabo la investigación; una de ellas fue la consecuente discreción de la investigación,<sup>101</sup> por mostrar poca disponibilidad para hacer un estudio a fondo de los sentires y quehaceres de los grupos profesionales del nosocomio en cuestión. De la misma manera, conviene comentar el cambio de prioridades de las nuevas autoridades, al decidir no participar, por el momento, en la certificación del sector salud, pese a que se tenían avances significativos en el proceso, dado que el Hospital ya tiene certificaciones previas.<sup>102</sup>

A pesar de estas irregularidades, el trabajo de investigación se consolidó, porque se había tenido una relación continua con el HCM en el transcurso de tres años, tiempo suficiente para interactuar con diferentes profesionales y conocer su sentir, platicar informalmente, conocer de viva voz las experiencias.

Posteriormente, este interactuar nos concedió la oportunidad de terminar la investigación, logrando el apoyo de muchos de ellos, naturalmente nos

---

<sup>101</sup> Es importante mencionar que, el autor, en un acuerdo marco con la UNAM, colaboró con las anteriores autoridades en el diseño de cursos de calidad, pertenecientes a la Especialización en Sistemas de Calidad, básicamente se ofrecieron algunos cursos sobre modelos de calidad en el HCM y se dio el posgrado de Especialización en el área Médica de la Base Aérea de Santa Lucía, en Tecamac, Edo de México. Sin embargo, al modificarse las autoridades no hubo consenso para permitir el estudio, pero al ir muy avanzado, se tomó la decisión de interactuar con los actores (Médicos, Enfermeras y Trabajadoras Sociales), de manera informal, cuidando su confidencialidad y respetando la limitante de no grabar las conversaciones.

<sup>102</sup> Pese a que el Ejército en general y el Hospital Central Militar en particular, tiene una reglamentación procedimental muy robusta vale la pena comentar que el personal militar está acostumbrado a recibir órdenes, sin cuestionar, razón por la cual no hubo un choque drástico en la contraorden de esperar hasta nuevo aviso las instrucciones para el proceso de certificación, que por cierto iniciaron en este 2011.

solicitaron no mencionar sus nombres, algunos de ellos tuvimos la fortuna de utilizarlos como informantes e intermediarios con otros colegas, para conseguir su apoyo. También, es importante comentar la dificultad para conseguir la integración de los grupos de enfoque de los médicos, en ocasiones nos reunimos con tres personas, o menos; sólo los consideramos en el análisis como instrumentos confirmadores, es decir aquellas opiniones consensadas del grupo, pero también comentamos sus aportaciones divergentes.

No obstante los contratiempos antes mencionados, este estudio nos ha dejado grandes enseñanzas en este camino apasionante de la investigación; en los siguientes párrafos comentaremos las contribuciones en los aspectos teóricos, metodológicos y prácticos.

En cuanto a las aportaciones teóricas, a nuestro juicio se ofrece un recorrido desde diferentes plataformas paradigmáticas, con la finalidad de contribuir al dialogo entre disciplinas y el tan mencionado cruce de caminos que es la organización. Resulta interesante, desde los paradigmas organizacionales, estudiar una organización militar, donde convergen postulados rígidos, en materia de disciplina, reglamentación y jerarquía; sin embargo, también se incorporan otras visiones, desde la óptica de la sociología del trabajo, la antropología, así como los estudios organizacionales, el simbolismo, la identidad y la ambigüedad.

Con ello, se enriqueció la comprensión del fenómeno organizacional sujeto de estudio; al analizar por un lado, el funcionalismo instrumental: basado en la implementación de un programa de calidad y la alineación a programas de certificación e incorporación a modelos de calidad; y por el otro, con un estudio

sustantivo sobre los espacios de identificación, los sistemas de representación y la sociabilidad entre los diferentes grupos profesionales. Esta combinación propicia un debate multiparadigmático, generando ópticas híbridas que aumentan la capacidad de explicación de la creciente complejidad de los fenómenos sociales y organizacionales, donde la ilusión de converger en una gran meta teoría es utópica, más bien adaptar y enriquecer nuestros marco teóricos a realidades cambiantes, dinámicas, multifactoriales y complejas.

La aportación metodológica de esta investigación consistió en proponer una operacionalización y relación entre dos conceptos guías, así como el desglose e interacción de sus dimensiones y variables: la identidad profesional y el otro la relación con la calidad del servicio médico. Este análisis se hizo bajo una estrategia metodológica cualitativa, con base en el estudio de caso, y con las técnicas de la entrevista y el grupo de discusión. Cabe señalar que el personal del Hospital Central Militar, practican la discusión grupal cotidianamente, en las reuniones entre las jefaturas de los servicios, para consensar los protocolos y decisiones conjuntas.

Por tal razón, en la práctica cotidiana del Hospital Central Militar se tuvo la fortuna de aproximarnos a una realidad llena de matices, donde conviven la formalidad, como el grado militar, el puesto; pero también brota lo subjetivo, el orgullo por la profesión, las relaciones de autoridad y reconocimiento entre pares por el conocimiento y la trayectoria profesional; la solidaridad condicionada, en el caso de las enfermeras, por profesión, por género y por maternidad, la supremacía del médico, sobre las otras profesiones de los profesionales de la salud.

El papel de la enfermera militar, de sumisión y abnegación hacia la figura del médico militar se observa claramente en la construcción de la identidad profesional en sus planteles militares, preservando mecanismos e instrumentos de subordinación y enaltecendo estereotipos, como lo asegura Douglas (1986:137): “Las instituciones guían de manera sistemática a la memoria individual y encauzan nuestra percepción hacia formas que resultan compatibles con las relaciones que ellos autorizan”, lo que se pudo observar en los consensos del grupo de discusión de las enfermeras y los médicos militares, así como algunos fragmentos del himno correspondiente, ver anexos.

Por otro lado, la fragmentación identitaria de la trabajadora social, con el medio militar, debido a que ellas proceden del medio civil, esa lucha continua y permanente entre libertad- rigidez, reglamentación-flexibilidad, sentimental-racional, la inclusión parcial hacia el hospital, de una identidad profesional fuerte, pero con un espacio de reconocimiento militar tenue, gris, esa ambigüedad de no ser del todo militar, y la crisis de identidad sufrida y la lucha incesante por ser reconocida plenamente.

Por su parte, los pacientes y/o derechohabientes, así como los familiares, en un estado de indefensión y angustia que marca la enfermedad, por un lado un consenso en el reconocimiento de la capacidad, experiencia y trayectoria del personal del HCM, pero por el otro, desconfiados ante los médicos, en lo general no se dignan a concederle tiempo para explicarle qué sucede, cómo va salir y si va a salir del nosocomio, “espere al doctor dos horas para que me revisara, lo vi unos segundos, ni siquiera me dejó hablar, me dijo ¡ah es usted!, siga tomando lo que le mande, y se dio la media vuelta y se fue.”



La deshumanización de algunos, la falta de expresión en el rostro del personal médico y enfermeras, aunque con opiniones contrarias, la enfermera me trato como si fuera de su familia, el médico vino y me explicó el tratamiento, me contó la forma en que actúan los medicamentos, cuando salí del hospital hablo a mi casa para saber cómo seguía, bueno quizá tenía que ver que estaba en el bloque de los jefes (mayor a teniente coronel). Esa división marcada, también en la enfermedad, de tropa a general, morir con clase, la salud clasifica.

El darle voz al informante, propicia lo que Geertz (1973) denomina la “descripción densa”, el volumen de información nos abre nuevas interrogantes, nuevos planteamientos, por ejemplo ¿cuál es el comportamiento de los hospitales civiles?, ¿qué diferencias existen entre la identidad profesional por el género?, ¿los espacios de identificación son significativamente diferentes entre las organizaciones públicas y privadas?, ¿cuáles son las diferencias entre las identidades profesionales civiles y militares?, ¿cómo perciben y viven las exigencias de certificaciones internacionales de organismos de salud?, ¿el estrés y la presión de mejora continua de que manera impacta en las profesiones?, ¿Cuáles son las nuevas aspiraciones y nuevos temores de la calidad en el personal civil y militar?.

Sin lugar a dudas, las interrogantes se pueden multiplicar, hay un gran campo fértil para los estudios organizacionales, la flexibilidad de los marcos teóricos y de la metodología nos permite descubrir nuevos universos, la realidad es compleja, hay un gran abanico de posibilidades en las organizaciones por estudiar, pero también, nos alerta sobre la fragmentación y proliferación de soluciones rápidas a problemas complejos, eso puede orillarnos a los agujeros negros, consumiendo aspiraciones y temores de las personas.

Para finalizar, es importante señalar que, el Doctorado en Estudios Organizacionales me ofreció la oportunidad de enriquecer el análisis las organizaciones, entendiendo la complejidad, el dinamismo, lo multifactorial como inherentes al fenómeno social, por la participación del ser humano, creativo, inteligente, pero también voluble y siniestro de objetivos múltiples y etéreos, individual y colectivo.

## BIBLIOGRAFÍA

Aldrich, Howard, A., John Child, Stewart Clegg, Lex Donaldson, C.R. Hinings, and Lucien Karpik (1988). Offence and defence in organization studies. *Organization Studies* 9(1), 1–32.

Alvesson, M. and Willmot, H. (1992), On the idea of emancipation in management en organization studies. *Academy of management review*, 17, 432-464.

Araújo, M. (1995). Desde el lado oscuro de la excelencia empresarial, hacia una posible utopía de la vida. *Documentos de sociología e historia social del Uruguay*, 1-11.

Arias, G. (1984). *Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento*. México: Editorial Trillas.

Barba, A. (2000). Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la organización. *Revista Iztapalapa*, 48, 11-34.

Barba, A. (2001). Calidad y cambio organizacional: ambigüedad, fragmentación e identidad. El caso de estudio del Laboratorio de Pruebas de Equipos y Materiales. Tesis Doctoral, UAM I, México

Bendix Reinhard. (2000). Max Weber. Argentina: Amorrortu editores.

Bolívar, A., Fernández, M. & Molina, E. (2004). Investigar la identidad profesional del profesorado: Una triangulación secuencial. *Forum: Qualitative Social Research*. 6(1). 1-21: en <http://www.qualitative-research.net/fqs/>

Bourdieu, P. (1986). *Espacio social y poder simbólico*. Conferencia pronunciada en la Universidad de San Diego.

Bourdieu, P. (1986). *Espacio social y poder simbólico*. Barcelona: Cosas dichas, Gedisa.

Braverman, H. (1987). Trabajo y capital monopolista. México: editorial Nuestro tiempo.

Brumm, K. (1999) *“Administración de la Documentación en las Normas ISO 9000*. Colombia: Rojas Eberhard Editores LTDA.

Burrell, G. y Morgan, G. (1985). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. New Hampshire: Hermemann.

Bunge, M. (2001). *La ciencia, su método y su filosofía*. México: Grupo Patria Cultural.

Cantú, H. (2005). *Calidad para la Globalización*. México:Mc Graw Hill Interamericana.

Campbell D., Stanley J. (2005). *Diseños experimentales y cuasi experimentales en la investigación social*. Buenos Aires: Amorrortu editores.

Cárdenas Herrera R. (1991). *Como lograr la calidad en bienes y servicios.*, México: Limusa.

Castell (2006). *La era de la información, la sociedad red*. México: Siglo XXI editores.

Chanlat, A. (1995). Carta a Richard Déry: el Occidente, enfermo de sus dirigentes. *Cuaderno de Administración*. Nº. 20, 14-63

Conacyt (2006). Establecimientos Certificados en ISO 9000 en México, disponible en <http://www.conacyt.org.mx>

Chávez, G. (2007). *El grupo de discusión*. México: Universidad de Colima.

Consejo de Salubridad General (2009). *Comisión para La Certificación de Establecimientos de Servicios de Salud*. México: SSA

Consejo de Salubridad General (2011). *Estándares para la Certificación de Hospitales*. México: SSA.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2011)

Coronado, M., Oropeza, R., y Rico, E. (2005). *TRIZ, La metodología más moderna para inventar o innovar tecnológicamente de manera sistemática*. México: Panorama.

Departamento de Calidad (2006, diciembre). *Liderazgo en el Sistema de Gestión de Calidad en el Hospital Central Militar*. México: SDN

Delgado J.M., y Gutiérrez J. (1999). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales*. España: Editorial Síntesis.

Diario Oficial de la Federación (2008). *Acuerdo para el desarrollo y funcionamiento del Sistema Nacional de Certificación de Establecimientos de Atención Médica*. México: SEGOB

Domhoff, W. (1994). *¿Quién gobierna a Estados Unidos?* México: Siglo XXI editores.

Donabedian, R. (1992). *Guía y Monitoría de la Calidad de la Atención Médica*. México: Instituto Nacional de la Salud Pública.

Donaldson, Lex. (2005). Vita Contemplativa, Following the Scientific Method: How I Became a committed Functionalist and Positivist. *Organization Studies*, 26(7), 1071–1088.

Douglas, M. (1986). *How Institutions Think*. New York: Syracuse University Press

Drucker, P. (2001). *La Gerencia*. Argentina: Editorial El Ateneo.

Drucker, P. (2002). *La Sociedad*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.

Dubar, C. (2002). *Las crisis de las identidades. La interpretación de una mutación*. España: Editorial Bellaterra.

- Enriquez, E. (1992). *L'Organisation en analyse*. France: Presses Universitaires de France.
- Garabito G. (2006). *El trabajo en la identidad y la identidad en el trabajo*. Buenos Aires: Amorrurto.
- Garcia, A. (2007). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. España: Alianza Editorial, tercera edición revisada.
- Garvin, D. (1996). *Competir en las 8 dimensiones de la calidad*. Diplomado Europeo en Administración y Dirección de Empresas.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York: Trad. Gedisa.
- Gergent, K. (1996). *Realidades y relaciones. Aproximaciones a la construcción social*. España: Paidós.
- Gibson, J., Ivancevich, J., y Donnelly, H (1983). *Organizaciones, Conducta, Estructura, Proceso*. México: Nueva Editorial Interamericana.
- Giddens, A. (1995). *Modernidad e identidad del yo: el yo y la sociedad en la época contemporánea*. Barcelona: Península.
- Giddens, A. (2002). *Las Consecuencias de la Modernidad*. España: Alianza Editorial.
- Giddens, A. (2001). *Sociología*. España: Alianza Editorial.
- Gitman, F. (2006). *Administración Financiera*. México: Prentice Hall,
- Gleizer, M. (1997). *Identidad, Subjetividad y sentido común en las sociedades complejas*. México: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales FLACSO.
- Goldratt .E. (1994). *La Meta*. México: Ediciones Castillo.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

- Hamburger, P. (2003). *La filosofía de las ciencias, hoy*. Argentina : Siglo XXI editores.
- Hassard. J (1993). *Sociology and organization theory*. Great Britain: Cambridge University Press.
- Hernández S.R, Fernández C.C, Baptista L.P (2005). *Fundamentos de metodología de la investigación*. México: McGraw Hill, Interamericana.
- Horkheimer, M. (1990). *Teoría Crítica*. Buenos Aires: Amorrortu editores.
- Ibarra, E. (2006). ¿Estudios Organizacionales en América Latina?: transitando del centro hacia las orillas., en E. De la Garza (coord.) *Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques*. (pp. 126-157). Barcelona: Antrhopos.
- Instituto para el Fomento a la Calidad, Consejo Técnico (2010). *Modelo Nacional para la Competitividad*. México: SE
- Johansen, L. (2005). *Introducción a la Teoría General de Sistemas*. México: Limusa Noriega Editores.
- Juran, J. (1976). *Juran's Quality Control Handbook*. Singapore: McGraw Hill Book Company.
- Jurán, J. (1990). *El liderazgo para la calidad. Un manual para directivos*. México: Edición Díaz de Santos, S.A.
- Juran J. (1990<sup>a</sup>). *Juran y la Planificación para la Calidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Katz, Ly Festinger, R. (1972). *Los métodos de investigación en las ciencias sociales*. Barcelona:Paidós.

Khun, T. (1962). *The Estructure of Scientific Revolution*. Chicago: Chicago University Press.

Lapassade, G. (2008). *Grupos, organizaciones e instituciones*. España: Editorial Gedisa.

Lara y Mateos (1999). *Medicina y cultura, hacia una formación integral del profesional de la salud*. México: Plaza y Valdés editores.

Ley General de Salud (1984), últimas reformas en el Diario Oficial de la Federación (2010). México: Segob

Ley Orgánica del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos (1986), últimas reformas en el Diario Oficial de la Federación (2009)

Ley del Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas (LISSFAM). Diario Oficial de la Federación (2008), Secretaría de Gobernación, 20 de noviembre de 2008, México.

Light, Keller y otros (1999). *Sociología de las Organizaciones*. México: McGraw Hill.

Lipovetsky, G. (1990). *El imperio de lo efímero*. Barcelona: Anagrama

López, M. (1998). Historia del Hospital Central Militar: Logros avances y proyectos. *Revista Sanidad Militar*, 52 (3), 97-103.

Lyotard J.F. (1984) *La condición posmoderna*. Madrid: Cátedra.

Lyotard J.F. (1998). *La Posmodernidad (explicada a los niños)*. España: editorial Gedisa.

March, J. y Olsen, J. (1997). *El redescubrimiento de las instituciones*. México: Fondo de cultura económica.

Merriam, B. (1998). *Qualitative research and case study: applications in education*. San Francisco, CA: Jossey-Bass



Merlino Aldo, Coordinador (2009). *Investigación cualitativa en Ciencias Sociales*. Argentina: CENCAGE.

Michelena, E. (2000). Modelo para el mejoramiento continuo de la calidad aplicada a empresas de la industria médico farmacéutica cubana. Tesis en opción al grado científico de doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. Ciudad de La Habana,

Montaño, L. (1997) "La Informalidad en los Procesos de Modernización Organizacional" Ponencia presentada en el XXI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología, Brasil

Montaño, L. (1999). La Investigación en Administración Reflexiones para el caso de México., presentada como Conferencia Magistral en el tercer congreso Nacional de Investigación en Administración.

Montaño .H.L (2001). La razón, el efecto y la palabra: reflexiones en torno al sujeto en la organización. *Revista Iztapalapa*, No. 50, 191-212

Montaño Hirose L. (2003). Modernidad y cultura en los estudios organizacionales, Tres modelos analíticos. *Revista Iztapalapa*. 55(24), 15-33.

Moreno, M. (2000). Aproximación a un análisis epistemológico de la definición de calidad, en <http://www.monografias.com/trabajos30/definicion-calidad/definicion-calidad.shtml>, agosto de 2010

Moreno, D. (2005). *Interpretación de la norma ISO 9001:2000 para obtener el certificado de calidad en bibliotecas*. México: Editorial Library Out sourcing Service.

Nidditch, L. (1975). *Filosofía de la ciencia*. México: Fondo de cultura económica.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford, University Press.

Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental (2006). Gobierno de Calidad. México: Oficina de la Presidencia.

Olavarría, M. (2007). Simbolismo y organización. México: Ponencia presentada en la UAMI

Oakes, P. (1987). La saliencia de las categorías sociales. En J. Turner, Redescubrir el grupo social: una teoría de la categorización del yo. Madrid: Ediciones Morata.

Osty F. et Uhalde M., Francfort I., Sainsaulieu R. (2007). *Les mondes sociaux de l'entreprise*. Paris: Editions La Découverte.

Pacheco, A. y Cruz, C. (2006). *Metodología Crítica de la Investigación*. México: Editorial CECSA.

Parson, T., Bales, R., y Shils, A. (1953). *Apuntes sobre la teoría de la acción*. Buenos Aires: Amorrortu editores.

Pérez, R. (2002). *Cómo acercarse a la ciencia*. México: Editorial Limusa.

Perrow, C. (1991). *Sociología de las Organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill

Pfeffer, J. (2000). *Nuevos Rumbos en la Teoría de la Organización*. México: Oxford University Press.

Porter. M. (1982). *Estrategia Competitiva*. México: CECSA

Programa Nacional de Salud 2007-2012, Secretaría de Salud. México

Putnam, H. (1999). *El Pragmatismo, un debate abierto*. España: Editorial Gedisa.

Ramírez, G. (2004). *Desempeño Organizacional: Retos y enfoques contemporáneos*. México: Universidad de Occidente.

Reglamento Interno del Consejo de Salubridad General (2004)

Rendón, M y Montaña, L. (2004). *Las aproximaciones organizacionales, Caracterización, objeto y problemática*. México: UAMI

Reed, M. (1992). *Organizations and Modernity: Continuity and Discontinuity in Organization Theory*. In J. Hassard, and Parker M. *Postmodernism and Organization*.

Rojas, R. (2007). *El proceso de la Investigación Científica*. México: Editorial Trillas.

Sainsaulieu Renaud (1997). *Los cambios culturales de los años ochenta, en Sociología de la empresa. Organización, cultura y desarrollo*. (Título en francés: *Les changements culturels des années quatre-vingt en Sociologie de l'entreprise. Organisation, culture et développement guère*)

Samir, A. (1999). *Los desafíos de la Mundialización*. México: Siglo XXI Editores.

Sainsaulieu R. (1977). *L' Identite au Travail*. Paris: Presses de la Fondation Nationale.

Scott, L. (2005). *Critica de la información*. Argentina: Amorrortu editores.

Schutz, M. (2003). *El problema de la realidad social*. Buenos Aires: Amorrortu editores.

Silverman, D. (1998). *Qualitative methodology and sociology: describing the social world*. Great Britain: Biddles Ltd, Guildford and King's Lynn.

Secretaría de Gobernación (1942). *Reglamento del Hospital Central Militar*. Diario Oficial de la Federación, capítulo II.

- Segovia, J. y Pérez, P. (2005). *Crisis de Identidad del Profesorado y formación del Profesorado de ciencias en la ESO*. España: Enseñanzas de la Ciencia, VII Congreso.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 1-28.
- Senlle, A. (2001). *Calidad y Excelencia*. España: Editorial Gestión 2000.
- Stake, R. (2005). *Investigación con estudio de casos*. España: Ediciones Morata, S.L.
- Steiner, A. (2004). *Planeación estratégica. Lo que todo director debe de saber*. México: Editorial Continental, XXXI edición.
- Taylor, S. y Bogdan, R. (2003). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. España: Paidós Básica.
- Taylor, F. (1988). *Principios de la Administración Científica*. México: Herrero Hermanos.
- Taylor, M. (1998). *Los Secretos del Certificador de ISO 9000*. México: Editorial Panorama.
- Tamayo, T. (2000). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Editorial Limusa.
- Thompson, J. (1998). *Ideología y cultura moderna, teoría crítica social en la era de la comunicación de masas*. México: UAM-X
- Turner J. (1982). *Social identity and intergroup relations*. USA: Cambridge University Press.
- Uhalde M. (1998). *Crise de modernization et dynamique des identités de métier dans les organisations. Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Economiques*. Paris: CARS-CNAM.

- Vázquez, L. (1999). *Identidad, Henequén y Trabajo. Los desfibradores de Yucatán*. México: Colegio de México.
- Vasilachis de Gialdino, I. (2006). *Estrategias de Investigación Cualitativa*. España: Gedisa.
- Vattimo, G. y otros (1994). *En torno a la posmodernidad*. España: Anthropos.
- Walton, M. (1988). *Como administrar con el método Deming*. Colombia: Editorial Norma.
- Weber, M. (1987). *Economía y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica
- Weber, M. (1985). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Barcelona: Ediciones Península.
- Whetten, D. y Goodfrey P. (1998). *Identity in organizations Building theory through conversations*. USA: Sage publications.
- Waldenfels, B. (1997). *De Husserl a Derrida: Introducción a la fenomenología*. España: Paidós.
- Yarbrough, B. and Yarbrough, R. (2001). *The world economy: trade and finance*. USA: The Dry den Press.
- Yin, K. (2003). *Case study research, Design and Methods*. CA: Sage Publications.

## Sitios Web

Conacyt (2006, enero), “Establecimientos Certificados en ISO 9000 en México”.

Disponible en:

<http://www.siicyt.gob.mx/siicyt/docs/Estadisticas3/Informe2006/Iso%209000.pdf>

, noviembre de 2010

Pagina Web de EGOS, [www.egosnet.org](http://www.egosnet.org), febrero de 2011

[www.iso.org/iso/catalogue\\_detail.htm](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail.htm), 2010

NC, (1994) ISO 8402

Norma ISO 9000:2000 y 20008.

Norma ISO 9004:2000

<http://www.csg.salud.gob.mx>, febrero de 2011

<http://www.joincommissioninternational.org>, febrero de 2011

<http://www.sedena.gob.mx/index.php/sanidad-militar>., noviembre de 2010

[http://www.sedena.gob.mx/index.php/educacion-militar/planteles-](http://www.sedena.gob.mx/index.php/educacion-militar/planteles-militares/escuela-militares)

[militares/escuela-militares](http://www.sedena.gob.mx/index.php/educacion-militar/planteles-militares/escuela-militares). agosto de 2010

Documentos Gubernamentales.

Poder Ejecutivo, Secretaría de la Función Pública (2008), “DECRETO por el

que se aprueba el Programa Especial de Mejora de la Gestión en la

Administración Pública Federal 2008-2012”, Diario Oficial, México.

## ANEXOS

### HIMNO DE LA ENFERMERA MILITAR.

Enfermera valerosa  
cumple siempre con empeño tu misión  
en la lucha no desmayes  
en la hora de la prueba ten valor.

El trabajo sea tu lema  
en tu vida ten por norma la virtud  
al que sufre da consuelo  
eres símbolo de bien y abnegación.

La Escuela será tu guía  
por la senda de la luz y del saber  
el médico será tu compañero  
a su lado contra el mal haz de luchar.

Ejemplo darás donde quiera  
de disciplina y honor  
serás fiel a tu Bandera  
y la Patria te lo premiará.

Si la guerra te reclama  
ve confiada nada temas en la lid  
los clarines que te llaman  
pregonando están la gloria para ti.

Enfermera se valiente  
al herido cuida siempre con amor  
si la muerte te sorprende  
tu deber sabrás cumplir con la Nación.



## CORO DEL HIMNO DE LA ESCUELO MÉDICO MILITAR

Que la voz de tu Escuela vibrante  
como furia indomable del mar  
en supremo arrebató levante  
tu pendón..... Médico Militar.

De la gesta si par de la historia que  
violenta la Patria forjó  
entre cumbres de muerte y de gloria  
tu misión de servicio nació.

En los campos de lucha tus manos  
fueron vida y consuelo al dolor  
y marcaron con sangre de hermanos  
tu destino, prestigio y honor.

### CORO

Que la voz de tu Escuela vibrante  
como furia indomable del mar  
en supremo arrebató levante  
tu pendón..... Médico Militar.

En callada labor cotidiana  
del Ejército norma y virtud  
hoy tu esfuerzo en la ciencia se afana  
por lograr de tu pueblo salud

Tu pasión de servir infinita  
te define la guerra o la paz  
y presente soldado en la cita  
de la Patria futura estarás

### CORO

Que la voz de tu Escuela vibrante  
como furia indomable del mar  
en supremo arrebató levante  
tu pendón..... Médico Militar.

# CERTIFICADO DEL CONSEJO DE SALUBRIDAD 2006-2009



Menú



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

# ACTA DE DISERTACIÓN PÚBLICA

No. 00114

Matricula: 206381139

IDENTIDAD PROFESIONAL Y CALIDAD DESDE LA PERSPECTIVA DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL. CASO DE ESTUDIO: EL PROCESO DE IMPLEMENTACION DE LA CERTIFICACION DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL HOSPITAL CENTRAL MILITAR.

En México, D.F., se presentaron a las 9:00 horas del día 3 del mes de mayo del año 2011 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. ARTURO ANDRES PACHECO ESPEJEL  
DR. IGOR ANTONIO RIVERA GONZALEZ  
DR. GERMAN VARGAS LARIOS

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretario el último, se reunieron a la presentación de la Disertación Pública cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: AGUSTIN VILCHIS VIDAL

y de acuerdo con el artículo 78 fracción IV del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

*Aprobar*

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó al interesado el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.



AGUSTIN VILCHIS VIDAL  
ALUMNO

REVISO

LIC. JULIO CESAR DE LARA ISASSI  
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTOR DE LA DIVISION DE CSH

DR. JOSE OCTAVIO NATERAS DOMINGUEZ

PRESIDENTE

DR. ARTURO ANDRES PACHECO ESPEJEL

VOCAL

DR. IGOR ANTONIO RIVERA GONZALEZ

SECRETARIO

DR. GERMAN VARGAS LARIOS