



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
IZTAPALAPA
MAESTRÍA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

**El cambio organizacional en los equipos de
trabajo del Servicio Profesional Electoral en la 39
Junta Distrital Ejecutiva del IFE**

Presenta: Francisco Javier Cruz Quiroga
Para obtener el grado de Maestro en Estudios Organizacionales

Director de tesis: Dr. Angel Wilhelm Vázquez García

Enero de 2014

Índice

Introducción.....	1
I. Problemática de investigación.....	4
II. Marco teórico conceptual.....	7
2.1. El Enfoque institucional en el estudio de las organizaciones.....	8
2.1.1. Antecedentes del Nuevo Institucionalismo.....	13
2.1.2. El Nuevo Institucionalismo Sociológico.....	18
2.1.3 El proceso de institucionalización.....	24
2.2. Los modelos organizacionales.....	28
2.2.1. El modelo organizacional del servicio profesional de carrera.....	32
2.2.1.1. Orígenes y objetivos.....	32
2.2.1.2. El proceso del servicio profesional de carrera.....	35
2.3. La transferencia de modelos organizacionales.....	39
2.3.1. Procesos de transferencia de modelos organizacionales.....	40
2.4. La reapropiación de modelos organizacionales.....	44
2.4.1. Elementos de la reapropiación de modelos organizacionales.....	45
2.5. El Cambio organizacional.....	46
2.5.1. Enfoques teóricos del cambio organizacional.....	48
III. Metodología.....	55
3.1. Aspectos generales.....	55
3.1.1. El método cualitativo y el cuantitativo.....	56
3.1.1.1. Importancia y pertinencia del método cualitativo.....	59
3.1.2. Métodos de la investigación.....	60
3.1.2.1. El método de la etnografía.....	61
3.1.2.2. El método de la etnometodología.....	61
3.1.2.3. El estudio de caso.....	62
3.2. Diseño de la investigación.....	63
3.2.1. Técnicas metodológicas para la investigación.....	65
3.2.2. Análisis de la información obtenida durante la investigación.....	67

IV. Caso de estudio: El cambio organizacional en los equipos de trabajo del Servicio Profesional Electoral en la 39 Junta Distrital Ejecutiva del Instituto Federal Electoral.....	70
4.1. Descripción del caso. La administración pública y el Instituto Federal Electoral.....	71
4.1.1. La administración pública y su crisis de legitimidad.....	72
4.1.2. El servicio profesional de carrera como herramienta de modernización y cambio organizacional en al administración pública.....	74
4.1.3. El Instituto Federal Electoral y sus antecedentes.....	78
4.1.3.1. Componentes principales y configuración estructural.....	84
4.1.4. El servicio profesional electoral.....	90
4.2. Hallazgos producto del trabajo de campo.....	94
4.2.1. Elemento institucional.....	96
4.2.1.1. Elementos simbólicos.....	96
4.2.1.1.1. Distribución del espacio de trabajo.....	97
4.2.1.1.2. Misión, valores y principios del Instituto Federal Electoral.....	99
4.2.1.1.3. Rutinas.....	104
4.2.1.1.4. Rituales.....	107
4.2.2. Elemento como dinámicas intraorganizacionales.....	109
4.2.2.1 Dinámicas intraorganizacionales.....	109
V Reflexiones finales.....	117
VI. Bibliografía.....	120

Índice de tablas, figuras e imágenes

Tablas

Tab. 1. Escuelas de pensamiento de la teoría de la organización.....	9
Tab. 2. Contrastes entre el Nuevo y el Viejo Institucionalismo.....	17
Tab. 3. Diferencias entre el Nuevo Institucionalismo Sociológico y el Económico.....	23
Tab. 4. Diferencias entre perspectivas teóricas.....	57
Tab. 5. Antecedentes del servicio profesional carrera en México.....	77
Tab. 6. Valores y principios del Instituto Federal Electoral.....	101

Figuras

Fig. 1. La teoría de la organización como lente analítico de la organización.....	10
Fig. 2. Vínculos teóricos entre la teoría de la organización y el nuevo institucionalismo.....	12
Fig. 3. Proceso de institucionalización.....	27
Fig. 4. Proceso de construcción social de la realidad.....	30
Fig. 5. Proceso del servicio profesional de carrera.....	38
Fig. 6. Mecanismos del isomorfismo institucional.....	41
Fig. 7. Conductos de transferencia de modelos organizacionales.....	42
Fig. 8. Características del método cualitativo.....	58
Fig. 9. Diseño metodológico de la investigación.....	63
Fig. 10. Técnicas metodológicas para el estudio.....	65
Fig. 11. Etapas de la investigación.....	67
Fig. 12. Cambios del Instituto Federal Electoral.....	80
Fig. 13. Antecedentes del Instituto Federal Electoral.....	83
Fig. 14. Misión y visión del Instituto Federal Electoral.....	84
Fig. 15. Principios del Instituto Federal Electoral.....	85
Fig. 16. Fines del Instituto Federal Electoral.....	86
Fig. 17. Valores del Instituto Federal Electoral.....	87
Fig. 18. Diseño estructural del Instituto Federal Electoral.....	88

Fig. 19. Proceso del servicio profesional electoral.....	90
Fig. 20. Diseño estructural de la 39 Junta Distrital Ejecutiva.....	94

Imágenes

Imag. 1. Inmueble de la 39 Junta Distrital Ejecutiva.....	95
Imag. 2. Distribución espacial de la 39 Junta Distrital Ejecutiva.....	97
Imag. 3. Espacios interiores de la 39 Junta Distrital Ejecutiva.....	98
Imag. 4. Elementos simbólicos en la 39 Junta Distrital Ejecutiva.....	100
Imag. 5. Valores de la democracia del Instituto Federal Electoral.....	101

Agradecimientos

A la Universidad Autónoma Metropolitana campus Iztapalapa, por haberme acogido como un hijo más y hecho sentir como en casa siempre, mi alma máter.

A los profesores, que tuve el honor de recibir de ellos su sabiduría y experiencias a lo largo de mi estancia en la maestría: Dr. Antonio Barba, Dr. Ayuzabet De La Rosa, Dr. Alejandro Espinoza, Dra. María Teresa Del Socorro Montoya, Dra. María Teresa Magallón, Dr. Oscar Lozano, Dr. Rogelio Mendoza y Dra. Silvia Pomar.

A mi director de tesis y profesor en el posgrado, por haberme guiado con su sapiencia por este camino arduo: Dr. Angel Wilhelm Vázquez.

A los coordinadores del posgrado, por siempre brindar un apoyo institucional y un trato cordial y respetuoso: Dr. Guillermo Ramírez y Dr. Germán Vargas.

Al personal del posgrado, quienes siempre constituyeron un gran apoyo durante la estancia: Alejandra González, Rosalba Capula y Juan Carlos Barba.

A los lectores, Mtra. María Del Rocío Pérez y Dr. Arturo Magallón, por sus oportunas observaciones y comentarios para enriquecer el documento.

A la Lic. Hyldey Garduño y Mtra. María Eugenia Rojas, por su valioso e incondicional apoyo durante todo el proceso de este trabajo.

A mis compañeros de generación: Alba, Armando, Arturo, Ezequiel, Gisela, Jesús, Juan Ramón, Julio, Magaly, Mónica, Sonia y Suemi.

A mi familia y amigos por su apoyo incondicional durante mi estancia en la maestría: Claudia, Daniel, Diego, Esther, Jorge y mi madre Elena.

Introducción

Como hombres de sociedad, vivimos en un mundo inmerso de organizaciones, donde nacemos, nos desarrollamos y morimos en ellas (Etzioni, 1986:1), como tales son trascendentales en la vida y el desarrollo de los individuos y se han establecido como un importante objeto de estudio desde la perspectiva de las Ciencias Sociales, máximamente por la teoría de la organización y los estudios organizacionales.

Dentro de los desafíos que enfrentan en la actualidad, derivados de la problemática que plantea el entorno donde se desenvuelven, destaca la sobrevivencia organizacional, por lo cual tales organizaciones han visto en el cambio organizacional una de las opciones más viables para la solución de sus distintos problemas. Es el caso del Instituto Federal Electoral, con la implementación del modelo organizacional de servicio profesional electoral, el cual esta orientado en generar un cambio en el comportamiento de sus miembros para lograr los objetivos planteados por la organización.

De tal manera, que el estudio del cambio organizacional en las organizaciones involucra un conjunto de retos que resultan de gran transcendencia para el estudio organizacional, es por ello que en el presente trabajo, se analiza el impacto del cambio en el comportamiento de los equipos de trabajo del servicio profesional electoral dentro de la 39 Junta Distrital Ejecutiva del IFE orientado en conseguir la eficacia en las actividades de la misma, por lo que resulta determinante el factor humano para el logro de los objetivos de la organización.

Desde esta perspectiva, el cambio organizacional que se evidencia, es el que se produce en las modificaciones en el comportamiento de los miembros del servicio profesional electoral de la Junta Distrital Ejecutiva del IFE. Cabe aclarar, que en la investigación, se enfatiza si el servicio profesional electoral esta generando cambios en sus miembros traducidos en una transformación y mejoramiento en su comportamiento dentro de la organización, además de exponer el cambio organizacional relacionado con las actividad administrativas que se llevan a cabo.

La organización bajo escrutinio es pública, por lo que puede ser concebida bajo el espectro de la administración pública, comprendida como la acción del Estado en el seno de la sociedad, conformando la relación que hace que el Estado y la sociedad entren en comunicación, a fin de establecer sus tratos (Guerrero, 1980:30), representando el brazo ejecutor del Estado contemporáneo en el sentido de materializar las diversas atribuciones que tiene con la sociedad en la atención de las necesidades sociales conformado por un agregado de organizaciones públicas orientadas en cumplir diversas funciones y cubrir distintas aspiraciones, necesidades y valores de la sociedad (Montaño, 2005:468).

Tales organizaciones públicas que componen el Estado se encuentran atravesadas por instituciones sociales, puesto que se inspiran en esas aspiraciones centrales de dichas instituciones, por consiguiente, el Instituto Federal Electoral es apreciado como una organización pública autónoma que se encauza en cubrir una de tantas aspiraciones y necesidades sociales trascendentales en la actualidad: la democracia. Por su parte, el servicio profesional electoral es percibido como un modelo organizacional que genera incentivos para mejorar el desarrollo de los actores en la organización, encaminado en disminuir la discrecionalidad en la distribución de los puestos y la corrupción, garantizando la continuidad y la memoria institucional basada en el mérito a través de mecanismos de control como la evaluación del desempeño y la rendición de cuentas.

Así, el objetivo de la presente investigación es analizar los cambios organizacionales generados por el servicio profesional electoral en la 39 Junta Distrital Ejecutiva del Instituto Federal Electoral ubicada en el municipio de Los Reyes, la Paz, Estado de México, con el propósito de adentrarnos en el estudio de las organizaciones públicas autónomas y acercarnos a la comprensión de las dinámicas presentadas en tal organización. Desde esta óptica, se presentan las evidencias que se relacionan con el cambio organizacional sucedido en la organización bajo la reflexión de la perspectiva institucional, la teoría del cambio organizacional, la reapropiación y la transferencia de modelos organizacionales. Para lo anterior, el documento se ha estructurado en los siguientes apartados:

En el capítulo 1, se expone la problemática de investigación, así como se enuncia la pregunta de investigación que servirá de guía al presente trabajo.

En el capítulo 2, el trabajo se enfoca en lograr una reflexión acerca de la teoría de la organización para orientar el estudio desde un punto de vista teórico, se realiza un debate del marco teórico de la investigación, el examen se sitúa en analizar el Nuevo Institucionalismo Sociológico como enfoque institucional, la perspectiva teórica de la reappropriación y transferencia de modelos organizacionales, teniendo como elemento principal el cambio organizacional.

En el capítulo 3 se exhiben los aspectos metodológicos empleados en el estudio, se asume la pertinencia del método cualitativo en la investigación, se propone el diseño de la investigación y las estrategias para lograrlo, se aborda el método de la etnografía como descripción minuciosa y recreación al detalle de un grupo social en particular, apreciando su riqueza en el aspecto de que nos permite ingresar al terreno, interactuar y de igual forma interpretar el discurso de los actores de la organización; en un segundo momento, la etnometodología como método es aprovechado como un componente para el análisis del discurso de los individuos, su riqueza reside en sus alcances explicativos que ofrece en la investigación, en la interpretación de los comportamientos, actitudes, mitos, rituales y formas de pensar de los actores de la organización.

En el capítulo 4, el análisis se concentra en el contexto de la organización, objeto del estudio, sus antecedentes y su modelo organizacional a estudiar, al igual que se presentan los hallazgos en la investigación de campo y su interpretación.

I. Problemática de investigación

El tema de los modelos organizacionales, ha sido abordado desde la óptica de la teoría de la organización (Montaño, 2000, 2001; Magallón, 2006, entre otros.); con el propósito de comprender lo que se ha generado en torno a ellos en contextos latinoamericanos, puesto que dichos modelos generalmente son importados según sea el caso a las diferentes organizaciones en condiciones distintas a las que les dieron origen en sus países natales. Por lo tanto, resulta de suma importancia para nuestro estudio abordar esta temática, ya que con su implementación se pretende alcanzar óptimos en el funcionamiento y resultados de las organizaciones.

Esto resulta muy atractivo, en la búsqueda de la sobrevivencia y legitimidad organizacional y por ello, las organizaciones han tratado de implementar tales modelos que sean útiles para alcanzar aquellos objetivos. En el caso de las organizaciones públicas, se vuelve significativo, si consideramos que éstas, conforman la parte operativa y realizan la función pública a cargo del gobierno y en representación del Estado en el cumplimiento de sus diversos fines –estabilidad, paz social y desarrollo sustentable- (Castelazo, 2007).

En la implementación de los modelos organizacionales se toma elementos validados en el ambiente que se internalizan en las organizaciones. De tal manera, que resulta pertinente abordar esta temática bajo la perspectiva institucional y la teoría del cambio organizacional. La primera, pone de manifiesto la importancia de las instituciones y las normas, acentuando la relación entre las instituciones y la acción individual, los individuos en un marco institucional han sido socializados en roles organizacionales, interiorizando las normas identificadas con roles, llegando a que las instituciones afecten el comportamiento individual. De forma, que tal implementación de modelos organizacionales, puede ser estudiada bajo la óptica de cómo tales normas condicionan nuevas formas de interacción entre los actores, de acuerdo a la normatividad del modelo. La segunda, asume la noción de proceso, de movimiento y la adquisición o pérdida de cualidades, alude la existencia de lo que estuvo en vigor y debido a la dinámica organizacional contradice lo existente, su curso puede ser lento

o rápido, tranquilo o violento, constante o agitado, ordenado o desordenado (Coronilla, 2004:93). Dichos enfoques, son aprovechados para poder comprender los cambios organizacionales generados a partir de la implementación del modelo organizacional.

El presente trabajo, se sitúa en examinar el modelo organizacional de servicio profesional electoral implementado en el Instituto Federal Electoral, dicho estudio cobra relevancia puesto que se conforma como una organización pública autónoma, que tiene el propósito el cumplir con la función de garante de la democracia en México, asumiendo la atribución de la preparación y legitimación de las elecciones federales -Presidente de los Estados Unidos Mexicanos y diputados y senadores del Congreso de la Unión-, además poseer a su cargo las actividades concernientes con la preparación, organización y conducción de los procesos electorales. Para dimensionar la posición que ha desempeñado en el desarrollo político y social de México, debe considerarse su papel en la construcción de nuestro actual sistema democrático.

Por lo tanto, la pertinencia del análisis de este tipo de organizaciones públicas para la teoría de la organización, debe valorarse en relación con las funciones que desempeña en el espectro social y lo que implica y significa para los individuos en su búsqueda de alcanzar ciertas aspiraciones, necesidades o valores sociales que prefiguran un acumulado de reglas sociales que orientan el funcionamiento de formas organizacionales (Montaño, 2005:468). Las implicaciones de examinar el modelo de servicio profesional electoral, son comprender los cambios generados en los actores a partir de su implementación en el Instituto Federal Electoral.

Pregunta de la investigación

¿Cuáles son los cambios que se han generado en los equipos de trabajo de la 39 Junta Distrital Ejecutiva del Instituto Federal Electoral con la implementación del modelo de servicio profesional electoral?

II. Marco teórico conceptual

"Nacemos dentro de organizaciones, somos educados por ellas y la mayor parte de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones...la mayoría de nosotros morirá dentro de una organización"
Amitai Etzioni

El abordaje de los fenómenos sociales requiere de la construcción de una explicación de tales, lo que implica el establecimiento de bases sólidas explicativas que resistan deducciones teóricas de mayor complejidad. En el presente capítulo se pretende establecer las bases analíticas de los componentes teóricos fundamentales de esta investigación: el enfoque institucional, el cambio organizacional, la transferencia y la reapropiación de modelos organizacionales.

La argumentación iniciará con una revisión analítica de los antecedentes teóricos del enfoque institucional, comenzando por una exploración de esta perspectiva desde el estudio de la teoría de la organización, a partir de las principales escuelas que se suscitan con la administración científica del trabajo, esto con la finalidad de enmarcar el origen del institucionalismo y del Nuevo Institucionalismo Sociológico, derivado de lo anterior, se abordan los contrastes entre el nuevo y el viejo institucionalismo, seguido de una comparación analítica entre el Nuevo Institucionalismo Económico (North, 1993; Williamson, 1991, entre otros) y el Nuevo Institucionalismo Sociológico (Jepperson, 1999; Meyer y Rowan, 1999; Powell y DiMaggio, 1999, entre otros), valorando sus componentes substanciales y sus discrepancias con el propósito de contrastar las bondades de cada perspectiva y evidenciar la pertinencia de este enfoque para el estudio. Consecutivamente, se explora el proceso de institucionalización, reflexionando sus aspectos y alcances significativos.

Por otra parte, se examina la transferencia de modelos organizacionales como un fenómeno complejo que conlleva la apropiación del conocimiento ajeno, el análisis comenzará con los modelos organizacionales -objetos de transferencia y de reapropiación- para sucesivamente indagar en los antecedentes teóricos,

características y procesos; continuando con el escrutinio de la reapropiación de modelos organizacionales, sus antecedentes teóricos, elementos e implicaciones para el estudio de las organizaciones; e seguida, se aborda el estudio del cambio organizacional visto bajo el enfoque institucional, ubicando sus referencias teóricas y características principales. De tal manera, que la ruta argumentativa comenzará por enfoque institucional, el cual será la lupa teórica que nos permitirá observar y comprender los componentes teóricos de la investigación.

2.1. El Enfoque institucional en el estudio de las organizaciones

Las organizaciones abundan a nuestro alrededor, no obstante, debido a su ubicuidad, desaparecen en el trasfondo y se hace necesario recordar su impacto, puesto que gran parte de la vida en sociedad se encuentra inevitablemente unida a ellas y obliga a comprender su funcionamiento. Siguiendo esta idea, Perrow (1984:294-302), argumenta que la realidad organizacional en la que estamos inmersos es comparada con la historia del zoológico o la vida en el arenal organizativo, es decir, existe una gran diversidad de organizaciones y con ello diferentes perspectivas teóricas que se orientan a explicar dicha realidad organizacional, se asume que existe una gran multiplicidad de enfoques para analizar a las organizaciones, residiendo en la intencionalidad de cada investigador, puesto que se comparte la idea de que las teorías no establecen criterios homogéneos en la definición de los conceptos debido a que son herramientas y se desea obtener productos o respuestas desiguales con ellas.

La organización es visualizada como un escenario adecuado para estudiar lo que nos importa, los intereses de cada estudioso son diferentes, derivado de la propia formación académica o profesional y la percepción que se tiene de la realidad. Por consiguiente, al coexistir en una sociedad organizacional cualquier conocimiento que podamos asimilar y aprender de las organizaciones nos ayudará a comprenderlas o en el mejor de los casos a sobrevivir entre y dentro de ellas.

Un terreno fecundo para explorar la temática organizacional constituye la teoría de la organización, concebida como un conjunto diverso de corrientes teóricas enfocadas en el estudio de las organizaciones y la comprensión acerca de sus diversas problemáticas, conformado por un análisis que se torna dificultoso dada la complejidad del entramado organizacional que la caracteriza. Los estudios de las organizaciones, desde sus inicios se orientaban hacia la comprensión de las determinantes del desempeño organizacional (Pfeffer, 2000:5), iniciada a finales del siglo XIX con la administración científica del trabajo representada por Taylor (1997), y comprendiendo hasta las nuevas relaciones humanas en la década de los años setentas (Argyris, 1975).

Tabla 1. Escuelas de pensamiento de la teoría de la organización

Corriente	Características	Tema	Autores
Administración Científica	Pone énfasis en la empresa y consigue la organización racional del trabajo, utiliza la racionalidad instrumental, se introduce el método científico y la división del trabajo en manual e intelectual	- Productividad - Trabajo	Taylor y Fayol
Relaciones Humanas	Se centra en el estudio de los factores físicos, químicos, biológicos y los externos que influyen en la producción del trabajo	- Organización informal - Sentimientos - Lo social	Roethlisberger, Dickson y Mayo
Burocracia	Aporta el estudio de la racionalidad instrumental, entendida como la adecuación de los medios a los fines. El modelo de Weber se rige por leyes impersonales con supuestos racionales	- Estructura formal - Organización - Jerarquía - Normatividad - Racionalidad instrumental - Eficacia - Estructura	Weber, Merton y Selznik
Comportamiento	El énfasis se acentúa en las decisiones de las personas, donde las toman en función de las situaciones vividas. La decisión más la acción es igual al comportamiento humano en las organizaciones. Se busca la decisión más satisfactoria y no la óptima	- Racionalidad limitada - Hombre Administrativo - Toma de decisiones	Simon, March
Contingencia	La aportación de esta escuela es que descubre la relación entre el ambiente y la organización, que se influyen de manera gradual	- Sociedad - Contexto - Estructura organizacional	Woodward, Pugh y Lawrence
Nuevas Relaciones Humanas	Se orienta en la búsqueda de estructuras flexibles y adaptables al cambio constante. Las organizaciones son jerarquías horizontales y verticales	- Relaciones de poder - Negociación - Motivación	Argyris, Maslow y McGregor

de poder	-Autorrealización del individuo
----------	---------------------------------

Elaboración propia con base en Roethlisberger y Dickson (1966), Mayo (1972), Weber, (1992), Pugh (1973), Argyris (1975), Merton (1984), Simon (1988), Crozier (1990), Taylor (1997), Coriat (2000).

La tabla 1, muestra las diversas corrientes de pensamiento y sus particulares, destacando sus aportes más significativos para el estudio de las organizaciones. Siguiendo con este argumento, De la Rosa (2002:25), considera que la teoría de la organización es la respuesta teórica a los problemas enfrentados por la empresa moderna en torno a la productividad, eficiencia, competencia, entre otras, y es percibida como un escenario de batalla donde cada corriente teórica trata de establecer sus explicaciones sobre las organizaciones a partir de su propio análisis. Así, la teoría de la organización posee un enfoque funcionalista/positivista que busca determinar una racionalidad única en el comportamiento organizacional.

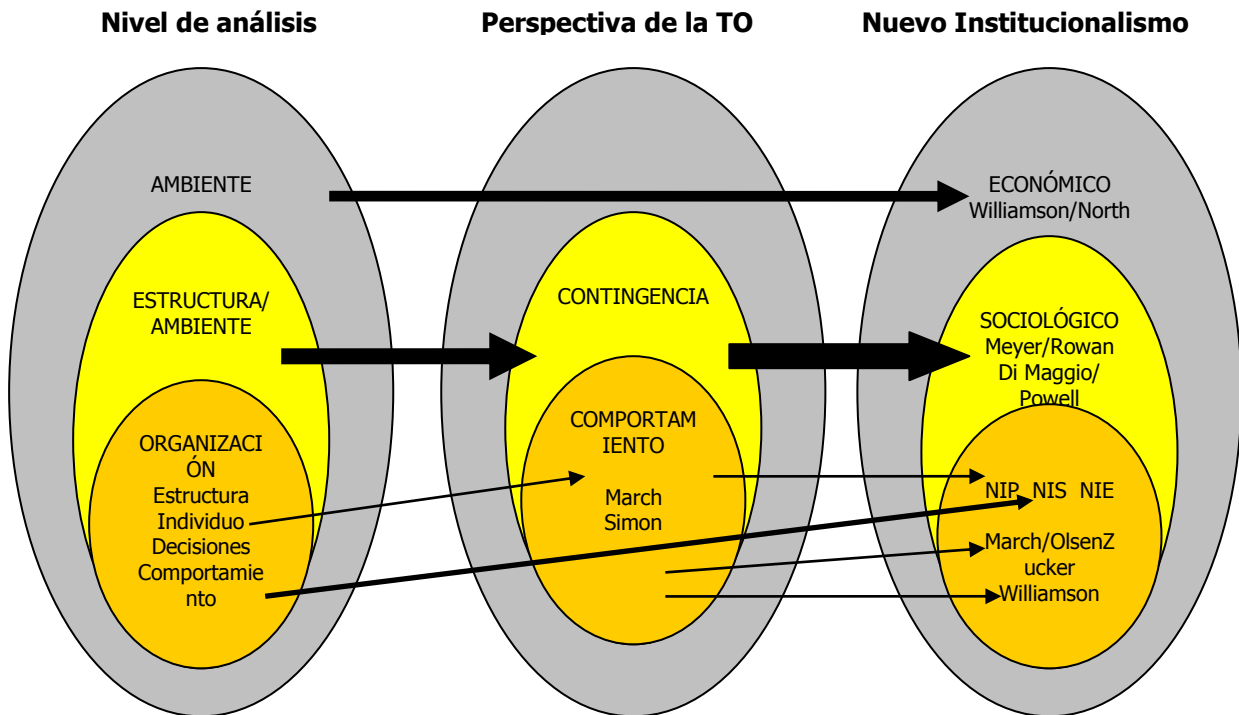
Figura 1. La teoría de la organización como lente analítico de la organización



De acuerdo con la figura 1, el contexto actual donde se encuentran las organizaciones se transforma, de manera que la complejidad de las mismas se traslada a las disímiles perspectivas teóricas que se encauzan al análisis y comprensión de dichas organizaciones –Teoría de la organización-. Consecuentemente, se modifica la forma de percibir a la organización, de un espacio ordenado, armónico, monolítico, funcional, transparente, homogéneo y con fronteras bien definidas a observarlo como un espacio multidimensional, donde se cruzan las lógicas de acción distintas técnica, económica, política, emotiva, cultural, entre otras, en la cual intervienen múltiples actores, con intereses propios que hacen del conflicto y el poder ingredientes básicos de su funcionamiento, construida sobre diversas estructuras y representando múltiples proyectos, difícilmente disociables del resto de las demás construcciones sociales que conforman la vida cotidiana (Montaño, 2001:108-109).

Tal complejidad organizacional se aprecia en las diferentes corrientes de pensamiento que surgen para abordarla desde diversos frentes y con el propósito de comprender el análisis del enfoque institucional es necesario reflexionar los vínculos teóricos de la teoría de la organización con el enfoque del Nuevo Institucionalismo, en un ejercicio para explicar el origen y el desarrollo de esta perspectiva teórica, a continuación se exponen tales relaciones.

Figura 2. Vínculos teóricos entre la teoría de la organización y el nuevo Institucionalismo



Elaborado con base en De la Rosa (2002)

En la figura 2, se observa como las corrientes de la teoría de la organización se relacionan con los niveles de análisis y/o con los elementos de la organización, y son la escuela del comportamiento y la escuela de la contingencia las dos corrientes teóricas que se relacionan con el Nuevo Institucionalismo, la primera abarca el nivel individual y el organizacional y las variables de decisiones, individuo y el comportamiento, mientras la segunda comprende el segmento intermedio entre los niveles ambiental, organizacional y las variables estructura y ambiente (De la Rosa, 2002:36). El Nuevo Institucionalismo Económico corresponde a los niveles ambiental y organizacional y las variables ambiente y estructura, en tanto el Nuevo Institucionalismo Sociológico incluye el nivel intermedio entre la organización y el ambiente y las variables estructura y ambiente, por lo que guarda una estrecha relación con la escuela de la contingencia y del comportamiento, el Nuevo Institucionalismo Político representa un desarrollo de la escuela del comportamiento.

2.1.1. Antecedentes del Nuevo Institucionalismo

El estudio de las organizaciones ha sido promovido desde diversas perspectivas teóricas, máximamente por dos visiones: el enfoque positivista, el cual se basa en la premisa de la extensión de la ciencia natural a la social y la perspectiva constructivista, esta última será a la que se recurra para la investigación con el propósito de acercarnos de forma adecuada a la organización.

Esta perspectiva, tiene como supuesto central que la realidad social se construye a partir de la interacción habitual entre los individuos en la sociedad, incluso sin darnos cuenta y es heredada de las generaciones previas y continuamente reconstruida (Rendón, 2004:13). De lo que se desprenda, que el papel de la subjetividad y del sentido que los individuos otorgan a su acción en la organización desempeña un papel de relevante para abordar aspectos como el simbolismo, el lenguaje y la cultura, entre otros.

Berger y Luckman (1997:13), asumen que la realidad se construye socialmente y que la sociología del conocimiento debe de analizar los procesos por los cuales se produce –un ejemplo es el lenguaje–, por tanto, la institucionalización representa la última etapa del proceso de construcción social, que se fortalece cuando se transmite a la siguiente generación, se concibe que la institución define las pautas de comportamiento esperado y controla el de los actores, el conjunto de instituciones conforma la sociedad. Cabe precisar, que así como existe diversidad y heterogeneidad entre las organizaciones, del mismo modo concurre para las instituciones, en este escenario la idea de lo subjetivo toma creciente relevancia.

El estudio de las instituciones resurge y recupera protagonismo en el análisis organizacional desde la década de los años setentas, con los trabajos de Meyer (1977); “Los efectos de la educación como institución” y “Las organizaciones institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia”, este último con Rowan, mediante los cuales se establece el origen del Nuevo Institucionalismo en los estudios organizacionales (Powell y DiMaggio, 1999a:46). Posteriormente otros

autores incorporaron a la institución como parte fundamental del examen de la realidad social estableciendo la corriente del Nuevo Institucionalismo, la cual adquiere gran relevancia, puesto que representa el redescubrimiento de las instituciones en el estudio de las Ciencias Sociales en general y en particular en el análisis organizacional.

Los orígenes e inspiración del Nuevo Institucionalismo se sitúan en el Viejo Institucionalismo, representado por Selznick (1957), el cual procede de los teóricos de la ciencia política, la sociología y la economía. El Viejo Institucionalismo era básicamente político en el análisis del conflicto de grupo y la estrategia organizacional, situando al importancia en el conflicto de intereses y los grupos de presión dentro de las organizaciones como consecuencia de intercambios y alianzas políticas, poniendo de relieve lo que hay detrás del campo de la interacción informal como los patrones de influencia, coaliciones, elementos particulares en el reclutamiento o la promoción para revelar la forma en que las estructuras informales se desvían de los aspectos de la estructura formal y los limitan.

Este enfoque, toma como unidad de análisis a la organización individual y refiere a organizaciones concentradas en comunidades locales, vinculadas por lealtades múltiples de personal y por tratos interorganizacionales que se producen de interacciones con el ambiente, percibe la institucionalización como un proceso en que las relaciones limitantes con los grupos locales evolucionan con el tiempo y aprecian a las organizaciones y unidades que eran institucionalizadas como el *loci* clave del proceso (Powell y Di Maggio, 1999a:47-48).

Siguiendo esta idea, Selznick (1957:38-54), argumenta que la institucionalización instaaura un carácter concretado a través de la preservación de las costumbres y los precedentes, tal noción de carácter implica un alto grado de consistencia simbólica y funcional dentro de cada institución. Para esta corriente, el cambio es una parte habitual de la relación adaptativa en evolución de la organización con su ambiente, es decir, de la dinámica organizacional, teniendo en cuenta que los individuos persiguen intereses e ideales y que las organizaciones son instrumentos obstinados y

los esfuerzos para dirigirlas producen efectos imprevistos que nadie puede controlar. De tal manera, que las formas cognoscitivas dominantes son los valores, las normas y las actitudes, mientras que las preferencias de los participantes están conformadas por las normas, reflejadas en los juicios valorativos.

Contrariamente, el Nuevo Institucionalismo yace como enfoque teórico que asume características más sociológicas que el Viejo Institucionalismo, comprende el rechazo a los modelos del actor-racional, planteando un interés en las instituciones como variables independientes, una nueva orientación a las explicaciones cognoscitivas y culturales, subraya las formas en que se estructura la acción y se hace posible el orden a través de un sistemas compartidos de reglas que limitan la tendencia y capacidad de los actores para optimizar y privilegian algunos grupos cuyos intereses son asegurados por las sanciones y recompensas que existen, enfatiza la relación entre la estabilidad y la legitimidad y el poder de acuerdos que escasas veces se expresan (Powell y DiMaggio, 1999a:42-47).

Asimismo, sitúa la irracionalidad en la estructura formal y atribuye la difusión de ciertos departamentos y procedimientos de operación a las influencias interorganizacionales, a la conformidad y a la persuasión de las explicaciones culturales –estructura- (Meyer y Rowan, 1999:79-80). En este marco, se concentra en ambientes no locales, sectores organizacionales similares a las de las sociedades, que perciben una influencia del ambiente, penetrando en la organización y creando lentes mediante los cuales los actores contemplan la realidad y las categorías de la estructura, acción y el pensamiento.

Estos nuevos institucionalistas, observan a la organización en los niveles sectorial o social, de este modo, lo que se institucionaliza son las formas organizacionales, los componentes estructurales y las reglas y se considera a las organizaciones como grupos unidos flexiblemente de elementos estandarizados. En este sentido, la institucionalización tiende a reducir la variedad, ya que opera mediante organizaciones para superar la diversidad en los ambientes locales, destacando la homogeneidad entre las mismas y recalcando la estabilidad de los componentes

institucionales (Powell y DiMaggio, 1999a:49). Por consiguiente, se fundamenta en la teoría de la acción individual, enfatizando la naturaleza no reflexiva, rutinaria y presupuesta de la conducta humana y considerando los intereses y actores compuestos por las instituciones.

Acorde con Zucker (1983:2-25; 1999:129-130), se concibe la institucionalización como un proceso fenomenológico y cognoscitivo a través del cual ciertas relaciones y acciones sociales llegan a darse por sentado y en que los conocimientos compartidos definen lo que tienen significado y las acciones que son posibles, subrayando que las obligaciones normativas entran en la vida social como hechos que los actores deben de tomar en cuenta. Se considera como un proceso a través del cual los individuos transmiten lo que socialmente definen como real y como una propiedad variable, donde en cualquier parte del proceso de significado de un acto se pueda definir como una parte dada de esta realidad. Los actos institucionalizados se deben percibir a la vez como objetivos y exteriores.

Por su parte, los componentes de las instituciones no son las normas ni los valores, sino los guiones, las reglas y las clasificaciones que se dan por hecho, es decir, las instituciones son abstracciones a nivel macro racionalizadas e impersonales, tipificaciones compartidas, independientes de cualquier entidad a la que pudiera deberse una lealtad moral. De tal forma, que las reglas institucionalizadas son clasificaciones incorporadas en la sociedad como tipificaciones o interpretaciones intercambiadas, así, la institucionalización conlleva procesos, por lo que los aspectos sociales, las obligaciones o las realidades llegan a tomar un status de reglas en el pensamiento y en las acciones sociales (Meyer y Rowan, 1999:79-81).

Tabla 2. Contrastes entre el Nuevo y el Viejo Institucionalismo

Ideas principales	Viejo Institucionalismo	Nuevo Institucionalismo
Conflictos de intereses	Central	Periférico
Fuente de la inercia	Grupos de presión	Imperativo de legitimidad
Énfasis estructural	Estructura informal	Papel simbólico de la estructura formal
Organización incorporada en	La comunidad local	El área, sector o la sociedad
Naturaleza de la incorporación	Cooptación	Constitutiva
Locus de la Institucionalización	Organización	El área o la sociedad
Dinámica organizacional	Cambio	Persistencia
Base de la crítica del utilitarismo	Teoría de la agregación de intereses	Teoría de la acción
Evidencia para la crítica del utilitarismo	Consecuencias imprevistas	Actividad no reflexiva
Formas claves de cognición	Valores, normas y actitudes	Clasificaciones, rutinas, guiones, esquemas
Psicología social	Teoría de la socialización	Teoría de la atribución
Base cognoscitiva de orden	Compromiso	Hábito, acción, práctica
Metas	Desplazadas	Ambiguas
Agenda	Importancia de la política	Disciplinaria
Autores representativos	Blau, Merton, Selznick, Gouldner,	Powell y Dimaggio, Jepperson, March y Olsen, Meyer y Rowan, Scott, Zucker

Elaborado con base en Powell y Dimaggio (1999)

La tabla 2, muestra las discrepancias entre el Nuevo Institucionalismo y el viejo, situando el énfasis en sus propuestas medulares, donde se observa una desviación teórica de las relaciones objeto a la teoría cognoscitiva, de la razón discursiva a la práctica, de la internalización a la imitación, del compromiso al impulso etnometodológico, de las normas a los guiones, de los valores a las explicaciones, de los papeles a las rutinas. Sin embargo, a pesar de sus diferencias, los dos enfoques poseen puntos en común:

- Comparten la desconfianza respecto a los modelos de organización basados en el actor racional y consideran la institucionalización como proceso que concibe a las organizaciones menos racionales al limitar las opciones que pueden elegir.
- Recalcan la relación entre las organizaciones y sus ambientes, exploran aspectos de la realidad inconsistentes con las explicaciones formales de las organizaciones y destacan el papel de la cultura en la conformación de la realidad de la organización.

Estas similitudes muestran, que puede existir una continuidad entre el Viejo y el Nuevo Institucionalismo (Powell y DiMaggio, 1999a:47), tales diferencias no son concluyentes, luego que no representa un rompimiento claro entre ambos, ya que el Nuevo Institucionalismo utiliza supuestos del antiguo pensamiento institucionalista y lo enriquece. Una vez planteado diferencias y similitudes entre la perspectiva institucionalistas, se abordarán las particulares del Nuevo Institucionalismo Sociológico y sus divergencias con el Nuevo Institucionalismo Económico.

2.1.2. El Nuevo Institucionalismo Sociológico

En las Ciencias Sociales actuales se ha generado una transformación de los paradigmas teóricos que ha llevado a un apogeo de las perspectivas constructivistas que se han reposado sobre la decadencia del enfoque positivista, el estructuralismo y el marxismo, y han estado en clara oposición con la teoría de sistemas y la teoría de la elección racional (De La Garza, 2006a:19-20,33). Consecuentemente, se han desarrollado teorías que se vinculan con las Ciencias interpretativas como la sociología, antropología, historia, psicología, entre otras, y que se orientan hacia la construcción del conocimiento que incluya a la subjetividad como un proceso social de construcción del sentido. La realidad no esta sujeta a leyes universales como lo asume el enfoque positivista, por tanto, el desafío en las Ciencias Sociales reside en profundizar en aquellas relaciones y acercarnos a la comprensión de la realidad social, en el caso de las organizaciones, penetrar en el entramado complejo y dinámico que las envuelve.

Siguiendo esta idea, se coloca al Nuevo Institucionalismo Sociológico como corriente teórica que se desprende de la teoría de la organización, surgida en la década de los setentas, influenciada por diversos sociólogos, primordialmente por Parsons, el cual critica duramente el neoutilitarismo y el determinismo racionalista, en relación con que las metas y los cursos de acción están dados de antemano por la lógica de lograr la máxima utilidad, además su voluntarismo cayó en una determinación cultural que se imponía al individuo a través de la socialización (De La Garza, 2006b:35).

Esta insatisfacción llevó a la propuesta de los neoinstitucionalistas sociológicos a reflexionar que las reglas estructuran la acción y limitan la capacidad de alcanzar óptimos, la institucionalidad acotaría la racionalidad y privilegiaría a unos grupos sobre otros. De esta forma, la institucionalidad formal e informal limitaría la elección racional y aunque el individuo sigue considerado con intencionalidad de optimización sin obtenerlo plenamente, se ve restringido a su información incompleta y a las limitaciones institucionales que proveen reglas de comportamiento que pueden no conducir a óptimos, cabe resaltar que la racionalidad es acotada por el contexto.

Powell y DiMaggio (1999a:45), argumentan que el Nuevo Institucionalismo Sociológico recalca las formas en que se estructura la acción y se hace posible el orden a través de sistemas de reglas que limitan la tendencia y la capacidad de los actores para optimizar, es decir, una de las particulares significativas de esta perspectiva es que prepondera la relación entre las instituciones y la acción individual, los individuos en un marco institucional han sido socializado en roles organizacionales específicos, interiorizando las normas identificadas con roles, llegando a que las instituciones afecten el comportamiento individual a partir de la acción recíproca. Cabe precisar, que el espacio normativo tiene un impacto institucional, las instituciones influyen en la conducta de dar pautas normativas y de conocimiento, así como categorías necesarias para la acción. La institución es entendida como un sistema de reglas que limitan o impulsan la acción del individuo, por ende, la racionalidad no solo es limitada por la organización, sino también por el contexto (De La Garza, 2006b:35-36).

Con la aparición del Nuevo Institucionalismo Sociológico se rompe la tradición analítica de la teoría organizacional que ubicaba su atención en la influencia que ejerce sobre la organización su interrelación con el medio ambiente. En ésta, se asume que la influencia del ambiente y las presiones del contexto institucional se convierten en productoras de pautas de comportamiento socialmente aceptadas en las organizaciones y pone en entredicho que el actor es capaz de decidir con plena autonomía el destino óptimo de una organización.

En contraste, surge la idea de que el individuo es un hombre socializado que actúa y decide en función de ideas que norman y determinan su accionar, las concepciones de hombre económico del enfoque racional y hombre administrativo de la racionalidad limitada ceden al pensamiento de hombre social comprendido en el enfoque institucional. Este redescubrimiento de las instituciones, coloca a las mismas como parte central del análisis de la realidad social actual, y es donde trasciende como elemento central del análisis de la realidad social.

En contraposición, se encuentra la visión economicista que instala al Nuevo Institucionalismo Económico como enfoque teórico que se transforma en uno de los más asistidos en la actualidad, centrando el análisis en la institución. Uno de sus representantes importantes es Coase (1937), su argumento reposa en que el mercado no resulta ser un mecanismo de regulación económica eficiente, por lo que obliga a las empresas a incorporar diversas actividades en su seno en vez de contratarlas libremente en el mercado. Derivado de lo anterior, la idea del acceso a los mercados involucra la aceptación del sistema de precios y conlleva siempre un costo, el cual se nombra costo de transacción y resulta más costoso que el de asumir las actividades al interior de la empresa.

Por otra parte, Williamson (1991), sostiene que su unidad de análisis no son las instituciones sino las transacciones, su argumento se basa en el costo de las transacciones, los mercados y la jerarquía serían mecanismos de governance – perspectiva del ámbito de la empresa al de la actividad económica, se logra por las instituciones y sujetos que gobiernan o dirigen el funcionamiento de la economía-

(De La Garza, 2006b:36). Las estrategias de contratación y de governance por jerarquías contrarrestarían la racionalidad limitada de los individuos por falta de la información, incertidumbre o bien el oportunismo de otros.

Esta óptica se fundamenta en el supuesto de Simon (1988), por la cual los actores sí buscan optimizar, pero tropiezan con limitaciones cognitivas para lograrlo porque cuentan con información incompleta, por lo tanto, no hay óptimos sino soluciones satisfactorias. La empresa es una estructura organizativa para obtener ganancias, la organización de la misma reduce a costos de transacción a través de órdenes jerárquicas que reducen incertidumbre al establecer un sistema de reglas, así el problema de las organizaciones consiste en la adaptación.

Para North (1993), las instituciones son las reglas del juego en una sociedad o las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana, estructuran incentivos en el intercambio humano de tipo político, social o económico, se trata de reducir el oportunismo individual por razón de un sistema de derechos de propiedad complejo, aunque implicaría también un costo. Es medular para el Nuevo Institucionalismo Económico que las instituciones puedan proveer soluciones a las fallas del mercado, aunque se mantiene el supuesto del actor racional con limitaciones y la adaptabilidad de las organizaciones.

Retomando el Nuevo Institucionalismo Sociológico, sus propuestas se fundamentan en el rechazo de los modelos del actor-racional, concentrando su interés en las instituciones como variables independientes, una nueva orientación hacía las explicaciones cognitivas y culturales, y un interés en las propiedades de las unidades de análisis supraindividuales que no pueden ser reducidas a consecuencias de los atributos o motivos de los individuos (Powell y Dimaggio, 1999a:42). Este enfoque enfatiza las formas en que se estructura la acción y se hace posible el orden mediante sistema compartido de reglas que simultáneamente limitan la tendencia y la capacidad de los individuos para optimizar y privilegiar a algunos grupos.

De lo que se desprende, que no solo las reglas institucionales afectan a la organización y su desempeño, sino que la conforman a través del tiempo por medio de adopción de mitos racionalizados, con el propósito de legitimar el desempeño de la organización, al interior como al exterior, los mitos racionalizados institucionalizados legitiman y dan estabilidad a la organización independientemente de su eficiencia (Meyer y Rowan, 1999:79-80). Dentro de esta corriente, la institucionalización es concebido como un proceso fenomenológico por el cual algunas relaciones y acciones sociales llegan a darse por sentado y un estado de cosas en que los conocimientos compartidos definen lo que tiene significado y las acciones que son posibles (Zucker, 1983:2). Es de enfatizar, que las instituciones se encuentran en todas partes, desde los apretones de mano hasta los departamentos de planificación estratégica, pasando por los matrimonios (Powell y Dimaggio, 1999a:43). Las conductas son potencialmente institucionalizables en un campo amplio, desde la comprensión dentro de una familia hasta los mitos de la racionalidad.

Esta perspectiva teórica, se orienta a una parte amplia de la figura institucional de la sociología: las estructuras y los procesos organizacionales que comprenden toda la industria nacional o internacional, considera que los actores no eligen entre instituciones, costumbres, normas sociales o procedimientos legales, sino que da preferencia a los modelos de expectativas que se dan por hecho y suponen que los individuos asocian determinadas situaciones a través de reglas de lo que es adecuado, adquiridas por medio de la socialización, la educación, la capacitación en el trabajo o la aceptación de convenciones (ibídem, 43-44).

Los individuos se enfrentan a elecciones pero al forjarlos buscan la orientación en la experiencia de otros en situaciones similares y en relación a los modelos de obligación, no obstante, los neoinstitucionalistas sociológicos dudan que se puedan entender las elecciones y preferencias individuales fuera de las estructuras culturales e históricas en que se encuentran, ya que la misma noción de elección racional refleja rituales y mitos modernos que conforman y limitan la acción moderna.

Para el Nuevo Institucionalismo Sociológico, la historia no es adaptable, las conductas y las estructuras que son institucionalizadas cambian lentamente que las que no son. Por lo tanto, las instituciones no solo limitan las opciones sino que establecen criterios por los que los individuos descubren sus preferencias, asimismo, se limita la racionalidad organizada. Para Meyer y Rowan (1999:79-82), un aspecto significativo de esta visión radica en la idea de que entre más burocratizada se encuentre una sociedad más mitos racionalizados rondarán en el ambiente y en la medida en que estos mitos se encuentren institucionalizados más organizaciones formales habrá en el entramado.

En tanto, Powell y Dimaggio (1999b:104-109), perciben a la homogeneidad estructural, en cuanto conforman campos organizacionales y los tipos de cambio institucional: el coercitivo, el mimético y el normativo, así que, el interés se concentra en los factores que hacen que las formas estructurales se parezcan – isomorfismo institucional- y las maneras en que se conforma el campo organizacional.

Tabla 3. Diferencias entre el Nuevo Institucionalismo Sociológico y el Económico

Ideas principales	Nuevo Institucionalismo Económico	Nuevo Institucionalismo Sociológico
Sistemas de control	Sistemas de precio	Disciplina
Explicación del comportamiento organizacional	Búsqueda de beneficio económico	Búsqueda de legitimidad
Importancia del conflicto	Central	Periférico
Incorporación de los miembros	Evaluación costo-beneficio	Aceptación de la regla
Énfasis estructural	Estructura formal	Naturaleza simbólica de la estructura formal
Fuentes de comportamiento	Racionalidad instrumental, egoísta y tramposo, en función de una escala de preferencias jerarquizadas y estables	Reglas, rutinas, guiones, esquemas generales, hábitos
Interacción individual	Intercambio	Roles asignados
Crítica a la racionalidad	El mercado es un obstáculo para la racionalidad de la	Actividad no reflexiva

económica	empresa	
Fines	Económicos y cuantificables	Ambiguos
Ambiente	El mercado	Sectorial o social
Lugar de la institucionalización	La empresa	La sociedad
Horizonte de estabilidad	Bajo. Alta propensión al cambio	Alto. Persistencia del estado actual
Autores	Coase, Williamson, North	Powell y DiMaggio, Jepperson, March y Olsen, Meyer y Rowan, Zucker

Elaborado con base en Rendón (2004)

De acuerdo con la tabla 3, se puede observar los matices de las dos perspectivas teóricas, de manera que el Nuevo Institucionalismo Sociológico en contraposición del Económico representa para la investigación un enfoque pertinente para abordar la realidad organizacional teniendo como objeto de estudio la institución y las reglas que se generan en ella, al mismo tiempo permite afrontar fenómenos como la reapropiación y la transferencia de modelos organizacionales, los cuales sobrellevan cambios en la organización y pautas en el comportamiento en los individuos. Expuesto lo anterior, nos orientaremos en analizar el proceso de institucionalización, delineando sus alcances y limitaciones para el estudio organizacional.

2.1.3. El proceso de institucionalización

Las instituciones y la institucionalización conforman componentes importantes para el Nuevo Institucionalismo Sociológico, generando una discusión académica en relación a como entender estos términos, en cuanto al primero, la sociedad se encuentra conformada por un agregado de instituciones que juegan un papel trascendental en la construcción social de la realidad, además de tener la substancial particularidad de servir como referencia para las distintas organizaciones. La institución es apreciada como las aspiraciones, necesidades y valores de una sociedad que prefiguran un acumulado de reglas sociales que orientan el funcionamiento de formas organizacionales y que atienden necesidades particulares de un conjunto de individuos, constituye espacios institucionales, los cuales perfilan el ámbito

organizacional, esto sirve de referencia básica a las organizaciones concretas a las que inspira socialmente (Montaño, 2005:468).

La Institución conlleva varias acepciones: el primero enfatiza su carácter humano y social, en decir, trabajan con individuos, una segunda hace referencia a la amplitud de sectores sociales a los que atiende, una tercera estipula que se trata de una construcción social, interiorizada en los actores como algo natural, una cuarta asume que se trata de un marco de referencia específica que orienta el comportamiento de los mismos, finalmente, puede ser vista como un espacio social que propone un proyecto específico, una manera particular de inscripción social (Montaño, 2001:107). Consecuentemente, la institución tiene como premisa la búsqueda y el resguardo de su propia autonomía, la diferenciación con respecto a otras instituciones sociales.

De acuerdo con Montaño (2005:268), la institución es concepto abstracto que no puede observarse en la realidad, pero que sirve de referencia a las diversas organizaciones a las que inspira en términos generales y se considera como la base de legitimidad de las mismas. Ampliando esta idea, se espera que las organizaciones se inspiren en las aspiraciones sociales de la institución generándose el funcionalismo organizacional que se da cuando lo primero se logra y la némesis organizacional que se suscita cuando la organización realiza acciones contrarias a sus principios institucionales.

Para Meyer y Rowan (1999), las instituciones son contenedoras de valores propios, los cuales transmiten parcialmente a la misión y visión de la organización, de forma simbólica la organización construye estructuras y procesos, teniendo en cuenta sus necesidades funcionales –determinados valores institucionales o sociales son establecidos de manera formal- buscando incrementar su legitimidad. Se considera una relación estrecha y fuerte entre la institución y la organización, en esta concordancia el individuo reconstruye simbólicamente el espacio organizacional mediante una combinación que se expresa de manera metafórica en distintas formas

institucionales, estas múltiples metáforas institucionales se interiorizan por conducto de los espacios informales y sirve como dispositivo de resolución de problemas.

Por su parte, Berger y Luckman (1997:13), señalan que la que la realidad se construye socialmente, y el fenómeno de institucionalización representa la última etapa del proceso de construcción social, que se concreta al momento de transmitirla a una nueva generación, por lo tanto la institución define las pautas de comportamiento esperado y controla el de los individuos y el conjunto de instituciones que conforma a la sociedad. La realidad social es una construcción de los individuos, quitándole importancia al aspecto biológico, en el sentido de que si bien el individuo posee una naturaleza, es más significativo afirmar que el mismo construye su propia naturaleza o se produce a sí mismo (ibídem, 69).

Cabe preciar, la institucionalización como proceso social principia con la adquisición de hábitos que crean pautas de comportamiento y que simultáneamente implican un esfuerzo que libera energía para otras actividades, lo cual posibilita la construcción de tipificaciones que permitan tratar y aprehender diversas situaciones. Aspecto importante, es el hecho de que la institucionalización se puede llevar a cabo a través de la cultura, concretamente, por las reglas de carácter habitual, los procedimientos o las metas (Jepperson, 1999:203).

De esta forma, la realidad social es aprehendida a través de tipificaciones y algunas llegan a convertirse en roles, expresión acabada de la institucionalización, (Berger y Luckman, 1997:98). Esta última se muestra cuando existe una reciprocidad de tipificaciones de acciones habituales por los actores, cabe resaltar carácter histórico y controlador, el primero se traduce en que el conocimiento construido es heredado a las generaciones de individuos, aún sin darse cuenta de ello, mientras que el segundo, se refiere a que funciona como regulador del comportamiento humano, mediante este proceso se le confiere sentido a las acciones.

La institucionalización puede considerarse como el proceso por medio del cual los individuos transmiten lo que socialmente se define como real y paralelamente en cualquier punto del proceso, el significado de un acto se puede definir, como una parte dada por hecho de esta realidad social. Los actos institucionalizados se deben percibir simultáneamente como objetivos y como exteriores, los primeros se presentan cuando otros individuos pueden repetirlos mientras que los segundos ocurren cuando el entendimiento subjetivo de los actores se reconstruye como entendimiento intersubjetivo, de forma que los actos se consideran parte del mundo externo (Zucker, 1999:129). Conviene aclarar, que los actos no son sólo institucionalizados o no institucionalizados, se puede percibir el significado de un acto como más exterior y objetivo, lo que dependerá de la situación en la que el acto se lleve a cabo o de la posición que ocupe el individuo.

Figura 3. Proceso de institucionalización



Elaborado con base en Tolbert y Zucker (1996)

La figura 3, muestra el proceso de institucionalización, clasificado en tres etapas: la habituación, la objetivación y la sedimentación: La habituación, constituye la primera fase y corresponde a los diversos arreglos estructurales con el fin de afrontar ciertos problemas, basados en políticas y procedimientos, se concibe que las innovaciones organizacionales se hallan expuestas a las embestidas de los actores que no

concuerdan con estas, por tanto hablan de cambios en los arreglos; la objetivación, es alcanzada a través de la creación de consensos, los resultados de las nuevas propuestas son considerados por diversos actores, aunque exista la resistencia; finalmente, en la sedimentación los cuestionamientos son menos frecuentes y las organizaciones consideran que la estructura, los procesos y las políticas adoptados son ineludibles para el óptimo funcionamiento de las mismas, una vez que se llega a la institucionalización, el conocimiento cobra existencia como un hecho real, haciendo que su transmisión sea más fácil y se incorpore, dando un nuevo sentido al acumulado de prácticas habituales, con lo que se incrementan las dificultades de un cambio posterior.

Por tanto, concurren diferentes grados de institucionalización, que una vez alcanzada esta etapa, el conocimiento yace como un hecho real que transita a formar parte de la realidad de la organización y es mediante este proceso que se pueden explicar las diversas modalidades organizacionales surgidas como la reingeniería de procesos, la calidad total, el benchmarking, o el servicio profesional de carrera, entre otros.

2.2. Los modelos organizacionales

Las organizaciones actuales se hallan inmersas en un entorno dinámico y cambiante, ante tal escenario se ha generado la aparición de nuevas formas organizacionales determinadas por su flexibilidad, informalidad, comunicación abierta, toma de decisiones colectiva, construcción de confianza en el trabajo, producción enfocada a la calidad, relaciones semidemocráticas, orientadas a la misión, racionalidad sustantiva, recompensas simbólicas, entre otras (Barba, 2000:14-17).

De tal forma, que existen organizaciones identificadas por su complejidad, su carácter multifacético, su multiplicidad de realidades dinámicas e interactuantes y que considera factores como la ambigüedad, los sistemas flojamente acoplados y las anarquías organizacionales que son constantes en estas nuevas organizaciones (Ríos, 2003:72). Ante tal realidad, existe la necesidad de confrontar el contexto cambiante a través de la creación de modelos por parte de las organizaciones con el objeto de

solucionar su problemática. Tales modelos organizacionales pueden considerarse como construcciones sociales y estudiarse desde de la óptica de la teoría de la construcción social de la realidad (Berger y Luckman, 1997).

De acuerdo con Montaña (2000:11), las prácticas donde se originan los modelos organizacionales responden a particularidades locales específicas y su elaboración mental colectiva se inscribe en una lógica distinta. El modelo organizacional es entendido como “una abstracción teórica a partir de la percepción de un caso exitoso, principalmente de una empresa ubicada en un contexto nacional de alto desarrollo económico” (Montaña, 2003:245). La generalidad de los modelos organizacionales legitimados en el entorno provienen en su mayoría del ámbito privado, sin embargo, existen casos cuyo origen se produce de organizaciones públicas.

De tal manera, que los modelos organizacionales como representaciones cognitivas pueden ser objeto de estudio de la teoría de la construcción social de la realidad y ubicarse en el supuesto de la distribución social del conocimiento, consistente en que el actor posee un conjunto de conocimientos no integrados y hasta compatibles de diversa índole. Por consiguiente, los conocimientos de la ciencia, la tecnología y la experiencia práctica se distribuyen en diferentes grupos sociales. Schutz (1974:118-130), propone tres tipos ideales de individuo:

- El experto. Limitado a un campo específico de conocimiento.
- El común. Incluyendo diversos campos, caracterizado por conocimientos de receta, basándose en el arreglo de medios a fines, en situaciones típicas es suficiente para efectos prácticos.
- El informado. Este constituye el punto medio y hace referencia a la persona con conocimientos razonablemente fundamentados.

Para estos tres tipos ideales de individuos, la mayor parte del conocimiento que ostentan no es creado por ellos, sino que es transferido de sus antecesores y semejantes, el conocimiento es comunicado de generaciones en generación, Berger y Luckman (1997).

Figura 4. Proceso de construcción social de la realidad



Elaborado con base en Berger y Luckman (1997)

De la anterior figura 4 se desprende, que el proceso construcción social de la realidad constituye tres etapas fundamentales: por un lado se observa que la primera se compone de la externalización, consistente en que la realidad social adquiere forma perceptible, a través de la creación de mitos, rituales, símbolos y diversos artefactos, en tanto, la segunda representa la objetivación, donde la realidad alcanza un status independiente de la creación y se presenta como una realidad externa para los individuos, finalmente la tercera radica en la internalización, es aquí cuando el actor agrega dicha realidad social sin cuestionamientos. Esta construcción social de la realidad, está orientada por distintos grupos hegemónicos, quienes logran imponer al resto de la sociedad su visión del mundo como algo natural (Montaño, 2000:13).

Meyer y Rowan (1999:86), discuten el carácter funcional de las estructuras formales, argumentando que éstas de igual forma incorporan un conjunto de sentidos socialmente compartidos, es decir, las organizaciones reflejan de forma estructural la

realidad construida socialmente. Así, Tolbert y Zucker (1996), analizan el proceso de institucionalización y lo encuadran en el contexto organizacional, donde la habituación hace referencia a cambios en los arreglos estructurales para enfrentar los problemas, la objetivación es lograda a través de la generación de consensos y la sedimentación esta en función de los resultados obtenidos y la percepción de que ellos provienen de tales arreglos estructurales, de forma que los modelos organizacionales, en cuanto a construcciones sociales, pueden ser considerados como expresiones instituidas.

En el caso de los modelos tradicionales de la administración, representado por el modelo del ordenamiento técnico de Taylor (1997), y el modelo de función administrativa de Fayol, fueron desarrollados en la segunda mitad del siglo XIX y elaborados con el propósito de aumentar la productividad mediante la máxima eficacia de la actividad administrativa (Coriat, 2000). En seguida, se da el surgimiento de los modelos que recalcan las relaciones humanas como factores que explican la productividad de la empresa (Mayo, 1972), en este modelo se manifiestan las relaciones de las estructuras formales y las informales, las primeras, mediante las cuales la organización jerárquica es impuesta a los grupos de trabajo, mientras las segundas consistentes en las relaciones espontáneas provenientes de la interacción personal entre los individuos.

Posteriormente, se originan los modelos que toman en cuenta el comportamiento humano considerando que el individuo es capaz de adaptarse a las condiciones que la organización procura, pero pasa por alto la aceptación de los hábitos requeridos por la administración, intentando lograr una respuesta adaptativa de la organización a cada situación y dejando a un lado aspectos como el cambio y los impulsos de aceptación o rechazo de parte de los individuos (Pomar, 2007).

Por otro lado, se generan modelos interorganizacionales de referencia dentro del ambiente, los cuales son retomados de contextos distintos al de origen y a partir de tales, las organizaciones conforman y adaptan sus formas de organización, hallándose diversos modelos organizacionales como el norteamericano, el japonés, el

francés, entre otros (Pomar, 2007:241). La influencia de dichos modelos lo encabeza el modelo norteamericano tradicional y el modelo japonés emergente; el primero basado en la organización burocrática y enfocado hacia la eficiencia y racionalidad, en tanto que el segundo, encaminado hacia la innovación, mejora continua y la creatividad del trabajo en equipo, donde el individuo es apto para crear conocimiento.

Por Su parte, los modelos organizacionales inmateriales residen en herramientas administrativas, procedimientos administrativos y de gestión, técnicas, políticas, actitudes e ideas (ibídem, 254). Esta diversidad de modelos organizacionales, procede principalmente de organizaciones privadas –la calidad total, la reingeniería de procesos, entre otros-, y algunos otros más nacen de organizaciones públicas –el servicio profesional de carrera-. A continuación, se presentarán los aspectos primordiales del modelo organizacional del servicio profesional de carrera, acentuando su importancia en el entramado organizacional.

2.2.1. El modelo organizacional del servicio profesional de carrera

El servicio profesional de carrera es un modelo organizacional que propone un proceso de profesionalización comprendiendo procedimientos administrativos, técnicas y actitudes de los individuos en la organización generado en el ámbito público, actualmente es motivo de interés y de implementación en diversas organizaciones públicas de varios países como Inglaterra, Francia, Argentina, Chile, entre otros. A continuación se exponen sus elementos claves con el propósito de apreciar el alcance de su propuesta.

2.2.1.1. Orígenes y objetivos

El corazón de las organizaciones son los individuos, quienes bajo reglas y arreglos institucionales logran ofrecer a la sociedad mejores productos o servicios, las primeras utilizando menos recursos y despidos (Moctezuma y Roemer, 1999:18). En este sentido, las organizaciones públicas no funcionan adecuadamente si los actores

que las conforman carecen de capacidades requeridas, por lo que se ha hecho ineludible una profesionalización de los mismos con el propósito de dotar de mayor eficiencia a aquellas, para tal el servicio profesional de carrera surge como una respuesta ante tal escenario.

El servicio profesional de carrera se funda como un modelo organizacional originado en Inglaterra a finales del siglo XVIII, su propósito fue distinguir las tareas administrativas de las políticas, así como reducir el poder que ejercía la corona inglesa al nombrar a los administradores y permitir que los miembros del parlamento ejercieran simultáneamente puestos administrativos (ibídem, 51).

Su intención es generar los incentivos necesarios para mejorar el desarrollo de los individuos en las organizaciones públicas, disminuyendo la discrecionalidad en la distribución de los puestos y la corrupción, garantizando la continuidad y la memoria institucional basada en el mérito a través de mecanismos de control como la evaluación del desempeño y la rendición de cuentas. Por consiguiente, es una respuesta a la problemática por la que atraviesan las organizaciones públicas cimentado a través de mecanismos que garantizan el acceso, la permanencia y el desarrollo de los individuos en la organización, basado en la capacidad y en el mérito, teniendo dispositivos de seguimiento y control, estableciéndose como un instrumento clave para la administración de los individuos.

La ley del servicio profesional de carrera (2003), lo define como un mecanismo para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública, con base en el mérito, el sistema depende del titular del poder ejecutivo federal, es dirigido por la Secretaría de la función pública, y su operación estará a cargo de cada una de las dependencias de la administración pública a través de un comité técnico. Consecuentemente, para éste trabajo se entenderá por servicio profesional de carrera al mecanismo dentro de las organizaciones públicas donde se establecen las bases y los criterios de selección, ingreso, permanencia, promoción, capacitación, evaluación y separación del personal, que permite preservar el mérito, la capacidad,

la memoria institucional, haciendo eficiente, transparente y eficaz a la administración pública y al Gobierno.

Este modelo se adjudica como propósito atraer el mejor talento para que se incorpore a las organizaciones públicas mediante un sistema de mérito, proporcionando continuidad a las políticas y los programas con la mayor eficacia y eficiencia a través de personal profesionalizado y garantizando la certidumbre jurídica ante cualquier cambio de Gobierno (Martínez, 2006:205). Así, se podrá contar con organizaciones públicas que conforme su desempeño cumpla con los contenidos que señalan la norma y los programas gubernamentales, dichos objetivos se orientan hacia la competencia organizacional, tomando en cuenta el contexto dinámico y cambiante, y como respuesta a tres retos básicos:

- La demanda de personal altamente calificado para afrontar los retos que asume la función pública actual.
- Las nuevas condiciones prevalecientes en el contexto internacional.
- El desprestigio del personal debido a casos de corrupción, abuso de autoridad e impunidad en el ejercicio de sus funciones.

Partiendo de una serie de reglas, principios, procesos y procedimientos éste modelo se estructura para elevar los niveles de eficiencia, eficacia, neutralidad política, rendición de cuentas, imparcialidad, transparencia, legalidad, profesionalización y responsabilidad en la organización, su propósito fundamental es conformar una organización pública eficiente sustentada en el mérito, entendida como la capacidad y el desempeño eficiente de las funciones que permita garantizar la eficiencia y eficacias en sus resultados.

2.2.1.2. El proceso del servicio profesional de carrera

Desde el enfoque organizacional, el ideal es alcanzar un equilibrio entre las necesidades de una regulación externa, impuesta y general y las condiciones de desarrollo particular interno de cada organización (Arellano, 2000:145). Por lo tanto, es fundamental tomar en cuenta la flexibilidad y particularidad que permitan a cada organización adaptar algunos principios generales a sus condiciones específicas. A continuación se detalla el proceso general del servicio profesional de carrera (Cruz, 2007:8-13):

1) Proceso de ingreso

Cosniste en atraer, identificar y captar a los aspirantes para ingresar al servicio profesional que cubran el perfil del puesto, examinando su capacidad, conocimiento, habilidades y experiencia, orientado en seleccionar al individuo idóneo al puesto disponible, las formas del proceso varían, según el tipo de convocatoria de ingreso, sea abierta o cerrada, el tipo de ingreso, sea provisional, temporal o definitivo y la posibilidad de incorporación posterior o de readscripción, implica los aspectos:

- Requisitos para el ingreso al servicio.
- El tipo de nombramiento, vertical, horizontal o una combinación, ascenso mediante grados o puestos conforme se avanza en la organización.
- Los procesos en que los requisitos deben ser cumplidos, sea convocatoria pública o no, y si está sostenido en la competencia automáticamente por estudiar en alguna institución específica o sí se requiere un período de prueba antes del ingreso.
- La evaluación y selección de los aspirantes para ingresar al servicio encauzado a evitar aspectos discrecionales como el nepotismo, paternalismo o parcialidad a través de un órgano o autoridad específica.
- El tipo de relación laboral entre el actor y la organización, así como los derechos que adquiere.

2) Proceso de formación

Vinculado con la capacitación del individuo, implica el compromiso de otorgar los conocimientos y habilidades para desempeñar adecuadamente sus funciones, proporcionando elementos teóricos y técnicos para su desarrollo en la organización mediante otros actores del servicio, especialistas externos, consultores o por una combinación, consiste en lo siguiente:

- La capacitación de los individuos, tanto como los períodos en que deben ser recibidos y su finalidad.
- La relación entre el sistema de capacitación y los procesos de evaluación, promoción, ascenso y separación.
- Establecer la obligatoriedad de permanecer en el servicio público un tiempo determinado.
- La importancia de la formación, que debe contar con los recursos suficientes para proporcionar las acciones de capacitación.

3) Proceso de evaluación

La evaluación aparece como una pieza clave para determinar el desempeño de los individuos, grupos y organizaciones incorporados al modelo, permite distinguir los buenos elementos de los malos y constituye el aparato para compensar a quienes cumplen su desempeño o exceden las expectativas, separa a quienes no han mostrado un desempeño satisfactorio y funciona como incentivo a la capacitación y superación de los actores dentro de la organización, teniendo los aspectos:

- Los mecanismos de evaluación, tiempos y formas en que debe realizarse por parte de los encargados.
- Determinar su obligatoriedad e importancia, así como los medios para garantiza la imparcialidad, objetividad y transparencia del proceso, por medio de organizaciones autónomas, claridad de los procedimientos y publicidad de los criterios.
- La forma en que la evaluación influye en los sistemas de promoción y ascenso, así como de separación de los individuos.

- La relación de la evaluación con las remuneraciones, incentivos económicos y reconocimiento al buen desempeño.

4) Proceso de promoción y ascenso

Su propósito es garantizar al individuo la posibilidad de mejorar mediante la permanencia en la organización, para generar incentivos se establecen mecanismos de ascenso y promoción, como el mérito de antigüedad o buen desempeño y la seguridad laboral:

- La apertura, se abre a todos o sólo algunos de forma general para cualquier interesado en ingresar a dicho cargo o puesto vacante.
- Los requisitos para ascender dentro del servicio, así como los tiempos y forma de llevarse a cabo, concurso abierto, cerrado, mixto o automático, después de haber transcurrido determinado tiempo dentro de un cargo específico o en el servicio en general.
- El tipo de autoridades y organizaciones encargadas de llevar a cabo el proceso y el tipo de puesto vertical u horizontal.
- La relación existente entre ascensos e incrementos salariales, puede relacionarse con criterios como antigüedad o mérito.
- La posibilidad de que los actores sean trasladados a otra organización, en el mismo puesto o cargo o uno superior.

5) Proceso de Separación

Consta de componentes por los cuales es separado de forma temporal o permanente el individuo, por haber cumplido el plazo laboral, por un mal desempeño de su cargo o por cuestiones personales, involucra lo sucesivo:

- El tipo de separación sea de carácter temporal, su relación con el proceso de ingreso mediante mecanismos de reingreso, readscripción o de carácter definitivo.

- Determinar las causas de la separación temporal o definitiva, por enfermedad, desempeño insatisfactorio, exceso de personal, mala conducta o renuncia del personal.
- Los procedimientos para la separación, por medio de la autoridad encargada de los nombramientos de nuevo ingreso, la autorizada para terminar con la relación laboral y el derecho de apelación-revisión.
- El tipo de prestaciones a las cuales tiene derecho como miembro del servicio.

Figura 5. Proceso del servicio profesional de carrera



Elaboración propia.

La figura 5, muestra las fases del proceso descrito anteriormente, resaltando que cada etapa constituye un elemento encaminado a captar, formar, evaluar, promover o separar a los individuos en la organización teniendo como propósito la profesionalización de los mismos. Es de enfatizar, que dicha profesionalización es imprescindible en la actualidad, puesto que debe de existir una separación de la carrera política o por lo menos definir reglas claras de la relación entre una y otra, conforma un elemento substancial que la definición formal de los diferentes papeles, capacidades y atribuciones entre los individuos elegidos y designados aparece como relevante (Arellano, 2000:148).

El modelo de servicio profesional de carrera, provee a los actores en la organización de una mayor seguridad laboral con base en el mérito, la preservación de la memoria institucional, el fortalecimiento de la capacitación y evaluación dentro de la misma, así como una mayor capacidad y compromiso de respuesta de este último. Representa una alternativa para las organizaciones públicas en aras de su sobrevivencia organizacional y el acopio de los buenos resultados en su desempeño. En seguida, se efectuará una revisión teórica acerca del enfoque de la transferencia de modelos.

2.3. La transferencia de modelos organizacionales

La transferencia de modelos organizacionales es un fenómeno antiguo y conlleva la apropiación del conocimiento ajeno, constituyendo una parte fundamental en cualquier proceso de aprendizaje. En este sentido, la elaboración de herramientas, la escritura, la religión, las formas de organización, el lenguaje, las reglas, un agregado de formas del accionar social han sido objeto de transferencia, instituciones como el Estado, la iglesia, las universidades, el ejército, la empresa, entre otras, han sido transferidas de un espacio geográfico a otro (Montaño, 2000:11),. Así, la transferencia se puede efectuar de un sector a otro, es decir, del privado hacia el público o viceversa, o realizarse dentro del mismo sector, del público al público o del privado al privado.

La transferencia como fenómeno cobra relevancia frente un escenario que se caracteriza por la globalización de la economía, sostenida en un conjunto de procesos en virtud de los cuales los estados nacionales se entremezclan mediante actores transnacionales y sus respectivas posibilidades de poder, orientación, identidad y entramados, además de una regionalización caracterizada por la formación de bloques comerciales promovido desde las corporaciones multinacionales para elevar la competitividad mediante acuerdos comerciales, reducción de barreras arancelarias y unión de ventajas productivas, entre otras (Barba, 2000:13-14). Dichos fenómenos se han distinguido, por lo sucesivo:

- Trascendencia de los espacios físicos.
- Fronteras nacionales difusas.
- Desarrollo acelerado de la ciencia y la tecnología.
- Sectores del mercado cada vez más dinámicos y exigentes.
- Legitimación de la empresa como organización.
- Nuevas estrategias de dirección.
- Transformación de la organización del trabajo.

Este contexto ha traído como consecuencia la emergencia, formación y propagación de nuevos modelos de organización flexibles, desde la década de los años setenta con el modelo japonés, que sucedan al modelo de organización taylorista burocrático tradicional, forjando un cambio en los paradigmas de las teorías de la administración, de tal manera, que nos encontramos inmersos en un periodo de transición que se caracteriza por la coexistencia de las formas que dejan de ser adecuadas con las formas que les sucederán (Schvarstein, 1998:25).

2.3.1. Procesos de transferencia de modelos organizacionales

Desde la perspectiva institucionalista, se toman elementos legitimados en el ambiente y se tratan de internalizar en las organizaciones bajo diversas formas, este es el caso de los modelos organizacionales, donde el referente puede ser la empresa o la organización pública, dichos elementos legitimados las transfiere o reapropia la organización como suyos. Para Powell y DiMaggio (1999b:104-117), el tema del isomorfismo institucional es clave, asumen que las organizaciones tienden a parecerse de forma estructural y la forma predominante la constituye la burocracia, no es sólo la búsqueda de mejor desempeño lo que genera en las organizaciones a transformarse y a aparecerse entre sí, sino que se expone la idea de campo organizacional, como un conjunto de organizaciones que generan impulsos hacia la homogeneidad y concibiendo tres mecanismos del isomorfismo.

Figura 6. Mecanismos del isomorfismo institucional



Elaborado con base en Powell y DiMaggio (1999b)

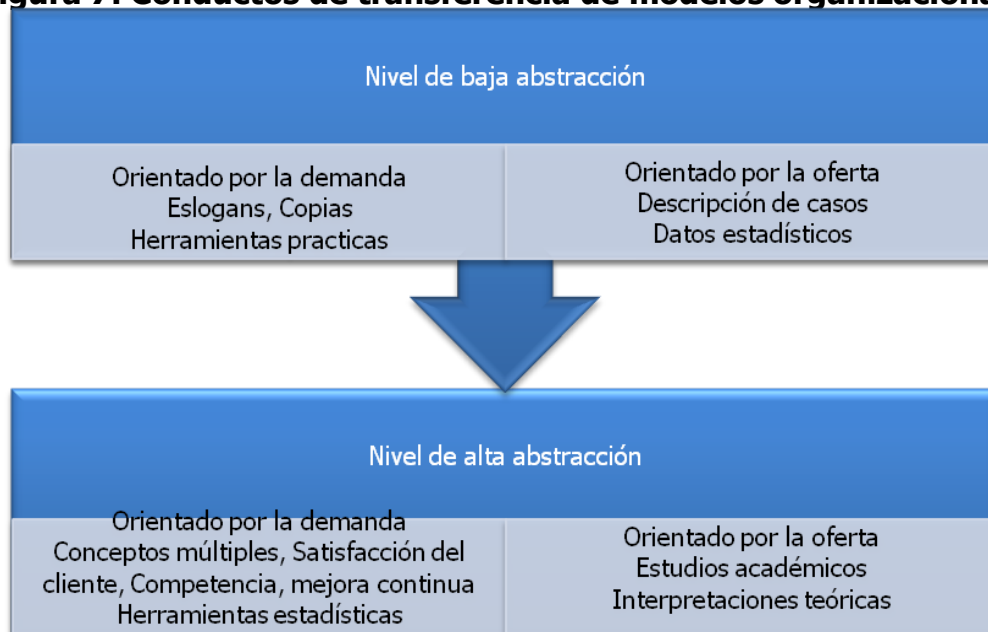
Como se ejemplifica en la figura 6, el isomorfismo coercitivo resulta de las diversas presiones formales e informales que ejercen otras organizaciones en la sociedad dentro de la que funcionan, procede de influencias políticas o de altos niveles de concentración como las decisiones, los recursos, el poder, la tecnología, entre otras. En tanto, el isomorfismo mimético se produce cuando se entiende poco a las tecnologías organizacionales, las metas se tornan ambiguas o el ambiente crea incertidumbre, las organizaciones pueden construirse siguiendo el modelo de otras, en otras palabras, es resultado del combate a la incertidumbre debido a la ambigüedad y la multiplicidad. Finalmente, el isomorfismo normativo se debe a la profesionalización que se considera la lucha colectiva de los miembros de una ocupación, por definir condiciones y métodos de su trabajo y establecer una base cognoscitiva y la legitimidad de su autonomía ocupacional.

El isomorfismo posibilita la transferencia de los modelos organizacionales, pero no observa las particularidades que intervienen en su construcción como enfatizar aspectos positivos de una práctica, ocultando efectos negativos de la realidad, privilegiando aspectos formales y estructurales en lugar de las condiciones sociohistóricas reales de referencia, la construcción social y difusión de los modelos se realiza en campos organizacionales (Montaño, 2000: 17).

La transferencia de modelos se genera mediante dos procesos: el primero consistente en la abstracción de sus componentes principales, la organización esta sumergida en un contexto social, dinámico, complejo e interconectado que comporta diferentes dimensiones como la política, histórica, económica, cultural, entre otras, en este escenario, involucra la producción de un modelo que considere ciertos aspectos formales como el diseño estructural, las políticas de personal, la capacitación, pero se desentiende de los otros, dando por resultado un modelo global que da la imagen de operarse en cualquier tipo de organización sin importar región geográfica, condiciones socio-históricas y el ámbito de acción o sus fines.

En tanto, el segundo se encuentra relacionado con la inversión extranjera directa, que consta del proceso en que las empresas amplían su inversión de capital en diferentes países, a la par de trasladar sus modelos organizacionales a otros territorios, pero al igual que el anterior, asiste un proceso de adaptación y reappropriación que produce el surgimiento de nuevos modelos organizacionales (Montaño, 2003:250).

Figura 7. Conductos de transferencia de modelos organizacionales



Elaborado con base en Lillrank (1994) y Montaño (2003)

En la figura 7, la transferencia puede observarse en función de dos variables: el nivel de abstracción y su origen. El nivel de abstracción puede ser alto o bajo, su origen se precisa por la demanda o por la oferta, cuando el origen procede de la demanda se presentan dos casos: el primero se refiere a un discurso o a la imitación de actividades sencillas, inscritas en la estructura formal; mientras el segundo relata a los modelos organizacionales más acabados y generales, que incorporan un número superior de dispositivos administrativos como en el caso del servicio profesional de carrera. Cuando el origen incumbe a la oferta la consecuencia es la construcción de un modelo explicativo normativo emanado de un caso exitoso trasladándose a la demanda, su propósito es reflexivo, trata de reconocer las particularidades de los modelos organizacionales en su dimensión local, tanto sus resultados negativos y positivos.

Por otro lado, el traslado se entiende como una copia de acción sin que intervenga abstracción teórica alguna, mientras que la transferencia se percibe como un proceso de abstracción teórica que para su generalización requiere ocultar elementos no transferibles y las consecuencias negativas, como un proceso de decodificación que suscita un conjunto de ajustes para ser aplicado en su lugar de destino. En ambos fenómenos, existen aspectos relacionados entre ellos que no pueden ser desplazados de su lugar de origen en el corto plazo, se observa en los dos casos la presencia de un proceso de transferencia, análogo al ajuste, este último es de orden técnico, en tanto que la reapropiación es de orden social (Montaño, 2003:252-254).

La transferencia puede ser material o inmaterial, siendo esta última la que se da a partir de la transmisión de herramientas administrativas, técnicas, herramientas, políticas, actitudes e ideas, cuyo contenido responde a un conocimiento explícito, se transfiere sus procedimientos administrativos, de fabricación y gestión (Stone, 2001). Junto con la transferencia del conocimiento codificado, se da un proceso de transferencia cultural con el la cual se puede incidir en las conductas y comportamientos de los individuos en la organización (Pomar, 2007). Consecuentemente, es apreciado como un proceso que involucra la abstracción del modelo y genera una diversidad interpretativa, los elementos sociales que sacude

son diversos de entender y dirigir, el resultado es un modelo híbrido entendido como una nueva realidad como lo expone Montaña (2003:254). A continuación, se abordarán los aspectos de la reapropiación de los modelos.

2.4. La reapropiación de modelos organizacionales

La reapropiación de modelos organizacionales conlleva elementos de orden cultural que reformulan la concepción sistémica anterior mediante la relación de aspectos sociales, políticos y valorativos máximamente e implica una reelaboración del sentido y una resemantización del modelo (Montaña, 2003:252-254). En este escenario, propiciado para la aparición y expansión de modelos organizacionales que se originan en otras regiones y organizaciones, la administración pública trata de transportar a las organizaciones públicas los estilos administrativos de organizaciones privadas y de públicas de otros países, por lo que se hace necesario considerar que los modelos organizacionales provenientes de aquellas tendrán que ser reapropiados, resemantizados y sometidos a elementos históricos, culturales y cognoscitivos de actores locales, por lo que las realidades organizacionales concretas serán determinantes en el sentido que las características de los modelos originales habrán de reapropiar, así como en los comportamientos sedimentados en las organizaciones públicas (Magallón, 2006:62).

La reapropiación de modelos, asume supuestos culturales, mecanismos simbólicos y reglas de interpretación global, organizacional e individual (Arellano y Cabrero, 2000:398-399). Este fenómeno requiere esfuerzos de interpretación o de reinención, por tanto, las condiciones locales y la comprensión de las posibilidades de la organización y sus actores pueden ser pilares importantes para la creación en la misma, teniendo en cuenta la diferenciación y heterogeneidad, así como la apertura a la negociación, participación e interacción entre los diversos actores (Ríos, 2003:80).

Por consiguiente, la socialización de la cultura en la organización se vuelve trascendental, su propósito es auxiliar a los actores a entender y comprender la cultura para lograr adaptarse (Pomar, 2007:333). En este sentido, su ejecución se enfoca a moldear al individuo otorgándole los valores, las normas, las formas de funcionamiento de lo que se debe hacer y como hacerlo, comunicando las experiencias, habilidades y conocimientos que la administración reúne para obtener la apropiación y la reapropiación de los modelos organizacionales que poseen características particulares, generando al final un híbrido.

La cultura es transmitida mediante las historias o las anécdotas, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje; los rituales relacionados con secuencias repetitivas de actividades que enuncian valores clave de la organización, estableciendo metas y objetivos que hay que cumplir, las normas y la relación jerárquica establecida entre individuos de la organización, en tanto, los símbolos vinculados con las cosas que los actores sienten que los identifica con la organización, mientras, el lenguaje consistente en la forma de transmitir y entender lo que se les quiere decir y mediante éste se busca la aprobación, la transmisión de conocimiento y compartir símbolos que construyen la identidad organizacional de los actores (ibídem, 333-334). En Seguida, se describen los componentes básicos del proceso.

2.4.1. Elementos de la reapropiación de modelos organizacionales

Para Pomar (2007), el proceso de reapropiación de modelos está vinculado con la interacción, negociación, reinterpretación, y asimilación de significados que los actores de la organización requieren para conseguir la adopción, asimilación, aceptación o rechazo de diversas normas, prácticas y técnicas que provienen de un modelo organizacional transmitido. Cabe mencionar, que en la transferencia de modelos organizacionales efectiva se vislumbra una aceptación, adaptación e integración de maneras de pensar y sentir de los diversos actores, por tanto, el dominio del modelo obedece a la destreza que tenga la organización para adaptar los sistemas transferidos a su contexto, la capacidad de los actores, del aprendizaje organizacional, de la experiencia y de la práctica (Barba y Solís, 1997:147).

Las variables culturales, los aspectos locales, las relaciones entre los individuos y las formas de construir e interpretar su realidad convierten a la organización en receptora de modelos organizacionales en un campo donde la reapropiación debe construirse y negociarse (Ríos, 2003:71). No obstante, puede tener algunas resistencias de parte de los miembros a lo que se impone como regla, pero existe también una etapa de apertura en la que se acepta que no existen diferencias culturales significativas, la etapa de adaptación en donde se acepta otra cultura y la de integración en donde se integran varios cuadros referenciales.

Finalmente, para la socialización del modelo deberá haber una fase de encuentro donde de el individuo conozca la organización y determine si cumple con sus expectativas en relación a sus compañeros, jefes y el trabajo que va a realizar, decidiendo permanecer o renunciar, y si no resulta lo que esperaba, puede presenciar una etapa de metamorfosis, donde sufre un proceso de cambio para adaptarse a la cultura de la organización, culminando cuando se siente contento con la organización y con su puesto, se ha compenetrado con las normas, las entiende y las acepta, se siente aceptado, valioso, competente para realizar el trabajo y entiende el sistema, las reglas y los procedimientos (Pomar, 2007:339-45).

Para que el modelo organizacional sea asimilado se requiere de un gran compromiso, y representa la base para la construcción de una cultura fuerte, cabe insistir que en la reapropiación de modelos debe ser considerado las características locales de la organización, los factores culturales, sociales y políticos que son necesarios para que pueda ser realizable.

2.5. El Cambio organizacional

El cambio organizacional constituye un tema imprescindible en estos días para el estudio de las organizaciones, puesto que el entramado organizacional se identifica por un constante acontecer en el que los estados de orden no son asegurados, sino temporales, las pautas de conductas son consideradas como unos entre varias

posibilidades, la adaptabilidad y flexibilidad son componentes que atestiguan la sobrevivencia de las organizaciones en tales contextos dinámicos e inciertos.

El cambio se vincula con la noción de proceso, de movimiento y la adquisición o pérdida de cualidades, alude la existencia de lo que estuvo en vigor y debido a la dinámica organizacional contradice lo existente, su curso puede ser lento o rápido, tranquilo o violento, constante o agitado, ordenado o desordenado (Coronilla, 2004:93). Este fenómeno, no es un hecho que se presente de forma aislada o única, sino en sucesiones de acontecimientos que se entretajan en un contexto mundial globalizado cada vez más complejo, por tanto, la unidad de las organizaciones no puede concebirse como estática sino en forma de proceso, es decir, en movimiento constante.

Ante tal escenario, las organizaciones se enfrentan situaciones que debido a la complejidad de los elementos que intervienen en sus dinámicas de procesos se tornan menos predecibles, realidades que nunca hubieran imaginado como: las fronteras nacionales difusas, los sectores del mercado dinámicos y exigentes, las nuevas formas de organización del trabajo, una sociedad más demandante y crítica, la exigencia de buenos resultados en su actuación, la exigencia de legitimidad, entre otros. Consecuentemente, las organizaciones tienen la necesidad de transformarse para dar mantener su supervivencia y lo único que debe permanecer inmutable en el entorno es el cambio.

Por lo tanto, el cambio como fenómeno organizacional debe apreciarse y asumirse como un estado perpetuo de la organización más que como un problema o una situación pasajera, además de concebir la idea de que el cambio organizacional se desarrolla en múltiples formas y en distintos niveles de complejidad (Coronilla y Del Castillo, 2000:77-79). A continuación, se realiza una exposición del cambio organizacional, explorando sus componentes principales a la luz de los distintos enfoques teóricos, enfatizando sus procesos y elementos.

2.5.1. Enfoques teóricos del cambio organizacional

El estudio de las organizaciones en Ciencias Sociales, se ha distinguido por la complejidad y la ambigüedad que representan, derivado de los periodos de transición donde se ha generado la coexistencia de formas de organización que dejan de ser adecuadas con las formas que les sucederán (Schvarstein, 1998:25). Por lo que las organizaciones constituyen formas sociales que comportan estructuras y procesos inherentes que implican diversidad y complejidad como sus características presentes.

De esta manera, se enmarca por el surgimiento de diversos modelos organizacionales que responden a las condiciones del entorno dinámico y cambiante, así, desde finales del siglo XIX se consolida el modelo de la organización científica del trabajo de Taylor, erigiéndose como el referente institucional del modelo de organización moderna de la sociedad, el cual ha perdurado por varias décadas. Sin embargo, debido a los cambios en el entorno y permeado por las transformaciones derivadas de la globalización y regionalización, dicho modelo ha sufrido distintas variaciones, aunado a esto surgen otros tipos más flexibles y emergentes, desarrollados en Japón en la década de los setentas, que inicia con una fuerte crítica al funcionamiento del modelo taylorista.

Consecuentemente, se ha desarrollado una gran diversidad de estudios relacionados con el cambio organizacional, abordados por distintos autores, desde diferentes ópticas. Para Van de Ven y Poole (1995), el conjunto de planteamientos teóricos relacionados con el cambio organizacional se agrupa en cuatro escuelas básicas del pensamiento:

- La teoría del ciclo de vida. El cambio organizacional es relacionado con las etapas del ciclo vital de los organismos: nacimiento, crecimiento, adolescencia, maduración, declinación y muerte, los cambios son inherentes a la naturaleza de la organización y su desarrollo posee una lógica que regula su proceso, transformándola desde un punto de partida embrionario hacia un estado prefigurado cada vez más maduro y diferenciado. Las situaciones del

medio ambiente externo influyen en la forma en que la organización se expresa a si misma, pero aquellos siempre están mediados por la lógica inherente de reglas y programas que rigen el desarrollo de la organización.

- La perspectiva teleológica. Determina por manifestar procesos de cambio organizacional basados en los aspectos centrales de la doctrina filosófica, los propósitos son la causa final que orienta la transformación de una entidad organizacional, las modificaciones de la organización son situadas hacia un fin establecido. Dicho proceso de cambio consiste en que la entidad diseña un estado final deseado, estableciendo acciones para conseguirlo y desarrollando su progreso, poniendo el énfasis en que el actor es el motor principal del cambio, pero reconociendo límites para su acción, el entorno de la organización constriñe lo que puede ser logrado.
- El enfoque dialéctico. Las organizaciones se desenvuelven en un mundo plural constituido por fuerzas en permanente conflicto que compiten con otras para imponer dominación y control, las fuerzas en oposición pueden estar envueltas en la organización, puesto que ésta podría tener varias metas conflictivas o grupos de interés compitiendo entre sí, las oposiciones pueden ser externas a la organización.
- La escuela evolutiva. Retoma de la biología los desarrollos teóricos de los procesos de evolución de las especies, el cambio incluye la consideración de que sucede a través de un ciclo continuo de variación, selección y retención. Las variaciones son pronunciadas en la creación de nuevas formas organizacionales, la selección de ciertas formas organizacionales ocurre mediante la competencia por los recursos escasos, la retención comprende fuerzas que perpetúan el mantenimiento de ciertas formas organizacionales.

Este enfoque, proporciona argumentos diferenciados en relación a la explicación de los eventos que se manifiestan en el desarrollo de los procesos de cambio organizacional en las organizaciones y permiten profundizar en la explicación del cómo y porqué las organizaciones se transforman (Van de Ven y Poole, 1995).

Por su parte Child (1991), considera que la ecología demográfica propone un proceso de selección natural a través del tiempo, de manera que las organizaciones que logran sobrevivir son las que están adaptadas a sus habitats, el cambio organizacional es considerado como una necesidad continua de supervivencia y producto de las condiciones cambiantes. La organización se desarrolla a partir de variables estratégicas para lograr que la planificación organizacional se lleve a cabo junto con la planificación estratégica, se suscita un cambio organizacional frecuente, puesto que las organizaciones trabajan en condiciones continuamente cambiantes, propone un enfoque adaptativo al cambio organizacional.

Magallón (2004:65-80), aborda el cambio organizacional desde una óptica que permita colocar al individuo en la organización con todas sus dimensiones, reconociéndolo como un ser que tiene una vida psíquica y una vida simbólica, con deseos e impulsos, un ser de placer y de sufrimiento, un ser de comunicación a través de la palabra, un ser complejo con sus dimensiones dialécticas unidas. Para tal, realizar un escrutinio de la temática mediante la teoría organizacional, sustentando dos importantes visiones de cambio:

- El cambio como proceso formal. Se considera que puede ser apreciado como un sistema de poder concentrado, incrementando la probabilidad de reforzar las estructuras existentes, representada por las teorías con orientación utilitarista, como el taylorismo, la escuela de las relaciones humanas, la burocracia, la escuela del comportamiento y la escuela de la contingencia.
- El cambio como acción colectiva de significados. El modelo organizacional se sustenta en la creación de significados, donde la cultura adquiere una mayor importancia ya que como construcción colectiva contribuirá a la conformación de un nuevo pacto organizacional que contribuye a fomentar relaciones más flexibles entre la dirección y el trabajo.

En tanto, Vergara (1997) retoma desde la perspectiva institucional el cambio organizacional y considera que las instituciones cambian de manera incremental en plazos de tiempo prolongados, donde las normas y reglas institucionales ejercen una influencia decisiva en el comportamiento de los individuos, el nuevo institucionalismo económico y sociológico identifica la relación entre institución y ambiente que da origen al cambio institucional.

Por otro lado, Barba (2000:14-16), propone otro enfoque sobre el cambio organizacional donde plantea el surgimiento de un tipo de organización flexible que sustituye a un tipo de organización taylorista burocrática que resulta inoperante ante los retos que impone el nuevo entorno. Entre las características que presenta tal organización destacan: la posesión de una estructura flexible, la toma de decisiones es colectiva, existencia de confianza como comportamiento ante la jefatura, se origina la producción sectorial, concurre una búsqueda de compromiso, las relaciones de autoridad son semidemocráticas, la calidad incluye el concepto de calidad integral que incorpora al actor como elemento sustantivo para alcanzarla, enfatizando lo estético, entre otras.

March y Olsen (1976:13-15), asumen que los procesos de cambio en las organizaciones suceden en un ciclo cerrado, descrito como sigue: las expectativas y preferencias de los actores afectan su comportamiento individual, la suma de los comportamientos individuales influye en las decisiones organizacionales, las decisiones organizacionales inducen ciertas respuestas del medio ambiente y las acciones que emprende el medio afectan las expectativas y preferencia de los individuos. Para esta perspectiva, el cambio organizacional comprende una actividad confusa, se trata de una cuestión de ambigüedad organizativa, donde se complica establecer qué está pasando, por qué y quién está dirigiendo las cosas, de tal manera, que el concepto de ambigüedad se aprovecha para entender la compleja red de relaciones que se producen dentro de los procesos de cambio, se recalca la incapacidad de los individuos para describir los procesos organizacionales y la toma de decisiones como un hecho sencillo, medible y racional.

Lo anterior se relaciona con cuatro rasgos: la primera, la ambigüedad de intención, que consiste en la imposibilidad de especificar qué propósito persigue la organización; la segunda, la ambigüedad de entendimiento, que radica en la dificultad de entender qué es lo adecuado hacer en la organización; la tercera, la ambigüedad de historia, referida a la dificultad de poder determinar por qué pasó y cuándo sucedió un proceso decisorio; y la cuarta, la ambigüedad de organización, que trata de la imposibilidad para identificar los patrones de conducta y participación de los actores en la toma de decisiones.

Los procesos de cambio relatan un comportamiento errante entre los actores y las estructuras, donde las situaciones y los individuos están flojamente acopladas. No existen vínculos claros y directos entre unos y otros, así, la clave para entender el cambio radica en analizar las situaciones de decisión y mediante el uso de la metáfora del cesto de basura que destaca que los actores arrojan constantemente problemas y soluciones y que será en función de la cantidad de cestos que existan de las mezclas de problemas que contengan y de la cantidad de tiempo del que dispongan que los individuos se quedarán con un cesto o lo dejarán por otro (Cohen, March y Olsen, 1972:1-3).

Para Greenwood y Hinings (1996), el comportamiento organizacional puede ser explicado a partir de dinámicas internas en las organizaciones, el cambio organizacional es percibido como una dinámica ligada a las organizaciones, provocado por las tensiones entre el contexto institucional y el ambiente en el que se desenvuelven, su unidad de análisis la conforma la organización individual. Su propuesta acentúa el papel del poder y los intereses como factores decisivos del cambio organizacional, mostrando las dinámicas internas que precipitan y facilitan la transformación, la respuesta de la organización individual a las presiones del contexto institucional depende de las dinámicas internas de la organización, por ende, el papel de tales las dinámicas es crítico para adoptar o rechazar las prácticas normadas por el contexto institucional.

Por consiguiente, los aspectos de la dinámica de la organización sobre los que se enfoca el estudio son los intereses, los valores, las dependencias de poder y la capacidad de acción y consideran las dinámicas externas -el contexto institucional-, así como las internas -intereses, valores, dependencias de poder y capacidad de acción-, mediante una valoración de interrelación de dichas dinámicas, se determina la existencia de dinámicas precipitantes y dinámicas facilitadoras del cambio organizacional, señalando bajo que condiciones es posible en ocasiones el cambio convergente, mientras que en otras es posible el cambio radical.

Meyer y Rowan (1999), Zucker (1999) y Powell y DiMaggio (1999a), otorgan un lugar medular a las instituciones para determinar el pensamiento y la acción de los actores, puesto que operan en un nivel supra individual, la intencionalidad de los mismos no funciona como factor de influencia sobre un diseño institucional, debido que los acuerdos institucionales limitan las opciones de decisión y de acción, además de establecer criterios mediante los cuales los individuos descubren sus preferencias, viéndose impedidos a actuar a favor de sus intereses.

Este enfoque, precisa los efectos institucionales sobre la conformación de las estructuras y la acción organizacional, la organización interactúa con el medio ambiente saturado de creencias que se dan por hecho, instituyéndose en una fuente de mitos racionalizados donde se emanan reglas y prácticas que se asumen como la forma apropiada de realización de las actividades en la organización, convirtiéndose en técnicas institucionalizadas que hacen ver a las organizaciones más adecuadas, racionales y modernas, al margen de su impacto efectivo en el desempeño organizacional.

Para Powell y DiMaggio (1999b), los mecanismos por los cuales se reduce la diversidad organizacional en un campo determinado son : el isomorfismo coercitivo, el cual tiene su origen en las influencias políticas y la búsqueda de legitimidad; el isomorfismo mimético, que deriva de respuestas estándares ante la incertidumbre percibida; y el isomorfismo normativo, vinculado con el desarrollo de las profesiones, de lo anterior se concluye que el cambio organizacional se orienta hacia la

conformidad ritual. Esta óptica del cambio destaca la homogeneidad organizacional, matizando la estabilidad y persistencia de los dispositivos institucionalizados, el análisis se enfoca al campo organizacional en su conjunto, remarca la estabilidad de las estructuras y procedimientos institucionalizados.

De tal manera, estudia las organizaciones reflexionándolas como un conjunto de prácticas sociales que han evolucionado hasta consolidarse como estructuras y rutinas organizacionales, internamente se desarrollan procesos de institucionalización permanentes que originan que un conjunto de valores, reglas, códigos de conducta, mitos, creencias y significados sean compartidos por los actores. Por consiguiente, la adscripción a un marco institucional particular y compartido permite a los individuos contar con un marco valorativo referencial común, que les da un sentido de identidad y pertenencia, de este modo, el funcionamiento de la organización se desarrolla con relación al marco institucional, transformándose en parte de la realidad organizacional, en algo que se da por hecho, afectando al conjunto de comportamientos.

III. Metodología

"Las fuerzas que mueven a los seres humanos como seres humanos y no simplemente como cuerpos humanos...son materia significativa. Son ideas, sentimientos y motivos internos"

Jack Douglas

Una vez explorado el marco teórico del trabajo, el presente capítulo se enfocara al análisis de la naturaleza del método que se empleará en la investigación, primeramente, el estudio y relevancia del método cualitativo como del método cuantitativo para el estudio organizacional, se exponen los postulados substanciales de ambos, sus semejanzas y diferencias, además de la pertinencia del método cualitativo para el desarrollo de la investigación, enfatizando sus contribuciones y bondades. Enseguida, se expone el desarrollo metodológico de la investigación, justificando el empleo del método de la etnografía y la etnometodología como los más pertinentes para la misma, se analiza el estudio de caso como herramienta metodológica, sus principales características, así como las primordiales técnicas de investigación cualitativa. Par concluir, se plantea el diseño de la investigación como eje fundamental de la exploración a la organización.

3.1. Aspectos generales

El termino metodología designa el modo en que enfocamos los problemas y se buscan las respuestas (Taylor y Bogdan, 1987:15). En las Ciencias Sociales se emplea a la forma de realizar la investigación, es cuando motivados por propios intereses y propósitos llevan a seleccionar una u otra metodología, para entender el debate actual que sucede entre la utilización del método cualitativo o del método cuantitativo, se expondrá sus orígenes, características y supuestos principales con el propósito de situar la metodología empleada en la investigación.

3.1.1. El método cualitativo y el cuantitativo

En las Ciencias Sociales, han existido dos perspectivas del cual se originan el método cualitativo y el método cuantitativo (Taylor y Bogdan, 1987:15-17; Ruíz, 1999:12-13). El primero lo constituye el enfoque positivista, originado en las primeras décadas del siglo XX, encaminado a buscar las causas de los fenómenos sociales independientemente de la subjetividad del actor, observa los fenómenos sociales como “cosas” que ejercen una influencia externa sobre los individuos, mientras el segundo, lo conforma la perspectiva fenomenológica, que trata de reflexionar los fenómenos sociales desde la perspectiva del individuo, busca entender en un nivel personal de los motivos y creencias que están ocultos de las acciones de los individuos, recurre a un proceso de interpretación orientado a la comprensión de la realidad social.

Existe una marcada diferencia entre cada óptica, debido que abordan diferentes problemas, por tanto sus investigaciones requieren de distintas metodologías, la perspectiva positivista adopta para su investigación el método cuantitativo, situándose en buscar las causas mediante herramientas susceptibles de análisis estadístico, como los cuestionarios, los estudios demográficos, los experimentos descriptivos y comparativos, entre otros (Taylor y Bogdan, 1987:16). En contraste, el enfoque fenomenológico, busca la comprensión de la realidad por medio de métodos cualitativos como son la observación directa y participante, los cuestionarios, las entrevistas semiestructuradas o a profundidad, las historias de vida, entre otras, que provoquen datos descriptivos. Las contradicciones son categóricas entre ambos enfoques.

Tabla 4. Diferencias entre perspectivas teóricas

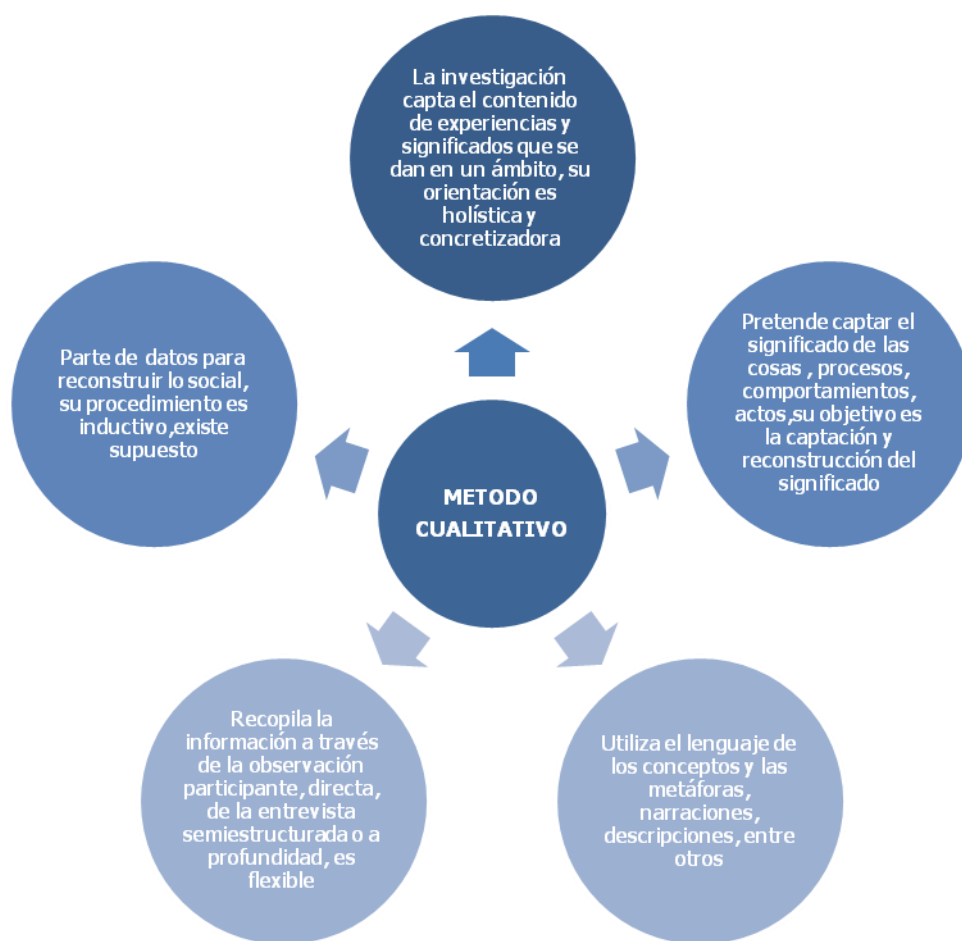
Perspectiva Positivista	Perspectiva Fenomenológica
Investigación aglutinada en descripción y explicación	Investigación centrada en el entendimiento e interpretación
Estudios estrechos bien definidos	Estudios estrechos y totales
La investigación se concentra en la generalización y la abstracción	La atención esta menos localizada y se permite fluctuar ampliamente
Los investigadores buscan una clara distinción entre hechos y valores objetivos	La distinción entre hechos y juicios de valor es menos clara, se busca el reconocimiento de la subjetividad
Los investigadores utilizan un acercamiento conscientemente racional, verbal, lógico a su objeto de estudio	El conocimiento tácito juega un papel importante
Las técnicas estadísticas y matemáticas son centrales para el procesamiento cuantitativo de datos	Los datos son generalmente cualitativos
Los investigadores mantienen una distancia entre ellos y el objeto de estudio, son observadores externos	Los investigadores son actores que también quieren experimentar en su interior lo que están estudiando
Existe una distinción entre ciencia y experiencia personal	Los investigadores aceptan la influencia de la ciencia como de la experiencia personal, la personalidad como instrumento
Los investigadores tratan de ser emocionalmente neutrales y establecen una clara distinción entre la razón y el sentimiento	Los investigadores permiten tanto los sentimientos como la razón para gobernar sus acciones
Los investigadores revelan un objeto de estudio externo a sí mismos	Los investigadores crean parcialmente lo que estudian

Elaborado con base en Taylor y Bogdan (1987), Ruíz (1999)

De acuerdo con la tabla 4, el método cuantitativo recurre a los parámetros de las Ciencias Naturales y se centra en el método científico, el cual se manifiesta por mantener la objetividad y la neutralidad necesarias en toda investigación, además de la precisión y la replicabilidad para poder presumir de fiabilidad (Ruíz, 1999:26-27). Trata de implantar los supuestos de las Ciencias exactas a dichos fenómenos sociales, partiendo de generalizaciones y explicaciones sistemáticas, siendo que tales situaciones escapan a una ley universal, este método sólo capta una parte de la realidad social.

En contraste, el método cualitativo se orienta a captar el significado autentico de los de los fenómenos sociales, el componente de la subjetividad de los individuos cobra relevancia, puesto que los fenómenos sociales se consideran como particulares y ambiguos, por lo tanto, la investigación produce datos descriptivos como las palabras de los individuos, habladas o escritas y la conducta observable (Taylor y Bogdan, 1987:19-20).

Figura 8. Características del método cualitativo



Elaborado con base en Ruíz (1999)

Como se aprecia en la figura 8, las particularidades del método cualitativo se fundamentan en que dicho análisis comienza con una observación detallada y próxima a los hechos, se indaga lo específico y local dentro de lo cual pueden o no descubrirse determinados patrones; en tanto existe una proximidad que concede importancia a la observación de los casos concretos y del comportamiento de los

actores en las actividades que a ellos mismos les interesan; por otro lado, se presenta un comportamiento ordinario, donde el mundo cotidiano es el marco en que se plantean los problemas merecedores de investigación; de tal manera que el análisis tiene que descubrir la estructura, no imponerla, reconociendo los significados y los contextos en que sus actos resultan situacionalmente relevantes; finalmente, los núcleos de interés son los fenómenos recurrentes en un tiempo y espacio concretos.

De lo anterior, se asume que el método cualitativo constituye una alternativa sólida para abordar los fenómenos sociales de manera compleja y precisa, particularmente relevante en el estudio de las organizaciones, puesto que conforma una visión más amplia para la comprensión de su complejidad.

3.1.1.1. Importancia y pertinencia del método cualitativo

La investigación en las Ciencias Sociales, requiere de una metodología que permita al investigador sustentar de manera científica los hallazgos obtenidos, facilitándole la interpretación de los mismos, ante la complejidad y la ambigüedad organizacional voltearan a ver otras alternativas metodológicas con el propósito de examinar nuevas variables como: el poder, la cultura, el discurso, el cambio, los sentimientos, el género, el estrés, los símbolos, los valores, entre otros, que se presentan en el entramado de las organizaciones.

Desde este escenario, el método cualitativo, toma fuerza y se expande en el ámbito organizacional, dada su pertinencia y visión profunda para la comprensión de las organizaciones y para abordar su complejidad es sustentado en la observación directa y participativa, en las encuestas sociales, la narrativa, las entrevistas a profundidad o semiestructuradas, las historia de vida de los fenómenos sociales, siguiendo premisas como la introducción analítica, la proximidad, el comportamiento ordinario, la estructura, los focos descriptivos, teniendo como propósito la captación y reconstrucción de los significados, el lenguaje conceptual y metafórico, implicando

que su pensamiento es más inductivo que deductivo (Taylor y Bogdan, 1987:20-23; Ruíz, 1999:26-27).

Dicho método se encamina a la atención de cómo los individuos y las organizaciones hacen las cosas, y posteriormente del porqué, resultando de sumo interés dentro del espectro organizacional, puesto que nos posiciona en el punto de partida en la investigación. Resulta pertinente en el estudio de las organizaciones ya que por su naturaleza caracterizada por la complejidad y heterogeneidad, las organizaciones involucran variables difíciles de analizar desde la óptica cuantitativa, además de que la comprensión de la complejidad que las rodea exige del análisis de la relación entre su estructura y su entrono. Por lo tanto, se considera como el mejor camino para investigar la problemática organizacional, en el cual por sobre lo general y lo común, cobra relevancia lo específico y lo local.

3.1.2. Métodos de la investigación

Para llevar a cabo la investigación cualitativa, existen diversos métodos de investigar, su utilización dependerá del tipo de estudio que se pretenda realizar, de manera, que el investigador se aboque en concretar una artesanía intelectual para abordar el objeto de estudio. Para el análisis del fenómeno del cambio organizacional en los equipos de trabajo en el servicio profesional electoral del Instituto Federal Electoral se ha optado realizarlo a través de los métodos que se ha considerado son los pertinentes y se acercan al objeto de estudio: el método de la etnografía y el método de la etnometodología.

El método etnográfico, radica en la búsqueda de significados que realizan los actores como son los valores, las ideas, las prácticas lo que permite indagar en temas culturales, de roles y de conductas mediante la descripción, el análisis y la interpretación de la vida diaria de los individuos en las organizaciones (Ruíz, 1999:20-21). El método etnometodológico, consiste en la explicación potencial que nos ofrece en el estudio y en la interpretación de los significados, comportamientos, actitudes, aspiraciones, mitos, rituales y formas de pensar de los actores,

determinando las cuestiones centradas en la interacción verbal y del dialogo, es decir, el discurso (Taylor y Bogdan, 1987:25-27). A continuación, se explora los fundamentos de dichos métodos empleados en el curso de la investigación.

3.1.2.1. El método de etnografía

Par Ruíz (1999:20-21), el método de la etnografía, intenta la búsqueda de significados que producen los actores, entre ellos los valores, las ideas, las prácticas principalmente, que permite investigar temas culturales, de roles y de conductas por medio de la descripción, el análisis y la interpretación de la vida diaria de los mismos. La etnografía es apreciada como una descripción escrupulosa de un grupo social particular, su riqueza radica en el hecho de nos permite entrar en el escenario organizacional, actuar, interactuar e interpretar el discurso de los actores, para el caso de la investigación: comprender el cambio organizacional generado por el modelo de servicio profesional electoral en los equipos de trabajo del IFE. Derivado de lo anterior, se aprovechan las herramientas adecuadas para tal método: se recopilará la información a través de entrevistas semiestructuradas, se realizará observación directa, se tomarán notas de campo y se realizara un análisis documental, que más adelante se expondrán.

3.1.2.2. El método de la etnometodología

El método etnometodológico, se refiere al tema u objeto de estudio, es decir, cómo los actores mantienen un sentido de la realidad externa, los significados de sus acciones son siempre ambiguos y problemáticos, mediante el examen de aspectos centrados en la interacción verbal y del dialogo, en otra palabras: el discurso, tratando de entender cómo los individuos emprenden la tarea de ver, describir y explicar su realidad social (Taylor y Bogdan, 1987:25-27). Su riqueza reside en los alcances explicativos que ofrece en el estudio de la organización y en la interpretación de los significados, comportamientos, actitudes, aspiraciones, mitos, rituales e ideología de los actores.

3.1.2.3. El estudio de caso

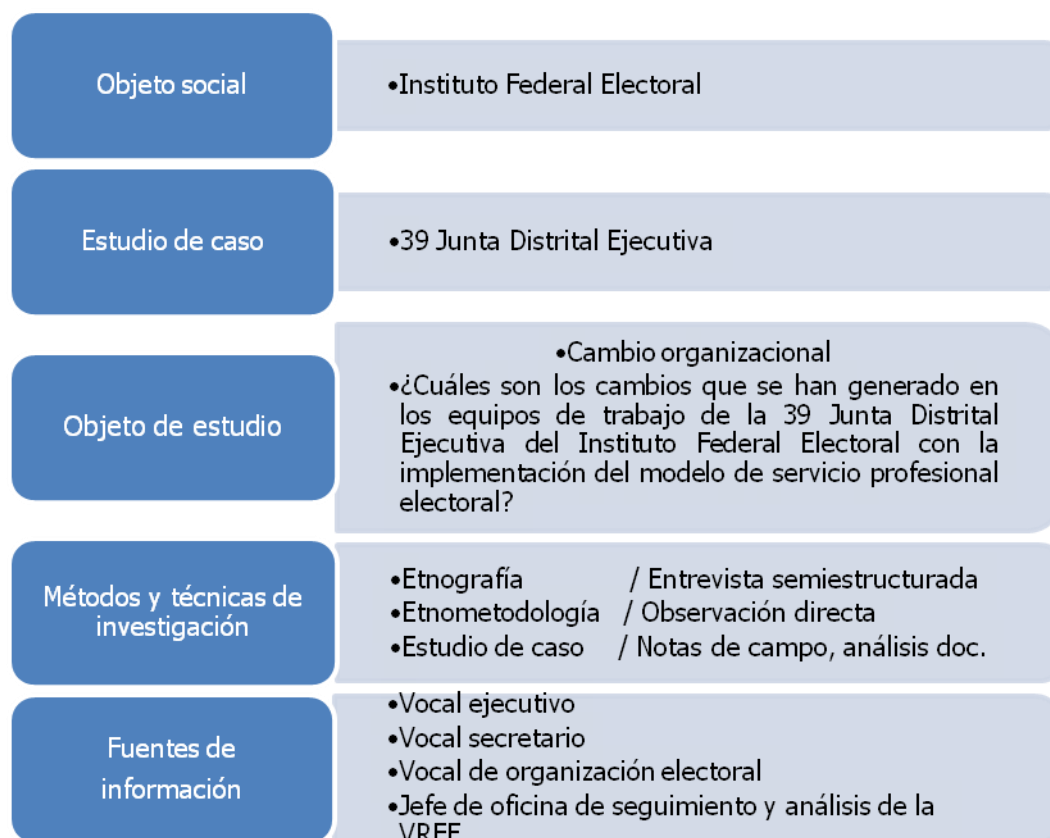
Los métodos orientados a los casos de estudio, son intensivos cualitativos, su característica es que se esfuerzan por ser holísticos, por tratarlos como entidades enteras y no como colecciones de partes de un todo mayor ordenado. Estos métodos tratan la causalidad como un fenómeno contingente, los resultados son analizados en términos de intersección de condiciones, donde se asume que cualquiera de las condiciones podría producir un cierto resultado, enfrenta la tarea de delinear formas, género y tipos de fenómenos sociales y asume la causalidad como múltiple y compleja, además de otorgar importancia al fenómeno histórico específico y particular que podría explicarlo.

Para reforzar la investigación cualitativa, el estudio de caso cobra relevancia como el método que articula el dato y la teoría, ya que intenta crear un conjunto de supuestos que en otros contextos concretos deben verificarse, conforman una investigación empírica que aborda fenómenos en un contexto real, cuando los límites entre fenómenos y contextos no son claros, basándose en múltiples fuentes de evidencia con la necesidad de hacer converger los datos y dando por resultado el favorecer del desarrollo de teorías a priori para guiar la recolección de datos y el análisis, se hace énfasis en el contexto donde se desenvuelve la organización, lo que permite tener un punto de referencia para una mayor interpretación de los sucesos. Consecuentemente, la investigación estudio versará en un estudio de caso concreto: la 39 Junta Distrital Ejecutiva del Instituto Federal Electoral, ubicada en el municipio de Los Reyes, La Paz, Estado de México.

3.2. Diseño de la investigación

El diseño metodológico del estudio, constituye el eje que guiará la investigación.

Figura 9. Diseño metodológico de la investigación



Elaborado con base en Montoya (2007), Ruíz (1999)

La figura 9, muestra el diseño metodológico de la investigación, estructurado de la siguiente manera: el objeto social de la investigación lo conforma el Instituto Federal Electoral; el estudio de caso se concretara en la 39 Junta Distrital Ejecutiva del Instituto Federal Electoral, que se encuentra ubicada en el municipio de los Reyes, la Paz, en el Estado de México; el objeto de estudio de la investigación estará enfocado al cambio organizacional; la pregunta general que regirá será: ¿Cuáles son los cambios que se han generado en los equipos de trabajo de la 39 Junta Distrital Ejecutiva del Instituto Federal Electoral con la implementación del modelo de servicio profesional electoral?

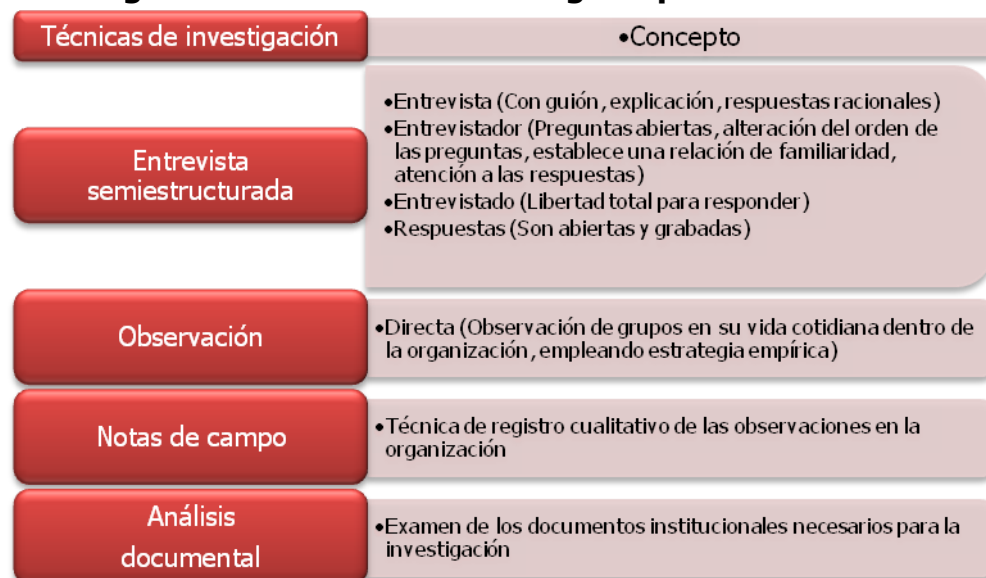
En tanto, la investigación estará sustentada en la metodología cualitativa, por una parte la utilización del método de la etnografía, del método de la etnometodología y el estudio de caso; teniendo como técnicas de investigación fundamentales: la entrevista semiestructurada, la observación directa, las notas de campo y el análisis documental; finalmente, las fuentes de información las obtendremos del vocal ejecutivo, el vocal secretario, el vocal de organización electoral y el jefe de oficina de seguimiento y análisis de la Vocalía del Registro Federal de Electores, los cuales se han nombrado con los siguientes seudónimos: "Diego" al Vocal ejecutivo, "Claudia" al Vocal secretario, "Carolina" al vocal de organización electoral, y finalmente "Iván" al Jefe de oficina de seguimiento y análisis de la Vocalía del Registro Federal de Electores.

La investigación se sustenta por tres criterios principales para ejecutarlo: la factibilidad, la pertinencia y los recursos; constituyendo la primera la condición que presenta la investigación para realizarse, la segunda la posición que guarda el estudio de ser oportuno, mientras el último los medios disponibles para realizarlo. En este sentido, cuenta con factibilidad, ya que se cuenta con el apoyo en la organización por parte de las autoridades correspondientes para efectuarla, existe pertinencia del estudio, puesto que se apoya en la relevancia del Instituto Federal Electoral como organización pública autónoma responsable de ser garante de la democracia en México, finalmente, los recursos constituyen la asesoría de los profesores del seminario de investigación y del director de tesis.

3.2.1. Técnicas metodológicas para la investigación

A continuación, se exhiben las características principales de los instrumentos metodológicos empleados en la investigación, considerándolos como pieza clave para recolectar la información en la 39 Junta Distrital Ejecutiva.

Figura 10. Técnicas metodológicas para el estudio



Elaborado con base en Montoya (2007), Ruíz (1999)

De acuerdo con la figura 10, se observan las técnicas empleadas para abordar el caso de estudio, en donde la entrevista semiestructurada constituye un importante componente para recolectar la información, su objetivo es la captación del sentido del actor, aquí, el investigador no puede esperar que el entrevistado sea depositario de la verdad ya que lo único que posee es una interpretación de la realidad, interpretación que servirá para comprender el sentido de sus acciones. Para Corbetta (2007:352-353), el entrevistador dispone de un guión con los temas a tratar el cual establece un perímetro dentro del cual se decide sobre el orden y la formulación de las preguntas, y plantear la conversación en la forma que desee, las preguntas que considere oportunas y hacerlo en los términos que le sean convenientes, explicar su significado, profundizar en ellas e instaurar un estilo personal de conversación, estableciendo una amplia libertad para el entrevistado y el entrevistador.

Las entrevistas a los actores de la 39 Junta Distrital Ejecutiva del IFE fueron realizadas a partir de un guión elaborado con la siguiente temática: enfoque institucional, equipos de trabajo, cambio organizacional, y área de oportunidades, donde el propósito fue la tematización de las mismas, tratando de hacerlas flexibles para el entrevistado y obteniendo su autorización para ser grabas en su totalidad, cabe señalar, que todas las entrevista se llevaron acabo en las instalaciones de la organización en un ambiente de cordialidad y confianza.

Para Ruiz (1999), la observación directa es un dispositivo metodológico para la investigación, después de la entrevista es la segunda forma más utilizada de recopilar información, aprovechada por antropólogos sociales y culturales, se encuentra actualmente extendida en varias disciplinas, se caracteriza por la realización de una observación sistematizada en grupos o en comunidades con el propósito de apreciar su vida cotidiana, el investigador se sumerge en el contexto que se esta estudiando con el fin de obtener información de primera mano.

Siguiendo la idea anterior, durante el tiempo que se realizo la investigación en la 39 Junta Distrital Ejecutiva se pudo observar directamente a los actores en sus diversas actividades habituales, sus desenvolvimientos, sus comportamientos y sus conversaciones en la misma, por lo que se tomaron notas de campo acerca de esas apreciaciones y de manera significativa de sus diversas actividades, del trabajo que realizan, de su comportamiento, de lo hablaban entre ellos, aspectos que constituyen una riqueza para el análisis de la información y para los resultados del estudio.

Es de enfatizar, que se efectuó una revisión previa y durante el desarrollo de la investigación de campo a profundidad de documentos institucionales de la 39 Junta Distrital Ejecutiva con el propósito de integrar la información de la normatividad como el catalogo de puestos del servicio profesional electoral (2009), el cual es el documento que establece los criterios del puesto y del perfil acorde a él y donde se estipula las funciones del mismo, constituyendo la norma escrita por la cual los actores delimitan sus funciones en la organización; el calendario anual de actividades del IFE (2009), donde se establecen todas las actividades por realizar durante un año

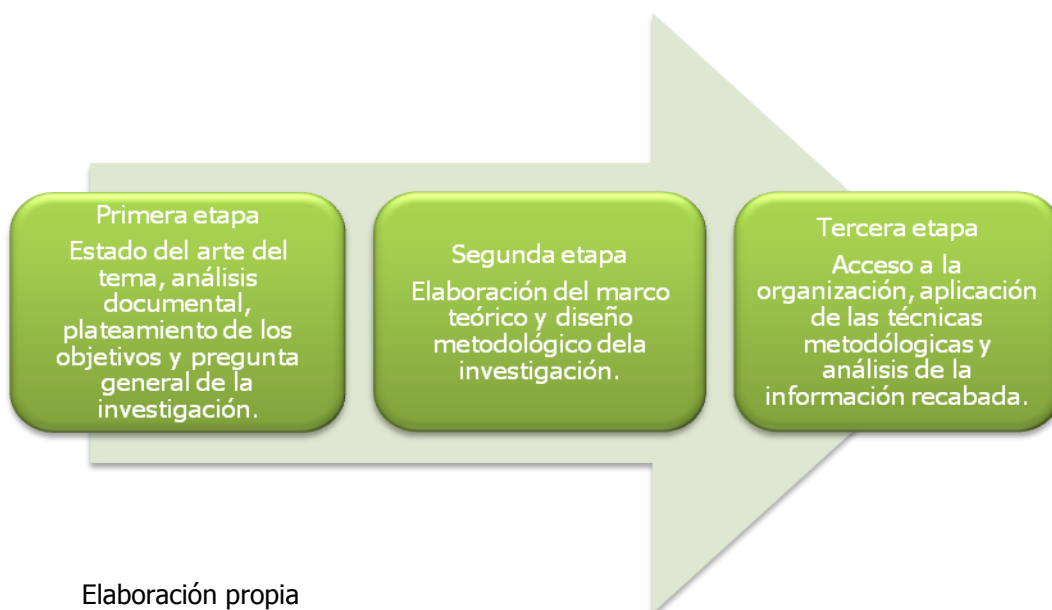
en las Juntas Distritales Ejecutivas y Locales del IFE y que guían las diligencias de los actores; el estatuto del servicio profesional electoral (2008), que contiene los derechos y obligaciones a que están expuestos los miembros del servicio profesional electoral; y cuadernos de divulgación electoral (2008).

Todo lo anterior reforzado con el estudio de la Ley del Servicio Civil de Carrera (2003), que conforma la norma general en materia de servicio profesional, el Código Federal de Instituciones y Procesos Electorales (2008), el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, el Programa de Modernización de la Administración Pública (2007) y la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2009). Una vez expuesto el diseño metodológico de la investigación, se procederá a al análisis de los datos recabados.

3.2.2. Análisis de la información obtenida durante la investigación

El estudio en la 39 Junta Distrital Ejecutiva del Instituto Federal, se ejecutó en tres fases fundamentales.

Figura 11. Etapas de la investigación



Como se muestra en la figura 11, en la primera etapa de la investigación, se ejecutó una exploración inicial hemerográfica y bibliográfica que constituye el estado de arte del tema, entre junio y septiembre de 2008, teniendo como criterio de selección las revistas con perfil social y administrativo donde se encontraron artículos relacionados con la temática a analizar: contemplando el cambio organizacional, la transferencia y la reapropiación de modelos organizacionales, destacando la consulta en las siguientes:

- Academy of Management Review
- Administrative Science Quarterly
- Administration and society
- Journal of Management Studies
- Organization
- Organization Studies
- Administración y Organizaciones
- El Colegio de San Luis, Vetas
- Gestión y política pública
- Iztapalapa

Es de enfatizar, que la búsqueda se amplió con el recorrido en diversas bibliotecas entre las cuales están la del Colegio de México, el INAP, el CIDE, y la biblioteca central de la U.NA.M., lo anterior comprendiendo el periodo de 2000 a la fecha, rescatando la información relacionada con la temática de la investigación. En este sentido, la indagación se concentro en artículos relacionados con el cambio organizacional, la transferencia y reapropiación de modelos organizacionales y el enfoque institucional, debido a que se examina el cambio organizacional generado por la implementación del servicio profesional electoral, paralelamente se llevo a cabo un análisis de los documentos institucionales que corresponden a la 39 Junta Distrital Ejecutiva del IFE.

De tal manera, que con base en los resultados arrojados por la investigación del estado del arte, se procedió a la definición del problema de investigación, el establecimiento de los objetivos generales y específicos y el planteamiento de la pregunta de investigación con el fin de construir el marco teórico, la metodología y la descripción del caso.

La segunda etapa, consistió en la elaboración del marco teórico conceptual y de la metodología del estudio, el diseño de técnicas metodológicas como la entrevista semiestructurada, la observación directa, las notas de campo y el análisis documental. Finalmente, la tercera etapa se ejecutó con la intervención en la 39 Junta Distrital Ejecutiva del IFE, aplicando las técnicas metodológicas mencionadas: el caso de las entrevistas semiestructuradas grabadas a los actores –al principio se efectuó una entrevista piloto para posteriormente diseñar la entrevista definitiva-, realizando observación directa de las dinámicas organizacionales durante la estancia y tomando notas de campo. Dicho lo anterior, se procede a exponer los resultados de la investigación en la organización.

IV. Caso de estudio. El cambio organizacional en los equipos de trabajo del Servicio Profesional Electoral en la 39 Junta Distrital Ejecutiva del Instituto Federal Electoral

"En una sociedad post-industrial, como la actual, el recurso esencial que hará la diferencia en el largo plazo es la calidad, adaptabilidad y capacidad de desarrollo del recurso humano. Administrar las organizaciones privadas y públicas y todas las instituciones colectivas en función de este carácter esencial del recurso humano implica un cambio profundo de razonamiento, especialmente difícil para un mundo administrativo profundamente marcado por tradiciones de control y reglamentación que estaban adaptadas a la sociedad industrial"

Michel Crozier

Este capítulo tiene como propósito la indagación sobre la naturaleza y estado actual de la administración pública en México, su crisis de legitimidad por la que atraviesa, así como la modernización administrativa vista como un componente para su cambio organizacional, por otra parte, se explora el modelo de servicio profesional de carrera como instrumento de la modernización, se analiza el origen del Instituto Federal Electoral, el cuál es inspeccionado bajo la óptica de su misión, visión, objetivos y estructura organizacional. Se estudian los elementos principales y la normatividad del modelo de servicio profesional electoral, y enseguida se presenta la investigación empírica realizada en la 39 Junta Distrital Ejecutiva del Instituto Federal Electoral situada en el municipio de los Reyes La Paz, Estado de México, plasmando los hallazgos obtenidos a partir de las técnicas metodológicas, así como interpretación de los mismos.

4.1. Descripción del caso. La administración pública y el Instituto Federal Electoral

La administración pública representa la parte fundamental de la acción de Gobierno, constituye el brazo ejecutor del Estado contemporáneo, materializando las distintas atribuciones que tiene con la sociedad, en la atención de necesidades sociales, tratando de garantizar condiciones de igualdad de oportunidades y de bienestar para la ciudadanía. Se encuentra conformado por un agregado diverso de organizaciones públicas orientadas a cumplir distintas funciones estatales y cubrir diversas aspiraciones, necesidades y valores de la sociedad (Montaño, 2005:468). Las organizaciones que componen la administración pública están atravesadas por instituciones sociales, que se inspiran en tales aspiraciones centrales de éstas últimas, por lo tanto, el Instituto Federal Electoral se percibe como una organización pública autónoma que se orienta en cubrir una de tantas necesidades sociales trascendentales en la actualidad: la democracia y como tal tiene la función de ser garante de la misma, asumiendo como responsabilidad, la organización de las elecciones federales, para presidente de la república, como diputados y senadores que integran el Congreso de la Unión, asimismo de tener el compromiso de todas las actividades relacionadas con la preparación, organización y conducción de los procesos electorales en México.

El Instituto Federal Electoral yace como una organización pública de relevancia en México, por las funciones que desempeña en materia democrática y no solamente como una organización que expide credenciales de elector, como se le considera por un sector de la sociedad, sino que su trabajo va más allá de la percepción común de la ciudadanía. A continuación, se analizara la administración pública su estado con el propósito de contextualizar la investigación.

4.1.1. La administración pública y su crisis de legitimidad

Para Guerrero (1980:30), la administración pública es la acción del Estado en el seno de la sociedad, la relación que hace que el Estado y la sociedad entren en comunicación, con el propósito de establecer sus relaciones, es considerada como una actividad gubernamental, que se percibe como un cuerpo de funcionarios de Gobierno y como un agregado de procesos institucionalizados legales, administrativos o políticos, para cumplir diversos mandatos gubernamentales, sean ejecutivos, legislativos o judiciales, y que se ubica por su origen institucional de autoridad como un proceso gubernamental. De tal manera que, lo público puede ser comprendido como el trabajo del Gobierno o la realización del lado del Gobierno, su naturaleza es pública y se conforma para su función de un aglomerado de organizaciones públicas.

En la actualidad, se habla de una nueva administración pública, no obstante, conserva la esencia de la anterior, sólo que se determina porque pugna por llevar al sector público la ideología y los estilos de administrar propios de la organización privada, de tal forma que los modelos organizacionales provenientes del espectro privado, al igual que los que procedan del sector público tendrán que ser sometidos a dispositivos históricos, culturales y cognoscitivos de los actores locales, por lo que las realidades organizacionales serán determinantes, en el sentido de que las características de los modelos originales habrán de adoptar, igualmente como en los comportamientos sedimentados en las organizaciones públicas a partir de la proliferación de la nueva administración pública (Magallón, 2006:62-63). Esta nueva administración pública, se enfoca a desburocratizar las acciones gubernamentales y reducirlas substancialmente, elevando el sentido de competencia.

Desde un contexto distinguido por los cambios incesantes, los cuales han modificado el entorno económico, político y social y han generado variaciones en el medio ambiente en el que se desenvuelven las organizaciones, el Estado se caracteriza por atravesar una crisis de legitimidad, su presencia, su actuación, la racionalidad para percibir las demandas, procesarlas y su actuar, son fuertemente cuestionadas por

amplios sectores de la sociedad (Cabrero, 2001:15). Este fenómeno social es resultado, de los cambios en el entorno, matizados por la globalización y la regionalización y por otra parte, de los ineficaces resultados de la acción pública.

Este tipo de organizaciones comienza a perder fuerza en beneficio de las que realizan o de las que ofrecen a sus miembros la posibilidad de realizar acciones más concretas. Por tanto, este movimiento pone en tela de juicio el sistema de autorregulación estatal basado en las estructuras de representación formal (Crozier, 1989:77). La legitimidad ante la sociedad se esfuma y la crisis actual de legitimidad el Estado contemporáneo es la crisis de la administración pública, que constituye el agotamiento de una estructura administrativa que creció ante la complejidad de los problemas sociales, económicos y políticos, asociado a la complejidad organizacional del aparato estatal.

En un proceso ineficaz, las administraciones públicas crecieron en tamaño, roles y responsabilidades ante la necesidad de aprender la complejidad de su acción ante una sociedad cada vez más complicada conforme su maduración en el escenario mundial (Guerrero, 1980:35). Es de enfatizar, que no existe organización que pueda existir en lo abstracto, puesto que conforma una parte de la sociedad que ha alcanzado cierto nivel de desarrollo técnico, económico y cultural, matizado por una estructura social con determinados valores ligados a sus miembros (Crozier y Friedberg, 1990:109-110).

Consecuentemente, la organización pública se torna incapaz de responder eficazmente a las demandas de la sociedad, lo que origina el cuestionamiento del Estado, reproduciéndose a sí mismo con su lógica interna e intereses propios, como una entidad obesa, ineficaz, ineficiente y desvinculada de la sociedad, generando una crisis de la relación entre la sociedad y aquella, y es precisamente la administración pública y sus diversas organizaciones el puente responsable de dicha relación, por lo que es la acción de la administración pública la que se cuestiona por parte de la ciudadanía.

4.1.2. El servicio profesional de carrera como herramienta de modernización y cambio organizacional en la administración pública

Ante la crisis de legitimidad, el severo cuestionamiento y la desconfianza en el Estado y sus organizaciones, la modernización de la administración pública emerge como respuesta ante tal fenómeno, constituyendo un cambio organizacional. La modernización ha sido interpretada de distintas formas, entre otras como el arreglo o simplificación de los procedimientos administrativos o la reorientación de las funciones del Estado. Para Cabrero (2001:19-25), la modernización de la administración pública se clasifica en tres niveles de análisis:

Modernización referida a la eficiencia. Establece un enfoque que percibe la modernización como un proceso que se produce de la necesidad de recomposición en las relaciones insumo/producto, consistente en maximizar la diferencia de la relación, es decir, a insumo constante obtener incrementos en el producto o, a producto constante minimizar el insumo (Simon, 1988). Por consiguiente, conforma un proceso de cambio de una administración pública ineficiente, que desperdicia recursos originado por un sistema y técnicas administrativas obsoletas, se ajusta a la esfera de la tecnología administrativa, se enfoca a la racionalización de los recursos y el cambio en los procedimientos y técnicas administrativas, siendo algunas el redimensionamiento del Estado, la racionalización de los recursos y las nuevas estructuras administrativas. No obstante, estas son acotadas para resolver la crisis de legitimidad, puesto que sus problemas son integrales.

Modernización referida a la eficacia. Se funda en un enfoque donde la modernización se reflexiona como un proceso que surge de la crisis en el logro de los objetivos del Estado, la administración pública deriva en un aparato ineficaz e incapaz de alcanzar los objetivos y metas propuestos en los planes, programas y proyectos estatales. Esta óptica posee dos visiones de análisis: el orgánico y el mecánico, el primero se refiere a la dinámica decisoria de las organizaciones públicas, en la estructura de poder y en los juegos de intereses que determinan su funcionamiento, las iniciativas estatales son reorientadas o reinterpretadas al ser procesadas por el aparato

organizativo, lo cual muestra su actuación de acuerdo con una lógica de coaliciones organizacionales que buscan reacomodos, alianzas, compromisos y negociaciones de espacios de poder.

El conjunto estructurado de las relaciones humanas de la organización obedece a su propia lógica y racionalidad, ya que concierne a un conjunto de relaciones de poder articulados en forma de juegos dentro de los cuales los actores relativamente autónomos buscan sus intereses divergentes y negocian su participación en el conjunto (Crozier y Friedberg, 1990:131). Por lo tanto, la acción final sería resultado de la dinámica interna organizacional y podría no coincidir con la iniciativa estatal.

El segundo se refiere a los esbozos normativos, se concibe a las organizaciones públicas como aparatos monolíticos y mecánicos, los cuales funcionan en términos de la racionalidad legal (Weber, 1992). El problema se encuentra en las lagunas en la reglamentación, manuales de organización, y procedimientos, decretos, organigramas, entre otros. De tal forma, que la administración pública resulta ineficaz por tales motivos y se propone un proceso de modernización que incite cambios en la estructura normativa, no obstante, estos enfoques resultan parciales puesto que no son suficientes para tornarla en una organización legítima.

Modernización referida a la legitimidad. Constituye un proceso que restablece la relación entre el Estado y la sociedad, la administración pública es vista como un aparato que se reproduce a sí mismo, como un artefacto de dominación unilateral y autoritario, desvinculado de la sociedad, buscando nuevas formas de organización colectiva, evitando la dependencia del Estado. En este sentido, el propósito de la modernización es el cambio en las formas de interlocución entre el Estado y la sociedad, que permitan el dialogo, la comunicación, la voluntad y participación en la gestión y seguimiento de políticas y programas, lo que implica una mayor democratización para restituir los equilibrios que demanda la sociedad. Cabe precisar, que el término democratización es entendido como formas colectivas locales de expresión directa de la sociedad y no como la participación política a través de elecciones.

Por tanto, la modernización de la administración pública involucra un cambio en las organizaciones públicas que se enfoca en aquellas con mayor eficiencia en su funcionamiento, mayor eficacia en su acción y más legitimidad en su labor. De tal manera que, en una sociedad el componente que hará la diferencia a largo plazo será el individuo: los actores que conforman las organizaciones y que son el corazón de las mismas.

Consecuentemente, administrar las organizaciones públicas involucrará un cambio en el razonamiento y en la acción administrativa orientado en el comportamiento de los individuos en la organización, donde la inversión intelectual de conocimientos y la formación del actor sea prioridad absoluta en la búsqueda de una administración pública eficiente, eficaz y legítima. La estrategia consistirá en desarrollar el cúmulo de actores que constituye la función pública para crear las presiones y las capacidades actuales, equilibrios más abiertos, dinámicos y beneficiosos con la sociedad (Crozier, 1989:233).

Este enfoque de modernización de la administración pública, conlleva que el cambio debe ser provocado a través de los actores, puesto que no solo involucra estructuras o responsabilidades, sino también actitudes y comportamientos. De tal manera, que el modelo organizacional del servicio profesional de carrera surge como elemento de la modernización y representa un componente para el cambio organizacional en la administración pública, al ser un mecanismo que permite preservar el mérito, la capacidad, la memoria institucional de los actores y pretende originar incentivos para mejorar su desarrollo, estableciendo las bases y los criterios de selección, ingreso, permanencia, promoción, capacitación, evaluación y separación de los individuos, orientado a la eficiencia, eficacia, transparencia y legitimidad de las organizaciones públicas.

Tabla 5. Antecedentes del servicio profesional carrera en México

AÑO	EVENTO
1923	Primer intento por profesionalizar la administración pública, llevada a cabo en San Luis Potosí con la Ley del Servicio Civil.
1931	El Presidente Pascual Ortiz Rubio, aprueba la Ley Federal del Trabajo.
1932	Se aprueba la Ley de responsabilidades de los funcionarios y empleados agrarios.
1934	El presidente Abelardo Rodríguez promueve el acuerdo sobre la organización y funcionamiento de la Ley del servicio civil.
1938	El Estatuto de los trabajadores al servicio de los poderes de la unión, ya distinguía entre empleados de base y de confianza.
1940	Se promulga la Ley de responsabilidades de los funcionarios.
1957	Se promulga la Ley de estímulos y Recompensas a los Funcionarios y Empleados de la Federación.
1963	La Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.
1975	Se promulga la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles.
1979	Se proclama la Ley de responsabilidades de los funcionarios y empleados de la federación del D.D.F. y los altos funcionarios de los estados.
1983	Se crea la Ley de responsabilidades de los servidores públicos y la comisión intersecretarial del servicio civil, en la que se establecen los sistemas profesionales que prevalecen hoy en día.
1957	Se promulga la Ley de estímulos y recompensas a los funcionarios y empleados de la federación.
1982-1988	Se publica la Ley federal de responsabilidades de los servidores públicos y la instalación de la comisión intersecretarial del servicio civil.
2003	Entra en vigor la Ley del servicio profesional de carrera.

Elaborado con base en Moctezuma y Roemer (1999)

Como se observa en la tabla 5, la experiencia mexicana desde hace años ha contado con la normatividad para regular las distintas funciones de los individuos en las organizaciones públicas, aunque no vinculadas sistemáticamente, sino que se han presentado esporádicamente, con resultados insuficientes en el fortalecimiento de un servicio profesional de carrera en la totalidad de las organizaciones públicas.

Su origen radica en las particularidades del sistema político mexicano, el cual ha propiciado que los procesos de selección de personal estén sometidos por políticas clientelista, discrecionalidad, recomendaciones, compromisos políticos, contactos, entre otros. De tal manera que, el sistema de lealtades existente en las organizaciones públicas ha contribuido con la crisis de legitimidad y la pérdida en la confianza por parte de la sociedad, y ésta ha propiciado que se generen normatividades que tienen como propósito renovar la función pública.

Por lo tanto, se genera la Ley del servicio civil de carrera (2003), la cual establece la normatividad en materia de servicio profesional en las organizaciones públicas mexicanas, complementándose con reglamentos, estatutos y disposiciones normativas en cada organización. Esta disposición tiene como referencia el Programa de Modernización de la Administración Pública (2007), el que cual determina que México debe contar con un servicio profesional de carrera que garantice una adecuada selección, desarrollo profesional y retiro digno de los servidores públicos, para la transformación de la administración pública en una organización con una cultura de servicio que favorezca la honestidad, eficiencia y la honradez. En seguida, se explorará el Instituto Federal Electoral y su modelo de servicio profesional electoral.

4.1.3. El Instituto Federal Electoral y sus antecedentes

Para Montañó (2005:467-468;477-478), la institución puede percibirse como un campo específico, abstracto que atiende a expectativas, aspiraciones y necesidades sociales distintas, que tiene como premisa la búsqueda y el resguardo de autonomía para diferenciarse de otras instituciones sociales, que sirve de referencia a las organizaciones concretas a las que inspira, tales aspiraciones, expectativas y necesidades conforman espacios institucionales que perfeccionan el ámbito organizacional como en el caso de la democracia concerniente al universo social y representa mecanismos de convivencia social. Dichos mecanismos se traducen en organizaciones, la institución estaría representada por la democracia, mientras que la

organización que se inspira en ella estaría materializada por el Instituto Federal Electoral.

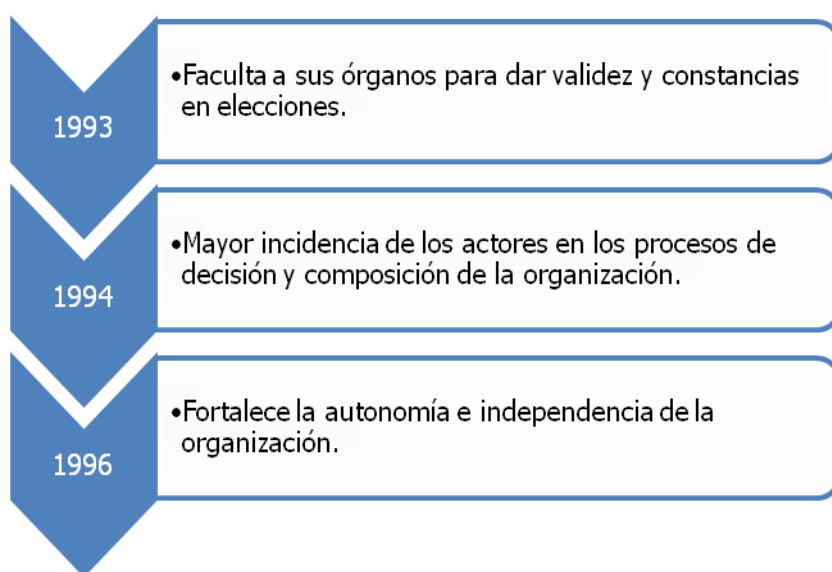
Desde una óptica normativa, la democracia se fundamenta en el principio de la soberanía popular, que determina la forma del poder político y su ejercicio en la sociedad a través del sistema representativo, mediante el cual delega sus facultades en representantes elegidos. En el caso de México, éste sistema se ha desarrollado y se encuentra apoyado por el Instituto Federal Electoral, el cual asume como propósito principal el logro de las aspiraciones, expectativas y necesidades sociales asociadas con la democracia, formando un segmento para la consolidación y expansión de la misma.

De acuerdo con Schvarstein (1998:293), las instituciones se manifiestan por medio de modelos hegemónicos en todos los niveles, la institución es considerada un campo de acción específico y abstracto que atiende expectativas, aspiraciones y necesidades diversas (Montaño, 2005:467). Por consiguiente, la democracia puede considerarse como la institución, en tanto la organización consigue ser representada por el Instituto Federal Electoral, considerando que toda organización se encuentra atravesada por instituciones y son el producto de esos atravesamientos (ibídem, 293-299). Un elemento importante para profundizar en aquella idea, es examinar la naturaleza de la organización, si ha surgido de forma accidental o ha evolucionado y la forma en que esta sujeta al rediseño o diseño su estructura de manera deliberada (Goodin, 2003:14). En seguida, se explorará sus orígenes, partiendo del análisis del sistema político como elemento.

El Instituto Federal Electoral es una organización pública autónoma, responsable de cumplir con la función del Estado de organizar las elecciones federales, poseedor de personalidad jurídica y patrimonio propios, independiente en sus decisiones y funcionamiento, sus antecedentes se encuentran en la reforma política de 1989-1990, la cual establece constitucionalmente la obligatoriedad de una autoridad electoral para organizar las elecciones federales apoyado en un cuadro de funcionarios profesionales, ante los vicios de la vieja tradición electoral mexicana que

residía en improvisar autoridades electorales ciudadanas que en realidad eran militantes o simpatizantes del partido hegemónico. La organización comienza sus funciones en Octubre de 1990, como resultado de tales reformas y de la expedición en ese mismo año del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (COFIPE), teniendo tres procesos significativos de cambio que impactan su composición y atributos:

Figura 12. Cambios del Instituto Federal Electoral



Elaborado con base en Bedolla (2003)

La figura 12, muestra las transformaciones generadas por la reforma de 1993, la cual autoriza a sus órganos para la declaración de validez y la expedición de constancias en elecciones de diputados y senadores y pone límites a los gastos de campaña; por otra parte, la reforma de 1994 amplía la influencia de los consejeros ciudadanos en la composición y procesos de decisión de los órganos de dirección, dotándoles la mayoría de los votos y aumenta las atribuciones de los órganos de dirección a nivel estatal y distrital; finalmente, la reforma de 1996 fortalece su autonomía e independencia al desligar al poder ejecutivo de su integración y reservar el voto dentro de los órganos de dirección a los consejeros ciudadanos, este proceso de reformas dieron como resultado el fortalecimiento de la organización en su autonomía e independencia de cualquier estructura del Estado.

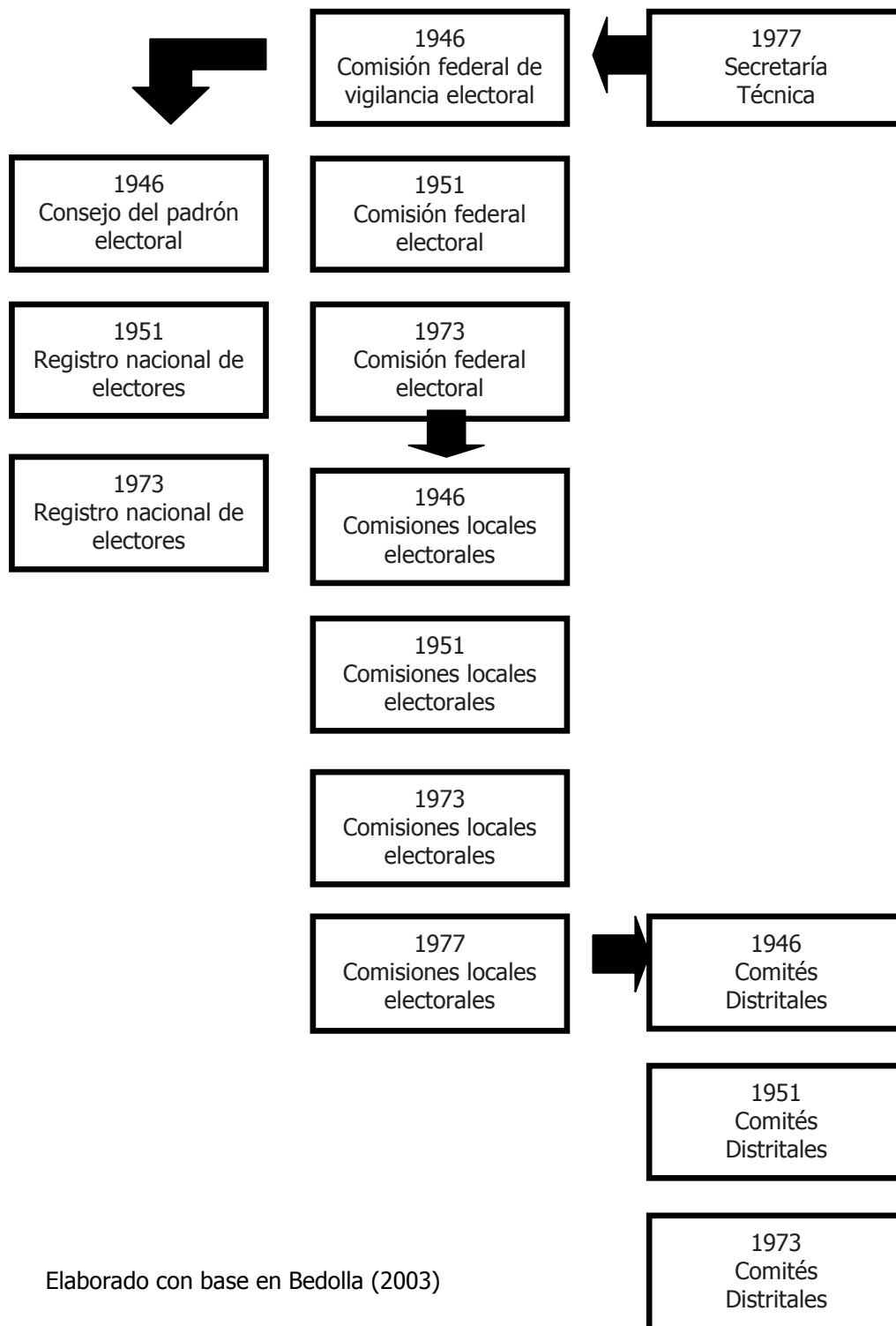
Es de enfatizar, que el origen de la soberanía radica en el pueblo, quien decide su forma de gobierno y quien por propia voluntad decide constituirse como una república representativa, democrática, federal, compuesta de estados libres y soberanos (CPEUM, 2009: artículo 39 y 40). Y es el pueblo quien ejerce su soberanía por medio de los tres Poderes de la Unión: el judicial, el legislativo y el ejecutivo, donde la elección y renovación de esto dos últimos se realiza a través de elecciones libres, auténticas y periódicas conforme a lo siguiente (CPEUM, 2009: artículo 41, fracción I, II, III, V):

- Los partidos políticos son entidades de interés público, tienen como fin promover la participación de la población en la vida democrática, contribuir a la integración de la representación nacional y como organizaciones de ciudadanos, hacer posible el acceso de éstos al ejercicio del poder público, acorde con los programas, principios e ideas que postulan y mediante el sufragio universal, libre, secreto y directo.
- La ley garantizará que los partidos políticos nacionales cuenten de manera equitativa con elementos para llevar a cabo sus actividades, además de señalar las reglas a que se sujetará su financiamiento y sus campañas electorales.
- La organización de las elecciones federales es una función estatal que se realiza a través de un organismo público autónomo denominado Instituto Federal Electoral, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio, en cuya integración participan el poder legislativo de la unión, los partidos políticos nacionales y los ciudadanos.

Consecuentemente, el Instituto Federal Electoral será la autoridad en la materia, libre en sus decisiones y funcionamiento que contará en su estructura con órganos de dirección, ejecutivos, técnicos y de vigilancia. En tanto, el Consejo general será su órgano superior de dirección y se integrará por un consejero presidente y ocho consejeros electorales, y asistirán con voz pero sin voto los consejeros del poder legislativo, los representantes de los partidos políticos y un secretario ejecutivo.

Por otra parte, el Consejero presidente y los consejeros electorales del Consejo general serán elegidos, por el voto de las dos terceras partes de los miembros presentes de la cámara de diputados o en sus recesos por la comisión permanente, a propuesta de los grupos parlamentarios, con el mismo procedimiento se designarán ocho consejeros electorales suplentes, en orden de prioridad. Finalmente, los órganos ejecutivos y técnicos dispondrán de individuos calificados para prestar el servicio profesional electoral, las disposiciones de la ley electoral y del estatuto regirán las relaciones de trabajo de los actores en la organización.

Figura 13. Antecedentes del Instituto Federal Electoral



Elaborado con base en Bedolla (2003)

De acuerdo con la figura 13, se observa el camino de consolidación del Instituto Federal Electoral, teniendo distintos precedentes en materia de organización electoral, su existencia deriva de una percepción compartida entre fuerzas políticas

sobre la conveniencia de democratizar el régimen político y la necesidad de contar con una organización que solucionara el problema político que resulto de la falta de credibilidad y legitimidad de las elecciones de 1988 (Bedolla, 2003:31). Por tanto, se establece el estatuto del servicio profesional electoral en 1992, con el propósito de suprimir la improvisación, fomentar la legitimidad en las instituciones y en los procesos electorales, alcanzar niveles de eficiencia en la prestación del servicio electoral, propiciar la permanencia y superación de los actores y desarrollar en ellos un alto sentido de dignidad, pertenencia y lealtad a la organización.

4.1.3.1. Componentes principales y configuración estructural

Los componentes principales que tiene el Instituto Federal electoral, se conforman de la misión, la visión, los principios rectores, los fines y los valores, los cuales fortalecen su funcionamiento, al igual que la forma en que se estructura como organización.

Figura 14. Misión y visión del Instituto Federal Electoral



Elaborado con base en Cuadernos de divulgación electoral IFE (2008)

En la figura 14, se observa la misión y visión, la primera radica en organizar con eficacia y transparencia las elecciones federales, fortalecer el régimen de partidos políticos y contribuir al desarrollo de la vida democrática con los principios de certeza, legalidad, independencia, imparcialidad y objetividad; en tanto, la segunda consiste en que la organización se distinguirá por su autonomía, profesionalismo, transparencia y rendición de cuentas, contribuirá, mediante la eficiente y eficaz organización de las elecciones federales al bienestar de la sociedad y se orientará a satisfacer la legítima aspiración democrática ciudadana (Cuadernos de divulgación electoral, 2008:1).

Figura 15. Principios del Instituto Federal Electoral

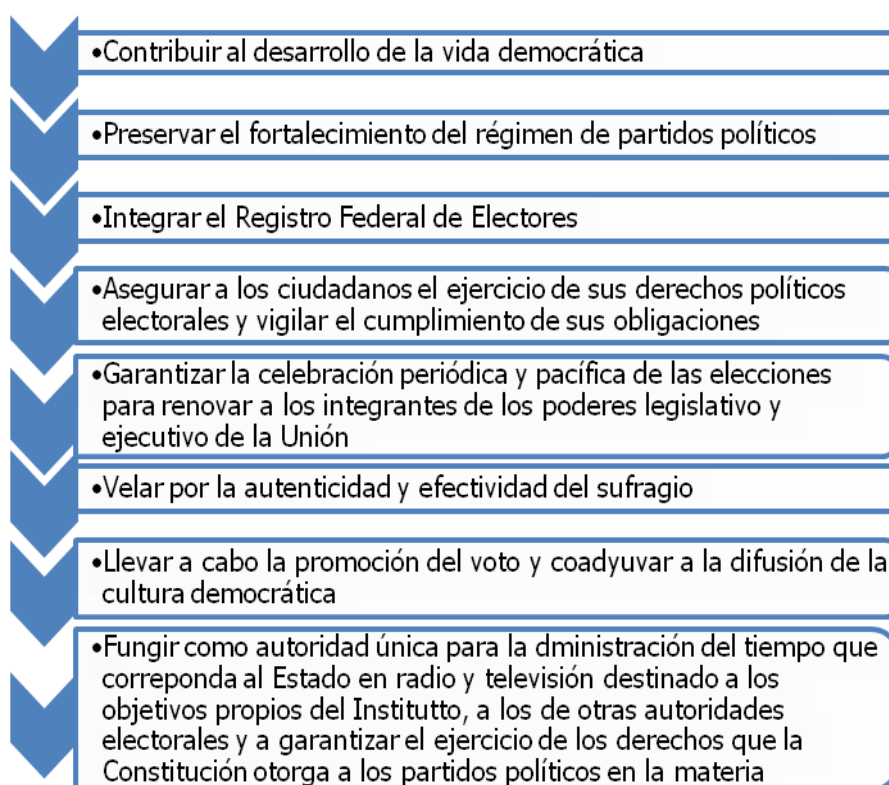


Elaborado con base en la CPEUM (2009)

La figura 15, se muestran los cinco principios rectores que conforman la organización; el primero, constituye la certeza, la cual determina la necesidad de que todas las acciones que se desempeñen estén dotadas de veracidad, certidumbre y apego a los hechos; el segundo consiste en la legalidad, que implica bajo cualquier circunstancia en el ejercicio de las atribuciones y desempeño de sus funciones se debe observar estrictamente las disposiciones legales que las reglamentan; el

tercero, lo conforma la independencia, la que refiere a las garantías y atributos de que disponen los órganos y autoridades que conforman la organización para que sus procesos de deliberación y toma de decisiones se den con libertad y respondan a la normatividad; el cuarto, se enfoca a la imparcialidad que implica que en el desarrollo de sus actividades, todos sus integrantes deben reconocer y velar por el interés de la sociedad y los valores de la democracia; el quinto, la objetividad que involucra un quehacer institucional y personal fundado en el reconocimiento coherente y razonado de la realidad sobre la que se actúa y la obligación de percibir e interpretar los hechos por encima de visiones parciales o unilaterales, máxime (CPEUM, 2009:artículo 41, fracción V).

Figura 16. Fines del Instituto Federal Electoral



Elaborado con base COFIPE (2008)

Se observa en la figura 16, los ocho fines de la organización, los cuales son parte fundamental para su operatividad correcta (COFIPE, 2008:artículo 105).

Figura 17. Valores del Instituto Federal Electoral



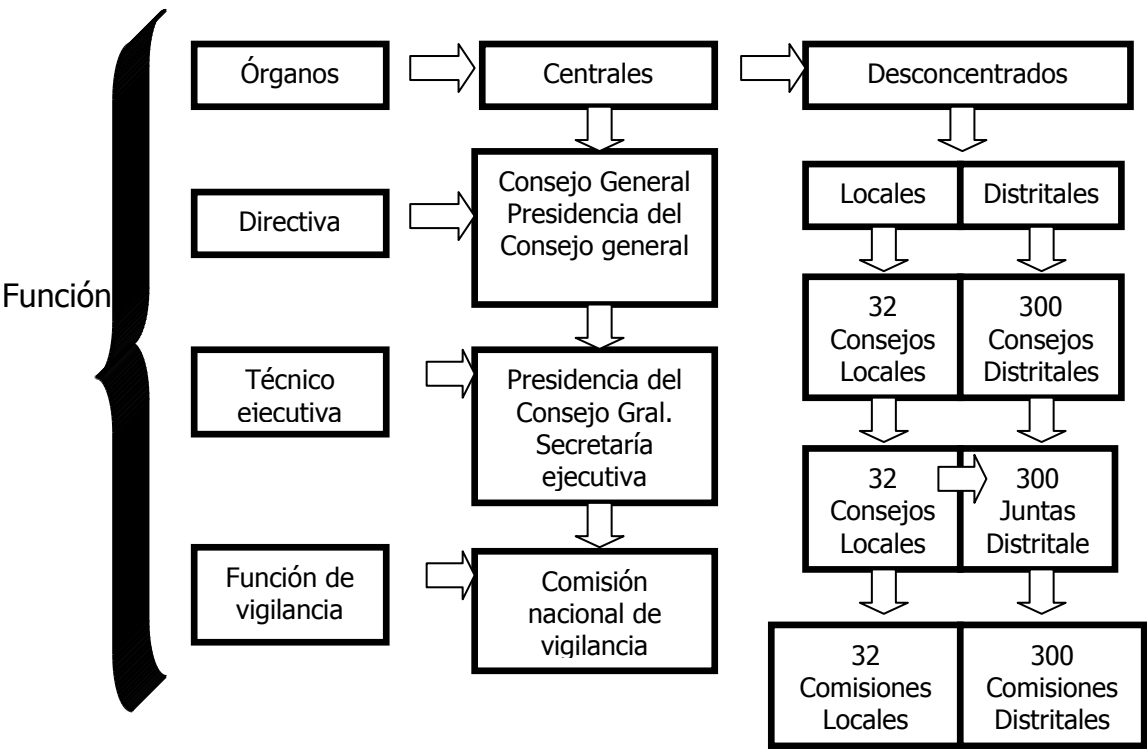
Elaborado con base en Cuadernos de divulgación electoral IFE (2008)

La figura 17, muestra los siete valores de la democracia impulsados y retomados como suyos por parte de la organización (Cuadernos de divulgación electoral, 2008:2). El Instituto Federal Electoral tiene a su cargo todas las actividades relacionadas con la preparación, organización y dirección de los procesos electorales y aquellas que la ley le fija, algunas de sus actividades fundamentales son (CPEUM, 2009:artículo 41, fracción V):

- Capacitación y educación cívica.
- Geografía electoral.
- Derechos y prerrogativas de los partidos y agrupaciones políticas.
- Padrón y listas de electores.
- Diseño, impresión y distribución de materiales electorales.
- Preparación de la jornada electoral.
- Cómputo de resultados.
- Declaración de validez y otorgamiento de constancias en la elección de diputados y senadores
- Cómputo de la elección de presidente de los Estados Unidos Mexicanos.
- Regulación de la observación electoral, de las encuestas y sondeos de opinión.

Por otro parte, su diseño estructural se encuentra organizado en órganos centrales, conformado por el Consejo General y la Junta General Ejecutiva y en órganos desconcentrados con diferentes jerarquías, como se muestra a continuación.

Figura 18. Diseño estructural del Instituto Federal Electoral



Elaborado con base en COFIPE (2008)

Como se muestra en la figura anterior, los órganos centrales, están dirigidos por un órgano colegiado, integrados por un Consejo general que se encuentra compuesto por miembros con derecho a voz y voto, un consejero presidente y ocho consejeros electorales y por otros miembros con voz pero sin voto, consejeros del poder Legislativo, de cada grupo parlamentario con afiliación de partido, los representantes de los partidos políticos, uno por cada partido que cuenta con reconocimiento legal y el secretario ejecutivo de la organización (COFIPE, 2008:artículo 108).

La Junta General Ejecutiva, constituye el órgano ejecutivo y técnico de mayor jerarquía encargado de instrumentar las políticas y programas de la organización y dar cumplimiento a los acuerdos y resoluciones aprobados por el Consejo general, se encuentra formada por el presidente del consejo general, quien preside, el secretario ejecutivo, los directores ejecutivos; de registro federal de electores, de prerrogativas y partidos políticos, de organización electoral, de servicio profesional electoral, de capacitación electoral y educación cívica y de administración. El secretario ejecutivo, posee la atribución de coordinar la Junta general ejecutiva, llevar la administración y supervisar las actividades de los órganos ejecutivos y técnicos, que se reúnen al menos una vez al mes y tiene como atribuciones proponer al Consejo general las políticas y programas, establecer los procedimientos administrativos y evaluar el desempeño del servicio profesional electoral (ibídem, 108-131).

Es de enfatizar, que el Instituto Federal Electoral cuenta con órganos desconcentrados en todos los estados del país, uno por cada entidad federativa y el Distrito Federal y 300 subdelegaciones, una por cada distrito electoral uninominal, a través de los órganos directivos que se integran en forma colegiada bajo los Consejos y mediante órganos técnico ejecutivos integrados por miembros del servicio profesional de electoral, bajo las Juntas ejecutivas y las Comisiones de vigilancia. Este diseño estructural, tiene como propósito otorgar mayor transparencia y aseguramiento de la confiabilidad en los procesos electorales, no obstante, está expuesto a tensiones de intereses de partidos políticos.

Por consiguiente, el sistema político tiene una incidencia determinante para su organización, a nivel interno como el externo, su estructura ha sido sensible ante presiones del ambiente, del sistema político principalmente y ha sido diseñada de acuerdo con los cambios que se han generado en dicho sistema. Asimismo, es una organización dependiente de un sistema social más grande que lo engloba, un ejemplo son los recursos, el presupuesto público y el rediseño que ha resultado de los procesos sociales, políticos y de la normatividad (Bedolla, 2003:32-34).

4.1.4. El Servicio profesional electoral

Una vez realizado la exploración del Instituto Federal Electoral, seguiremos con el análisis de su servicio profesional electoral, el cual representa un sistema de carrera en la formación de una autoridad electoral veraz, independiente e imparcial en su desempeño orientado en garantizar la organización de las elecciones federales y compuesto por un proceso en general, organizado y desarrollado a través de la Dirección Ejecutiva y bajo normatividad del COFIPE y el estatuto del servicio profesional electoral. Establece los criterios de mérito, igualdad de oportunidades, conocimientos necesarios, desempeño adecuado, evaluación permanente, transparencia de procedimientos y apego a los principios de la función electoral federal y la competencia de los individuos.

Figura 19. Proceso del servicio profesional electoral



Elaborado con base en Estatuto del SPE (2008)

Como se aprecia en la figura 19, el proceso del servicio se conforma de cinco fases: la primera de ingreso, consistente en procedimientos abiertos y objetivos donde se

recluta a los aspirantes con los mejores perfiles para la ocupación de los cargos vacantes; la segunda fase de formación y desarrollo de personal, establece un mecanismo donde a través de un programa se perfilan los individuos con las competencias que requieren para el buen desarrollo de sus actividades en la organización; la tercera el fase de evaluación, esta diseñada de forma que mediante la comunicación a los funcionarios de las expectativas institucionales sobre su desempeño y sus competencias se garantiza la eficacia, eficiencia y congruencia con los principios de la organización; la cuarta fase de promoción, ascenso e incentivos, conforma la asignación de los ascensos, la titularidad, los reconocimientos y los estímulos especiales que proceden con apego a los méritos y al buen desempeño; y la quinta fase de sanción, constituye el conducto por el cual se disuaden y corrigen las conductas apartadas del profesionalismo (Estatuto del SPE, 2008:artículo 5-6).

Para el aseguramiento de una administración eficiente de los procesos del servicio profesional electoral, la Dirección Ejecutiva cuenta con un diseño estructural dividido en dos direcciones de área, coordinadas por una Dirección Ejecutiva:

- Dirección de normatividad
- Dirección de incorporación
- Dirección de formación, evaluación y promoción

La Dirección de normatividad, se divide en tres subdirecciones: la primera, normatividad, facultada de procedimientos administrativos; la segunda, de incorporación, responsable del reclutamiento y selección de los aspirantes y de la adscripción definitiva de los ganadores; y la tercera, de políticas, programas y difusión, que tiene a su cargo la gestión de las políticas institucionales y la comunicación inter e intrainstitucional.

La Dirección de incorporación, se estructura de tres subdirecciones: la primera, de formación, atañe las áreas modulares y evalúa el aprovechamiento de los actores; la segunda de evaluación del desempeño, encargada del diseño y aplicación del sistema para medir y certificar la acreditación o no del desempeño; la tercera de promoción,

que administra el otorgamiento de titularidades, ascensos en rango e incentivos, por consiguiente, se asegura una coordinación central en la operación y una instancia responsable de cada proceso.

El Servicio Profesional Electoral se encuentra integrado por personal calificado y se organiza en la función directiva y cuerpo de técnicos: el primero, provee el personal de carrera que cubre los cargos con atribuciones de dirección, de mando y de supervisión y cubrirá los cargos en los siguientes términos (Estatuto del SPE, 2008: art 27-33):

- En las direcciones ejecutivas o unidades técnicas que cuentan con cargos o puestos exclusivos del servicio, los inmediatamente inferiores al de director ejecutivo.
- En juntas locales y distritales ejecutivas, los cargos de las vocalías ejecutivas y vocalías.

En tanto, el segundo, suministra el personal de carrera que realiza las actividades especializadas, tanto el cuerpo de la función directiva como el cuerpo de técnicos se estructuran en rangos en orden ascendente, en los cuales se desarrollará la carrera de los individuos, los rangos en ambos cuerpos serán equivalentes entre sí. Los rangos del cuerpo de la función directiva dan acceso a los cargos que el catálogo determine como exclusivos del servicio, entre los que se encuentran los siguientes:

En la estructura ocupacional centralizada:

- Director de área
- Subdirector de área
- Jefe de departamento
- Operativo

En la estructura ocupacional desconcentrada:

- Vocal ejecutivo de junta ejecutiva local
- Vocal secretario de junta ejecutiva local
- Vocal de junta ejecutiva local
- Vocal ejecutivo de junta ejecutiva distrital
- Vocal secretario de junta ejecutiva distrital
- Vocal de junta ejecutiva distrital

Los rangos del cuerpo de técnicos dan acceso a los puestos que el catálogo determine como exclusivos del servicio, entre los que están:

En la estructura ocupacional centralizada:

- Director de área
- Subdirector de área
- Jefe de departamento
- Técnico de sistemas
- Operativo

En la estructura ocupacional desconcentrada:

- Jefe de departamento de centro regional de cómputo
- Jefe de departamento de coordinación técnica estatal
- Jefe de oficina de cartografía estatal
- Jefe de oficina de seguimiento y análisis

Por lo tanto, el servicio profesional electoral representa un modelo organizacional que se orienta en brindar a la organización de individuos competentes para sus diversas áreas, asegurando el cumplimiento de sus objetivos, no olvidar, que el corazón de las organizaciones son los actores, quienes bajo reglas y arreglos institucionales ofrecen mejores productos o servicios. De esta manera, las organizaciones públicas no funcionan adecuadamente si los actores que las componen carecen de capacidades requeridas, por lo que se hace necesario un sistema que suministre de mayor eficiencia a las mismas mediante un proceso de

profesionalización consistente en mecanismos eficientes de selección, capacitación, evaluación, así como un adecuado sistema de remuneraciones e incentivos de los actores. Una vez analizado el contexto organizacional del estudio, procederemos a mostrar los resultados derivados de la investigación empírica.

4.2. Hallazgos producto del trabajo de campo

La 39 Junta Distrital Ejecutiva del Instituto Federal Electoral, ubicada en el municipio de los Reyes, La Paz, Estado de México, para su funcionamiento se encuentra estructurada en cinco vocalías:

Figura 20. Diseño estructural de la 39 Junta Distrital Ejecutiva



Elaborado con base en COFIPE (2008)

De acuerdo con la figura 20, el diseño de la estructura de la organización consta de cinco vocalías: la vocalía ejecutiva, encargada de coordinar las funciones de todas las vocalías; la vocalía secretarial, facultada para dotar de los recursos materiales, financieros y humanos a las demás vocalías para su correcta función, además de los

asuntos jurídicos de la organización; la vocalía del registro federal de electores, la cual tiene a su cargo los asuntos relacionados con el registro del padrón de electores correspondiente al distrito electoral; la vocalía de organización electoral, encargada de organizar y coordinar con las demás vocalías las elecciones federales en turno; finalmente, la vocalía de capacitación electoral y educación cívica, corresponde difundir la cultura cívica, valores y principios esencialmente en escuelas y en general a la comunidad del distrito electoral. A continuación se muestra en la imagen 1 el inmueble donde se encuentra la organización.

Imagen 1. Inmueble de la 39 Junta Distrital Ejecutiva



Debido a la relevancia de la información obtenida durante la investigación en la organización, se ha considerado para el presente capítulo especificar los elementos, que a consideración se vislumbran bajo el análisis de los datos recolectados y que guiarán para una coherencia teórica del estudio, se ha estimado que para el análisis los elementos claves son: el componente institucional y el componente del cambio organizacional.

4.2.1. Elemento institucional

El propósito de este apartado es evidenciar los elementos encontrados en la investigación de campo orientados hacia el elemento institucional, manifestado en el conjunto de creencias compartidas que generan una relación de interacción e interdependencia en torno a las dinámicas organizacionales presentes en la organización, a continuación se enumeran las más significativas en la 39 Junta Distrital Ejecutiva.

4.2.1.1. Elementos simbólicos

Se considera que lo simbólico se asocia a la cultura, la cual es entendida como un agregado de símbolos, creencias, valores y formas de pensar que pueden o no tener una expresión material y que están organizadas en sistemas o redes que comunican a sus miembros, que tienen un significado particular y que permiten entender conductas humanas (Geertz, 2000). Consecuentemente, incluye el análisis de los objetos, los actos, los discursos y las relaciones entre los actores con un significado múltiple.

Los elementos fundamentales que la conforman son el lenguaje, los códigos simbólicos, los códigos de enseñanza, las creencias, actitudes y valores, y el conjunto de reglas y roles que guían la acción (Trenholm, 2001). De tal forma, que dichos elementos simbólicos son signos que están en lugar de algo, que representan algo para los actores y poseen un significado mayor del que aparece a primera vista, en este sentido, la interpretación simbólica es variada entre los miembros de la organización, no obstante, durante la investigación quedo evidenciado que existe un grado de consenso en cuanto a los significados o interpretaciones que se concretan dentro de ellas.

Es de enfatizar, que los actores que conforman el servicio profesional electoral realizan algunas actividades simbólicas orientadas a reforzar el compromiso del personal que se sitúa por debajo de ellos en la jerarquía de la organización y que

están al margen del servicio profesional hacia las funciones que deben desempeñar de acuerdo con su correlación laboral. En el transcurso de la investigación de campo, se hizo evidente observar cuatro aspectos simbólicos muy notables en la organización: el primero tiene que ver con la distribución del espacio de trabajo, el segundo refiere a la propagación de los valores y principios del IFE, el tercero a las rutinas identificadas, y el cuarto a los rituales encontrados, que a continuación se presentan.

4.2.1.1.1. Distribución del espacio de trabajo

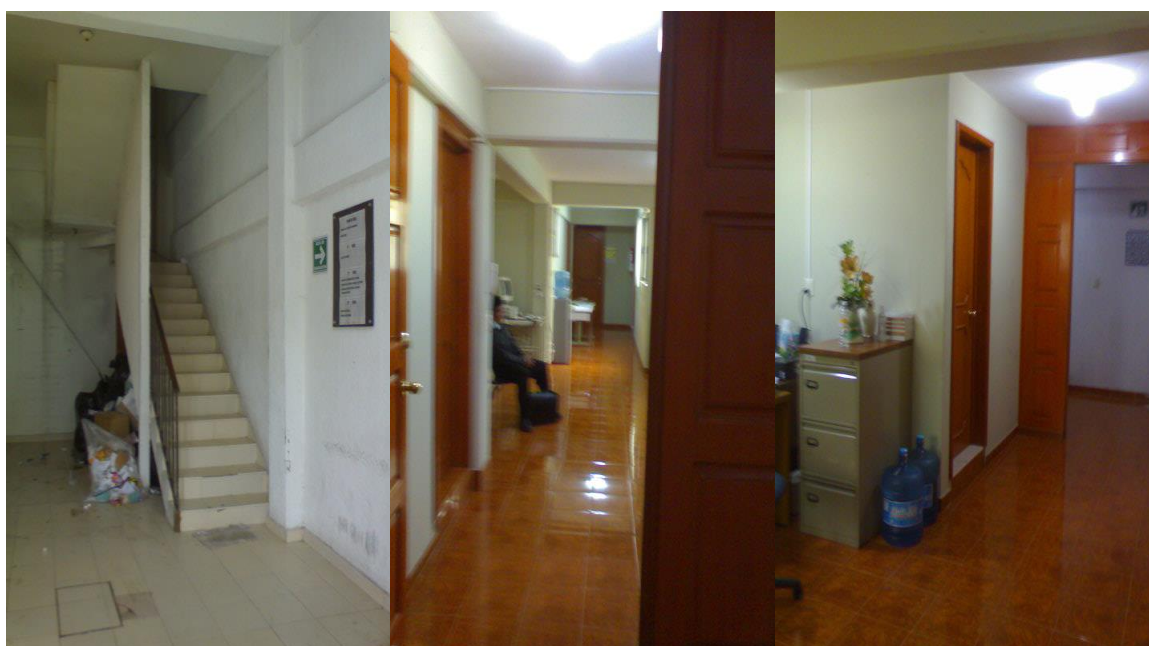
La distribución del espacio de trabajo en la organización, constituye un elemento visible e importante, ya que consiste en el escenario donde el individuo representa un papel (Goffman, 1993:28-29). Apoyándonos en la metáfora del teatro, el espacio físico de trabajo constituye el escenario teatral en donde los diversos actores asumen un papel específico y donde interactúan con los demás.

Imagen 2. Distribución espacial de la 39 Junta Distrital Ejecutiva



La imagen 2, muestra la distribución espacial de la organización, la cual consta de planta baja y tres pisos, donde en la planta baja se encuentra el modulo de atención ciudadana de la Vocalía del Registro federal de electores, que entre sus funciones principales esta la de prestar la asistencia del tramite de la credencial de elector ante los ciudadanos del distrito electoral y una pequeña biblioteca donde se encuentran textos relativos a los derechos cívicos y políticos, además de tener material electoral principalmente; en el primer piso se encuentra la sala de sesiones y la bodega en donde se almacenan las boletas electorales de cada proceso de acuerdo a la normatividad electoral; el segundo piso contiene la Vocalía de organización electoral, la Vocalía del registro federal de electores y la Vocalía de capacitación electoral y educación cívica; finalmente el tercer piso alberga la Vocalía secretarial y la Vocalía ejecutiva.

Imagen 3. Espacios interiores de la 39 Junta Distrital Ejecutiva



La imagen 3, muestra el espacio de trabajo de la organización, el cual se caracteriza por poseer un diseño agradable donde al primer contacto visual se observa una excelente iluminación en toda la instalación, una ventilación funcionando de forma adecuada, la eliminación de las fronteras internas entre las diversas áreas funcionales y relacionadas con la integración de los equipos de trabajo, además de que cada vocalía se enmarca en un espacio delimitado como un cubículo, las puertas

de estos permanecen abiertas todo el tiempo, en tanto la ubicación del acceso a la Junta y el espacio de los corredores internos del edificio marcan un claro símbolo de igualdad entre sus integrantes.

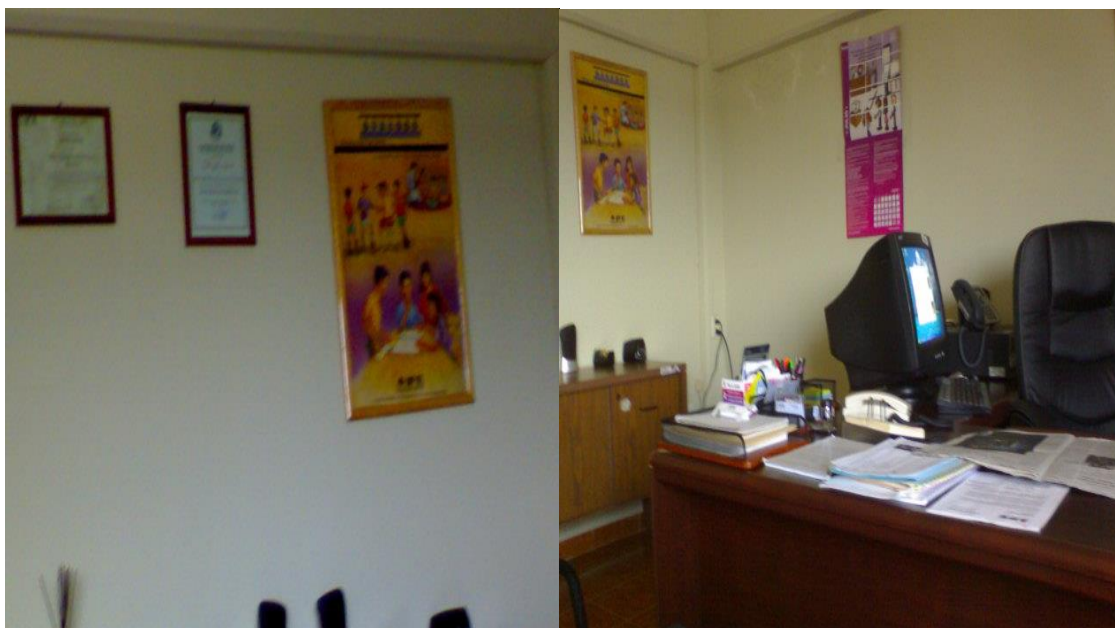
Lo anterior pone en evidencia la existencia de una integración de los actores de la organización, los cuales poseen un estatus de igualdad, toda vez que no existen barreras físicas ni subjetivas para la concordia interna y la integración al trabajo de parte de los individuos.

4.2.1.1.2. Misión, valores y principios del Instituto Federal Electoral

Las organizaciones despliegan elementos culturales corporativos que utilizan para especificar sus particulares y establecer las diferencias con otras, tal distinción se refiere a aspectos como el servicio que prestan o su orientación de servicio, e incluyen factores económicos, tecnológicos, jurídicos, administrativos y culturales dentro de su discurso organizacional, con el propósito de exponer sus características.

Para Geertz (2000), la cultura corporativa es entendida como un sistema en interacción de signos interpretables o símbolos, así, identificamos elementos como la misión, los valores o los principios de la organización, entre otros, los cuales proporcionan información al público sobre sus peculiaridades y marcan una cultura corporativa específica entre sus actores. De tal manera, que el proceso de interpretación de los actores respecto a la misión, los valores y los principios que identifican como suyos y los contenidos compartidos, no finaliza en un consenso total dentro de la organización, sino que pueden manifestarse divergencias o un margen amplio para la interpretación.

Imagen 4. Elementos simbólicos en la 39 Junta Distrital Ejecutiva



Como se muestra en la imagen 4, al primer contacto visual, se observa la presencia de elementos simbólicos incluidos en las instalaciones de la 39 Junta Distrital Ejecutiva como son las declaraciones de la misión, valores y principios que rigen el Instituto Federal Electoral, los cuales se encuentran impresos en materiales de plástico de forma rectangular con una dimensión aproximada de 60 cm. de alto por 50 cm. de ancho, y ayudan para la apreciación visual. Consecuentemente, los vuelven difícil de evitar observarlos, estos han sido colocados en diversos lugares del interior de la organización, en la medida que aseguren que no sólo los individuos sino el público en general que visita el lugar las reconozcan y puedan leer su contenido, para esto han sido montadas en cuadros y colgadas en las paredes de los lugares que son concurridos como los pasillos centrales, que se originan desde la escalera principal de la planta baja hasta los distintos pisos, hacia las oficinas administrativas, como también en el interior de las mismas.

Imagen 5. Valores de la democracia del Instituto Federal Electoral



La percepción de dichos elementos simbólicos puede ser de una organización regida de acuerdo con los postulados de la democracia, además de que para los actores de la organización significa una serie de disposiciones normativas enfocadas a regular su interacción habitual y fortificar su compromiso en la misma, dichos elementos se encuentran relacionados con los valores y los principios rectores del Instituto Federal Electoral.

Tabla 6. Valores y principios del Instituto Federal Electoral

Valores	Principios
Libertad	Certeza
Igualdad	Legalidad
Tolerancia	Independencia
Respeto	Imparcialidad
Honestidad	Objetividad
Justicia	
Pluralismo	

Elaborado con base en la CPEUM (2009), cuadernos de D.E. (2008)

La tabla 6, muestra la misión de la organización, la cual se fortalece con los principios y valores democráticos, su difusión entre los actores asegura que la cohesión no desaparezca y garantiza su legitimidad respecto a su entorno político y social. Los principios consisten en la certeza, la legalidad, la independencia, la

imparcialidad y la objetividad, en tanto, los valores son la libertad, la igualdad, la tolerancia, el respeto, la honestidad, la justicia y el pluralismo.

Por otro lado, un elemento normativo lo conforma la misión de la organización, la cual es organizar con eficacia y transparencia las elecciones federales, fortaleciendo el régimen de partidos políticos y contribuir al desarrollo de la vida democrática (Cuadernos de divulgación electoral, 2008:1), con apego a los principios de certeza, legalidad, independencia, imparcialidad y objetividad (CPEUM, 2009: artículo 41, fracción V). Respecto a los valores pueden considerarse como un conjunto de comportamiento que fortalece la calidad como profesionistas de los individuos, en tanto los principios nutren la calidad como individuos.

Por consiguiente, este conjunto de elementos simbólicos se ven reforzado con textos que proporciona la organización a los actores que ingresan a trabajar como parte del proceso de formación y desarrollo de personal, lo que constituye una manifestación normativa que se encamina a socializar a dichos actores, por lo que es un intento de promover comportamientos entre ellos que orienten el desarrollo de sus actividades en la 39 Junta Distrital Ejecutiva, como se relata en el siguiente testimonio del Jefe de oficina de seguimiento y análisis de la Vocalía del Registro Federal de Electores con relación al proceso de formación:

“Si, básicamente trata el programa fomentar entre nosotros miembros del servicio diversas actividades, diversos programas en los cuales uno se va formando no solo como profesional sino como servidor público y dentro de ellas una muy importante es la que toca con la ética, con los valores y dentro de ella pues formarnos como servidores públicos que se desempeñen con cierto grado de honestidad” Ivan

De acuerdo con lo anterior, se asume que la organización incluye en su cultura corporativa la misión, principios y valores, por medio de los cuales, se beneficia con la cohesión entre los actores y la identificación de éstos con los contenidos de la normatividad vigente, los elementos culturales proyectan a la organización con una identidad propia, en otras palabras, el conjunto de valores y principios adquieren rasgos específicos en organización, donde se perciben símbolos que las identifican

fundamentalmente con los principios y valores de la democracia, como lo sustenta el argumento de la Vocal secretario:

“...el IFE significa para mí una institución que acepta pluralidad en todos los términos, nuestra propia composición organizacional lo dice, podemos encontrar gente que es licenciado en Derecho o podemos encontrar un médico veterinario que se le da la oportunidad de desarrollar la actividad mientras muestre que es capaz de cumplir las metas, están abiertas las puertas para la pluralidad, aquí se da, aquí existe y no es una limitante para ninguna persona, entonces el IFE para mí significa diversidad, significa honestidad, autonomía, significa un trabajo disciplinado, yo tengo un concepto muy amplio del Instituto, pero entre otras cosas, entre ese concepto tan amplio que yo manejo para mí es más que la simple Institución que organiza las elecciones es una institución que esta formada por gente que día a día esta buscando profesionalizarse, que día a día esta buscando mejorar su trabajo... para mí es algo más que lo que define la constitución en términos estrictos legalmente, vamos, es un organismo público autónomo pero el espíritu del instituto es mucho más amplio que ello”
Caludia

Consecuentemente, se aprecia la observancia y compromiso de los principios y valores por parte de la mayoría de los miembros del servicio profesional electoral en la 39 Junta Distrital Ejecutiva, ya que los tienen presentes y los practican habitualmente, constituyendo un aporte medular en la organización. Tal conjunto de principios y valores que presenta la organización, dentro de los que forman parte la misión institucional se comparten por la mayoría de los actores, en otras palabras, aceptan y practican la filosofía de la organización, reconociendo la idea de que existen elementos de tolerancia, respeto, pluralismo e imparcialidad, entre otros aspectos democráticos.

Respecto al nivel de institucionalización de dichos componentes, es pertinente comentar que han sido sedimentados, puesto que no hallamos evidencia de cuestionamientos y son considerados como necesarios para el buen funcionamiento de la organización por parte de los actores, en cuanto a los procesos de trabajo sustantivos, tal etapa refiere que el conocimiento cobra existencia como un hecho real, haciendo que su transmisión sea más fácil y se incorpore, dando un nuevo sentido al acumulado de prácticas habituales (Tolbert y Zucker, 1996).

4.2.1.1.3. Rutinas

Las rutinas conforman una parte substancial de la dinámica organizacional, puesto que la organización en aras por aminorar la incertidumbre del medio y la ambigüedad en su funcionamiento, tiende a afrontarlos provocando rutinas dentro de los procesos organizacionales, que les permiten contar con un marco de referencia para identificar la acción adecuada que cada actor debe realizar (March y Olsen, 1997).

Durante la investigación, se identifico dos rutinas que guían la realización de procesos sustantivos por parte de los actores, los cuales son importantes para la buena operatividad de la 39 Junta Distrital Ejecutiva, ya que determinan actividades primordiales para la organización: la rutina de planeación de actividades diarias y programación mensual, y la rutina de comunicación formal con la Junta Local Ejecutiva. A continuación se describen las rutinas que conforman parte del componente institucional de la organización:

Rutina de planeación de actividades diarias y programación mensual. Esta rutina es de suma importancia para la operatividad de la organización, puesto que del grado asertividad de darlo por cierto que se logre durante su desarrollo estriba la ejecución adecuada de los procesos, esta rutina constituye un conjunto de acciones que son efectuadas por los actores de las vocalías ejecutiva, secretarial y de organización electoral, del registro federal de electores, y de capacitación electoral y educación cívica, principalmente por los titulares de cada área, a continuación se relata y se refuerza con el siguiente comentario la Vocal secretario:

"Tenemos que iniciar forzosamente al llegar ver que pendientes tenemos, sobre todo vía correo que es la forma inmediata que tenemos de comunicarnos con nuestro órgano local, entonces un día habitual implica tener que ver pendientes, trabajamos en conjunto con mi secretaria y el enlace administrativo para ver que pendientes tenemos tanto en el área administrativa como en el área de las actividades cotidianas en materia jurídica, recursos humanos, lo que haya que ver al respecto, pero insisto abordamos primero el correo, porque es el canal de comunicación que tenemos de manera inmediata con la junta local y a través

de la cual nos hace llegar actividades ya sea de manera urgente o a un mediano plazo que tenemos que realizar...” Claudia

Y lo complementa con lo siguiente:

“... entonces lo importante es tener primero esa comunicación con ellos a través del correo, después podemos ver que actividades tenemos programadas de manera mensual y cuales son para determinada fecha, aunque normalmente esto lo hacemos al inicio del mes, pero un día habitual de trabajo puede incluir alguna de estas actividades, por ejemplo la semana pasada teníamos programada en materia de protección civil la realización de un simulacro de evacuación, esto entra en un día habitual de mes pero si se programa de manera previa, lo importante es sacar el trabajo de manera habitual, en el caso del área secretarial trabajamos mucho por términos de ley” Claudia

- El comienzo de la rutina se realiza los lunes por la mañana, es lo primero que realizan los actores al llegar a la organización, cuando cada vocal titular revisa el correo electrónico institucional –el cual representa el enlace con la Junta Local Ejecutiva- para considerar las actividades pendientes y el calendario anual de actividades que tienen registrado en la red de la institución y evaluar las que están programadas para ese día, en toda la semana y el resto del mes, posteriormente estudian las que se irán incorporando como apoyo para cumplir con tales acciones.
- En seguida y una vez examinado las actividades programadas, analizan las condiciones que propiciarán el cumplimiento de las mismas, realizan acciones como la firma de acuerdos pendientes, las notas de día, las resoluciones, entre otras.
- Una vez obtenida la información, los vocales titulares programan las actividades en orden de prioridad a realizar ese día y para el resto de la semana.
- Simultáneamente, el vocal titular les informa de manera verbal a sus subordinados inmediatos y a las demás vocalías, las acciones que requerirán para concretar las actividades programadas.

- Posteriormente, se realiza la evaluación de las acciones a emprender y se formaliza comunicándolo paralelamente a los subordinados y demás vocalías para que se preparen las diligencias y se procede a ejecutar lo programado.
- La rutina termina cuando los actores capturan las actividades llevadas a cabo en su sistema de información, esta se debe realizar de manera diaria.
- Los siguientes días de la semana, cada vocal titular revisa las actividades con el propósito de establecer si habrá cambios en tales.

Rutina de comunicación formal con la Junta Local Ejecutiva. En este proceso, los actores que participan en él, son los vocales ejecutivo, vocal secretario, de organización electoral, del registro federal de electores y de capacitación electoral y educación cívica. Esta rutina es relevante para el funcionamiento de la organización, puesto que significa el canal de comunicación con su órgano jerárquico superior y establece las actividades prioritarias y urgentes que se constituyen en el transcurso de la semana, se describe a continuación:

- La rutina da inicio a partir de que los actores llegan por la mañana a la organización y examinan el correo electrónico de la institución, con el propósito de revisar las actividades pendientes y urgentes que les manda la Junta Local Ejecutiva.
- Una vez revisado el correo institucional, analizan y evalúan las actividades prioritarias o urgentes para ese día y el resto de la semana.
- Acto seguido, exploran las condiciones que tienen el cumplimiento de las actividades.
- Posteriormente, los vocales programan las acciones para concretar las prioridades y urgencias.
- Al mismo tiempo, los vocales, comunican de manera informal a sus subordinados inmediatos y a las demás vocalías, las acciones para concretar las actividades.
- Posteriormente, se evalúan las acciones y se formaliza comunicándolo paralelamente a los subordinados y áreas diversas para que se preparen las diligencias y se procede a ejecutar lo programado.

- La rutina concluye cuando los actores capturan las acciones concretadas en su sistema de información, esta actividad la debe realizar diariamente.

La importancia del papel del correo institucional como medio de comunicación y difusión formal, radica en que llega a todos los actores internos y personas externas, lo que socializa el significado de la organización. Por consiguiente, se considera que se experimenta un proceso de institucionalización, en el sentido de que una de sus etapas es la habituación o la rutinización (Tolbert y Zucker, 1996), puesto que las anteriores rutinas organizacionales tienden al apego de la normatividad. Por otro lado, el papel que juegan los actores es substancial, porque a mayor peso específico institucional y establecimiento de mecanismo para su logro y voluntad profesional, mayor será el alcance e impacto de tal proceso.

4.2.1.1.4. Rituales

La actividad ritual hallada en la 39 Junta Distrital Ejecutiva es escasa, en este caso, las acciones se reducen a rituales ligados a la celebración de un acontecimiento en que participan todos los individuos, la cual se efectúa los últimos días de Diciembre de cada año, denominada “fiesta de fin de año”, celebrada en las instalaciones de la organización, la cual se orienta a reforzar los lazos de familiaridad entre los actores, en ésta, se invita a los mismos a que asistan en compañía de sus familias y la interacción verbal está enfocada a perfilar una imagen de que la Junta es una familia que debe de proceder con dedicación y respeto. Consecuentemente, no es casual que para los individuos la organización les remonte a metáforas relacionadas con la familia, como lo ejemplifica la Vocal de organización electoral:

“Cuando entraste yo te dije que soy hija del Instituto, del servicio profesional electoral, mi experiencia a lo mejor pudiera ser como una historia romántica de telenovela porque ha sido muy agradable en cuanto al servicio profesional...fue una historia bonita, insisto puede ser como una historia romántica donde no hubo nada desagradable, además que el servicio profesional se ha ido desarrollando y ha ido mejorando día a día” Carolina

Por otro lado, el Jefe de oficina de seguimiento y análisis de la Vocalía del Registro Federal de Electores comenta de acuerdo con su experiencia lo siguiente:

“Es mi segunda familia, puesto que llevo más de 17 o 18 años laborando, entonces he dedicado el mayor tiempo a esta casa que a mi familia” Ivan

En tanto, la vocal de organización refuerza lo anterior manifestando lo siguiente:

“Le pregunto a la persona más romántica y le digo más romántica porque yo quiero mucho a mi institución, para mí el instituto significa todo, desde que yo salí de la universidad yo no he trabajado en otro lado, ha sido mi único trabajo el IFE, entonces yo siempre lo he dicho: lo que yo soy laboralmente, como persona y obviamente hasta en mi vida personal, hasta en mi vida familiar, lo que yo le he podido dar a mi hija, lo que yo tengo todo se lo debo al IFE...”
Carolina

Con lo anterior, se puede ver, que un aspecto relevante encontrado, es el hecho de que se muestra en la mayoría de los actores un sentido de pertenencia en la organización, por otro lado es posible afirmar que en la 39 Junta Distrital Ejecutiva se ha consolidado un marco institucional, destacando que está orientada a conservar los principios y valores democráticos en sus miembros, fomentando interacciones directas entre ellos. En la práctica los actores brindan un trato de igualdad y tolerancia entre ellos y descartan la creencia en la existencia de individuos especiales, es decir, no se establecen distinciones que sobreestimen a algunos en contraparte del menosprecio de otros, de tal forma, que se aprecian comportamientos de aceptación y adopción de dichos valores y principios que constituyen un compromiso con los mismos, generando un cambio organizacional que se pretendía con la implementación del servicio profesional electoral.

Este marco institucional, compuesto de principios y valores, creencias, rutinas y rituales que buscan el compromiso de los actores que pertenecen al servicio profesional electoral, dan forma al proceso de cambio organizacional que contribuye a elevar el nivel de la eficiencia operativa de los procesos de trabajo sustantivos como la programación de actividades anuales, mensuales y diarias, y la ejecución de dicha programación, enfocándose a la consecución de las metas organizacionales,

trastocando la estructura jerárquica y nutriéndose de las nociones asociadas a la profesionalización.

4.2.2. Elemento como dinámicas intraorganizacionales

Se ha estimado conveniente, exponer los componentes que conforman el cambio organizacional encontrado durante la investigación congregándolos bajo la óptica de cambio como dinámicas intraorganizacionales, puesto que resulta evidente el papel de los intereses de los actores en dicha formación.

Las dinámicas intraorganizacionales, son una condición para comprender el cambio atendiendo la complejidad interna de la organización, y serán las que ayuden a propiciar la aceptación o resistencia por parte de los actores de los componentes del cambio (Greenwood y Hinings, 1996). A continuación se exponen los argumentos.

4.2.2.1 Dinámicas intraorganizacionales

El cambio organizacional puede ser apreciado para su comprensión, desde la visión de la complejidad interna de la organización, analizando sus dinámicas intraorganizacionales que influyen sobre tal proceso, puesto que serán en función de la configuración de éstas si ocurre una adaptación o rechazo por parte de los actores al mismo, se ubican dos dinámicas implicadas en el cambio organizacional: las precipitantes y las facilitadoras (Greenwood y Hinings, 1996).

Las primeras constituyen aquellas actitudes de grupos o equipos que se apoyan en un conjunto de intereses y valores que siendo movilizados adquieren una estructuración, propiciando la aceptación o rechazo de los elementos del cambio, es decir, los grupos de interés que perciben el cambio organizacional refuerzan su posición ventajosa, y es más factible que sumen y apoyen las acciones transformadoras que se estén impulsando, mientras los individuos que aprecien que su posición ventajosa tiende a disminuir o que su posición desventajosa será profundizada, tendrán un comportamiento de rechazo.

De tal forma, que un agente potencial de presión para el cambio organizacional está representado por la percepción que tienen los distintos grupos o equipos que interactúan en la organización y cómo sus intereses son compatibles o no con las posibles transformaciones planteadas. Además, se considera que las prácticas de operación desarrolladas por la organización contribuyen a la estructuración de grupos de interés, cuyo núcleo se constituye a partir de las actividades especializadas que los actores realizan, lo que incide sobre los tamaños de los equipos que interactúan en la misma, estableciendo posiciones de privilegio y de desventaja. Por tanto, existen actores que experimentan la satisfacción o no de sus intereses en rubros como el reconocimiento a su desempeño en la organización o una mejor retribución económica para los mismos, entre otros.

Los grupos de interés que divisan que el cambio organizacional aumenta su situación de ventaja en la organización o que disminuye su posición de desventaja, es más viable que se apoyen las acciones transformadoras que se estén promoviendo. En tanto, aquellos que perciban que una posición ventajosa tiende a disminuir o que su posición desventajosa será aumentada, tendrán una actitud de descontento y rechazo frente a la pretensión de implementación de los cambios organizacionales.

En la investigación, se encontró evidencia de que existe una satisfacción de intereses con relación al desempeño organizacional y los resultados obtenidos por parte de los miembros del servicio profesional electoral, y entre los equipos de trabajo, identificándose los grupos de: los vocales titulares y el jefe de oficina de la Vocalía del Registro Federal de Electores. Se observa que ambos poseen una marcada satisfacción de intereses con relación al funcionamiento operativo en la organización, la Vocal de organización electoral comenta lo siguiente:

“...es el lugar -Junta Distrital- donde yo me he podido desarrollar plenamente, es el lugar donde yo he encontrado oportunidades, es el lugar donde yo me puedo sentir satisfecha laboralmente...para mí significa la forma en que yo puedo contribuir con mi país, siendo una ciudadana honesta, siendo una ciudadana que trabaja, que contribuye, que trata de hacer su trabajo de la mejor manera posible, y lo que significa para mí siempre la oportunidad de poder seguir aprendiendo, de poder seguir realizando cosas nuevas y de hacerlo bien porque

además el propio Instituto nos exige como miembros del servicio trabajar lo mejor posible dar lo mejor de nosotros, entonces mi trabajo en el Instituto en términos laborales lo ha significado todo...” Carolina

Por lo tanto, se asume que tal satisfacción de intereses, genera condiciones para que los actores procedieran como factor del cambio organizacional, en este sentido, su actuación obedece a seguir las reglas formales que rigen el servicio profesional de carrera sin obstáculos o negaciones, como lo refuerza la Vocal de organización electoral:

“...yo creo que algo que ha caracterizado al Instituto Electoral y al personal que laboramos en ello es que quizás esa formación de la que nos han ido dando pues traemos muy arraigado lo institucional, se lleva todo tal cual con los puntos y las comas que nos indican todos los ordenamientos legales por los cuales nos regimos, definitivamente son totalmente importantes” Carolina

Por otro lado, el Vocal ejecutivo fortalece el argumento anterior con la siguiente narración:

“Hay manuales operativos que tienen que ver con la ejecución propiamente de los procedimientos de cada una de las actividades, tenemos diferentes normas que empiezan con la construcción del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, el estatuto del servicio profesional electoral, el reglamento interno del instituto, el reglamento de quejas, una serie de acuerdos que toma el consejo general, la junta general ejecutiva, los circulares y los oficios, esa es la norma que aplica en el instituto y la que tenemos que observar nosotros como miembros del servicio profesional y miembros del instituto” Diego

El anterior argumento, muestra una inclinada satisfacción de intereses con relación al funcionamiento operativo de la Junta Distrital, por lo que las condiciones suficientes para que se actúe como un factor del cambio organizacional se presentan.

De tal forma, la Vocal secretario comenta lo siguiente:

“...lo que genera la función que nosotros realizamos es el Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales obviamente a través de lo que primeramente establece la Constitución, pero finalmente nuestra actividad esta basada en todo esto y de manera específica en un calendario anual de actividades que la Junta General Ejecutiva del IFE aprueba” Claudia

De lo anterior, se aprecia que en los equipos no se percibía que la dinámica funcional afectara sus intereses, por el contrario, se mostraban satisfechos y por consiguiente, alentaban la presión para el cambio. Por lo consiguiente, respecto a la satisfacción de intereses, existían las condiciones suficientes para que los grupos actuaran como un factor catalizador del cambio organizacional.

Siguiendo con Greenwood y Hinings (1996), un elemento importante dentro de estas dinámicas lo conforman los valores comprometidos, puesto que en toda organización existen y de los cuales pueden identificarse los siguientes:

- Compromiso con el *status quo*. Donde los grupos o equipos están comprometidos con el sistema de gestión actual, el cual prevalece como institucionalizado.
- Compromiso indiferente. En el cual los grupos o equipos no están comprometidos, ni se oponen al sistema de gestión utilizado. Representa un tipo de conformidad inconsciente.
- Compromiso competitivo. Algunos grupos o equipos apoyan el sistema de gestión actual, mientras que otros prefieren una articulación alternativa, la cual podría ser derivada del contexto institucional.
- Compromiso reformador. Todos los grupos o equipos están opuestos al sistema de gestión utilizado y prefieren una articulación alternativa.

En la investigación se demuestra, que los valores comprometidos que ejercen los actores están en el compromiso con el *status quo*, puesto que los actores ubicados en las funciones directivas superiores, es decir, en las vocalías de la Junta Distrital Ejecutiva y otros como la jefatura de oficina, existe la apariencia de estar comprometidos con el modelo actual. Por lo tanto, la tendencia observada indica que tal compromiso impone su hegemonía, como lo muestra el siguiente relato de la Vocal secretario:

“Creo que el instituto se ha desarrollado de manera correcta...el IFE para mí significa diversidad, significa honestidad, autonomía, significa un trabajo disciplinado, yo tengo un concepto muy amplio del Instituto, pero entre otras cosas, entre ese concepto tan amplio que yo manejo para mí es más que la simple Institución que organiza las elecciones es una institución que esta formada por gente que día a día esta buscando profesionalizarse, que día a día esta buscando mejorar su trabajo y que la gente que no lo busca deja de tener calidad en el instituto y que poco a poco esa gente va desapareciendo dentro del mismo porque no tiene cavidad... para mí es algo más que lo que define la constitución en términos estrictos legalmente, vamos, es un organismo público autónomo pero el espíritu del instituto es mucho más amplio que ello...A nivel profesional obviamente lo máximo, es el lugar donde yo me he podido desarrollar plenamente, es el lugar donde yo he encontrado oportunidades, es el lugar donde yo me puedo sentir satisfecha laboralmente, y además obviamente me siento útil a mi país...lo que significa para mí siempre la oportunidad de poder seguir aprendiendo, de poder seguir realizando cosas nuevas y de hacerlo bien porque además porque el propio Instituto nos exige como miembros del servicio trabajar lo mejor posible dar lo mejor de nosotros...” Caludia

En tanto, el Vocal ejecutivo comenta lo siguiente:

“...todo mundo sabe el rol que juega institucionalmente hablando y todo mundo adecua su función y sus actividades en razón de la norma que regula la relación laboral...” Diego

Mientras, el Jefe de oficina de seguimiento y análisis de la Vocalía del Registro Federal de Electores agrega lo siguiente:

“...positivos son totalmente los beneficios que se han obtenido de los diversos programas de formación, asimismo el servicio profesional tiene una parte importante puesto que nos apoya

para que nosotros sigamos estudiando, para que nosotros desarrollemos algunas actividades externas...” Ivan

Los valores comprometidos que ejercen los actores organizacionales se encuentran enmarcados en el *status quo*. Al guiarse por las disposiciones normativas, se asume un marcado compromiso con el modelo en curso, la tendencia observada indica que esta posición impone su hegemonía.

Así, la Vocal de organización electoral fortalece con lo siguiente:

“... entonces mi trabajo en el Instituto en términos laborales lo ha significado todo, es la única Institución en la que he trabajado, entonces estoy muy identificada con el Instituto como tal aprecio mucho mi trabajo, lo veo como algo además de una forma de seguir creciendo a nivel personal también una forma de poder mostrar esa habilidad ante mi familia, entonces el instituto para mí el trabajo que realizo en el instituto es una parte medular dentro de mi vida”
Carolina

De tal forma, puede apreciarse una configuración que ha propiciado el cambio organizacional con la implementación del servicio profesional electoral, ya que se han originaron condiciones para la introducción de ajustes en la dinámica funcional de la organización, concretadas en la satisfacción de intereses y de los valores comprometidos que se han estructurado, lo que permite, que la organización se encuentra firme en el modelo actual.

Para Greenwood y Hinings (1996), el cambio organizacional también depende de la formación presentada por las dinámicas facilitadoras, la cuales constituyen el entendimiento y las habilidades compartidas por los actores que en su interacción se forman y permiten que el cambio organizacional se concrete. En la investigación, la capacidad de acción constituye una dinámica facilitadora, puesto que se conforma como una condición necesaria y se encuentra constituida por entendimiento y habilidades requeridas por los miembros del servicio profesional electoral para desempeñarse en la organización.

Se aprecia el comportamiento de esta dinámica, con la observación directa y con la entrevistas, donde se asume que la 39 Junta Distrital Ejecutiva cuenta con la capacidad de acción requerida para poner en práctica y sostener el cambio organizacional, ya que existen por parte de los actores un entendimiento de lo que plantea el servicio profesional electoral y de la normatividad asociada a él. Además de presentarse habilidades para funcionar en éste escenario, es decir, desempeñarse de acuerdo a los lineamientos marcados por el propio servicio profesional, el Vocal ejecutivo señala lo siguiente:

“...el estatuto es la norma que te dice lo que tienes posibilidades de hacer y lo que no puedes definitivamente hacer, entonces eso genero un cambio de actitud en todos los miembros del servicio, en los jefes y en los que estamos en la estructura más abajo, entonces todo mundo sabe el rol que juega institucionalmente hablando y todo mundo adecua su función y sus actividades en razón de la norma que regula la relación laboral, entonces claro que sí cambio, pero cambio para bien” Diego

El cual también se refleja con el siguiente relato de la Vocal secretario:

“...para cualquier empleado del servicio profesional, para cualquier funcionario del servicio profesional nosotros estamos basados primero en la ley, nosotros no podemos hacer nada que no nos este permitido por la ley como parte de la Administración Pública, finalmente aunque somos un organismo autónomo nos rigen en este mismo sentido, no podemos hacer más allá de lo que nos permite la ley, nuestro funcionamiento como institución y como titulares de área esta basado primero en la constitución, después en el Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, en el propio estatuto del servicio profesional, en la ley de sistemas y medios de impugnación en lo que se refiere a aspectos jurídicos, en el reglamento interior del instituto y en todos los acuerdos y lineamientos que apruebe el consejo general que en cualquier materia, es nuestra base fundamental para actuar.” Claudia

Por otro lado, el Vocal ejecutivo comenta lo siguiente:

“El estatuto es la norma que rige la vida interna de cada una de las juntas, ahí nos dicen cuales son nuestros derechos, nuestras obligaciones, que podemos y que no podemos hacer, el catalogo de puestos entiendo que es el que determina cuales son las responsabilidades y funciones de cada uno de nosotros, es la figura orgánica del instituto, es donde se actualiza el perfil del puesto, es decir los requisitos mínimos que tenemos que cumplir los que somos parte de la estructura y cada una de las áreas en donde estamos asignados y el calendario es

el que rige todos los días lo que hacemos, tratándose en la medida de lo posible cumplir al cien por ciento y que este trabajo sea con calidad porque somos profesionales en la materia...sin duda la institucionalidad es fundamental, no sólo en esta institución sino en todas las del país, en toda la administración pública federal, no pueden estar las reglas informales por encima de la institucionalidad, hoy hemos dejada de depender tanto de los aspectos informales porque hay normas y procedimientos bien determinados que implican ciertas responsabilidades y ciertas actitudes y conductas” Diego

Respecto a la capacidad de acción, se observa un entendimiento y obediencia muy marcada por parte de los actores para actuar conforme la normatividad que dicta el servicio profesional electoral y la organización, constituyendo dinámicas intraorganizacionales que producen cambios en el comportamiento permanente en los miembros del servicio profesional. Por lo tanto, existen componentes de cambio organizacional donde los individuos responden a los nuevos requerimientos normativos propiciados por el modelo de servicio profesional electoral. Consecuentemente, tales dinámicas intraorganizacionales se muestran presentes en la 39 Junta Distrital Ejecutiva y se traduce en la obediencia normativa por parte de los actores.

De esta manera, se aprecia una autopercepción organizacional compartida de que el nivel de profesionalización de los actores representa una ventaja en la organización, así las dinámicas intraorganizacionales se encontraban conformadas de manera favorable para un cambio organizacional, es decir, existía una inclinada satisfacción de intereses con respecto al desempeño funcional de la organización por parte de la mayoría de los actores, la cual se fortaleció debido a que los estímulos salariales asociados al cumplimiento de los objetivos y de las metas expandían sus intereses, aunado a que tal consecución es evaluada mensual y anualmente, lo que propicia además la obtención de estímulos económicos, pero sobre todo su desarrollo y permanencia dentro del servicio profesional electoral.

V Reflexiones finales

Las organizaciones orientadas a la democracia cuentan con una aceptación mayor por parte de los actores sociales, esta imagen favorable que socialmente se tiene se incrementa si se logra que sus actividades cuenten con desempeño eficiente generando legitimidad para la organización. La búsqueda de legitimidad por parte de las organizaciones públicas ha propiciado la implementación de modelos organizacionales como el servicio profesional electoral, siendo el ciudadano principio y fin de la organización.

Derivado de la investigación, se observan elementos simbólicos como las actitudes, principios y valores que guían la acción y poseen un significado mayor del que parece para los miembros del servicio profesional electoral, lo que ha generado un grado de consenso en cuanto a los significados o interpretaciones que se concretan dentro de ellas. En este sentido, los actores realizan actividades simbólicas orientadas a reforzar el compromiso con la organización.

Componentes como la distribución del espacio de trabajo, la propagación de los valores y principios del IFE, las rutinas y los rituales encontrados constituyen evidencias empíricas que muestran un nivel de institucionalización de tales elementos, por lo que se demuestra que se han sedimentado ya que los tienen presentes y los practican habitualmente y no existen cuestionamientos y son considerados como necesarios para el buen funcionamiento de la organización por parte de los actores.

También pudo apreciarse que se generaron dinámicas intraorganizacionales que favorecieron cambios en el comportamiento de los miembros del servicio profesional derivado de la normatividad del modelo, estos logros institucionales están a la vista, consistiendo en que se cuenta con la normatividad requerida para su buen funcionamiento, así como las prácticas de los actores alineadas a las mismas, propiciado por la búsqueda de un mejor desempeño organizacional y la esquivación de la discrecionalidad y los abusos de autoridad.

El éxito en la implementación de este modelo de servicio profesional electoral puede vincularse con la modificación de la autopercepción organizacional compartida de que el nivel de profesionalización de los actores representa una ventaja en la organización. Por tanto, con la implementación del modelo organizacional, las dinámicas intraorganizacionales se encontraban conformadas de manera favorable para un cambio organizacional, es decir, existía una satisfacción de intereses con respecto al desempeño funcional de la organización por parte de la mayoría de los actores, fortaleciéndose debido a que los estímulos salariales asociados al cumplimiento de los objetivos y de las metas expandían sus intereses, aunado a que tal consecución es evaluada mensual y anualmente, lo que propicia además la obtención de estímulos económicos, pero sobre todo su desarrollo y permanencia dentro de la organización. De esta manera, se considera que el servicio profesional electoral consigue ampliar intereses, constituyendo la oportunidad para los actores de obtener otros asociados con el aspecto profesional como la estabilidad laboral y el progreso económico, además de existir valores comprometidos que se ejercen.

Otros elementos hallados son un alto grado de apego a la normatividad, donde la formalidad es fundamental para el desarrollo de las actividades de los actores, el sentido de trabajo en equipo en la organización esta formalizado y es tomado en consideración por los actores del servicio profesional electoral, de forma que la normatividad ha condicionado la interacción que existe entre ellos, además de que existe un marcado sentido de identidad con la misma, lo cual representa una pertenencia a la 39 Junta Distrital Ejecutiva.

De tal manera, el modelo organizacional de servicio profesional electoral en la 39 Junta Distrital Ejecutiva analizada, ha logrado conjuntar los factores necesarios para generar un cambio organizacional el cual favorece el mejoramiento en el desempeño organizacional, siendo factor importante para legitimarse ante el entorno y consolidarse como un instrumento de modernización administrativa de la administración pública para generar dispositivos donde se establecen las bases, criterios de selección, ingreso, permanencia, promoción, capacitación, evaluación y separación de los actores, permitiendo resguardar el mérito, la capacidad, la

memoria institucional, y asegurando la eficiencia, transparencia y eficacia de las organizaciones públicas.

Es de enfatizar, que las Juntas Distritales Ejecutivas son organizaciones medulares en la vida democrática de México, la realización y el aseguramiento de sus actividades democráticas inciden esencialmente el contexto político y social del país, el desafío que procede de la investigación consiste en la necesidad de profundizar en aquellos aspectos que son perfectibles del modelo para mejorarlo: cuestiones como la existencia de cierto nivel de discrecionalidad puesto que la mayoría de plazas que tiene el IFE no están dentro del catalogo del servicio profesional electoral, y una mejor retribución económica en cuanto a horas extras durante los procesos electorales puesto que se unifica un bono económico general para todos. Todo lo anterior en aras de una mejor comprensión de los fenómenos que se suscitan en tan importantes organizaciones.

VI. Bibliografía

Libros

- Arellano, David y Cabrero, Enrique (2000). *El dilema de la importación de modelos organizacionales. Hacia una deconstrucción posmoderna del cambio en organizaciones gubernamentales mexicanas*. En David Arellano, Enrique Cabrero y Arturo Del Castillo (Coords.), *Reformando al Gobierno: una visión organizacional del cambio gubernamental* (pp. 397-418). México: CIDE, Porrúa.
- Argyris, Chris (1975). *The impact of the formal organization upon the individual*. En S.D. Pugh, *Organization Theory* (pp. 261-278). Londres: Penguin Books.
- Barba, Antonio y Solís, Pedro (1997). *Cultura en las Organizaciones. Enfoques y Metáforas de los Estudios Organizacionales*. México: UAM Iztapalapa.
- Bedolla, Cancino (2003). *Instituto Federal Electoral*. México: Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral.
- Berger, Peter y Luckmann, Thomas (1997). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Cabrero, Enrique (2001). *Del Administrador al gerente público*. México: CIDE.
- Castelazo, José (2007). *Administración Pública: Una visión de Estado*. México: INAP
- Child, John (1991). *Organización, guía para problemas y práctica*. México: Compañía Editorial Continental.
- Corbetta, Piergiorgio (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. España: Mc Graw Hill.
- Coriat, Benjamín (2000). *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. México: Siglo XX.
- Coronilla, Raúl (2004). *Propuesta metodológica para el cambio organizacional*. En Luis Montaña (coord.), *Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad* (pp. 93-116). México: Universidad de Occidente, UAM, Porrúa, Cámara de diputados LIX legislatura.
- Coronilla, Raúl y Del Castillo, Arturo (2000). *El cambio organizacional: enfoques, conceptos y controversias*. En Arellano David Arellano, Enrique Cabrero y Arturo del Castillo (Coords.), *Reformando al Gobierno: una visión organizacional del cambio gubernamental* (pp. 77-136). México: CIDE, Porrúa.

- Crozier, Michel (1989). *Estado modesto, Estado moderno. Estrategia para el cambio*. México: FCE.
- Crozier, Michel y Friedberg, Erhard (1990). *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*. México: Alianza Editorial Mexicana.
- De La Garza, Enrique (2006a). *¿Hacia donde va la Teoría Social?*. En Enrique De La Garza (coord.), Tratado Latinoamericano de Sociología (pp. 19- 38). México: Anthropos, UAM Iztapalapa.
- De La Garza, Enrique (2006b). *¿Neoinstitucionalismo, alternativa a la elección racional?: una discusión entre la economía y la sociología*. En Enrique De La Garza, Teorías Sociales y Estudios del Trabajo: Nuevos enfoques (pp. 29-65). México: Anthropos.
- Etzioni, Amitai (1986). *Organizaciones Modernas*. México: UTHEA.
- Geertz, Clifford (2000). *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa.
- Goffman, Irving (1993). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Argentina: Amorrortu.
- Goodin, Robert (2003). *Las instituciones y su diseño*. En Robert Goodin (comp.), Teoría del diseño institucional. Barcelona: Gedisa.
- Guerrero, Omar (1980). *El Estado mexicano y su administración*. En Programa de actualización y formación de profesores, modulo 4. México: Colegio de Bachilleres.
- Jepperson, Ronlad (1999). *Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo*, En Walter Powell y Paul DiMaggio (comps.), El Nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional (pp. 193-215). México: FCE, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública A.C., UAEM.
- Magallón, Teresa (2004). *La figura del cambio organizacional en la construcción de la teoría de la organización. Evolución y nuevas perspectivas*. En Luis Montaña (coord.), Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad (pp. 65-91). México: Universidad de Occidente, UAM, Porrúa, Cámara de diputados LIX legislatura.
- Magallón, Teresa (2006). *Reflexiones en torno a la construcción y transferencia de los nuevos modelos organizacionales. El caso de la nueva administración pública*. En Alma Aduna y Epifanio García (comps.) Memorias, Nuevas tendencias en la

enseñanza de la administración (pp. 62-79). México: 6to. Ciclo de conferencias de la licenciatura en Administración, UAM.

- March, James y Olsen, Johan (1976). *Organizational choice under ambiguity*. En James March y Johan Olsen (comps.), *Ambiguity and choice in organizations*. Berger: Universitetsforlaget.

- March, James y Olsen, Johan (1997). *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política*. México: Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública A.C., Universidad Autónoma de Sinaloa, FCE.

- Martínez, Rafael (2006). *El servicio profesional de carrera en México: una mirada desde el neoinstitucionalismo*. En Bruce Peerlman y Juan de Dios Pineda (coords.), *Nuevo institucionalismo e institucionalidad en México*. México: UAEM, Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública, University of New Mexico.

- Mayo, Elton (1972). *Problemas humanos de la civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva Visión.

- Merton, Robert (1984). *Teoría y estructuras sociales*. México: FCE, México.

- Meyer, John y Rowan, Brian (1999). *Organizaciones institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia*. En Walter Powell y Paul DiMaggio (comps.), *El Nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional* (pp. 79-103). México: FCE, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública A.C. , UAEM.

- Moctezuma, Esteban y Roemer, Andrés (1999). *Por un Gobierno con Resultados*. México: FCE.

- Montaña, Luis (2001). *Los Nuevos desafíos de la docencia. Hacia la construcción – siempre inacabada- de la Universidad*. En Antonio Barba y Luis Montaña (coords.), *Universidad, Organización y Sociedad: arreglos y controversias* (pp. 105-132). México: UAM, Porrúa.

- North, Douglas (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México: FCE.

- Perrow, Charles (1984). *La historia del zoológico o la vida en el arenal organizativo*. En Graemme Salaman y Kenneth Thompson, *Control e ideología de las organizaciones* (pp. 293-314). México: FCE.

- Pfeffer, Jefferey (2000). *Nuevos rumbos de la teoría de la organización. Problemas y posibilidades*. México: Oxford.
- Powell, Walter y DiMaggio, Paul (1999a). *Introducción*. En Walter Powell y Paul DiMaggio (comps.), *El Nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional* (pp. 33-75). México: FCE, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública A.C., UAEM.
- Powell, Walter y DiMaggio, Paul (1999b). *Retorno a la jaula de hierro: el isoformismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales*. En Walter Powell y Paul DiMaggio (comps.), *El Nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional* (pp. 103-125). México: FCE, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública A.C., UAEM.
- Pugh, S.D. (1973). *Dimension of organization structure*. En Heydebrand Wolf, *Comparative Organizations* (pp. 441-470). New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Roethlisberger, Fritz y Dickson William (1966). *Management and the worker*. Massachusetts: Harvard University Press.
- Ruiz, José (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Scott, Richard (1981). *Organizations, rational, natural and open systems*. New Jersey: Prentice.
- Selznick, Philip (1957). *Leadership in administration*. New York: Harper and Row.
- Schvarstein, Leonardo (1998). *Diseño de las organizaciones. Tensiones y paradojas*. Buenos Aires: Paidós.
- Schutz, Alfred (1974). *Estudios sobre teoría social*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Simon, Herbert (1988). *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*. Buenos Aires: Aguilar.
- Stone, Diana (2001). *Learning lessons, policy transfer and the international diffusion of policy ideas*. En Centre for the study of globalization and regionalization. Documento de trabajo, núm. 702, University of Exrwick.
- Taylor S. y Bogdan R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.

- Taylor, Frederick (1997). *¿Qué es la Administración Científica? y Principios de la Administración Científica*. En Merrill Harwood, Clásicos en Administración (pp. 77-107). México: Limusa.
- Trenholm, Sarah (2001). *Thinking through communication. An introduction to the study of human communication*. Boston: Allyn and Bacon.
- Vergara, Rodolfo (1997). *Estudio introductorio. El redescubrimiento de las instituciones: de la teoría organizacional a la ciencia política*. En James March y Johan Olsen, El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política. México: Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública A.C., Universidad Autónoma de Sinaloa, FCE.
- Williamson, Oliver (1991). *Mercados y jerarquías: su análisis y sus implicaciones antitrust*. México: FCE.
- Weber, Max (1992). *Economía y sociedad*. México: FCE.
- Zucker, Lynne (1983). *Organizations as Institutions*. En Bacharach S. (comp.), Research in the sociology of organizations (pp. 1- 42). Greenwich: Jai Press.
- Zucker, Lynne (1999). *El papel de la institucionalización en la persistencia cultural*. En Walter Powell y Paul DiMaggio (comps.), El Nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional (pp. 126-153). México: FCE, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública A.C., UAEM.

Artículos de revistas científicas

- Arellano, David (2000). Aspectos organizacionales de los sistemas de servicio civil: dimensiones y puntos críticos para la experiencia mexicana. *Iztapalapa*, año 20, núm. 48, enero-junio, 135-150.
- Barba, Antonio (2000). Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración. *Iztapalapa*, año 20, núm. 48, enero-junio, 11-34.
- Coase, Ronald (1937). The nature of the firm. *Economica*, núm. 4, 386-405.
- Cohen, Michel, March, James y Olsen, Johan (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, núm. 1.
- De La Rosa, Ayuzabet (2002). Teoría de la organización y Nuevo Institucionalismo Sociológico en el análisis organizacional. *Administración y Organizaciones*, año 4, núm. 8, Julio, 13-44.

- Greenwood, Royston y Hinings, C.R. (1996). Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*. Volumen 21, núm. 4.
- Lillrank, Paul (1994). The transfer of management innovations from Japan. *Organization studies*, vol. 16, núm. 6, 971-989.
- Montaña, Luis (2000). La transferencia de modelos organizacionales. Una perspectiva analítica. El ejemplo de la administración de la calidad. *Administración y organizaciones*, año, núm., 9-23.
- Montaña, Luis (2003). La reapropiación internacional de modelos organizacionales. Algunas reflexiones sobre la experiencia japonesa. *Iztapalapa*, año 24, núm. 54, 245-264.
- Montaña, Luis (2005). Organización y Sociedad. Un acercamiento a la administración pública mexicana. *Gestión y Política Pública*, vol. 24, núm. 3, 465-495.
- Rendón, Marcela (2004). El análisis institucional en el estudio de las organizaciones. *Revista de El Colegio de San Luis*, año 6, núm. 18, septiembre-diciembre, 13-31.
- Ríos, Ramón (2003). Reapropiación de modelos y construcción de la identidad organizacional. *Iztapalapa*, año 24, núm. 55, 69 -100.
- Tolbert, Pamela y Lynne, Zucker (1996). The Institutionalization of Institutional Theory. *Organization Studies*, año, núm., 175-190.
- Van de Ven, Andrew y Poole, Marshall (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 20, núm. 3. 510-540.

Tesis

- Cruz, Francisco (2007). *El Servicio Profesional de Carrera en el municipio de Tlalnepantla de Baz*. Tesis de licenciatura, FES Acatlán, México.
- Montoya, María (2007). *Mujer, identidad y organización: estudio de caso de una pequeña cooperativa*. Tesis de Doctorado, UAM Iztapalapa, México.
- Pomar, Silvia (2007). *La naturaleza híbrida de las organizaciones y el proceso de transferencia de modelos. El caso de las guarderías subrogadas en México*. Tesis de Doctorado, UAM Iztapalapa, México.

Documentos oficiales internos

- IFE (2008). *Cuadernos de divulgación electoral*. México: Dirección Ejecutiva de Capacitación Electoral y Educación Cívica.
- IFE (2008). *Estatuto del Servicio Profesional Electoral*. México: DOF.
- IFE (2009). *Calendario anual de actividades*. México: Secretaría Ejecutiva.
- IFE (2009). *Catálogo general de cargos y puestos del Servicio Profesional Electoral*. México: Secretaría Ejecutiva.

Leyes

- *Código Federal de Instituciones y Procesos Electorales* (2008). México.
- *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* (2009). México.
- *Ley del Servicio Profesional de Carrera* (2003). México.

Documentos de Gobierno

- *Plan Nacional de Desarrollo* (2007-2012). México.
- *Programa de Modernización de la Administración Pública* (2007). México.



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE EXAMEN DE GRADO

No. 00073

Matrícula: 207380453

EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN
LOS EQUIPOS DE TRABAJO DEL
SERVICIO PROFESIONAL
ELECTORAL EN LA 39 JUNTA
DISTRITAL EJECUTIVA DEL IFE

En México, D.F., se presentaron a las 14:00 horas del día
27 del mes de febrero del año 2014 en la Unidad Iztapalapa
de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos
miembros del jurado:

DR. ANGEL WILHELM VAZQUEZ GARCIA
MTRA. MARIA DEL ROCIO PEREZ ROSAS
DR. ARTURO HERNANDEZ MAGALLON



FRANCISCO JAVIER CRUZ QUIROGA
ALUMNO

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de
Secretario el último, se reunieron para proceder al Examen
de Grado cuya denominación aparece al margen, para la
obtención del grado de:

MAESTRO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: FRANCISCO JAVIER CRUZ QUIROGA

y de acuerdo con el artículo 78 fracción III 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.

REVISÓ

LIC. JULIO CESAR DE LARA ISASSI
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

SECRETARIA ACADEMICA DE LA DIVISIÓN
DE CSH

MTRA. ALMA PATRICIA ADUNA MONDRAGON

PRESIDENTE

DR. ANGEL WILHELM VAZQUEZ GARCIA

VOCAL

MTRA. MARIA DEL ROCIO PEREZ ROSAS

SECRETARIO

DR. ARTURO HERNANDEZ MAGALLON