



Tesis Doctoral:

**“Las modalidades culturales y la calidad de los servicios.
Estudio de Caso en una
Unidad de Medicina Familiar del IMSS”.**

Que como requisito parcial para obtener el grado de
DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

Presenta:

Roberto de Jesús Cruz Castillo

Director de Tesis:

Dr. Arturo Pacheco Espejel

México, DF. A 20 de Julio de 2006.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

INTRODUCCIÓN10

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO:

LA CULTURA Y LA CALIDAD EN LOS ESTUDIOS

ORGANIZACIONALES.20

1.1 Los Estudios Organizacionales

1.1.1 Esbozo histórico: génesis y origen etimológico del
concepto de Organización.....21

1.1.2 Principales conceptualizaciones de organización.....22

1.1.3 Importancia actual de las organizaciones y de su estudio.....26

1.1.4 Principales aportaciones teóricas a los EEOO.....30

1.2 La Cultura.....52

1.2.1 Aspectos generales del término cultura.....53

1.2.2 Concepción etimológica.....54

1.2.3 Principales definiciones.....56

1.2.4 Características.....64

1.3 La Cultura Organizacional

1.3.1 ¿Qué es la cultura organizacional?.....66

1.3.1.1 Principales elementos.....72

1.3.2 Las subculturas.....84

1.3.3 Relación Cultura Organizacional – Calidad.....	87
--	----

1.4 La Calidad

1.4.1 Aspectos generales y principales conceptualizaciones de calidad...	94
1.4.2 Evolución del concepto calidad.....	98
1.4.3 Administración de la calidad.....	122
1.4.4 ¿Por qué buscar el cambio hacia la calidad?.....	128
1.4.5 Calidad en el servicio.....	140

CAPÍTULO 2. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO:

LA UNIDAD DE MEDICINA FAMILIAR NO.11 DEL IMSS TAPACHULA Y EL CONTEXTO DE LA SEGURIDAD SOCIAL.

2.1 La Seguridad Social (SS).....	146
2.1.1 El concepto de SS.....	148
2.1.2 Antecedentes y evolución histórica de la SS.....	153
2.1.3 La SS en el contexto internacional actual.....	161
2.1.4 La SS en América Latina.....	165
2.1.5 La SS en México.....	167
2.2 Descripción y problemática general de la Unidad de Medicina Familiar No. 11 del IMSS Tapachula.	
2.2.1 Antecedentes y descripción general.....	175
2.2.2 Misión.....	180
2.2.3 Visión.....	182
2.2.4 Ubicación geográfica y accesibilidad física.....	183
2.2.5 Estructura general	185
2.2.5.1 Población demandante.....	186

CAPÍTULO 3. EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO:

ESTUDIO DE CASO

3.1 Aspectos generales sobre metodología.....	195
3.2 Diseño de la investigación.....	200
3.2.1 Estrategia	205
3.2.2 Universo de estudio.....	210
3.2.3 Operacionalización.....	211
3.2.3.1 Propositiones.....	214
3.2.4 Instrumentos de recolección de información.....	216
3.3 Aplicación de los instrumentos de recolección de información.....	221
3.3.1 Aplicación definitiva.....	222
3.3.2 División jerárquica como estrategia metodológica.....	228

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

4.1 Procesamiento y análisis de la información.....	231
4.1.1 Modalidades culturales identificadas.....	232
4.1.2 Principales valores encontrados.....	241
4.1.3 Relación: cultura organizacional y calidad en la práctica.....	259
4.1.4 La Calidad y la Modernización tecnológica.....	265
4.1.5 Confusión conceptual Cliente y Usuario / derechohabiente.....	268
CONCLUSIONES.....	280
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	288
REFERENCIA ELECTRÓNICA.....	298

ÍNDICE DE CUADROS

1.- Cuadro 1.1 Proceso permanente de interacción recíproca hombre-organización.....	27
2.- Cuadro 1.2 La dimensión subjetiva – objetiva.....	33
3.- Cuadro 1.3 La Teoría Organizacional a partir de 3 grandes ejes.....	35
4.- Cuadro 1.4 El conjunto de organizaciones duales de Roethlisberger y Dickson.....	40
5.- Cuadro 1.5 Principales contribuciones a los Estudios Organizacionales.....	44
6.- Cuadro 1.6 Premodernidad, modernidad y posmodernidad.....	49
7.- Cuadro 1.7 División de las definiciones de “cultura” de Wildavsky (1990).....	57
8.- Cuadro 1.8 Significados del concepto cultura desde la perspectiva de los estudios organizacionales.....	58
9.- Cuadro 1.9 Modelo ABC de la actitudes de Rajewski (1989).....	80
10.- Cuadro 1.10 El proceso completo de la comunicación humana.....	83
11.- Cuadro 1.11 La Cultura Organizacional como resultado de las diversas subculturas al interior de una organización.....	86
12.- Cuadro 1.12 Relación teórica de la Cultura Organizacional y la Calidad en el contexto de los Estudios Organizacionales.....	91
13.- Cuadro 1.13 Relación del binomio: Cultura Organizacional – Calidad.....	93
14.- Cuadro 1.14 Ciclo PDCA.....	115
15.- Cuadro 1.15 La calidad total basada en tres pilares fundamentales.....	116
16.- Cuadro 1.16 Momentos clave en la evolución del concepto calidad....	119
17.- Cuadro 1.17 Autores clásicos y su ubicación en los momentos clave de la evolución del concepto calidad.....	121
18.- Cuadro 1.18 Comunicación descendente unilateral.....	135
19.- Cuadro 1.19 Comunicación horizontal y diagonal bilateral.....	136

20.- Cuadro 2.1 Crecimiento de la población. (1998-2003).....	176
21.- Cuadro 2.2 Recursos físicos: tipos de servicio.....	177
22.- Cuadro 2.3 Zona de influencia de la unidad por distancia.....	184
23.- Cuadro 2.4 Recursos de personal médico-técnico.....	185
24.- Cuadro 2.5 Organigrama General.....	186
25.- Cuadro 2.6 <u>Usuarios</u> de la UMF No. 11, por sexo. Turno Matutino.....	187
26.- Cuadro 2.7, <u>Usuarios</u> de la UMF No. 11, por sexo. Turno Vespertino.....	188
27.- Cuadro 2.8, <u>Usuarios</u> de la UMF No. 11, por grupos etareos. Turno matutino.....	189
28.- Cuadro 2.9, <u>Usuarios</u> de la UMF No. 11, por grupos etareos. Turno vespertino.....	189
29.- Cuadro 2.10 Concentración de <u>usuarios</u> de la UMF No. 11 por sexo y grupos etéreos, ambos turnos, (2004).....	190
30.- Cuadro 2.11, Población <u>total adscrita</u> , por sexo y grupo de riesgo. Ambos turnos. (2003).....	190
31.- Cuadro 3.2 El proceso de operacionalización	213
32.- Cuadro 3.3 División por estrato jerárquico.....	229
33.- Cuadro 4.1 Cambio de enfoque.....	234
34.- Cuadro 4.2 Las modalidades culturales en la umf no. 11 del IMSS, Tapachula.....	239
35.- Cuadro 4.3 Cercanía con el usuario de acuerdo con la modalidad cultural y la jerarquía de los actores.	240
36.- Cuadro 4.4 Los principales valores de las diversas modalidades culturales de la UMF No.11 y su interpretación de la calidad de servicio.....	253
37.- Cuadro 4.5 Principales elementos culturales compartidos.....	258
38.- Cuadro 4.6 Relación: cultura organizacional y la calidad.....	264
39.- Cuadro 4.7 Diferencia entre empresa privada y empresa pública.....	275

“Todo hombre debe decidir una vez en su vida, si se lanza a triunfar arriesgándolo todo o se sienta a contemplar el paso de los triunfadores”.

Anónimo.

“En una época de cambio radical, el futuro pertenece a los que siguen aprendiendo. Los que ya aprendieron se encuentran preparados para vivir en un mundo que ya no existe”.

Anónimo.

DEDICATORIA

A MI ESPOSA E HIJOS:

Mery, Alfonso y Nicole, principal motor de vida y esfuerzo de superación, les dedico de corazón con gran respeto y admiración un éxito más en mi trayectoria académica, hoy concretizado en esta Tesis Doctoral. A ustedes, quienes con su respaldo moral y motivación permanente, me alentaron para la consecución de mis estudios de Doctorado.

AGRADECIMIENTOS

A los profesores de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, quienes de manera incondicional y con el mayor de los ánimos nos brindaron sus conocimientos y apoyo necesario como formadores en este programa doctoral, y que hoy son la base de una nueva generación de investigadores de alto nivel.

Al personal administrativo del posgrado en Estudios Organizacionales de la UAM-I, por su invaluable apoyo para la realización de nuestros trámites, al cabo de estos tres años.

Al Dr. Arturo Pacheco Espejel, por su paciencia, guía, consejos, conocimientos y apoyo metodológico para la realización del presente trabajo de investigación, en su papel de Director.

A las autoridades de la Unidad de Medicina Familiar No.11 del Instituto Mexicano del Seguro Social en Tapachula, Chiapas, por abrirme las puertas desinteresadamente para la realización de la

presente investigación, así como por toda la disponibilidad y apoyo brindado durante la realización de la misma.

A todos mis compañeros de generación, por los buenos y no tan buenos momentos que pasamos juntos durante nuestros estudios, por que hoy son parte de una nueva aventura académica que ha culminado, pero que perdurará en el recuerdo.

A las autoridades de la Universidad Autónoma de Chiapas, por hacer posible el convenio interinstitucional con la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, para la realización del Doctorado en Estudios Organizacionales.

Y en general a todas aquellas personas que en su momento me brindaron su apoyo y comprensión.

¡A TODOS, GRACIAS!

INTRODUCCIÓN

A escasos años de haber iniciado el nuevo milenio y ante la acelerada ola de cambios¹ cada vez más constantes, abruptos y rápidos, originados en las últimas décadas del siglo pasado debido a la apertura comercial entre las naciones, nos encontramos inmersos en un nuevo contexto global en el que se percibe un ambiente organizacional cada vez más complejo y competitivo, con sus consecuencias positivas y negativas, y que de alguna forma obliga a las organizaciones a ser cada vez más eficientes y eficaces en su intento por hegemonizar los mercados, y –en el peor de los casos- evitar su desaparición de los mismos.

Este contexto, ha originado nuevas formas de administración y de gestión, que han dado alcance, no sólo a empresas privadas sino también a los gobiernos y organizaciones públicas, orillándolas sin menoscabo a ofrecer cada vez mejores productos y servicios en beneficio de sus clientes y/o usuarios.

Así, en nuestra realidad actual es un hecho innegable la relevancia que los procesos de calidad en sus diversas modalidades² tienen para las organizaciones –en aras de ser más competitivas- lo que ha favorecido tales cambios inherentes a la globalización en el en el ámbito comercial, cultura, social y político, donde la actual exigencia demanda hoy en día nuevos esquemas de operación de la organizaciones, así como la adopción de una nueva cultura organizacional³ orientada a la consecución de calidad a través de la mejora continua, principalmente.

No obstante, cabe aclarar que si bien la calidad es un concepto que nace en el seno de la empresa manufacturera, por lo que sólo se relacionaba

¹ Cambios, que de acuerdo con Clarke y Clegg (1998), son producto de una acelerada transformación de la tecnología, mercados, productos y procesos, donde la múltiple innovación tecnológica conjuntamente con la continua transformación de los mercados, son los que hacen los cambios de paradigmas en la administración, y éstos frecuentemente son una condición indispensable para la sobrevivencia en este contexto globalizado.

² Llámese certificación, cultura de calidad, sistemas guías de autodiagnóstico, etc.

³ La cultura organizacional (CO) es uno de los componentes de la organización vista como un sistema y comprende: normas y valores compartidos, creencias y presunciones básicas. Los modos de trabajar, planificar, controlar, decidir. (Krieger, 2001). Además, la CO es vista como un poderoso mecanismo de control, que conforma conductas y homogeneiza maneras de pensar, Schein (1984).

con la producción de bienes, es incuestionable que en la actualidad éste se utilice también en las empresas de servicios además de organizaciones públicas y privadas, no lucrativas.

Sin embargo, este tema de calidad -en organizaciones no lucrativas- ha sido poco abordado⁴ y se ha prestado además poca atención al habitual proceso de adopción de una cultura orientada hacia la calidad de los servicios en instituciones públicas. De ahí, el interés y trascendencia de esta investigación cuyo fin es el de analizar de manera profunda y detallada la cultura organizacional de una institución pública para detectar las diferentes modalidades culturales que la conforman, así como los elementos particulares que influyen directamente en el nivel de calidad de los servicios que ofrecen a la población.

En este sentido, una organización pública de servicios de salud como es el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), se ha preocupado desde hace algunos años, entre otras cosas, por brindar servicios de calidad mediante una “satisfacción total⁵” a sus derechohabientes.

Así, el IMSS creado a principios de los años 40 durante la gestión del Presidente de la República Manuel Ávila Camacho, ha tenido como uno de sus objetivos centrales el *“garantizar el derecho a los mexicanos a la salud, mediante una asistencia médica, moderna, humana y eficiente que logre una mejor calidad de vida en los individuos”*⁶.

De ahí, la preocupación institucional por buscar esa satisfacción total de sus derechohabientes, a través de mejorar día con día los servicios que presta, ya que en nuestro entorno actual, éstos demandan mejores servicios o mejor aún, calidad en los servicios que reciben.

Por ello, cabe mencionar que dentro de las políticas generales del IMSS, hay para los directivos una plena intención de que *“en el IMSS, exista una*

⁴ Cabe señalar además, que menos común ha sido el abordaje a partir del enfoque cualitativo, a fin de tener una perspectiva distinta, por lo que continua predominando el enfoque cuantitativo.

⁵ Término utilizado por Carlzon (1987), para referirse a la “calidad del servicio”, que a partir de ese momento comenzó a popularizarse.

⁶ Publicado en la página web del IMSS: www.imss.gob.mx. Consultada en octubre/2005.

*excelente coordinación de su personal, excelente imagen, excelente relación laboral, y una excelente actitud de los trabajadores*⁷, así como *“satisfacer la demanda de atención médica con calidad y calidez”*⁸, entre otras; para así, lograr el desarrollo pleno de una cultura organizacional orientada a brindar servicios de calidad.

Tal situación no ha sido ajena a la Seguridad Social de Chiapas, que se institucionaliza a mediados de los años 50, siendo Presidente de la República Adolfo López Mateos, y Gobernador del Estado Amadeo León Brindis⁹, y asimismo, de los servicios de salud pública local IMSS Tapachula establecido el 27 de agosto de 1956¹⁰.

Es en este contexto, que cabe destacar el **planteamiento del problema**, mismo que originó la presente investigación.

Con 60 años de servicio ininterrumpidos, el IMSS ha superado los momentos más difíciles que se derivaron ya sea de su propia situación o de eventos nacionales. *“A pesar de las deficiencias, sigue siendo recurso invaluable para la salud y el bienestar de los trabajadores mexicanos y se enfrenta decididamente al reto de construir la seguridad social mexicana del próximo siglo”*.¹¹

Por ello, el IMSS debe entenderse como una de las instituciones más eficaces para construir la justicia social entre los mexicanos y ofrecerles una seguridad social integral, por lo que ha buscado favorecer su expansión y consolidar su funcionamiento, ya que de acuerdo con Solís (1999:7) (Citado por García y Pacheco, 2004: 18):

“La seguridad social es una de las funciones más importantes que caracterizan al Estado benefactor en las sociedades modernas. Su papel ha sido fundamentalmente

⁷ IMSS (2000), Despliegue Estratégico del Servicio de Medicina Familiar.

⁸ Martínez (1996, en Van-Dick y Martínez, 2002: 10)

⁹ Fuente: Evolución orgánica del IMSS 1943-1993. 50 aniversario del IMSS.

¹⁰ Fuente: Antecedentes del Instituto Mexicano del Seguro Social en Chiapas 1995.

¹¹ Publicado en la página web del IMSS: www.imss.gob.mx. Consultada en octubre/2005.

como mecanismo para mantener el ingreso y para combatir la pobreza por medio de la transferencia de beneficios, monetarios o en especie, a los grupos de la población menos favorecidos. Estos beneficios incluyen, en una definición amplia, servicios por salud, maternidad, seguros por desempleo, accidentes, riesgos de trabajo o retiro, apoyo a la vivienda y otros de ayuda al ingreso”.

Sin embargo, de acuerdo con Van-Dick (1996, en Van-Dick y Martínez, 2002: 31), la crisis de la seguridad social derivada de la crisis económica surgida a partir de principios de los 80 a la fecha, no sólo provocó inestabilidad económica, sino que además aumentó la desnutrición y agravó los conflictos sociales en esta década. A partir de entonces, el IMSS se vio seriamente afectado por las medidas macroeconómicas, donde para hacer frente a la crisis, las autoridades institucionales aplicaron las medidas de ajuste financiero, con cargo a la calidad de los servicios, por lo que las carencias de una humana atención han sido inhumanamente crecientes (García, 1996: 2) (citado por Van-Dick y Martínez, 2002:31). Así, al verse afectada seriamente la situación financiera del Instituto, la parte operativa se vino a pique.

Esta crisis, se reflejó principalmente de 1980 a 1988 en la disminución del Producto Interno Bruto (PIB) destinado al gasto en salud y seguridad social, disminuyendo de 2.5% a 1.3%. La participación del gasto en salud desciende de 6.2% a 2.5%, retrocediendo casi un 60% en este periodo (López, 1992: 125) (citado por Van-Dick y Martínez, 2002: 31). Esto ha dificultado dramáticamente el sostenimiento de la seguridad social, obligando a un incremento emergente de las cuotas en 1993 (Laurell, 1992: 125) (citado por Van-Dick y Martínez, 2002: 32).

De ahí que a partir de 1995, el IMSS realizó un profundo proceso de auto-examen, para detectar todo aquello que había dejado de ser funcional y buscar, con la colaboración de los involucrados y de la población en general, la solución a los problemas de fondo. De este proceso surgió, entre otras cosas,

un programa específico para erradicar las deficiencias en el servicio y ofrecer una atención con calidad, llamado “PLAN INTEGRAL DE CALIDAD” (PIC), programa creado por primera vez en la historia del IMSS conjuntamente con los miembros del Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social (SNTSS).

El PIC creado en enero de 1999, y puesto en marcha en el mismo año, surgió como un programa bilateral y netamente participativo en donde la opinión autorizada de los trabajadores se toma en cuenta para mejorar los procesos de trabajo que cotidianamente se efectúan en el IMSS, siendo su objetivo general ofrecer un servicio de calidad, a través de la formación de grupos de trabajo que detectaran y dejaran a la luz toda la problemática de fondo que aqueja al instituto.

Cabe aclarar, que éste no se implementó paralelamente en todos los hospitales y unidades de medicina familiar en el país, por lo que en diversos lugares tardó más de un año en iniciarse e incluso en algunos ni siquiera se inició.

No obstante, a los resultados positivos a los que dio origen el PIC, emergieron paralelamente una serie de problemas significativos que obstaculizan la operatividad de la institución; esto, como consecuencia de la metodología contemplada en el PIC; así, quedó al descubierto una incapacidad de enfrentar y resolver tales problemas, por parte de los directivos. Esta situación se reflejó en las continuas deficiencias de la institución en general, y por ende, la de la Unidad de Medicina Familiar (UMF) No. 11 del IMSS Tapachula.

Tal situación, propició el hecho de que el PIC fuera abandonado paulatinamente a los pocos años de su implementación.

En el caso específico de nuestra unidad objeto de estudio, de acuerdo con el director de la Unidad, el PIC se implementó hasta el 2003, se llevó a cabo alrededor de un año y posteriormente se dejó morir. De la imposibilidad de continuar con el PIC en la UMF No.11 del IMSS Tapachula, los directivos argumentan que se debió principalmente a un comportamiento indiferente hacia el programa por parte de los empleados, esto aunado a una falta de

cooperación por parte de los mismos para llevarlo a cabo fuera de las horas laborales.

Sin embargo, la versión por parte de los trabajadores operativos fue, que los primeros en demostrar una falta de apoyo para el seguimiento del programa fueron los mismos directivos, al no otorgar las facilidades y permisos correspondientes para asistir a cursos, conferencias y actividades relacionadas con el PIC, por estar programadas dentro de la jornada laboral, además de no proporcionar ni materiales ni apoyo económico alguno para tal efecto¹².

De cualquier forma, ya hacia finales del 2003, el PIC había dejado de operar en muchos hospitales y unidades de medicina familiar del país.

No obstante a la situación planteada con anterioridad, el Director de la UMF No. 11 de IMSS Tapachula, Dr. David López López, así como el Coordinador de educación e investigación en salud, de la misma Unidad, Dr. Pedro Sánchez Ayala, argumentan contar actualmente con un importante reconocimiento de “**Unidad Modelo**” en servicios de calidad, por parte de directivos a nivel central, mismo que dicen haber obtenido entre 2003 y 2004, como consecuencia de la preocupación del Dr. López y cuerpo de gobierno por ofrecer en su Unidad servicios de calidad.

Esta situación, argumenta el director y coordinador de educación e investigación en salud de la UMF No.11, dio la pauta para la implementación de una serie de cursos permanentes, orientados a la consecución de la calidad en los servicios que ofrece la Unidad, donde el objetivo principal desde entonces, ha sido buscar la satisfacción de sus usuarios a través de mejores y más eficientes formas de administración y gestión¹³.

Sin embargo, hasta el momento en la Unidad no se tiene un conocimiento concreto y objetivo acerca de la forma en que se ha venido

¹² Fuente: Información recabada mediante sondeo general aplicado en el Hospital General de Zona No. 1, Unidad de Medicina Familiar No. 11 y en la delegación sindical durante el periodo septiembre-noviembre de 2004.

¹³ Fuente: Información obtenida en entrevista con el Director de la UMF No.11 del IMSS Tapachula, Médico David López López y el Coordinador de educación e investigación en salud, Médico Pedro Sánchez Ayala, durante el mes de noviembre/2004.

desarrollando el proceso de aculturación¹⁴ de calidad, proceso que de acuerdo con el discurso de la directiva, existe desde finales del 2004 al cumplir con la visión de la Unidad, plasmada precisamente en el “Programa de trabajo 2004” (p.4), de la UMF No.11, que a la letra dice:

*“Al término del año 2004, el personal de la unidad estará comprometido con sus responsabilidades y centrará sus esfuerzos en la aplicación sistemática de la **cultura de la calidad**, en donde la prevención será la herramienta fundamental en los planes de mejora, para modificar la operación, y convertirnos en la mejor opción de servicio para la atención de la salud”.*

Visión que refleja una verdadera intención por parte de todos los trabajadores de la Unidad, por verse inmersos en una cultura de calidad.

De ahí, el surgimiento de tres **preguntas centrales de investigación**, mismas que habrán de ser respondidas con los resultados obtenidos de la investigación:

- 1.- ¿Cuántas y cuáles son las principales modalidades culturales que conforman la cultura organizacional de la UMF No. 11 del IMSS Tapachula?
- 2.- ¿Cuáles son los elementos de la Cultura Organizacional compartidos entre las diferentes modalidades culturales de la Unidad, y que influyen en el nivel de calidad del servicio ofrecido actualmente?
- 3.- ¿Cómo se ha dado el proceso de adquisición de una “cultura de calidad”?

¹⁴ “Recepción y asimilación de elementos culturales de un grupo humano por parte de otro”. (Diccionario de la Real Academia Española).
Concepto entendido como un “proceso en el cual podemos adentrarnos en una cultura; es dejarnos moldear por el medio” (Rodríguez y Ramírez, 1996: 19).

De ahí que el **objetivo general** de investigación fue el de analizar las subculturas en esta UMF para identificar las principales modalidades y sus particularidades, así como los elementos de la cultura organizacional compartidos y que influyen en el nivel de calidad de los servicios médicos y administrativos que se ofrecen actualmente a sus derechohabientes. Y para ello fue necesario plantear y llevar a cabo los siguientes **objetivos específicos**:

- ⇒ Analizar al interior de la UMF No.11, el contexto cultural.
- ⇒ Identificar las diversas modalidades culturales y sus particularidades.
- ⇒ Identificar los principales elementos que integran la CO y que son son compartidos entres los actores.
- ⇒ Describir cómo esos elementos influyen en la gestión de los servicios que ofrecen.
- ⇒ Conocer las expectativas y la visión que tienen de la calidad del servicio los trabajadores de la Unidad.
- ⇒ Conocer la interpretación de la calidad del servicio de los usuarios, así como sus expectativas.

Por lo tanto, el **objeto de estudio** de la presente investigación, son las *modalidades culturales*¹⁵ y la calidad de los servicios médicos y administrativos que se ofrecen en la UMF No. 11 del IMSS Tapachula.

Asimismo, no menos importante resulta subrayar la **relevancia social** del presente estudio, toda vez que actualmente el IMSS es la institución de Seguridad Social más grande de México con una cobertura aproximadamente de más de 46 millones de derechohabientes, y de pagar la pensión mensual a casi dos millones de jubilados y pensionados, además de otorgar sus servicios

¹⁵ Este concepto se refiere a las subculturas que de acuerdo con Schein (1985), cuando habla de subcultura, se hace evidente que la cultura organizacional contiene aspectos que están interrelacionados, podría entenderse que es un reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas, esto significa que en una organización pueden existir subculturas dentro de una misma cultura.

a casi once millones de mexicanos a través del programa IMSS-Solidaridad¹⁶, por lo que la UMF No. 11 del IMSS Tapachula como organización de servicios de salud pública local procura la seguridad social a través de ofrecer servicios médicos a más de 80,000¹⁷ derechohabientes, lo que representa una parte considerable de la sociedad tapachulteca. Por ello, cualquier esfuerzo por estudiar estas organizaciones de salud, tendrá un impacto social de gran envergadura.

Es importante además, destacar la **pertinencia teórica**, misma que está fundamentada principalmente en dos corrientes dentro de los Estudios Organizacionales: la de Cultura Organizacional, donde se revisaron y analizaron los trabajos y aportaciones más significativas de autores como Shein, Clifford, Wildavski, Barba, Solís, Hofstede, Davis, Smircich, Deal, entre otros.

De igual forma, se revisó y analizó la corriente de la calidad, destacando los trabajos de los aportadores más sobresalientes como: Schewart, Deming, Juran, Ishikawa, Crosby, Feigenbaum, Ouchi, Shingo, Albrech, Carlzon, Barba, entre otros.

Esta revisión y análisis teórico se aborda en el primer capítulo, en el que se construyó la plataforma teórica que sustenta la presente investigación.

En el segundo capítulo, se describe de manera general el contexto de la seguridad social, así como la organización objeto de estudio (Unidad de Medicina Familiar No. 11 del IMSS en Tapachula, subrayando la problemática que enfrenta actualmente.

En el tercer capítulo, se aborda el proceso de investigación; es decir, se establece el enfoque de análisis, el diseño de la investigación y la estrategia metodológica para la obtención de la información requerida.

¹⁶ Instituto Mexicano del Seguro Social. *Informe de los servicios de personal*. México. Junio de 2002, p. 3. (citado por García y Pacheco, 2004: 5).

¹⁷ Fuente: "Programa de trabajo 2004". UMF No. 11, IMSS Tapachula.

Cabe señalar que el diseño de investigación del presente trabajo centra su atención en el enfoque cualitativo, comúnmente utilizado para estudios descriptivos.

En el cuarto y último capítulo, se presenta el análisis de los resultados obtenidos a lo largo de la investigación de campo.

Finalmente, se presentan las conclusiones obtenidas a partir de la teoría, el discurso, la realidad objetiva y el análisis de resultados.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO:

LA CULTURA Y CALIDAD EN LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES.

“Las organizaciones abundan a nuestro alrededor. Sin embargo, debido a su ubicuidad, desaparecen en el trasfondo y necesitamos que nos recuerden su impacto”.

Richard Scott

“No puede uno entender la naturaleza de las partes del cuerpo sin entender la naturaleza del organismo entero”.

Hipócrates

El presente capítulo, tiene por objeto, a partir de un análisis reflexivo de la teoría, presentar y destacar -sin pretender un estudio exhaustivo- la relevancia actual que tienen las organizaciones y su estudio en nuestro actual contexto globalizado, donde los constantes y acelerados cambios obligan persistentemente a las organizaciones a un continuo proceso de evolución cada vez más dinámico y flexible.

Lo anterior, con el firme propósito de construir la plataforma teórica que será el cimiento en el que se sustente nuestra investigación, y a partir de esta plataforma, analizar nuestro objeto de estudio: las modalidades culturales en la Unidad de Medicina Familiar No. 11 del IMSS Tapachula.

Se inicia entonces, con el origen etimológico del moderno concepto de organización hasta las principales definiciones actuales, a fin de llegar a una clara comprensión del término.

Asimismo, de manera concreta, se plasma un panorama general de las diversas aportaciones al campo de los estudios organizacionales a partir del enfoque particular de diversos autores especialistas en la materia.

Todo lo anterior, desde la perspectiva teórica de los estudios organizacionales, como punto de partida para la construcción de nuestro marco teórico, donde es menester además, el abordaje analítico y racional de las dos corrientes teóricas, bastión e hilo conductor de nuestra investigación: la **cultura organizacional** y la **calidad**, estableciendo y acentuando la innegable relación existente entre ambas, propuesta aquí como un binomio complementario y eje central de nuestro estudio.

1.1 Los Estudios Organizacionales.

1.1.1 Esbozo histórico: génesis y origen etimológico del concepto de organización.

Actualmente, en nuestra sociedad el concepto de "organización" es bastante común, y por tanto, uno de los más utilizados; no obstante, el término organizar es relativamente "nuevo" en la historia, ya que -de acuerdo con el diccionario etimológico de la lengua castellana- se introdujo por primera vez, en el sentido actual, en la Francia del siglo XVIII, pues anteriormente el concepto más comúnmente utilizado en su lugar, era el de "*ordo*" (orden).

Sin embargo, de acuerdo con el mismo diccionario etimológico, el nuevo concepto tuvo desde sus comienzos connotaciones ambiguas, pues junto a la pretendida mejora de eficacia de muchas actividades gracias a su “*organisatio*” (vocablo latino), se llegaron a percibir algunos efectos negativos de organizar demasiado las cosas.

No obstante, este vocablo que había ya empleado la medicina desde el siglo XIV para designar el tipo de constitución de los cuerpos naturales, se encontraba ligado al concepto de “*organum*”. Pero el término se difundiría hasta el siglo XVIII, sobre todo en relación con las ciencias biológicas, pues éste se empleaba en sentido metafórico, estableciendo una analogía entre los órganos del cuerpo biológico y los órganos o instrumentos del cuerpo social ordenado, dando origen y sentido así al concepto de organización, tal como actualmente lo concebimos y que es en esencia, el significado que precisamente nos ocupa para efectos del presente trabajo. En este sentido, es necesario ahora abordar las principales definiciones actuales del término “organización”, a fin de contar con un significado más adecuado a nuestro actual contexto desde la perspectiva de los estudios organizacionales.

1.1.2 Principales conceptualizaciones de organización.

Actualmente, el concepto organización es definido por diversos autores, y desde diferentes puntos de vista, por lo que en este apartado se presentan algunas de estas, a fin de tener una gama variada que nos permita entender los diferentes enfoques hasta llegar a una idea propia, más clara y homogénea de tal concepto.

Comenzaremos por Gibson *et al.* (2000: 6), quien define a la organización como:

“...una unidad coordinada formada por un mínimo de dos personas que trabajan para alcanzar un objetivo o conjunto de

objetivos comunes”, y para estos autores, “al observar una organización por dentro y estudiar a la gente que trabaja en ella, los procesos que aplica y la estructura que presenta aprenderemos muchas cosas, al tiempo que se pondrá de manifiesto el trabajo interno de una unidad económica que tanto ha aportado a la actual forma de vida de la humanidad”.

De ahí que las organizaciones estén actualmente orientadas responder a las necesidades y expectativas, tanto de sus miembros como de sus clientes y/o usuarios, a las limitaciones legales y políticas, y a las variaciones económicas y tecnológicas que se produzcan en el entorno de la misma, proponiendo así que las organizaciones son sistemas sociales, toda vez que éstas cuentan con sistemas de autoridad, posición y poder, y quienes trabajan en ellas tienen diferentes necesidades con respecto a cada uno de dichos sistemas.

De ahí la concordancia con Krieger (2001: 3) al definir a la organización como un conjunto interrelacionado de actividades entre 2 ó más personas que interactúan para procurar el logro de un objetivo común, a través de una estructura de roles y funciones, y en una división del trabajo.

Por su parte, Méndez *et al.* (1997: 101), la define así:

“Una organización es un grupo constituido deliberadamente en la búsqueda de objetivos específicos”. Adoptan además el concepto de “organización social” toda vez que afirman: “...se llega a la conclusión de que las organizaciones invaden a la sociedad y, en consecuencia, la existencia diaria; es decir, casi todo el mundo se desenvuelve en diferentes organizaciones, como la familia, la escuela, la universidad, la oficina, la iglesia, los clubes, etcétera. Así pues, las organizaciones influyen en múltiples aspectos de la sociedad, tomando muy diversas formas

y representando distintos sistemas de valores dentro del complejo social al que pertenecemos”.

Asimismo, Michel (1974, citado por Méndez *et al.* 1997: 103) comienza por definir un sistema como: *“un conjunto de unidades interrelacionadas de manera más o menos compleja y que actúan en función del todo, entonces el conjunto de procesos, plenamente diferenciados e integrados en un sistema”,* y de ahí afirma: *“eso es lo que define a la organización”,* señalando las características de la misma mencionadas por Edgar Schein¹⁸:

- ⇒ Es un sistema abierto con múltiples relaciones con el ambiente.
- ⇒ Es un sistema con múltiples propósitos o funciones necesarias para integrar y coordinar.
- ⇒ Conlleva muchos subsistemas en interacción dinámica
- ⇒ Existe en un ambiente dinámico
- ⇒ Sus múltiples relaciones con el ambiente dificultan especificar de manera clara las fronteras de una entidad dada.

Schein (1975), propone una definición como la siguiente:

“La coordinación racional de las actividades de cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad”.

Una definición propuesta, a partir de las aportaciones de diversos autores, sostiene que una organización es una colectividad con límites

¹⁸ Edgar Schein es uno de los primeros investigadores en analizar el comportamiento de los individuos en las organizaciones e identificar distintos tipos de cultura, que representan la vía de acceso para sociólogos y antropólogos. Es también uno de los pioneros de la corriente del Desarrollo Organizacional (DO), línea en la que investigó sobre los procesos humanos (Moguel, 2003).

relativamente identificables, con un orden normativo, con escala de autoridad, con sistema de comunicación y con sistemas coordinados de aislamiento; esta colectividad existe sobre una base relativamente continua en un medio y se ocupa de actividades que por lo general se relacionan con una meta o un conjunto de fines (Richard Hall, 1985).

Para Parsons (1976, citado en Méndez *et al.* 1997: 107) las organizaciones son “*unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos*”.

Así, observamos que existen diversas definiciones sencillas; sin embargo, al ser la organización algo más complejo, Montañó (2004), propone una definición más completa:

“la organización es un objeto difuso, con fronteras sociales que no se corresponden con las físicas y las legales. La organización no es el resultado exclusivo de las fuerzas del entorno como no lo es tampoco sólo de la voluntad estratégica. Es un objeto multi-determinado, cruzado por lógicas de acciones contradictorias; complejas por su naturaleza diversa, y dinámico por su cambio. Es a la vez un objeto cultural, político, económico e histórico, muy distante de la visión ortodoxa que la define como una comunidad transparente, monolítica, ordenada y racional en pos de la eficacia y la eficiencia. Se trata de un objeto ambiguo por la naturaleza y multiplicidad de sus fines y medios; enfrenta constantemente los embates crecientes de un medio hostil, diverso y cambiante, lo que le genera un contexto de alta incertidumbre”.

Así, producto de este análisis conceptual, desde diversos enfoques, es posible llegar a una idea propia de lo que es la organización, término para ser utilizado en esta investigación, y cuya esencia es que una razón fundamental ontológica de toda organización, sea coadyuvar a lograr que los objetivos

organizacionales tengan significado y contribuyan además a la eficiencia funcional, ya sean empresas productoras o de servicios, privadas o públicas.

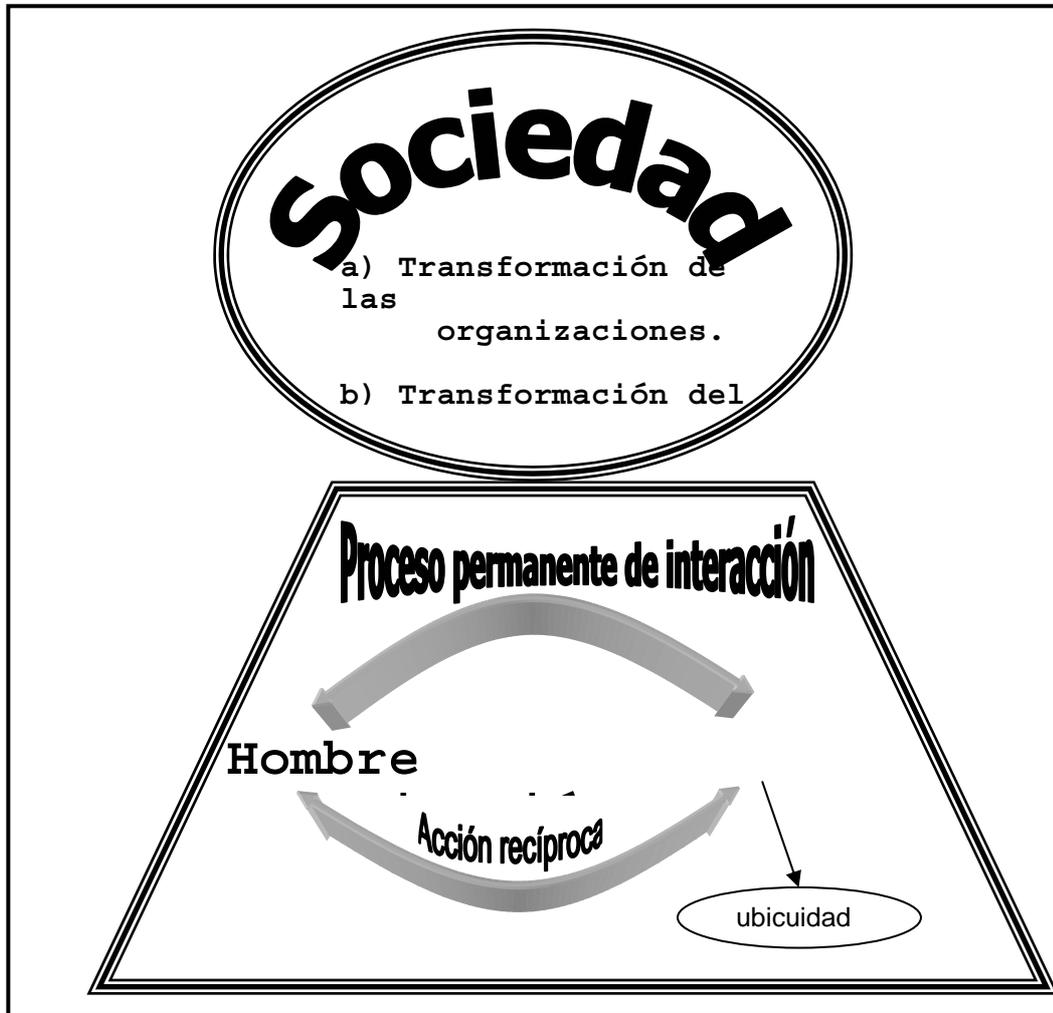
Sin embargo, aún con esta idea base, no debemos soslayar que de acuerdo con Perrow (1980), en el inmenso “*zoo organizacional*”, las organizaciones son tan variadas y heterogéneas que resulta bastante difícil entenderlas, y por ello, difíciles de clasificar de una manera única; de ahí, la importancia fundamental de su constante estudio, a fin de un esfuerzo permanente de la comprensión de su actuación y funcionamiento.

1.1.3 Importancia actual de las organizaciones y de su estudio.

Al reflexionar acerca de la actividad del hombre contemporáneo, es posible encontrar una situación importante que podemos identificar como un proceso permanente de interacción recíproca del hombre con la organización (cuadro 1.1), y que forma a su vez, la base de una sociedad organizada, en donde esta interacción recíproca se refleja en una constante transformación de las organizaciones por el hombre y viceversa, pues ante el innegable el hecho de ubicuidad de las organizaciones, se entiende el contacto constante y directo del hombre con ellas.

Es así como se puede comprender la imposibilidad de escapar de las organizaciones, pues nacemos en ellas, y generalmente morimos en ellas; es decir, nos rodean (Hall, 1996: 1). En este sentido, la importancia de la organización resalta, toda vez que nuestra sociedad es el lugar donde los hombres pasan toda su vida (Simon, 1988: 15).

Cuadro 1.1 Proceso permanente de interacción recíproca hombre-organización.



Fuente: elaboración propia con elementos de la Teoría de la Organización.

Así, al igual que en la vida social existen patrones y paradigmas culturales que permiten el desarrollo de los individuos, las organizaciones cuentan con su propia cultura que facilita la integración y crecimiento de todas aquellas personas que forma parte de la misma. Es esa cultura organizacional la que va a establecer la diferencia entre las organizaciones de una sociedad

determinada, y a su vez, va a resaltar el grado de solidez dentro de esa sociedad.

Así, después de un análisis reflexivo, es posible comprender que nuestra vida por completo gira en torno de las organizaciones; realmente, querámoslo o no, éstas ejercen una constante influencia en casi todos los aspectos de la vida humana, por citar algunos ejemplos: nacimiento, crecimiento, educación, trabajo, relaciones sociales, salud, religión, diversión, entre muchas otras. De hecho, de alguna manera, cada etapa de nuestra vida está regulada por la acción de las organizaciones, esto es evidente toda vez que la mayoría de nosotros trabajamos en organizaciones y dependemos de ellas para nuestra supervivencia y calidad de vida.

En ese sentido, y de acuerdo con March y Simon (1961), las organizaciones son importantes porque la gente pasa mucho tiempo en ellas, tanto, que hoy día representan el lugar por excelencia para designar donde trabaja la mayoría de las personas.

En este sentido, retomamos la siguiente afirmación de Pfeffer (2000: 1):

“Vivimos en un mundo de organizaciones. Prácticamente todos nosotros nacemos en una organización –hospital- y una dependencia gubernamental ratifica nuestra existencia, expidiendo un acta que certifica nuestro nacimiento, y al morir, otra burocracia pública expedirá un certificado de defunción, y nuestro fallecimiento talvez se anuncie en una organización periodística. Una organización se encargará de disponer de nuestros restos mortales y otras organizaciones se ocuparán de la disposición de nuestros activos”.

Por su parte, Krieger (2001: 3), sostiene que a nuestra sociedad bien podría llamársela “sociedad organizacional”, por su organización multifacética y por el número elevado de organizaciones que la componen: empresas (con todas sus variantes de producción de bienes y servicios) hospitales, escuelas,

burocracia pública, prisiones, universidades, ejércitos, policías, asociaciones, ONGs (organizaciones no gubernamentales), sindicatos, partidos políticos, iglesias y muchas otras más.

Y aún así, el conocimiento que tenemos de ellas es generalmente limitado. Las organizaciones, se analizan continuamente desde una diversidad de perspectivas (Hall, 1996: 2), por ello, ésta es una de las razones por las que es importante estudiar las organizaciones; sin embargo, existe una dificultad para estudiarlas, y ésta, radica en parte en la imprecisa interpretación de la palabra organización (Simon, 1988: 16). Para Simon, organización se refiere al complejo diseño de comunicaciones y demás relaciones que se pueden producir en un grupo humano, algo que los sociólogos denominan *sistema de funciones*.

Así, de acuerdo con Perrow (1980, en Salaman 1984: 293): “*el jardín zoológico de los teóricos organizacionales está plagado de una variedad de especímenes descarriados*”, que, como señala Perrow, es otro obstáculo, pero, al mismo tiempo, una razón más para destacar la importancia en el estudio de las organizaciones.

Cabe señalar, que el análisis de las organizaciones comenzó en las primeras décadas de este siglo, a partir de interrogantes planteadas por quienes ocupaban cargos directivos, para cuyos arduos problemas se procuró ofrecer “soluciones” eficaces y preferiblemente baratas (Silverman, 1975: 12)¹⁹; no obstante, muchas veces en lugar de mejorar las organizaciones, a partir de la solución de problemas y las adaptaciones estructurales, se han creado nuevos problemas que, en ocasiones, dan como resultado lo que Berquist (1993), denominó: “*estructuras híbridas*” que contienen una gran cantidad de particularidades y dilemas que las hacen distintas de las otras, y le dan su especificidad (Barba, 2002: 49).

¹⁹ Según Silverman las organizaciones se caracterizan por tres rasgos distintivos:

- a) Apareen en un momento que es posible determinar.
- b) Como artefactos, tienen una pauta de relaciones que los participantes que buscan coordinar y controlar consideran menos incuestionables que los otros miembros.
- c) Se debe prestar mucha atención a la discusión y ejecución de los cambios que se proyecten en las relaciones sociales y en las “reglas del juego” sobre las cuales se basan. (Pp. 27-28)

Asimismo, Ibarra (1991), en su artículo: “El fenómeno organizacional capitalista más allá del “control bravermaniano”: análisis estratégico de las organizaciones”, (en Ibarra y Montaña, 1991: 44), afirma:

“El estudio de las organizaciones y de las características organizacionales de la sociedad se ha constituido en una de las preocupaciones fundamentales de los investigadores de los países capitalistas altamente industrializados. La reflexión abarca ya más de un siglo de esfuerzos que se han materializado en diversas propuestas explicativas del fenómeno organizacional, convencionales y críticas, que hasta la fecha se siguen debatiendo”.

De igual forma, además de las razones mencionadas anteriormente, Hall (1996: 2), afirma que también debemos estudiar las organizaciones porque: *“tienen resultados. No son objetos benignos, diseminan el odio, pero también salvan vidas y quizás almas. Pueden hacer la guerra, pero también traer la paz”.*

De esta manera, es posible entender que actualmente, existen diversos motivos importantes para el estudio de las organizaciones, por lo que a la par, existen también diversas aportaciones al ámbito de los estudios organizacionales, mismos que se abordan en el siguiente apartado.

1.1.4 Principales aportaciones teóricas a los estudios organizacionales.

El análisis de las organizaciones como una particular materia de estudio en sociología, surgió a plena escala, de acuerdo con Hall (1996: 31), en los años 60, y a partir de entonces ha habido por parte de diversos investigadores, una serie de esfuerzos entorno a estos análisis. Por ello, lo primero que es posible percibir al aproximarse al tema de la organización, es que existe una

gran diversidad de definiciones y enfoques, por lo que es bastante adecuado utilizar el término "*jungla teórica*"²⁰, para referirnos a este tema en particular.

De ahí, la importancia de comenzar a citar a los estudiosos de la organizaciones y sus destacadas aportaciones, donde Barnard (1938: 73), en su obra "*The functions of the executive*"²¹ aporta la siguiente definición de organización: "*un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas*", donde, se hace evidentemente, el papel fundamental del individuo dentro de las organizaciones, como la base de éstas.

Por su parte, la aportación de Stogdill (1967)²², es que la organización es un sistema de variables interrelacionadas, para lo cual él identifica las dimensiones principales de la organización: departamentalización, estructura, operaciones, relaciones interpersonales, características personales, intercambio con la organización, identificación de la organización, entradas medidas, persona organizacional, el sistema básico, salidas, intercambio con el medio, mecanismos de supervivencia y restricciones externas. Esta identificación de dimensiones de Stogdill, permite tener una comprensión de la organización desde una perspectiva particular, al tiempo que sugiere que las relaciones que una organización mantiene con sus miembros y su medio tanto físico como social, suponen problemas que no pueden soslayarse en la práctica.

²⁰ El término empleado por Harold Koont para calificar el estado de la investigación sobre el "management: Koont, H. (1961): The management theory jungle. *Academy of Management Journal*, 4 (3), pp. 174-188. Citado en la publicación electrónica: Rodríguez, José (1999) *El concepto de Organización*. Departamento de Ciencias Empresariales / Universidad de Alcalá.

²¹ En esta obra, Barnard tiene una visión holística de la organización; es decir, la observa y analiza bajo la perspectiva de un todo y nos brinda al mismo tiempo, elementos que muestran la complejidad de la organización. Introduce además, al estudio de las organizaciones términos básicos como: sistema cooperativo, comunicación, equilibrio y grupos formales e informales. De igual forma, Barnard identifica tres elementos de una organización: comunicación, buena disposición de servicio y objetivos comunes. Éstos, los considera necesaria y suficientemente condiciones iniciales y que pueden ser encontradas en todas y cada una de las organizaciones, de tal manera que la existencia inicial de una organización depende de una combinación apropiada de esos elementos y la supervivencia depende del mantenimiento de un equilibrio del sistema, tanto interno como externo.

²² Él argumenta que actualmente existen estudiosos de la organización se enfrentan con una situación en la cual numerosos fragmentos teóricos se presentan como teorías completas; sin embargo, afirma que la organización es cosa mucho más compleja de cuanto se supone en muchos sistemas teóricos, por lo cual nos dice que aún es imposible formular una teoría completa de la organización ya que una teoría completa tiende a estimular la investigación sistemática y exhaustiva.

Asimismo, siguiendo una de las aportaciones de Etzioni (1972), tenemos que las organizaciones son: *“unidades sociales que persiguen fines específicos; su misma razón de ser es el servicio de estos fines”*. Incluyen las corporaciones, ejércitos, escuelas, hospitales, iglesias y prisiones, pero excluye las tribus, clases, grupo étnicos y familias, (Etzioni, 1964: 3, citado por Hall, 1996: 31).

Donaldson (1985), aporta en su obra: “En defensa de la teoría organizacional. Una respuesta a las críticas”, la afirmación de que varias críticas son falsas y otras parcialmente verdaderas, y defiende a las teorías de tipo estructural-funcionalista como las más convincentes.

Por su parte, Burrell y Morgan (1985), sostienen que todas las teorías de la organización están basadas sobre una filosofía de la ciencia y una teoría de la sociedad, y argumentan que es conveniente conceptualizar la ciencia social en términos de cuatro series de supuestos relacionados entre sí a través de cuatro debates fundamentales, desde de la perspectiva subjetiva-objetiva tal como se muestra en el cuadro 1.2, donde se puede observar que la perspectiva subjetiva a un “mundo creado”, integrado por cuatro series de supuestos que son: nominalismo, anti-positivismo, voluntarismo e ideográfico.

Mientras que la parte objetiva se refiere específicamente al “mundo real”, donde las series de supuestos son: realismo, positivismo, determinismo y nomotético, y donde los debates que se dan entre ambas perspectivas son: el debate ontológico, debate epistemológico, debate naturaleza humana y debate metodológico.

Cuadro 1.2 La dimensión subjetiva – objetiva.



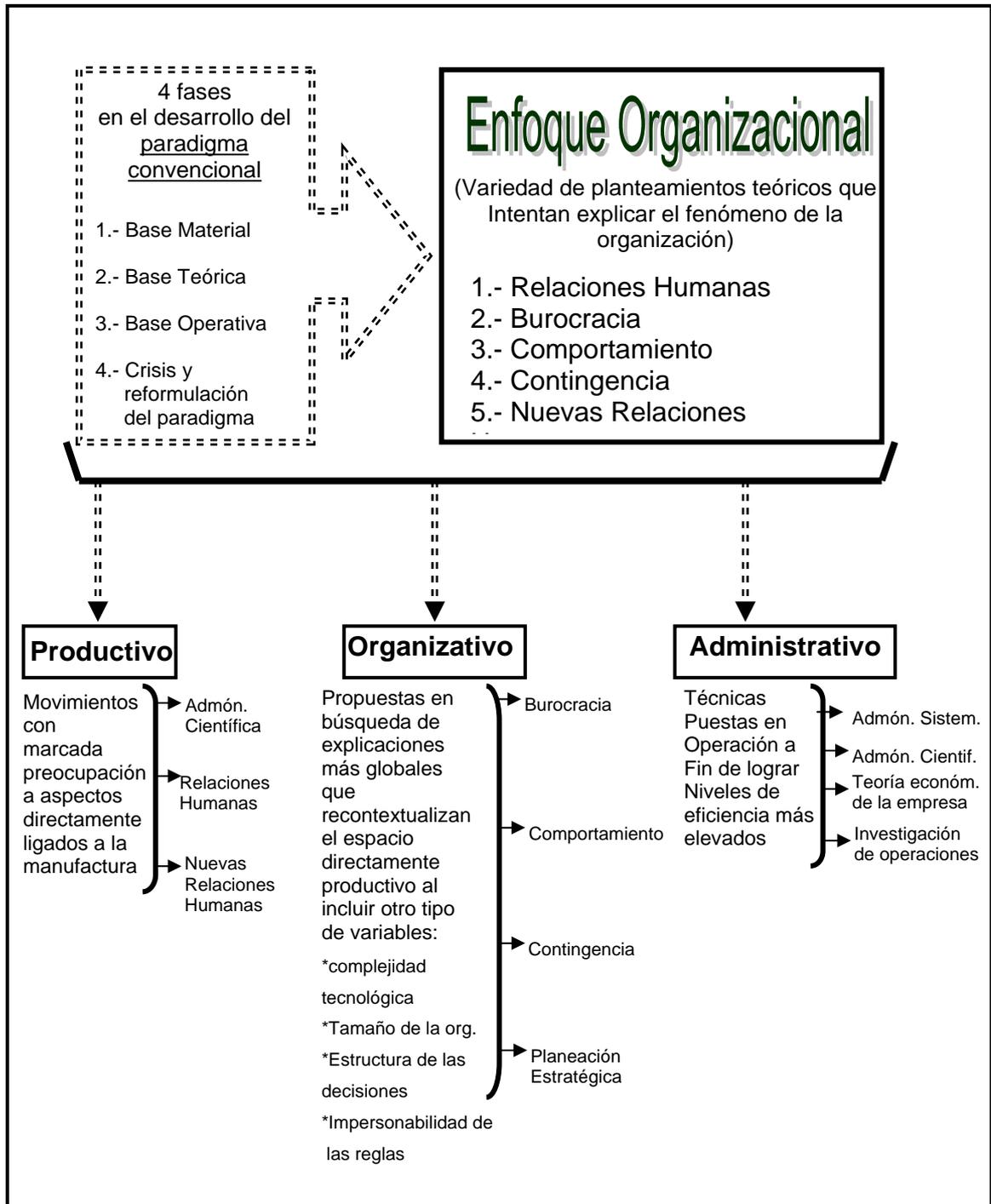
Fuente: elaboración propia con base en Burell y Morgan (1985:3)

Asimismo, Burell y Morgan (1985), en otra de sus obras: “Teoría de la anti-organización”, sostienen que desde la perspectiva humanista radical se mantiene una oposición al paradigma funcionalista, reflejando una compleja inversión de suposiciones sobre la naturaleza de la ciencia y de la sociedad, donde la teoría antiorganizacional sostendrá entonces una oposición fundamental a la teoría organizacional contemporánea. Donde, la teoría de la organización es vista desde la perspectiva de la teoría antiorganizacional como una alineación forzada, inmiscuida con las distribuciones equivocadas y los problemas equivocados, como una empresa iniciativa conservativa que señala el presente sistema de denominación ideológica dentro de la sociedad contemporánea.

Por su parte, Montaña e Ibarra (1990), pioneros en el ámbito de los estudios organizacionales en nuestro país, han contribuido también de manera significativa a esta disciplina.

Ambos autores cuentan con diversas obras dentro de las cuales destaca: “Teoría de la Organización: fundamentos y controversias”, el cual es una compilación de textos realizados en 1985 para apoyar la impartición de un seminario de actualización en Teoría de la Organización, y en el que se enfatizan diversas contribuciones como el análisis del poder en las organizaciones y la trilogía de análisis a partir de tres grandes ejes: eje productivo, eje organizativo y eje administrativo , tal como se ilustra en el cuadro 1.3, donde se puede observar además, cómo el paradigma convencional del enfoque organizacional se ha desarrollado a partir, de cuatro fases principales: base material, base teórica, base operativa y base de crisis y reformulación del paradigma.

Cuadro 1.3 La Teoría Organizacional a partir de 3 grandes ejes



Fuente: elaboración propia con base en Montaño e Ibarra (1990).

Asimismo, Scott (1964), incluyó la idea de “fronteras organizacionales” a su definición original de organización, destacando además, la importancia de las organizaciones toda vez que éstas han estado siempre presentes desde las antiguas civilizaciones tales como: China, Grecia, India, etc., afirmando que aunque las organizaciones son ahora ubicuas, su desarrollo ha sido suficientemente gradual e incontestable, y han emergido durante hace algunos siglos casi inadvertidas, por lo que la prevalescencia de las organizaciones en cada arena de la vida social es un indicador de su importancia (Scott, 1992).

Este autor nos señala también, que el estudio de las organizaciones, es ambos: un campo especializado de indagación dentro de la disciplina de la sociología y un enfoque altamente reconocido de investigación y entrenamiento multidisciplinario. Afirmando además, que como un interés común de las organizaciones, es el que muchos analistas la conciben como la persecución de metas específicas, así como una serie de requerimientos operacionales como: definir y redefinir sus objetivos, inducir a los participantes a contribuir a los servicios, coordinar y controlar esas contribuciones, donde los participantes deben ser seleccionados, entrenados y recolocados; sin embargo, existen también intereses divergentes alrededor de características comunes, pues las organizaciones vienen a ser de una desconcertante variedad de tamaños y formas, además las organizaciones también varían enormemente en características estructurales.

Posteriormente, Reed (1993), plantea el concepto de “*discontinuidad*” como un tema dominador o una problemática en la teoría de la organización desde hace dos décadas, periodo el cual ha sido caracterizado por un discurso el cual coloca un énfasis agobiante sobre una discontinuidad teórica y estructural, ambas en términos de construcciones intelectuales a través de los cuales las organizaciones son analizadas. El más obvio ejemplo de esta “aclamación de discontinuidad” en la teoría de la organización, es la reciente intrusión del pensamiento posmodernista con el discurso contemporáneo.

Reed (1993), propone dar un punto de vista general del desarrollo y crítica de los argumentos, de quienes han sido más clamados en articular la “tesis de discontinuidad” en la teoría de la organización contemporánea. También sugiere que hay determinadas continuidades en las formas analíticas y lo concerniente entre lo “nuevo” y lo “viejo” de la teoría de la organización. Tales continuidades pueden ser recuperadas y evaluadas, si los debates contemporáneos y las tendencias se localizan dentro de un enfoque problemático más amplio sobre el rol estratégico de las organizaciones modernas en facilitar la globalización y radicalización de la “modernidad”.

Más tarde, Reed (1996), trabaja con teorías de diversos paradigmas (funcionalista, estructuralista radical e interpretativo), pero se enfoca en mayor medida a resaltar los debates existentes entre estas teorías a nivel sociología del cambio radical/sociología de la regulación, expone además que el “*debate organizacional concebido históricamente dentro de una lucha intelectual*”, es el fundamento del desarrollo teórico de la teoría y estudios organizacionales. Afirmando además, que las teorías son históricamente contendientes aunque concluye su capítulo planteando tres posibilidades que claramente tienden a ver mediadas o entrelazadas a las teorías en debate, y que el aumento del “estado administrativo”, simboliza un nuevo modo de gobernanza en el cual la organización científica racional transformó la naturaleza humana.

Siguiendo a Reed (1996), y de acuerdo con la afirmación de Wolin (1961), las organizaciones fueron racionalmente diseñadas para resolver permanentemente el conflicto entre necesidades colectivas y las individuales que habían confundido el progreso social desde la antigua Grecia, ello garantizaba el orden social y la libertad personal por una mezclada decisión colectiva e interés individual (Storing, 1962, citado por Reed, 1996). De ahí que los teóricos de la organización ponen su debate en la organización moderna como la solución universal al problema del orden social.

Reed (1996), propone también la legitimidad de los estudios organizacionales a partir de cuatro paradigmas: 1) género, 2) raza y etnias, 3) tecnociencia y 4) desarrollo global.

Por su parte, Alvesson y Deetz (1996), destacan la teoría crítica y el postmodernismo como acercamientos a los estudios organizacionales, a partir de un análisis filosófico, pues éstos, afirman ellos, que proveen una única e importante forma de entender las organizaciones y su administración, pues los proyectos generales de teoría crítica y postmodernismo no representan una moda, pues muchas ideas posmodernistas han sido utilizadas por diferentes propuestas políticas, donde algunas personas distinguen entre “postmodernismo reaccionario” y “postmodernismo de resistencia”, (Foster, 1983; Smircich y Calás 1987), (citados por Alvesson y Deetz, 1996), donde el rol de la investigación postmoderna es muy diferente de los roles más tradicionales asignados a la ciencia social, pues primeramente sirve para intentar abrir la indeterminación que es la ciencia social moderna, conceptos cotidianos, rutinas y prácticas que están bloqueadas, y el resultado es una clase de conocimiento antipositivo.

Más tarde, Ho Jatch (1997), etiqueta cuatro perspectivas: la clásica, la moderna, la simbólica –interpretativa y la posmoderna, cada una con distinguibles supuestos, vocabularios y alguna dimensión, y teóricos; plantea además, un análisis holístico de las organizaciones desde múltiples perspectivas, sosteniendo que el enfocar la atención en aspectos particulares de la organización, significa ignorar otros aspectos; sin embargo, como es obvio, el enfoque de múltiples perspectivas trae consigo sus propios problemas.

Esta autora argumenta, que la visión modernista está basada en la creencia de que hay una objetiva realidad física en cuestión, y de esa manera ninguna perspectiva es, sin embargo, una visión diferente de la misma cosa. En contraste, muchos simbólico-interpretivistas y posmodernistas afirman que el conocimiento no puede ser probado frente al mundo real, por que el mundo real está construido de nuestras propias experiencias, ideas, y afirmaciones.

Asimismo, define dos conceptos que considera básicos para teorizar, “concepto” y “abstracción”, y al mismo tiempo nos recuerda el punto central del concepto de teoría de la organización: medio ambiente, tecnología, estructura social, cultura organizacional y estructura física e identifica tres fases del industrialismo.

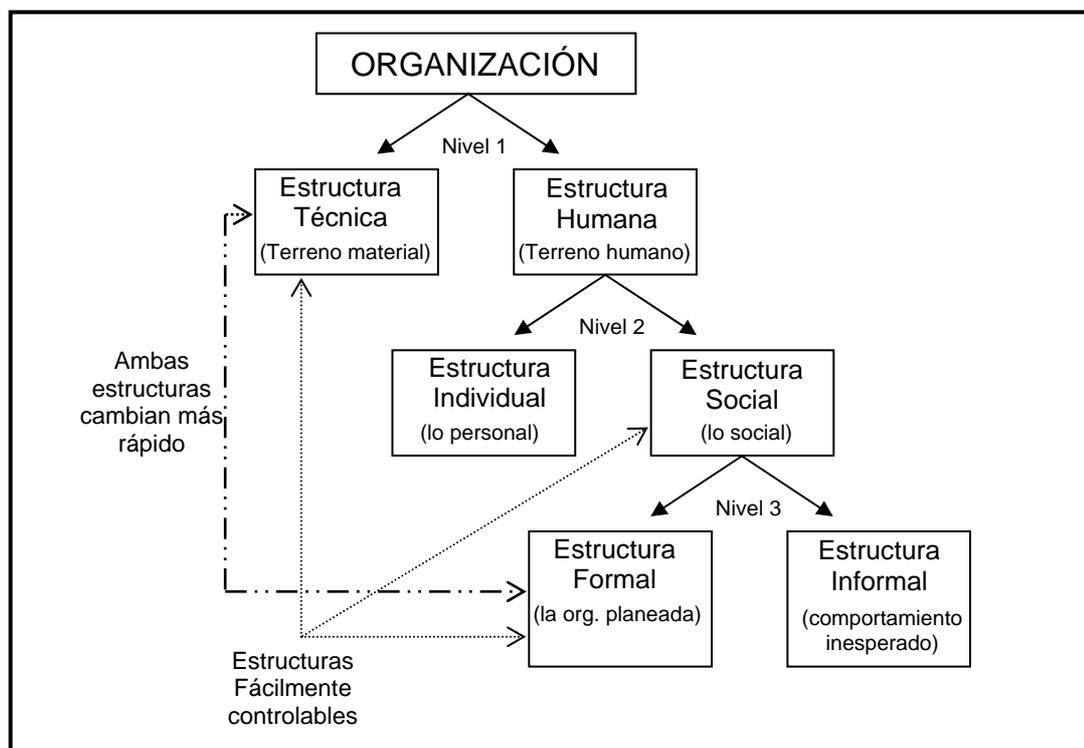
Destaca también, una importante diferenciación del post-industrialismo y la organización post-industrial, en la cual el post-industrialismo es un movimiento de una dimensión de transformación social iniciado por las computadoras y la tecnología de las telecomunicaciones, por lo que la sociedad post-industrial está organizada alrededor de la creación del conocimiento y los usos de la información. Ho Jatch, señala además a Bertalanffy, como quien introduce a las ciencias sociales la teoría de sistemas, comparando la organización con un sistema, entendido éste, como una cosa con partes interrelacionadas y cada una de las partes es concebida como afectando las otras, y cada una depende del todo.

Esta visión es llamada la metáfora orgánica, donde las organizaciones son vistas como sistemas vivientes, asociada con las ideas de funcionamiento orgánico y adaptación dentro de un sistema ecológico.

Posteriormente, Montaña (1998), en su obra: “Metáfora y acción organizacional”, presenta un trabajo dividido en tres partes, donde se retoma el análisis de las conclusiones de Roethlisberger y Dickson (1976).

En ese trabajo, el autor explica la concepción de Roethlisberger y Dickson de “conjunto de organizaciones duales” en tres niveles, tal como se muestra en el cuadro 1.4, destacándose la dualidad a partir de la estructura técnica y humana, individual y social, formal e informal (p. 313).

Cuadro 1.4 El conjunto de organizaciones duales de Roethlisberger y Dickson.



Fuente: elaboración propia con base en Montaña (1998).

De acuerdo con el cuadro 1.4, la organización “técnica” está separada de la “humana”; sin embargo, puede apreciarse que una estrecha relación entre cada par de organizaciones es necesaria para preservar la noción de sistema. Desde ese punto de vista, Montaña (1998), sostiene que de acuerdo con Roethlisberger y Dickson, el equilibrio de una organización se obtiene cuando ambas estructuras del mismo nivel poseen tasas de cambio similares.

Sin embargo, el hecho de que algunas estructuras presentan cambios más rápidos provocando desequilibrios temporales, además de mostrar dificultades mayores para lograr el equilibrio continuo, proviene del hecho que una de ellas resulta más controlable que la otra.

Por su parte, Clarke y Clegg (1998), sostienen que el mundo de los negocios se transforma rápidamente, y que el conocimiento administrativo está en una carrera que marca su paso; por lo que, el resultado es desconcertante debido a las múltiples teorías administrativas, conceptos y modas que reemplazan a las ya establecidas.

En este sentido, reemplazar los conocimientos de una ideología y de un sistema de valores que fueron formados con la industrialización en el siglo pasado, no es fácil, ya éstos fueron basados en la administración clásica ortodoxa, abarcando los objetivos de los negocios, indicadores del desempeño, organización y control; siendo ahora desplazados por un nuevo, diverso y cambiante grupo de ideas y valores.

Tales cambios acelerados en el conocimiento son dados por la transformación de la tecnología, mercados, productos y procesos, donde la múltiple innovación tecnológica ha reducido los ciclos de vida del producto, y conjuntamente con los cambios acelerados de los mercados, son los que hacen los cambios de paradigmas en la administración, y éstos frecuentemente son esenciales para la sobrevivencia en este contexto de los negocios.

De igual forma, Clarke y Clegg (1998), señalan a la innovación constante, como necesaria para sostener la viabilidad de los negocios en muchos mercados hoy en día, donde la globalización de las economías presenta nuevos ambientes de los negocios en los cuales la competencia es internacional, y donde en un crecimiento del número de industrias, sólo los estándares de clase mundial podrán satisfacer a los clientes, y donde las finanzas, mercados, tecnología, consumo, cultura, conocimientos y tecnología digital son factores que favorecen la globalización al tiempo que han generado rápidos avances en otras tecnologías, como las bioingenierías materiales, energía y tecnología espacial, etc. Creando una serie de cambios continuos y como consecuencias nuevos paradigmas.

En este sentido, es muy común cuestionarse acerca de cómo las organizaciones pueden continuar adaptándose, cambiando, innovándose, para sobrevivir a los cambiantes ambientes de mercado que cada día son menos

predecibles; por lo que, una respuesta obvia es que deben ser inteligentes, críticas y abiertas, creativas, flexibles; es decir, capaces de transformarse y adaptarse continuamente de acuerdo con los acelerados cambios actuales.

A este respecto, Montaña (2000), presenta un análisis de la diversidad y similitud organizacionales desde el punto de vista teórico, donde afirma que la diversidad organizacional asume diversas modalidades: a) en el espacio internacional, b) en el interior de un territorio nacional, c) entre sectores, y d) entre las mismas organizaciones, por lo que es en ese espacio que se encuentra un lugar propicio de desarrollo llamado nuevo managerialismo, mismo que propone un uso indistinto de las propuestas administrativas, el cual se junta con la corriente, también reciente del nuevo institucionalismo organizacional, y que pone énfasis en una tendencia hacia el establecimiento de modelos organizativos similares.

Asimismo, nos menciona las dos formas de cómo puede ser entendida la diversificación organizacional:

- 1) Como resultado de la modernidad y
- 2) Como apropiación constante de un espacio social.

De ahí, que Montaña (2000), señala un nuevo tema de reflexión: sociedad organizacional frente a sociedad organizada, y habla también acerca del nuevo managerialismo como el surgimiento del viejo proyecto de la administración científica, cuyo principio presupone el problema de la eficiencia como acotado al ámbito organizacional, sin mayores interferencias sociales, como unidad casi autorreferencial, donde priva el comportamiento racional instrumental.

Al mismo tiempo, Barba (2000), realiza una interesante revisión teórica de las nuevas propuestas de la administración, a partir del análisis comparativo entre los paradigmas clásicos y los nuevos. Dentro de esas nuevas propuestas, identifica: la calidad total, la cultura corporativa, la reingeniería de procesos, el aprendizaje organizacional y las organizaciones postmodernas.

Este autor, señala además las características generales tanto de las organizaciones modernas, así como de los modelos emergentes de las organizaciones.

Pfeffer, conjuntamente con Salancik (1978), (citado por Pfeffer, 2000) definen a la organización como un proceso de allegarse el apoyo suficiente para continuar existiendo.

De ahí que la supervivencia organizacional (otro de sus conceptos), reciba atención como objetivo porque hay que luchar por ella de forma ininterrumpida, ya que nunca es automática; por lo tanto, una organización es viable y sobrevive sólo en tanto el equilibrio entre alicientes y contribuciones es positivo, de tal modo que los estímulos a su disposición sean suficientes para producir las contribuciones voluntarias de participación y esfuerzo para mantener a la organización.

Pfeffer (2000), es sin duda, otro aportador, de los más actuales, a los estudios organizacionales con su obra: "*Los nuevos rumbos en la Teoría de la Organización*", en la cual nos recuerda que vivimos en mundo de organizaciones de donde no podemos escapar de las mismas, pues éstas son ubicuas; sin embargo, hace una distinción de las organizaciones y otras entidades sociales, a través de una serie de marcadas diferencias.

Destaca además, que el campo de estudios sobre la organización comprenden un enfoque interdisciplinario, de ahí que sea bastante amplio tanto en el ámbito teórico como en el empírico.

Este autor, incorpora el concepto de "*locus de la causalidad*" el cual determina, dónde se coloca el interés de la investigación y cómo tratamos de entender y afectar el comportamiento.

Introduce también, el término "*frontera organizacional*", el cual considera permeable, y tal, se encuentra supeditada al control de la organización, destacando la importancia del cambio organizacional y, mencionando los cuatro cambios más significativos:

- 1) La creciente exteriorización de la relación laboral y el establecimiento del "nuevo contrato laboral".

2) un cambio en la distribución del tamaño de las organizaciones, en el que se observa un crecimiento relativo en la proporción de las organizaciones más pequeñas.

3) la influencia cada vez mayor de los mercados externos de capital en el gobierno y en la toma de decisiones organizacionales y

4) la creciente desigualdad en los salarios dentro de las organizaciones en Estados Unidos de América, en comparación tanto con el pasado como con las otras naciones industrializadas.

Cambios, que han sido producto de las rupturas paradigmáticas de la Teoría de la Organización.

Una vez analizadas las aportaciones de los principales autores a los Estudios Organizacionales, es posible presentar a continuación el cuadro 1.5, en el cual se puede apreciar de manera sintética aquellos elementos fundamentales de las aportaciones, enfoques de análisis, definición del concepto y contribuciones principales al campo de los estudios organizacionales.

Cuadro 1.5 Principales contribuciones a los Estudios Organizacionales

AUTOR	TÉRMINOS CLAVE	ENFOQUE DE ANÁLISIS	DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN	CONTRIBUCIONES PRINCIPALES
Chester Barnard (1938) "The functions of executive"	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Cooperación • Org. Formal • Org. Informal • Comunicación • Buena disposición de servicio • Objetivos comunes • Org. Formal compleja • Equilibrio 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistémico • Holístico 	Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de 2 ó más personas.	<ul style="list-style-type: none"> • Los elementos de la organización. • Funciones ejecutivas • Unidades de organización
Ralph Stogdill (1967) "Dimensiones de la teoría de la organiza-	<ul style="list-style-type: none"> • Segmento entrada • Segmento salida • Segmento ambiental organizacional • Contexto organizacional • Interacción • Relaciones interpersonales 	<ul style="list-style-type: none"> • Analítico tridimensional • Sistémico 	Es un sistema de variables interrelacionadas	Dimensiones principales de la organización: <ul style="list-style-type: none"> • Departamentalización • Estructura • Operaciones • Relaciones entre el personal • Características

ción”				<p>personales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intercambio con la org. • Identificación con la org • Entradas medidas • Personal org. • El sistema básico • Salidas • Intercambio con el medio • Mecanismos de supervivencia • Restricciones externas
<p>Montaño Hirose e Ibarra Collado (1990)</p> <p>“Teoría de la organización: fundamentos y controversias”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Poder • Enfoque organizacional • Estrategia 	<ul style="list-style-type: none"> • Histórico • Lectura crítica • Límites específicos de c/u de las propuestas analizadas • Tridimensional (tres ejes): <ul style="list-style-type: none"> 1.- Productivo 2.- Organizativo 3.- Administrativo 		<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del poder en la organización. • Trilogía: <ol style="list-style-type: none"> 1.- Desarrollo histórico 2.- Debate actual 3.- Perspectivas
<p>Jeffrey Pfeffer (2000)</p> <p>“Los nuevos rumbos de la teoría de la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Locus de la causalidad • Supervivencia y autoperpetuación • Bienestar y prestigio • Frontera organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Interdisciplinario • Niveles diferentes: <ol style="list-style-type: none"> 1.- histórico 2.- ámbito y contenido 3.- publicaciones Pertinentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de allegarse el apoyo suficiente para continuar existiendo, (1978). 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis evolutivo de la investigación y obras sobre las organizaciones • Importancia del cambio organizacional • Tendencia hacia el empleo externo, afectando a mujeres y minorías • Importancia de la distribución del tamaño de las organizaciones pequeñas • Mayor poder de los mercados externos de capital y menos autonomía de los gerentes
<p>Michael Reed (1996)</p> <p>“Organizational Theorizing”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedad organizacional • Racionalidad • Orden social 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis Paradigmático (ruptura) 		<ul style="list-style-type: none"> • Organización moderna, solución universal del problema de orden social • Narrativas analíticas en el análisis de la organización: <ol style="list-style-type: none"> 1.- Racionalidad-orden 2.- Integración-consenso 3.- Mercado-libertad 4.- Podedominación 5.- Conocimiento-control 6.- Justicia-participación • Nuevos paradigmas: <ol style="list-style-type: none"> 1.- género 2.- raza y etnias 3.- tecnociencia 4.- desarrollo global
<p>Mary Jo Hatch (1997)</p> <p>“Organization Theory. Modern, sym-</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organización • Teorización • Teoría • Fenómeno de interés • Concepto • Abstracción • Sistema 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistémico • Holístico desde Múltiples perspectivas 	<p>Ésta puede ser definida de muchas diferentes maneras, por ejemplo, como una estructura social, una tecnología, una cultura, una estructura física, o como partes de un medio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 4 principales perspectivas: <ol style="list-style-type: none"> 1.- clásica 2.- Moderna 3.- Simbólica-interpretativa 4.- Posmoderna • Teoría de la organización: <ol style="list-style-type: none"> 1.- medio ambiente

bolic and postmodern perspectives	<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de sistemas • Sistema abierto • Metáfora 		ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> 2.- tecnología 3.- estructura social 4.- cultura organizacional 5.- estructura física • Modelo de 5 círculos • Diferencias ente lo industrial y lo post-industrial
Richard Scott (1992) "Organizations. Rational, natural and open systems"	<ul style="list-style-type: none"> • Surgimiento del área de estudio • Multidisciplinario • Interdisciplinario • Intereses comunes y divergentes • Miembros y colectividades • Sistema racional • Sistema natural • Sistemas abiertos • Perspectiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de las críticas de organizaciones 	Son colectividades orientadas a la persecución de metas específicas y son altamente variadas y frecuentemente complejas	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación del campo de los estudios organizacionales cada vez más interdisciplinarios • Niveles de análisis de los estudios • Definición del concepto organización desde tres perspectivas: <ul style="list-style-type: none"> 1.- sistema racional 2.- sistema natural 3.- sistemas abiertos
Donaldson (1985) "In defense off organizational theory. A replay to the critics"	<ul style="list-style-type: none"> • Critica • Nivel organizacional • Nivel individual • Estructural-funcionalista • Equilibrio • Paradigma • Estudios científicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Debate analítico 		<ul style="list-style-type: none"> • El concepto nivel-organizacional tal como un sistema de necesidades y metas organizacionales no puede ser suplantado por concepto nivel-individual. • Relacionabilidad paradigmática • Refinamiento de métodos y teoría • Conceptos, hallazgos y métodos deben ser hechos selectivamente • El desarrollo del conocimiento en estudios de la organización han sido y serán a través de acercamientos científicos. • La TO no es ideología.

SEGUNDA PARTE DEL CUADRO 1.5

AUTORES	TÉRMINOS CLAVE	ENFOQUE DE ANÁLISIS	CONTRIBUCIONES
Luis Montaña Hirose (2000) "Diversidad y similitud organizacionales"	<ul style="list-style-type: none"> • Diversidad organizacional • Similitud organizacional • Modernidad organizacional • Despersonalización • Sociedad organizacional • Sociedad organizada • Centralidad organizacional • Autonomía organizacional • Managerialismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Bibliográfico • Teórico 	<ul style="list-style-type: none"> • Las críticas al pensamiento acumulable, clasificatorio y neutral en el estudio de las organizaciones. • Análisis del caso de México en el periodo modernizador reciente a partir de dos ejemplos significativos donde establece elementos que entran en el doble juego de similitud y diferencia. • Un nuevo tema de

	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevo institucionalismo • Homogeneidad organizacional • Isoformismo organizacional 		reflexión: sociedad organizacional frente a sociedad organizada
<p>Burell y Morgan (1985)</p> <p>“Sociological Paradigms and Organizational Analsis”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anti-organización • Rango-medio • Conciencia • Teoría crítica • 4 conceptos centrales de la teoría crítica: totalidad, conciencia, alineación y crítica • Realidades alternativas • Tecnologías alternativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Filosófico desde una Perspectiva ontológica, y epistemológica 	<ul style="list-style-type: none"> • Argumentación de una teoría anti-organizacional (embrionaria) en oposición a la teoría organizacional contemporánea a partir de la teoría crítica
<p>Michael I. Reed (1993)</p> <p>“Organizations and Modernity: Continuity and Discontinuity in Organization Theory”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Modernidad • Postmodernidad • Continuidad • Discontinuidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Discursivo • Propositivo 	<ul style="list-style-type: none"> • El discurso de continuidad y discontinuidad en la teoría de la organización (modernidad-postmodernidad)
<p>Burell y Morgan (1985)</p> <p>“Sociological Paradigms and Organizational Análisis”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Supuestos • Ciencia social • Sociedad • Dimensión • Cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Debates 	<ul style="list-style-type: none"> • La dimensión subjetiva- objetiva de los debates: ontológico, epistemológico, naturaleza humana y metodológico • Supuestos acerca de la Naturaleza de la sociedad: Debate orden-conflicto (dos teorías de la sociedad) • La dimensión del cambio Regulación-radical • Cuatro paradigmas: <ol style="list-style-type: none"> 1.- funcionalista 2.- interpretativo 3.-humanista radical 4.-estructuralista radical
<p>John Hassard (1995)</p> <p>“Sociology and Organizations Theory”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sociología • Positivismo • Paradigma • Postmodernidad • Sistema abierto 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis paradigmático a nivel filosófico • Análisis paradigmático a nivel práctico a través de un programa de investigación usado para conducir un análisis empírico del comportamiento del trabajo en el Servicio de Bomberos Británico 	<ul style="list-style-type: none"> • Formas de justificación lógica para una investigación de múltiples paradigmas en la investigación organizacional a partir del desarrollo de una metodología poli-paradigmas: <ol style="list-style-type: none"> 1.- P. Funcionalista 2.- P. Interpretativo 3.- P. Humanista radical 4.- P. Estructuralista radical
<p>Thomas Clarke y Stewart Clegg (1998)</p> <p>“Changing Paradigms”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios paradigmáticos • Globalización • Digitalización • Estrategia • Innovación • Sustentabilidad • Competencia • Desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis futurista 	<ul style="list-style-type: none"> • El tránsito de la Organización moderna a la Posmoderna a partir de los cambios paradigmáticos • Identificación de cambios paradigmáticos, constante innovación y competencia para la supervivencia de las organizaciones en el

			contexto actual y futuro
<p>Antonio Barba Álvarez (2000)</p> <p>“Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la Administración”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio organizacional • Cambio paradigmático • Organización flexible • Modelos emergentes • Organizaciones postmodernas • Globalización • Glocalización • Regionalización • Mundialización 	<ul style="list-style-type: none"> • Analítico a partir de los ejes comunes y características generales que se asocian al cambio en los paradigmas de las teorías administrativas • Revisión teórica de las nuevas propuestas de la administración a partir del análisis comparativo entre paradigmas clásicos y los nuevos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribución al estudio del cambio organizacional en México a partir de: <ul style="list-style-type: none"> 1.- Identificación de la 3ª. Revolución industrial, la consolidación del proceso de globalización y la formación de los bloques comerciales 2.-Identificación de las principales características de dos modelos de organización: <ul style="list-style-type: none"> a) organización moderna b) modelos emergentes 3.-Análisis de los cambios paradigmáticos en la administración
<p>Mats Alvesson y Stanley Deetz (1996)</p> <p>“Critical Theory and Postmodernism Approaches”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría crítica • Posmodernismo • Dimensión • Consenso • Disenso • local/surgimiento • Elite/a priori 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis crítico filosófico a partir del postmodernismo y la teoría crítica 	<ul style="list-style-type: none"> • El estudio del postmodernismo y teoría crítica para entender las organizaciones y su administración • Consideración de diferentes formas de hacer trabajo crítico y posmoderno • La investigación como resistencia e indeterminación
<p>Luis Montaña Hirose (1998)</p> <p>“Metáfora y acción organizacional”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mileniun interieur</i> • Autonomía • Equilibrio • Contexto sistémico • Homeóstasis • Organizaciones duales • Organización formal e informal • Metáfora 	<ul style="list-style-type: none"> • Descriptivo y Crítico a partir de las conclusiones teóricas de Roethlisberger y Dickson (1976) • Analítico de la figura metafórica 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en el debate de las organizaciones como sistemas autorregulados a partir del estudio de la naturaleza metafórica de las relaciones informales y su papel autorregulador en las organizaciones. • Introducción de la figura metafórica para explicar los procesos de autorregulación en las organizaciones

Fuente: elaboración propia con base en la Teoría de la Organización.

Asimismo, es importante señalar que las organizaciones en su proceso evolutivo han atravesado por diferentes etapas; de hecho, las más reconocidas son tres grandes etapas: premodernidad, modernidad y posmodernidad, y cuyas características principales y paradigmas se pueden apreciar de manera sintética en el cuadro 1.6 que a continuación se presenta:

Cuadro 1.6 Premodernidad, modernidad y posmodernidad

ETAPA	UBICACIÓN EN EL TIEMPO	PARDIGMA	CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES
PREMODERNIDAD	Pasado	Deidad	<ul style="list-style-type: none"> • Organización artesanal y familiar: “cuadrillas y asociaciones (gremios y guildas)” • Supervisión directa (jefe autocrático) • Especialización (trabajadores hábiles y expertos) • Decisiones centralizadas • Comunicación informal • Planeación personalizada • El aprendizaje es una progresión planeada (la estructura va desde aprendiz hasta maestro especialista) • Producción a baja escala • El trabajador controla al poseer el “saber hacer”
MODERNIDAD	Pasado –Presente	Razón	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura piramidal • Planeación centralizada • Admón. Científica (control de tiempos y movimientos) • Enajenación del “saber hacer” de los trabajadores • Tareas estandarizadas (no se requieren expertos y por ende el jefe controla) • Comunicación principalmente vertical-descendente • División del trabajo y especialización por tareas • El ser humano es maquinizado • Control basado en el castigo y el temor • Burocracia institucionalizada • Producción en masa
POSTMODERNIDAD	Presente - futuro	Racionalidad plural	<ul style="list-style-type: none"> • Organización descentralizada y orientada a la satisfacción total del cliente • Cooperación y trabajo en equipo (equipos autónomos) • Producción flexible • Estructura horizontal y flexible capaz de adaptarse a los cambios bruscos y rápidos • Orientación hacia la multidisciplinariedad • Personal multicapacitado • Personas autocontroladas (autosupervisión) • Delegación de autoridad • Empleados comprometidos

			<ul style="list-style-type: none"> • Compatibilidad de objetivos individuales y Organizacionales • Involucramiento de todos en la toma de decisiones • El ser humano es visto como tal
--	--	--	---

Fuente: elaboración propia con base en la Teoría de la Organización.

Es así como a través de esta panorámica general, al igual que la información sintetizada en los cuadros anteriores, es posible tener una perspectiva holística que nos permita analizar de manera sintética, los principales autores en el contexto de los estudios organizacionales y sus respectivas aportaciones a los mismos; analizar las diferentes definiciones conceptuales del término organización; y las tres grandes etapas por las que han atravesado las organizaciones en su proceso evolutivo; siendo posible así, entender la importancia de la dinámica de las organizaciones y su estudio, a partir de un enfoque variado que nos permite identificar las diversas dimensiones que integran a la organización: estructura, relaciones de poder, comunicación, desempeño, productividad, calidad, cultura organizacional, entre otras.

No obstante, para efectos de esta tesis es preciso señalar que sólo se abordarán –como ya se mencionó anteriormente- la calidad y la cultura organizacional, ambas corrientes teóricas inmersas en el ámbito de los estudios organizacionales y rectoras del presente trabajo de investigación.

Lo anterior, con motivo de la importancia que ambas juegan dentro del proceso evolutivo de las organizaciones para adaptarse a los continuos y acelerados cambios. No significa esto que sean las únicas que intervienen en dicho proceso; sin embargo, teóricamente si son representativamente las que juegan un papel sustantivo, toda vez que su relación está ligada de manera bastante estrecha, lo cual se detallará más adelante.

Por lo tanto, la cultura organizacional se aborda de manera analítica y reflexiva en el apartado siguiente, a fin de tener una amplia visión, así como una comprensión de la misma, susceptible de brindarnos los elementos

teóricos más importantes e indispensables para el abordaje empírico a través del trabajo de campo en la UMF No. 11 del IMSS Tapachula.

1.2 La Cultura

“A mediados del siglo XIX, decir que el individuo estaba ligado a la cultura significaba algo muy diferente de lo que significa hoy”.

James Clifford,
Dilemas de la Cultura

En el presente apartado se analiza la corriente teórica de cultura, desde un enfoque general con el fin de llegar a una comprensión concreta de la evolución conceptual, de la cual se ha originado una corriente más específica y objeto de estudio en el presente trabajo: la cultura organizacional, misma de acuerdo con Clarke y Clegg (1998), de un tiempo a la fecha en el contexto organizacional ha jugado un papel determinante, tanto en las nuevas formas de gestión como en los cambios paradigmáticos de la administración.

En este sentido, se parte de los aspectos generales del término cultura, pasando por su concepción etimológica, principales definiciones actuales, hasta la identificación de sus principales características.

1.2.1 Aspectos generales del término cultura.

El término cultura siempre ha involucrado elementos y situaciones donde nos vemos implicados de alguna manera los seres humanos; por ello, es preciso tomar en cuenta que hay cultura, donde hay seres humanos e inversamente. Esto se evidencia al analizar la historia, ya que desde la aparición de los primeros sistemas de organización social humanos, la cultura ha existido y tenido un papel fundamental en pro de los individuos al enfrentar la incertidumbre y la ambigüedad de su existencia, desarrollándose ésta de forma natural en toda agrupación humana, donde la cultura ha venido ejerciendo una función relevante en la determinación de una amplia variedad de conductas, creencias, actitudes, valores, etc., relacionadas tanto con sus diversas actividades, como con el lugar que ocupan los miembros dentro de una comunidad en particular.

De ahí, que todo lo material de alguna manera se refiere a la producción material, como medio e instrumento de supervivencia del hombre en su *habitat*, como por ejemplo: equipo para tareas domésticas, armas, herramientas, etc., a partir del *homo faber*²³.

Mientras que en el terreno espiritual, se refiere a todo aquello que es invisible e intangible, tal como las creencias, valores, concepción del mundo, ideologías, etc.

Por ello, siguiendo a Malinowski (1948), coincidimos al decir que un rasgo principal de la cultura es el estar organizada, toda vez que por medio de la cultura es que se expresa el hombre en sus diversas formas de manifestación; toma además, conciencia de sí mismo mediante su ámbito de acción espiritual, cuestionando sus realizaciones y buscando nuevos significados, al tiempo que crea obras de diversa índole que le trascienden.

En este sentido, no debemos soslayar el hecho de que en nuestro entorno actual es producto de la dinámica social donde la cultura ha venido

²³ Hombre fabricante primitivo. Diccionario océano (1998).

evolucionando conjuntamente con el hombre mismo, por lo que en cada momento de la historia, a cada sociedad le corresponde un contexto y una cultura en particular.

De ahí la importancia de un conocimiento y comprensión del concepto actual de cultura, partiendo de su concepción etimológica, misma que se aborda en el apartado siguiente.

1.2.2 Concepción etimológica

El diccionario etimológico de la lengua castellana, señala que el término *cultura* proviene del latín *cultura*, cuya última palabra trazable es *colere*, palabra que en la antigüedad tenía diversos significados: habitar, cultivar, proteger, honrar con adoración; con el tiempo, algunos de estos significados se separaron, aunque sobreponiéndose ocasionalmente en los sustantivos derivados; así, "habitar" se convirtió en *colonus*, latín de *colonia*. "Honrar con adoración" se derivó en *cultus*, latín de *culto*; por lo que, el término *cultura* tomó el significado principal de *cultivo o tendencia a cultivarse*.

En ese momento, el significado primario fue labranza: el cultivo de los campos y la tendencia al crecimiento natural. Es así, como en el castellano, durante el s. XVI, la palabra cultura estuvo largamente asociada a las labores de la labranza de la tierra; luego, por añadidura, cuando se reconocía que una persona tenía muchos conocimientos, buena educación y refinamiento, se decía que era "culto"; por el contrario, cuando una persona demostraba un escaso nivel de conocimientos, sin educación y nulo refinamiento, era un "inculto" o de "poca cultura".

Bajo este razonamiento, Raymond Williams (1966), (citado por James Clifford, 1995: 276), afirma que en el siglo XVIII la palabra *Cultura* designaba una tendencia hacia el crecimiento natural, y su uso era predominantemente

agrícola y personal: tanto las plantas como los seres humanos podían ser “cultivados”.

En este sentido, se ha trazado además, un paralelismo en el uso de las palabras *arte* y *cultura*, donde la palabra *arte* significaba principalmente “habilidad”.

A partir de 1820 el término *cultura* siguió su curso paralelo, llegando a significar lo que era más elevado, sensible, esencial y precioso –lo más extraordinario- de la sociedad, (Clifford, 1995: 276). Esta forma de conceptualizar la cultura pertenece definitivamente a la Europa refinada del siglo XIX.

En esta lógica, el *arte* y la *cultura* entonces, surgieron después de 1800 como dominios del *valor* humano que se reforzaban mutuamente, estrategias para recolectar, diferenciar y proteger las creaciones más interesantes del hombre.

Es así como según el diccionario etimológico de la lengua castellana, es sólo en el siglo XX que el idioma castellano comenzó a usar la palabra *cultura* con el sentido que a nosotros nos interesa y habría sido tomada del alemán *kulturell*.

A este respecto, Clifford (1995: 120), señala:

“Hacia fines de siglo... se hizo posible una nueva concepción etnográfica de la cultura. La palabra empezó a usarse en plural, sugiriendo un mundo de formas de vida separadas, distintas e igualmente significativas. El ideal de un sujeto autónomo, cultivado, podía aparecer como un proyecto local, no como un telos para la humanidad en su conjunto”.

De ahí, el origen del término *cultura* con su significado actual y, por consiguiente, el de nuestro interés para el entendimiento de las principales definiciones que se presentan a continuación.

1.2.3 Principales definiciones.

Actualmente, este término es parte de nuestro lenguaje cotidiano, y quizás en razón de ello, se le utiliza de diversas formas, y en muchos casos con significados simplistas que nos pueden hacer caer en ambigüedades; por ello, la importancia de un análisis de las diversas formas de definir el concepto de cultura.

No obstante, es posible tener una definición habitual en nuestro lenguaje coloquial comúnmente aceptada, y tomada del diccionario enciclopédico Larousse (2005) –únicamente como ejemplo-:

“Conjunto de estructuras sociales, religiosas, etcétera y de manifestaciones intelectuales, artísticas, etc., que caracterizan una sociedad o una época”.

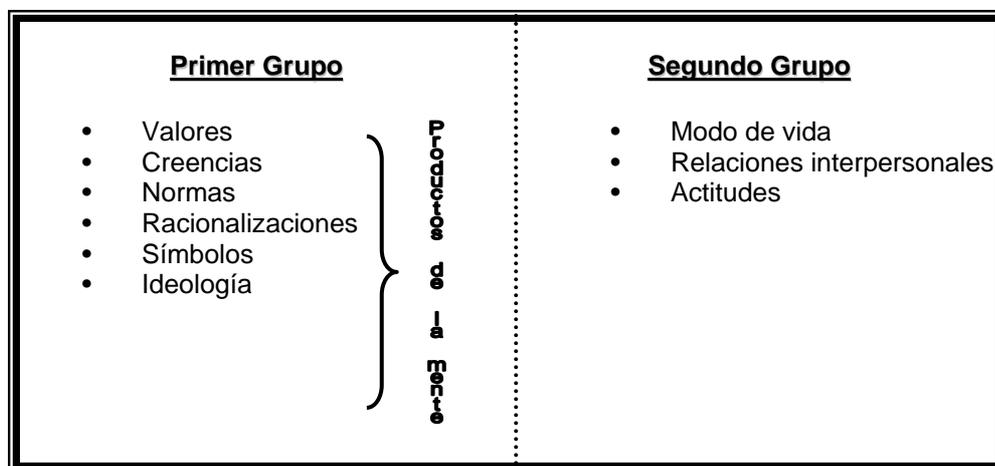
Sin embargo, en virtud de la concepción y sentido que nos ocupa para efectos del presente trabajo, debemos retomar definiciones más concretas y precisas, retomando para ello, autores especializados en la materia.

Comenzaremos con Wildavsky²⁴ (1990), quien hace una división de las definiciones de cultura, misma que presenta en dos grupos, tal como lo muestra el cuadro 1.7, en donde en el primero de los grupos se considera a la cultura como compuesta de valores, creencias, normas, racionalizaciones, símbolos, ideología; es decir, productos de la mente.

Y en el otro grupo, se ve la cultura referida a la totalidad del modo de vida de las personas, sus relaciones interpersonales y sus actitudes, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

²⁴ Citado por Jamil, Ishtiaq (1998), *La cultura administrativa: una forma de comprender la administración pública en distintas culturas*, en Gestión y Política Pública, centro sw Investigación y Docencia Económicas.

Cuadro 1.7 División de las definiciones de “cultura” de Wildavsky (1990).



Fuente: elaboración propia con base en Wildavsky (1990).

Otra división interesante es la del concepto antropológico y el concepto sociológico²⁵, donde el concepto antropológico de cultura que es el sustantivo común que indica una forma particular de vida, de gente, de un período, o de un grupo humano, concepto ligado a la apreciación y análisis de elementos tales como valores, costumbres, normas, estilos de vida, formas o implementos materiales, la organización social, etc.

Mientras que en la concepción sociológica la cultura se define como el progreso intelectual y social del hombre en general, de las colectividades, de la humanidad, este concepto sociológico se entiende entonces como algo abstracto que describe procesos de desarrollo intelectual, espiritual y estéticos del acontecer humano, incluyendo la ciencia y la tecnología.

En este sentido, podemos afirmar que se utiliza el concepto cultura –en términos generales- cuando alguien se refiere al conjunto de conocimientos compartidos por una comunidad; es decir, al total de conocimientos que se poseen acerca del mundo y todo lo que les rodea: arte, ciencia y filosofía.

²⁵ Publicado en la Revista UNAP EDUCACIÓN Y DEARROLLO, año 1, No. 1, marzo del 2000. Universidad Arturo Prat, Sede Victoria, IX Región de “La Araucanía”, Chile.

No obstante, desde la perspectiva de los estudios organizacionales se pueden distinguir, al menos cuatro significados del concepto de cultura distribuidos en los diversos enfoques que analizan a las organizaciones, como se muestra en el cuadro 1.8.

Primero, como un problema de la dirección de las empresas que se enfrentan a culturas locales distintas a las de la región. Segundo, como un intento de los administradores para integrar a la gente de distintas etnias a la fuerza de trabajo de las empresas. Tercero, como un concepto que puede tener un significado informal de conceptos, actitudes y valores de la fuerza de trabajo. Por último, la cultura en las empresas se puede referir a los valores y prácticas de la organización formal impuesta por la dirección para integrar a los miembros de la organización para que sean capaces de responder a los retos que impone la misma (Barba y Solís, 1997).

Cuadro 1.8 Significados del concepto cultura desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales.

S I G N I F I C A D O S			
Primero	Segundo	Tercero	Cuarto
Dirección Vs. culturas locales distintas a las de la región	Intento de integración de distintas etnias a la fuerza de trabajo	Actitudes y valores de la fuerza de trabajo	Valores y prácticas de la organización formal impuestas para responder los retos que impone la misma

Fuente: elaboración propia con base en Barba y Solís (1997).

Asimismo, tratándose del término cultura, no es debemos prescindir de una de las definiciones más representativas del concepto, que sin duda es la de Hofstede²⁶ (1984), y quien propone la siguiente definición:

“...es la programación mental que se efectúa en la primera infancia dentro de la familia y se refuerza en las escuelas y la organización; estos programas mentales contienen un componente de la cultura nacional. Se expresan en los distintos valores que predominan en los pueblos de los diferentes países”.

Hofstede piensa además, que la cultura es el producto de símbolos y significados negociados y compartidos, que emergen de la interacción social. En este sentido, los valores, creencias compartidas y las relaciones interpersonales en las organizaciones, son meros reflejos de la combinación viable que se realiza en la sociedad. Distinguió además cuatro dimensiones: a) la distancia de poder; b) prevención de incertidumbre; c) individualismo y d) masculinidad.

Este autor argumentó además, que conforme a estas dimensiones, en las distintas sociedades se pueden ordenar sistemas dominantes de valores que afectan el pensamiento humano, las organizaciones y las instituciones en formas predecibles.

Otra definición interesante, es la propuesta por Broom y Selznick (1980)²⁷:

“...se refiere a formas compartidas de pensar, creer, percibir y evaluar. La cultura es el reino de ideales e ideas, valores y

²⁶ Geertz Hofstede, investigador danés, citado por McSweeney, Brendan (2002), *Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith - failure of analysis*, en Human Relations.

Cabe aclarar que Hofstede identificó cuatro aspectos culturales que explican en parte cómo y porqué los miembros de diversas culturas observan determinada conducta, a partir de su estudio realizado a gran escala a nivel organizacional donde obtuvo resultados de más de 116 000 cuestionarios llenados por personas de 70 países.

²⁷ Sociólogos citados por Méndez *et al.* (1997: 187)

símbolos; en pocas palabras, cultura es el orden simbólico; la organización social es el orden de reacciones”.

En este sentido, la cultura puede trascender a la organización social, la cual significa que la forma social puede cambiar, en tanto el contenido simbólico o cultural, permanece.

Duverger (1983)²⁸ por su parte, la define así:

“La cultura es un conjunto coordinado de maneras de actuar, de pensar y de sentir, constituyendo los roles que definen los comportamientos esperados de una colectividad de personas”.

Así, la cultura se entiende mejor en términos de lo diverso, (Martin y Meyerson, 1988). No obstante, lo cultural no puede separarse de lo social como un sistema independiente, por lo que las ideas y creencias son parte de la existencia material y de la vida diaria de la gente sobre mercado del trabajo y las políticas. Entonces la cultura es una fuerza manejada, tendiente al cambio social; la conciencia de las personas se desarrolla por medio de la interacción íntima con las condiciones previas sociales (Dahlstrom, 1982).

Al respecto, Davis (1993), dice que la cultura es la conducta convencional de una sociedad, y que ésta influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes. Davis considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

En el mismo tenor, se encuentra Schein (1988), quien se refiere al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas. Distingue además, varios niveles de cultura:

- a) Supuestos básicos
- b) valores o ideologías

²⁸ *Ibíd.*, p. 188.

- c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración)
- d) prácticas.

Donde los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales. A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y, se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

De todo lo anterior es posible concebir a la cultura de cierta forma como una *comunicación organizada*²⁹ a través del lenguaje de los individuos de una sociedad orientada a realizar actividades sociales coherentes, tanto de acción material como de acción espiritual.

En este sentido, Gergen *et al.* (1996), afirma que para el postmodernismo, el lenguaje es el inicio del proceso cultural. Wittgenstein (1983), (citado por Gergen *et al.* 1996), propone además, que el lenguaje obtiene su significado no de la forma mental o de la base subjuntiva, sino del uso en acción (juegos de lenguaje). Para los autores posmodernistas, el lenguaje obtiene su significado dentro de las formas organizativas de interacción, de hecho, mucho del conocimiento, pensamientos, sentimientos y percepciones de seres humanos están involucrados en el lenguaje, que es en sí mismo, un sistema simbólico (Barba y Solís, 1997).

De forma más amplia puede decirse que para los posmodernistas el lenguaje no es el reflejo del mundo, sino la construcción del mundo ya que el lenguaje no describe la forma, sino que es una forma de acción por sí sola. De ahí la afirmación de Gusdorf (1971):

“Antes de la palabra, tiene lugar siempre una lengua, antes del lenguaje-sujeto un lenguaje-objeto, realidad en ella misma,

²⁹ Es decir, una forma de transmisión de ideas y pensamientos a través del lenguaje, de ahí que cultura tome sentido a partir de éste, pues representa la comprensión de la realidad y el conocimiento preciso de una cultura.

constituida por los otros y donde los otros imponen al niño el aprendizaje. El lenguaje es aquí un mundo, o más bien es el mundo que es necesario descubrir palabra a palabra, pasando por el parloteo, "garabateo" verbal, como diría Henry De la Croix a la palabra articulada".

Por ello, la palabra sirve para expresar lo que pensamos así como para externar nuestros sentimientos. El lenguaje es patrimonio de la humanidad, donde la virtud del lenguaje como la posibilidad de asumirse como seres humanos, venir al mundo, es tomar la palabra (Gusdorf, 1971).

Asimismo, para Chanlat y Bedart (1990), el lenguaje es la puerta de entrada al misterioso mundo de lo simbólico (*representación de lo real por un signo, y comprender el signo como representando lo real, estableciendo así, una relación de significados entre dos realidades distintas, una concreta y la otra abstracta*).

El lenguaje se convierte entonces en la base de la cultura, lo que podría considerarse en una concepción simplista, como un "*medio de transmisión*"³⁰ operante en todas las relaciones humanas, y mediando también la relación de los individuos con la naturaleza, posibilitando así, la cultura.

Sin embargo, además de la totalidad de los conceptos y productos que forman el inventario cultural de una sociedad, la cultura abarca además, los modos de acción que refieren a los modos de vivir de los hombres en una sociedad y que se explican en función de las relaciones sociales integradas en el espacio y en el tiempo.

Por ello, la cultura viene a representar una experiencia social que, a su vez, se transmite de unos individuos a otros a través de la socialización³¹, donde individuos y grupos entran simultáneamente en contacto con cada persona y la instruyen en las técnicas que le permitirán relacionarse en el mundo externo; sin embargo, a fines del siglo antepasado, la mayoría de la

³⁰ Este concepto es utilizado por Jacques Girin (1990).

³¹ Entendida como un proceso de adaptación del individuo al medio social.

gente vivía en pueblos, y era poco común encontrarse con un extranjero de una cultura totalmente diferente, situación que a cambiado fines del siglo antepasado y a comienzos del pasado, en donde comienza a hacerse ya es bastante común que la mayoría de la gente entre en contacto con personas de otras culturas a diario.

Actualmente, imágenes de otras culturas llenan las pantallas de la TV, el cine, lugares de trabajo, calles, mercados, etc. donde la gente encuentra comerciantes, migrantes, viajeros y refugiados constantemente, en especial en las ciudades. Con ello, en el espacio aproximadamente de los últimos años, la interacción cultural en el mundo ha crecido considerablemente. Es preciso entonces, señalar la afirmación de Páramo Ricoy (1999):

“La televisión se ha convertido en un importante elemento cultural presente en todas las culturas contemporáneas. De hecho, este medio de comunicación es un elemento cultural tan esencial e importante que hoy no es posible estudiar ninguna sociedad sin tomarlo en cuenta. La televisión es imprescindible para el funcionamiento del comercio, de la economía y de la sociedad en su conjunto. Más aún, la televisión representa un instrumento esencial en la reproducción política y sociocultural de las sociedades”³².

De todo lo anterior, se puede concluir que la cultura se desarrolla de forma natural en toda agrupación de seres humanos, y ejerce una función relevante en la determinación de una amplia variedad de conductas, actitudes y creencias relacionadas con su vida cotidiana, pues Rugman y Hodgetts (1997: 140), citando a Hodgetts y Luthans (1991), afirman que la cultura es el conocimiento adquirido que sirve para interpretar la experiencia y producir el

³² Páramo Ricoy, Teresa (1999). “Mirada de género en el aroma de las telenovelas”. En Iztapalapa 45 (1999). “Nuevas interpretaciones sobre cultura genérica”. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, año 19, núm. 45, enero – junio. Universidad Autónoma Metropolitana. Pp. 261

comportamiento social, y ésta a su vez es compartida por miembros de un grupo, organización o sociedad.

Ésta, a su vez está tiene implícitas características que no se pueden soslayar, por lo que se detallan a continuación.

1.2.4 Características

Con respecto a las características de la cultura, Davis (1993), plantea que las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares, entendiéndose, que no puede haber dos grupos humanos que tengan la misma cultura. Puntualiza además, que poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura.

Por ello, tanto en sus dimensiones generales como en sus límites más específicos, la cultura representa una manifestación social e histórica. De ahí que Davis (1993), sostenga que la cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran como correcto o incorrecto.

De lo anterior, es posible considerar entonces que la cultura es única y exclusiva para cada organización en un tiempo y espacio determinado, y además permite un alto grado de cohesión entre sus miembros, siempre y cuando sea compartida por la mayoría, toda vez que cada organización construye su propia personalidad y su propio lenguaje.

Por su parte, para Robbins (1999), la cultura cumple varias funciones en el seno de una organización:

- 1) Cumple la función de definir los límites; es decir, los comportamientos difieren unos de otros.
- 2) Transmite un sentido de identidad a sus miembros.
- 3) Facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo.

4) Incrementa la estabilidad del sistema social.

Por lo tanto, la cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida una organización.

A este respecto, Schein (1988) señala:

*"Los efectos del mal conocimiento de la cultura son tristemente obvios en el ámbito internacional. El mal conocimiento de la cultura puede ser causa de guerras y del hundimiento de sociedades, como cuando la presencia de subculturas sólidas provoca que la cultura principal pierda su capacidad centralizadora y de integración"*³³.

De lo anterior, puede entenderse entonces, que nos encontramos inmersos en un contexto cultural concebido como todo aquello que forma parte del medioambiente, y cuyo conocimiento exacto es sumamente significativo en la formación y desarrollo de la cultura de un grupo humano específico.

Sin embargo, esto resulta ser algo más complejo al retomar la siguiente aclaración de Schein (1988):

*"la cultura es un entramado de significados compartidos, significados que obtienen su connotación del contexto (geografía, clima historia y proceso productivos), pero que habita en la mente de los individuos dándoles una identidad cultural específica; justificándose el argumento teórico que nos dice que la cultura está tanto en la mente de los individuos como en el ambiente en que ellos viven"*³⁴.

³³ Schein, Edgar (1988) *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*. Plaza. Barcelona. Citado en el Boletín informativo IPN-ESIQIE Tecnología Humanística # 23, mayo del 2004.

³⁴ Aclaración basada en la malla de significados de Max Weber, interpretación de Clifford Geertz publicada en la Revista UNAP EDUCACIÓN Y DESARROLLO, año 1, No. 1, marzo del 2000. Universidad Arturo Prat, Sede Victoria, IX Región de "La Araucanía", Chile.

Una vez analizado y entendido el concepto general de cultura, a partir de las definiciones anteriores, es necesario para efectos del presente trabajo, abordar el concepto desde una perspectiva laboral, de donde surge una corriente más específica del ámbito organizacional, a fin de retomar los elementos teóricos indispensables para desarrollar el proceso de operacionalización (capítulo 4), que nos permitan el abordaje racional de nuestro estudio de caso. Por ello, en el apartado siguiente, se analiza nuestro primer concepto –bastión de ésta investigación- “Cultura Organizacional”.

1.3.1 ¿Qué es la cultura organizacional?

Para entender el concepto de cultura organizacional, cabe reiterar que en las últimas tres décadas se ha podido apreciar una revolución en la manera de entender a las organizaciones y al rol del administrador en las mismas, a partir de la metáfora cultural de las organizaciones, en la cual cada organización tiene sus propios aspectos y características culturales como resultado de las diversas modalidades culturales que coexisten al interior de las mismas.

Así, tal como todo pueblo tiene su propia cultura, de la misma manera, toda organización tiene la suya, y se le denomina a esta última “*Cultura Organizacional*”, y se refiere al modo de vida propio que cada organización desarrolla en sus miembros.

Si retrocedemos, en el análisis teórico a principios del siglo XX, es posible comenzar por todo lo que se puede observar en la administración científica, misma que fue dominante en la primera mitad del siglo pasado, y que consideraba al hombre y la organización como a una máquina, por lo que se buscó la eficiencia a través de la división de las tareas y funciones.

Posteriormente, a través de la escuela de las relaciones humanas, se logró destacar la importancia del elemento humano, así como la de sus sentimientos y necesidades.

Mucho más tarde, al llegar la década de los setenta se inició el desarrollo de una nueva visión de la organización al reconocerlas como culturas más que como máquinas; esto, en palabras de Barba y Solís (1997), es la emergencia de una metáfora cultural orientada al estudio de los aspectos simbólicos y culturales de las organizaciones, un cambio con respecto al análisis organizacional ortodoxo, centrado en las metáforas mecánica y orgánica de las organizaciones.

Así, es como a lo largo de la historia, las organizaciones dejaron de ser sencillos talleres artesanales para transformarse en fábricas de producción en serie, más grandes y complejas, por lo que las organizaciones a través del tiempo han venido sufriendo además, una serie de cambios y modificaciones en su estructura; es decir, han evolucionado de un sistema de desarrollo corporativo hacia adentro, basado principalmente, en la producción en masa y la acumulación del capital, hacia un desarrollo corporativo hacia afuera orientado a satisfacer las exigencias, necesidades y expectativas de sus clientes y/o usuarios dentro de un mercado dinámico y constantemente cambiante, con la finalidad de adaptarse al entorno que las rodea; lo que significa, sin duda alguna, un verdadero cambio organizacional que por ende, trae consigo un cambio de su cultura.

De esta manera, en el siglo pasado a finales de los setentas y principios de la década de los ochenta se dieron varios cambios en la forma de administrar las empresas, con lo que se dieron varias circunstancias que facilitaron la introducción del particular concepto de “*cultura organizacional*” en el ambiente del *management* americano (Barba y Solís, 1997:1).

Los procesos de globalización, las modificaciones profundas ocurridas en las sociedades modernas donde las organizaciones son vistas como espacios de identidad de individuos y grupos, la popularidad que adquirieron en esos años temas tales como: *excelencia, calidad total, valores compartidos, espíritu de grupo o círculos de calidad, los sistemas de cero inventarios y la producción just in time*; han ocasionado que en la actualidad las organizaciones deseen actuar de manera eficiente y competitiva para adaptarse a las nuevas

exigencias de un mercado agresivamente cambiante, y al mismo tiempo, que no puedan olvidarse de tomar en cuenta la cultura organizacional para el entendimiento del comportamiento de las mismas.

Otra situación que nos permite entender la cultura organizacional es la cuesta abajo de productividad que sufrieron los Estados Unidos durante los 80 y el aumento de competitividad de los japoneses, donde se dio un auge en los estudios transculturales y la comparación de modelos organizacionales (Teoría Z, de William Ouchi), para tratar de entender el éxito de las organizaciones de otras culturas como la japonesa, donde una de las explicaciones más comunes de este aumento de competitividad, se atribuyó principalmente, a la capacidad de los japoneses para trasladar al interior de sus organizaciones algunos elementos característicos de su propia cultura como: solidaridad, apoyo mutuo, trabajo en equipo, abnegación, fidelidad, sacrificio y cierto paternalismo feudal. Así, el éxito de las empresas japonesas se determinó, a partir de una vinculación de la cultura ancestral con la organización en un proceso moderno de producción (Barba y Solís; 1997:7).

En este sentido, de acuerdo con (Smircich, 1983: 344), la realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional, por lo que, *“las organizaciones son vistas como instrumentos sociales que generan bienes y servicios, y también como subproductos que producen valores culturales y normas...”*³⁵, y donde los directivos instauran reglas acerca de lo que es “bueno” y lo que es “malo”, para establecer armonía y orden en la organización y, de ese modo, la función de la cultura es dictar un comportamiento normativo: “lo que debe ser”. Entonces, cuando en una organización todos los integrantes comparten los mismos valores y normas, se puede decir que existe una cultura organizacional.

Es ese sentido, la cultura organizacional puede servir como marco de referencia a los miembros de la organización, y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan

³⁵ Esta definición de cultura organizacional, propuesta por Smircich es la que se ha tomado como base para el sentido de la plataforma teórica en la presente investigación.

evidente que es perceptible a simple vista como la conducta de lo individuos cambia en el momento en que entra a la empresa, (Barba y Solís, 1997).

Por ello, la cultura organizacional es en la actualidad, uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones orientadas hacia una cultura de calidad que las hace más competitivas, *“pues el interés por la cultura organizacional radica en la contribución que puede hacer a la comprensión del cambio organizacional, en las posibilidades reales de modificar esquemas interpretativos compartidos para facilitar la adopción de nuevas formas organizacionales”* (Barba y Solís, 1997: 38), ya que los cambios rápidos y agresivos hacen que las organizaciones se vean en la urgente necesidad de reorientarse, además, hacia los avances tecnológicos, pues éstos son actualmente también, elementos que conforman la competitividad de las organizaciones en un contexto internacional; por ello, cuando una organización no se adecua a los cambios de su entorno con la misma velocidad, ésta tiende a desaparecer pues sus esquemas de referencia se vuelven obsoletos e inoperantes.

Por ello, desde una perspectiva general, la apertura comercial producto de la globalización es un fenómeno relativamente nuevo al que se tienen que enfrentar las organizaciones comprometidas con el éxito, mismas que están abiertas a un constante aprendizaje, lo que implica generar condiciones para mantener ese aprendizaje permanente que les permita conseguir el cambio en la dirección deseada, y enmarcarlo como elemento fundamental de la cultura de cualquier organización.

La cultura organizacional determina entonces, la forma como funciona una organización; ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas, donde el éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno; así, de acuerdo con Smircich (1983), la cultura de una organización es un concepto derivado de la intersección de dos teorías: la de la cultura y la de la organización.

La cultura organizacional es también un patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver los problemas de su adaptación externa e interna, y que de alguna manera llegaron a ser el punto de considerarse válidas, y posteriormente enseñadas a nuevos miembros del grupo como la forma más adecuada de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (Schein, 1984).

De ahí que la cultura organizacional permite comprender las relaciones de poder que se dan al interior de una organización, las reglas no escritas; asimismo, la cultura organizacional aclara una serie de comportamientos considerados aparentemente inteligibles, permitiendo un planeamiento de la actuación coherente con la realidad de la organización.

En este sentido, es lógico pensar que una cultura organizacional sólida, no está presente desde el inicio de la misma, ya que se va formando gradualmente en la medida que la organización crece, y los empleados van adquiriendo un sentido de identidad y pertinencia, donde la consolidación de los valores le permiten establecer una cultura propia.

Por ello, la cultura de una organización no es estática, sino completamente dinámica, ya que experimenta constantes cambios y modificaciones con el paso del tiempo, dependiendo de las condiciones internas y externas.

Es así como muchas organizaciones son capaces de lograr una cultura de calidad adquiriendo una integridad y personalidad, donde la única forma viable es, a partir del cambio cultural.

A este respecto, Bennis (1997), enuncia la siguiente definición de Desarrollo Organizacional:

“Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas

puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo".

Es posible entonces, observar que uno de los conceptos que se ubican como detonantes para lograr un cambio significativo en la adaptabilidad de las empresas es la cultura organizacional.

De ahí que el interés de una organización por la cultura, radica en la contribución que puede hacer a la comprensión del cambio, en las posibilidades reales de modificar esquemas interpretativos compartidos para facilitar la adopción de nuevas formas organizacionales.

Por su parte, Deal y Kennedy (1985), ven a la cultura organizacional como una conducta convencional de una organización, que comparte una serie de valores y creencias particulares, y éstos a su vez influyen en todas sus acciones; por lo tanto, la cultura, por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

En este Tenor se encuentra Guerin (1992), quien sostiene además que es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de sus individuos.

Chiavenato (1995), define la cultura organizacional como:

"...un modo de vida, un sistema de creencias, valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización".

Podemos concluir entonces, en términos generales, que las organizaciones son entidades complejas en donde las creencias, valores, y símbolos de los modelos culturales globales se encuentran inmersos en las situaciones de trabajo cotidiano de los individuos, haciendo evidente que una organización pueda sustituir una cultura desfavorable, por una completamente

favorable, a partir de la modificación de los valores, normas y actitudes de sus miembros.

En este sentido, cabe señalar que en las definiciones anteriores, se observan elementos comunes: comunicación, historias, mitos, conductas, normas, rituales, ceremonias, costumbres, creencias, ideologías, valores, entre otros.

Sin embargo, para efectos de la presente investigación, se retomarán solamente aquellos elementos, que en el caso particular de la Unidad de Medicina Familiar # 11 del IMSS Tapachula, consideramos son los fundamentales empíricamente hablando, y que además, permiten el proceso de dimensionalización y operacionalización del concepto para efectos del desarrollo del estudio de caso, al tratarse de una organización pública-no lucrativa de servicios de salud principalmente.

1.3.1.1 Principales elementos.

Resulta ambicioso y complejo pretender enumerar de forma última y definitiva todos aquellos elementos que pudiesen existir en la teoría, de acuerdo principalmente con la Teoría de la Cultura Organizacional revisada, ya que en las definiciones anteriores es posible destacar que en las aportaciones personales de cada autor, si bien existen elementos comunes y/o similares, también hay algunos diferentes.

En razón de lo anterior, después del análisis y reflexión correspondiente, retomaremos sólo aquellos que a nuestra consideración son los más importantes y representativos de la Cultura Organizacional en general para su análisis más detallado.

De esta manera, Schein (1984), propone que la comprensión de la cultura organizacional sea parte íntegra del propio proceso de administración, pues ésta es vista como un poderoso mecanismo de control, que conforma conductas y homogeneiza maneras de pensar.

Por lo tanto, de acuerdo con la Teoría, en el contexto organizacional es fundamental analizar la Cultura Organizacional para explicar acontecimientos y comportamientos humanos en la misma; y en el caso particular de esta investigación, para explicar la influencia en el nivel de calidad de los servicios ofrecidos en la Unidad de Medicina Familiar No. 11 del IMSS Tapachula. Así, lo anterior permitirá además, identificar los valores compartidos por sus miembros, explicar cómo se produce y mantiene el nivel de calidad en el servicio, así como las formas de comportamiento y actitudes en vida laboral.

Además, es posible agrupar los diversos enfoques que vinculan la cultura y la organización conforme a dos supuestos principales: la cultura es lo que la organización tiene y la cultura es lo que la organización es (Smircich, 1983).

Sin embargo, Wildavsky (1990)³⁶, señala que no existe la organización, sino sólo formas de organizar y desorganizar, y su análisis se basa en dos dimensiones: el grupo y la cuadrícula. La dimensión del grupo se concentra en el grado en que un individuo se identifica con un grupo y la dimensión de la cuadrícula se refiere al grado de libertad en la acción individual. La interacción entre esas dos dimensiones produce cuatro formas de organizar y desorganizar: jerárquica, igualitaria, e individualista y fatalista. Estas formas de organizar y desorganizar existen en todas las sociedades y, por consiguiente, las formas de organización son un mero reflejo de esas dos dimensiones (grupo y cuadrícula).

Se pueden delinear estos dos enfoques en un *continuum*, que va desde el “determinismo” hasta el “libre albedrío”, Jorgensen (1989). En el extremo determinista, se ve la cultura como una entidad fija encajada en la sociedad, que no puede ser manipulada o dirigida conscientemente, por lo que se considera que la cultura es independiente de la organización, que se desarrolla en los individuos dentro de la familia durante la primera infancia, en el

³⁶ Citado por Jamil, Ishtiaq (1998), *La cultura administrativa: una forma de comprender la administración pública en distintas culturas*, en Gestión y Política Pública, centro de Investigación y Docencia Económicas.

vecindario, las escuelas y las organizaciones; como tal, la cultura de la organización es un mero reflejo de la cultura social.

En el otro extremo, el concepto de libre albedrío ve la cultura como una variable dependiente encajada en la mente de los individuos y se desarrolla por medio de las relaciones interpersonales, el tipo de trabajo que un individuo tiene, el tipo de funciones que desempeña, la socialización, la disciplina y la experiencia profesional.

Entonces, si todos dentro de una organización compartiesen –por ejemplo- los mismos valores, podría decirse que existe una cultura homogénea de la organización (situación que no se da de manera pura en la realidad); sin embargo, lo que predomina en la realidad, son valores discordantes entre los miembros de la organización, y entonces estaremos en presencia de subculturas o modalidades culturales dentro de un grupo, una organización, comunidad o sociedad.

En razón de lo anterior, se puede afirmar, que tanto en la familia, en la región donde se vive, así como en el lugar de trabajo existen determinados elementos: valores, creencias, conductas, normas, que influyen en el individuo, mismo que al ingresar a una organización se encuentra con otros individuos que pueden tener sus mismas creencias o cuyas actitudes y valores pueden ser diferentes; sin embargo, todos esos elementos culturales iguales o diferentes sufren un proceso de adaptación dentro de la organización y conforman una nueva forma de conducirse de los integrantes a lo que los autores denominan como Cultura Organizacional.

De acuerdo con lo anterior, la cultura tiene además la función de dictar un comportamiento normativo de los individuos dentro de una comunidad determinada, de manera que cuando en una organización todos sus integrantes comparten los mismos elementos (valores, costumbres, normas, etc.) es por que existe tal cultura.

Por ello, entender la Teoría de la Cultura Organizacional conformada por una serie de elementos indispensables para la conformación de la misma y su relación con la Calidad, es tema central de análisis en este proyecto; por lo

que, identificando tales elementos teóricos en la realidad, nos permitirá una mayor comprensión del objeto de estudio, sin soslayar que cualquier cultura organizacional contiene elementos ocultos, no visibles a simple vista, relacionados con las formas de pensar y actitudes de los actores, además del contexto en el cual se originaron.

En virtud de lo anterior, se entiende que la cultura organizacional está conformada por una serie de elementos que evolucionan muy lentamente, y a menudo son inconscientes; en consecuencia, estos elementos tienen una influencia directa sobre el proceso de decisión, comportamiento y actitudes de los individuos dentro de una organización.

En este sentido, concluimos que los algunos de los elementos más importantes que integran la cultura organizacional en cualquier organización son: los valores, actitudes y comportamiento, historias, normas, comunicación y costumbres.

a) Los valores:

Hablar de los valores, es hablar de un tema que se estudia comúnmente en disciplinas como la moral y la ética, no así, en las ciencias administración, por lo que de acuerdo con Frondizi (2004: 15), los valores no son ni cosas, ni vivencias, ni esencias: son valores, que al mismo tiempo define como “cualidades valorativas”, ya que son propiedades, cualidades *sui generis* (p.17), y que constituyen además un tema nuevo en la filosofía, dentro de la filosofía que los estudia: la axiología, que ensaya sus primeros pasos en la segunda mitad del s. XIX.

No obstante, una de las cuestiones que ocupa a los axiólogos hoy en día, gira en torno a la siguiente pregunta: *¿Tienen las cosas valor porque las deseamos o las deseamos porque tienen valor?* En este sentido, Frondizi sostiene que un valor será objetivo si existe independientemente de un sujeto o de una conciencia valorativa, y será subjetivo si debe su existencia, su sentido o su validez a reacciones, ya sean fisiológicas o psicológicas, del sujeto que

valora. (p.27). Por tanto, en la realidad nos inclinamos a ratos por el subjetivismo, y a ratos por el objetivismo.

Los valores, son además jerárquicos, tanto a nivel individual como comunal de acuerdo a las propias creencias como referencia para una escala en una tabla de valores.

Sin embargo, aún cuando los valores son objeto de estudio de la axiología, a partir del movimiento de las relaciones humanas dentro de la teoría de la organización, cuyo enfoque principal fue sociológico-humanista, vino a enriquecer el campo de los estudios de la organización al considerar al ser humano como centro de su atención y –obviamente- junto con él su cultura, y por ende, sus valores.

Tal situación vino a enfatizarse con mayor fuerza a partir de la ruptura paradigmática de la Teoría de la Organización, en donde la corriente de la calidad dentro de los estudios organizacionales tiene como propuesta fundamental un cambio actitudinal del elemento humano como base de la organización, con miras al logro del cambio organizacional como condición para alcanzar la calidad y la mejora continua en la misma, a partir de la involucración de todos en el proceso, y donde tales elementos vienen a conformar el sistema de valores de la organización.

En este sentido, los valores que para Schein representan los supuestos básicos, para Deal y Kennedy (1985), son la base de cualquier cultura organizacional, y definen el éxito en términos concretos para los miembros, y establecen normas que rigen la conducta dentro de la organización.

Como esencia de la filosofía que la empresa tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.

En el contexto organizacional, los valores definen el carácter fundamental de la organización, crean un sentido de identidad; fijan lineamientos, políticas y procedimientos de la misma; establecen un marco para evaluar la efectividad de su implementación; determinan la forma en que los recursos se asignarán, brindarán tanto dirección como motivación y

reducirán la confusión de todo el sistema; en fin, en una organización, los valores son tanto criterios para la toma de decisiones como promotores del comportamiento (Robbins, 1991).

Robbins sostiene además, que los valores inspiran la razón de ser de cada organización, mientras que las normas vienen a ser los manuales de instrucción para el comportamiento de los miembros; por lo tanto, éstos deben ser claros, igualmente compartidos y aceptados por los miembros, para que exista un criterio capaz de unificar y fortalecer los intereses personales con los organizacionales.

Asimismo, destaca Denison (1991), que la importancia de los valores radica en que se convierten en elementos motivadores del comportamiento y actitud de los miembros, al tiempo que define el carácter fundamental y definitivo de la organización, creando un sentido de identidad del personal con la organización.

Por lo tanto, los valores deben ser formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta, y no con bases ideológicas, pues éstos deben guiar las decisiones individuales dentro de la organización al ser principalmente los objetivos de la organización; así, los valores se interiorizan gradualmente, y se incorporan a la psicología de los actores (Simon, 1988:189), ya que son convicciones básicas que se tienen respecto a lo que es bueno o malo, correcto o incorrecto, importante e intrascendente (Hodgetts y Luthans, 1994) (citados por Rugían y Hodgetts, 1997:144).

b) Las actitudes y el comportamiento:

Estos elementos son abordados y estudiados ampliamente en el campo de la psicología, específicamente, de una de sus ramas: la psicología social³⁷, que trata concretamente aspectos del comportamiento humano que nos une y nos separan unos de otros, (Feldman, 2002: 571), y de acuerdo con León y Barriga (1998), ésta, no basa su identidad en un ámbito temático, sino en un

³⁷ Fieldman (2002), define conceptualmente a la **psicología social** como: “el estudio de la forma en que los pensamientos, sentimientos y acciones de las personas son afectadas por los demás”.

estilo de análisis de fenómenos basados en la existencia de una continua y mutua influencia y relación entre individuo y sociedad. De ahí, que la psicología social sea una forma de analizar la conducta humana.

En este sentido, las actitudes y el comportamiento se han constituido como un tema principal de estudio de la psicología social, donde los psicólogos sociales consideran la naturaleza y las causas del comportamiento individual en situaciones sociales (Fieldman, 2002). Son múltiples y variadas las investigaciones que se han inspirado en esta área, llevándola a ser, quizá, uno de los temas preferidos por los psicólogos sociales, (Cantero, León y Barriga, 1998).

Asimismo, Allport (1968) (citado por León *et al.* 1998:117), indicó que el concepto de actitud *“es probablemente el más distintivo e imprescindible en la psicología social”*. De ahí, que una de las principales áreas de estudio de la psicología social se ha centrado en los últimos años en investigar en qué forma comprendemos el modo de ser de los demás y cómo explicarnos las razones que subyacen a su comportamiento (Fiske y Taylor, 1991; Devine, Hamilton y Ostrom, 1994; Augoustinos y walter, 1995) (citados por Fieldman, 2002: 579).

Así, una definición de actitud, propuesta por Cantero, León y Barriga (1998: 117), es: *“una disposición interna de carácter aprendido y duradero que sostiene las respuestas favorables o desfavorables del individuo hacia un objeto³⁸ o una clase de objetos del mundo social; es el producto y el resumen de todas las experiencias del individuo, directas o socialmente mediatizadas, con dicho objeto o clases de objetos. Su significación social puede ser contemplada desde un punto de vista individual, interpersonal y colectivo”*.

De igual forma, Petty y Ccioppo (1981) (citados por (Cantero, León y Barriga, 1998: 118), consideran que el término actitud *“hace referencia a un sentimiento general, permanentemente positivo o negativo, hacia alguna persona, objeto o problema”*.

Por su parte, Eagly y Chaiken (1993, 1995) (citados por Fieldman, 2002: 571), actitud es: *“predisposiciones aprendidas a responder en una manera*

³⁸ En este contexto, se entiende por objeto del mundo social, ya sea “algo o alguien”.

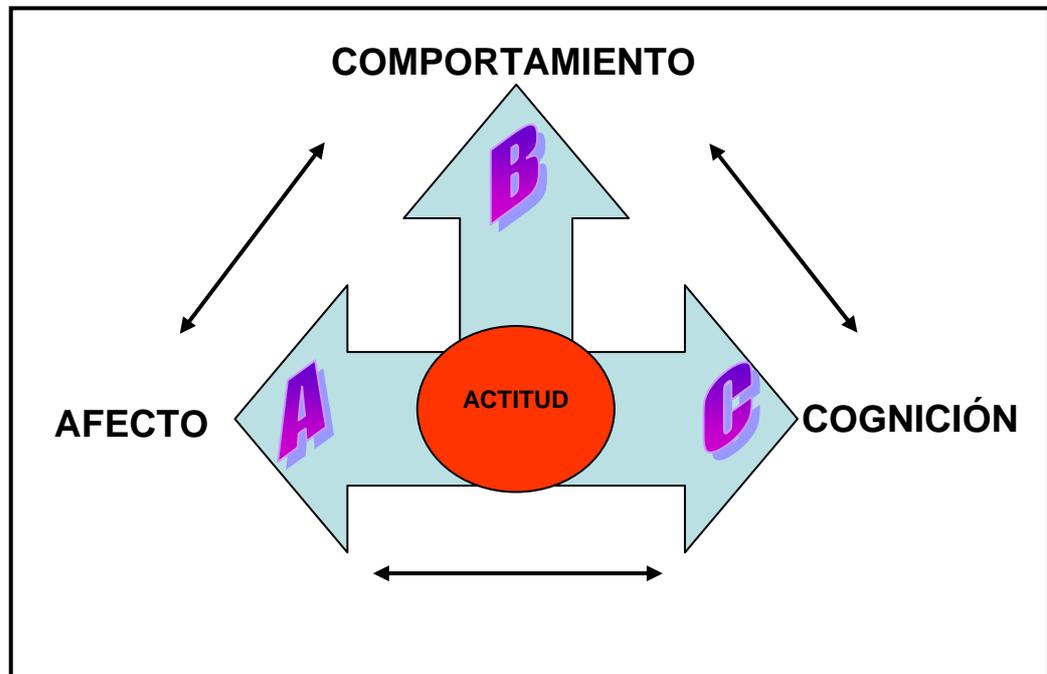
favorable o desfavorable ante una persona, comportamiento, creencia u objeto particular”.

En este sentido, podemos ver cómo en las tres definiciones anteriores es posible apreciar como dimensión única, la afectiva como estructura de la actitud, en términos evaluativos de nuestras emociones y preferencias. Sin embargo, otros autores como Rosenberg y Hovland (1960) (citados por (Cantero, León y Barriga, 1998: 119); Rajecki (1989) (citado por Fieldman, 2002: 572), consideran una multidimensionalidad como estructura de la actitud, donde además de la dimensión afectiva, existen: la dimensión cognitiva y la conductual, donde la cognitiva se plantea en términos de creencias, pensamientos y opiniones; y la conductual en términos de una predisposición o intención para actuar en forma específica.

De ahí, el modelo ABC (de las siglas en inglés: Affect, Behavior and Cognition)³⁹ de las actitudes de Rajecki (1989), quien sostiene a través de su modelo, que una actitud tiene tres componentes: afecto, comportamiento y cognición, y donde todas las actitudes obedecen a la interacción de estos componentes, tal como se ilustra a continuación en el cuadro 1.9.

³⁹ Traducción al español por el autor: Afecto, Comportamiento y Cognición.

Cuadro 1.9 Modelo ABC de la actitudes de Rajecki (1989).



Fuente: Elaboración propia con base en Rajecki (1989) (citado por Fieldman, 2002:573).

En el anterior cuadro 1.9, se pueden apreciar los tres componentes de las actitudes y su respectiva interrelación, con lo que es posible llegar a la conclusión de que de acuerdo con el objetivo de estudio de la psicología social, que es la conducta, y con el conocimiento pleno de las actitudes como la interrelación de los componentes mencionados anteriormente, es posible también hablar de las actitudes como predictoras del comportamiento y al mismo tiempo como determinantes de ellos, ya que de acuerdo con Fieldman (2002: 576), *“no es sorprendente que las actitudes influyan en el comportamiento...por su puesto que la fuerza del nexo existente entre actitudes y comportamientos específicos, varía, pero por lo general las personas tienden a buscar consistencia entre sus actitudes y su*

comportamiento. Además, procuran ser congruentes en las diferentes actitudes que muestran”.

No obstante, de acuerdo con Fieldman (2002: 576), esta relación actitud-comportamiento, también se da en ocasiones a la inversa, *“puesto que en algunos casos nuestro comportamiento es el que le da forma a nuestras actitudes”*, donde tal situación da origen a lo que Festinger (1975) (citado por Fieldman, 2002: 579 y León *et al.* 1998: 119), llamó *“disonancia cognitiva”*, que es cuando existe una contradicción entre un comportamiento y una actitud; o en palabras de León *et al.*(1998:120): *“...el sujeto intenta establecer armonía, coherencia o congruencia entre sus opiniones, actitudes, conocimientos y valores”*.

Sin embargo, Fieldman (2002), sostiene de acuerdo con Johnson, Nelly y LeBlanc (1995); Festinger y Carlsmith (1959), que la disonancia cognitiva puede reducirse a partir de la adopción intencional de actitudes más positivas por medio de cuatro métodos: 1) modificación de la o las cogniciones; 2) cambio de la importancia percibida de una cognición; 3) agregar cogniciones adicionales y 4) negación de que las cogniciones estén relacionadas.

De tal manera que, cualquiera que sea el método empleado, el resultado es una reducción en la disonancia.

c) Las historias:

Son narrativas constantemente repetidas dentro de la organización teniendo como base eventos ocurridos realmente. El contenido de las historias siempre trae aspectos importantes de la cultura, en el sentido de que pueden ser una guía de los comportamientos esperados y también de la reacción organizacional delante de los hechos; son ejemplos concretos que contienen la filosofía organizacional.

d) Las normas:

No siempre se presentan escritas, pero fluyen a través de la organización determinando los comportamientos que son posibles y que los

que no son, como “leyes” que deben ser seguidas. Las normas son definidas con base en los elementos culturales y también su transmisión (de la cultura) se da a través de ellas.

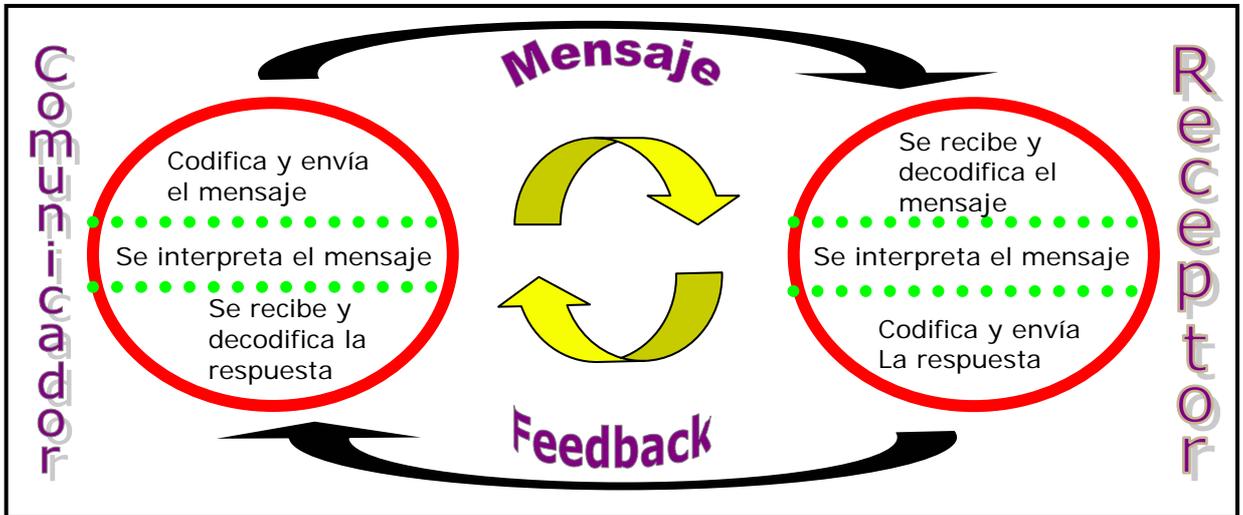
“La norma puede definirse como reglas de conducta colectiva, comúnmente aceptadas, que revisten diversos grados de obligatoriedad”. (Méndez et al., 1997).

e) La comunicación:

McEntee (1996), en su libro “Comunicación oral”, nos define la comunicación humana como un proceso al cual define como una serie de eventos que ocurren consecutivamente y en un orden y tiempo definido, donde los elementos son: el emisor (codificador), el símbolo, el mensaje (código), el receptor (decodificador), el canal, y la retroalimentación.

Así, el proceso de comunicación humana completo de acuerdo con McEntee se puede apreciar en el cuadro 1.10, donde se señala que uno de los elementos fundamentales para que el proceso de comunicación humana se complete es precisamente el Feedback o retroalimentación, ya que a través de éste es como es posible que un emisor se entere de que su mensaje, no solo ha sido recibido, sino que además ha sido decodificado correctamente por lo que se puede afirmar entonces que el proceso de comunicación se ha establecido con éxito.

Cuadro 1.10 El proceso completo de la comunicación humana.



Fuente: elaboración propia con base en McEntee (1996).

Este proceso además, es entendido así como un proceso de transmisión y circulación de la información dentro de la organización, incluyendo todo tipo de comunicación, ya sea formal o informal, verbal o no (una forma de comunicación no verbal nos es dada por los artefactos visibles de la organización: su ambiente físico, la manera de vestirse de las personas, etc.)

En este sentido, la comunicación auténtica, no es el simple intercambio de palabras sin sentido y que no involucran a nadie; por el contrario, la comunicación verdadera es realización del proceso completo (Gusdorf, 1971).

Entendiendo así a la comunicación como un proceso de involucramiento, donde Gusdorf propone una alianza entre la comunicación y la expresión, donde se conjuga una unidad de cada uno con otro a fin de tener una comunicación real y genuina.

Cabe señalar que los anteriores no son los únicos elementos, pero si los principales; no obstante, como ya se mencionó anteriormente, para efectos de la presente investigación, se retomarán en el proceso de operacionalización

(capítulo 4), solamente aquellos elementos que de acuerdo a la empiria, son los más sobresalientes en nuestro objeto de estudio.

1.3.2 Las subculturas

Las subculturas, características fundamentales de una Cultura Organizacional Homogénea inexistente, son tema ineludible para la comprensión de la misma, por lo que a continuación se iniciará con su abordaje conceptual.

“Parsons contempla la organización como un sistema social compuesto por varios subsistemas (grupos, departamentos, etc.) y embebido a su vez en otros sistemas sociales más amplios (comunidad, sociedad)...” (En Mouzelis, 1967:161-162)

Schein (1984), señala que los paradigmas de la cultura de una organización poseen siempre un eslabón con la cultura más amplia en que esta insertada, y afirma lo siguiente: *“...en este sentido, los paradigmas de la cultura organizacional son versiones adaptadas de paradigmas culturales más amplios”*.

Al respecto Robbins (1991), afirma que las subculturas son propias de grandes organizaciones, las cuales reflejan problemas y situaciones o experiencias comunes de los integrantes; éstas, se centran en los diferentes departamentos o las distintas áreas descentralizadas de la organización. Cualquier área o dependencia de la organización puede adoptar una subcultura compartida exclusivamente por sus miembros, éstos a su vez, asumirán los valores de la cultura central junto con otros que son propios de los trabajadores que se desempeñan en dichas dependencias.

Y como ya se vio anteriormente, las organizaciones tienen sus propios patrones de creencias, costumbres, valores, etc. compartidos o modelos de cultura y subcultura definidos por sus miembros.

De acuerdo con Krieger (2001), un estudio entre el estilo de dirección y la cultura organizacional puede proveernos la clave para discernir, por qué las organizaciones trabajan de la forma que lo hacen; sin embargo, es importante señalar que los líderes no son los responsables de la creación de la cultura organizacional, pero su posición de poder les da una ventaja especial en el desarrollo del sistema de valores y códigos de comportamiento, ya que pueden recompensar o castigar a los que sigan o ignoren sus órdenes, mientras que otros son capaces de influir en este proceso actuando de modo informal, de manera que la cultura se desarrolla durante el curso de la interacción social, por tanto en las organizaciones existen muchos sistemas de valores diferentes y competitivos que crean un mosaico organizacional entre diferentes grupos, más que culturas organizacionales uniformes.

Asimismo, la estratificación social incide en el establecimiento de subculturas en las organizaciones. También pueden surgir divisiones subculturales a causa de la agrupación por fidelidad de los miembros de la organización. De igual forma, la filosofía, valores y normas de los sindicatos ejercen un importante impacto en el mosaico formado por las culturas y subculturas que caracterizan la vida de una organización.

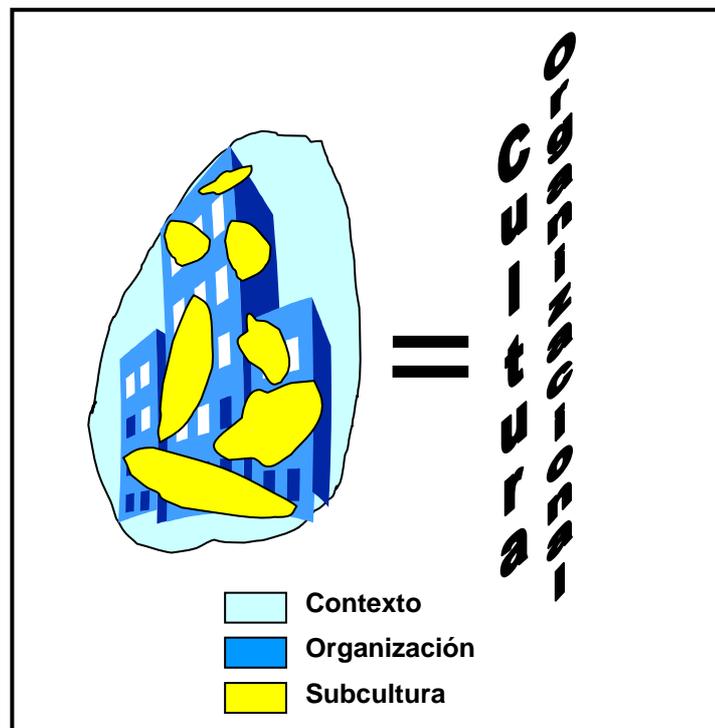
Retomando a Schein (1985), cuando habla de subcultura, se hace evidente que la cultura organizacional contiene aspectos que están interrelacionados, podría entenderse que es un reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas, esto significa que en una organización existen subculturas, y éstas integran la cultura organizacional general.

En este sentido, una subcultura es la cultura propia de ciertos grupos, que se sustenta en los valores básicos de la cultura dominante, adaptándolos a las características propias del grupo y añadiendo algunos valores y normas secundarios que otorgan su particularidad (Méndez *et al.*1997)

De lo anterior, concluimos que no es posible encontrar una empresa con un entorno uniforme en donde haya una cultura organizacional homogénea; de hecho, la figura de una cultura organizacional única y uniforme, no existe pues

ésta, está integrada siempre por una serie de subculturas o diversas modalidades culturales, que se originan al interior de cada subgrupo formado al interior de una organización, ya sea por afinidad, por simpatía, por similitudes laborales o por cualquier otra razón que facilite la integración de pequeños grupos de personas, al interior del grupo más amplio en el cual están inmersos. Y son estas subculturas precisamente, las que como un abanico diverso de posibilidades, conforman la cultura organizacional, tal como se ilustra en el siguiente cuadro 1.11.

Cuadro 1.11 La Cultura Organizacional como resultado de las diversas subculturas al interior de una organización.



Fuente: Elaboración propia con base en la Teoría de la Cultura Organizacional.

En este sentido, es claro –como ya se dijo anteriormente- que una cultura organizacional única y homogénea en cualquier organización, no existe en la realidad objetiva, pues siempre habremos de encontrar subgrupos con valores, costumbres, ideas, etcétera, distintas del resto de los demás

subgrupos y precisamente la homogeneidad en una o más es lo que da la cohesión de esos pequeños subgrupos al interior del grupo mayor. De ahí que el título de la presente tesis doctoral sea el de: “Las modalidades culturales y la calidad...” haciendo referencia puntual a la inexistente CO uniforme.

1.3.3 Relación Cultura Organizacional - Calidad.

Un concepto bastante utilizado en el ámbito empresarial en los últimos años, y del que se puede hablar como consecuencia de la implementación de la variable cultura en las organizaciones actuales es: “Calidad”, término que además, ha sido motivo casi de “moda” en el ámbito empresarial a nivel mundial de las últimas décadas.

De acuerdo con los autores clásicos de la corriente de la calidad, es a través de ella que se busca lograr un alto nivel de satisfacción del cliente y/o usuario, para garantizar la competitividad, evitar y prevenir errores, establecer la mejora continua, potenciar el elemento humano, promover la participación de todos, fomentar la delegación de autoridad e impulsar el intercambio de información, entre otros.

En este sentido, la actual evolución económica internacional ha originado un rápido desarrollo de las grandes organizaciones que van a pasos agigantados hacia un entorno cada vez más competitivo, y que de alguna forma, ésta conjuntamente con la evolución organizacional, que se ha venido dando a través del tiempo, fueron modificando el tradicional concepto de calidad, que ha pasado de estar únicamente enfocado a que un producto (tangible) cumpla determinadas “especificaciones”, a estar orientado hacia la satisfacción en términos –actualmente- de servicio, aún en organizaciones no lucrativas, dando origen así a un concepto mucho más amplio y profundo.

Este nuevo concepto, sin duda alguna ha provocado un cambio radical de mentalidad⁴⁰, dado que difícilmente se pueden prestar servicios de calidad al cliente y/o usuario si no están implantados en todas las actividades y procesos internos de la organización; es decir, es indispensable que la organización completa se encuentre inmersa en un proceso de adquisición de una nueva cultura organizacional orientada a la satisfacción del cliente y/o usuario.

En este sentido, es posible que algunos de los antecedentes de la situación anterior se dieran con mayor fuerza a finales de los ochenta, momento cumbre para la economía estadounidense, misma que se viera sometida a un proceso de globalización en un entorno enormemente competitivo, durante los primeros años de la década.

Mientras, el mercado europeo, ya se venía presentando –desde décadas anteriores- cada vez más exigente, demandando mayores niveles de calidad en los productos y servicios que se ofrecían. Por ello, a finales de la década de los 80, los presidentes de 14 de las mayores empresas europeas, se asociaron para crear la European Foundation for Quality Management (EFQM)⁴¹, con el objetivo de mejorar la ventaja competitiva de las organizaciones europeas mediante la mejora continua de la gestión de la calidad como estrategia organizacional para hacer frente a comercio mundial.

Posteriormente, a partir de los noventa la competencia mundial evidentemente es mucho más fuerte, y los directivos de las empresas buscan más información además de nuevas estrategias que les permitiera competir con mayores ventajas en los mercados internacionales, tratando de evitar con ello, la desaparición de sus organizaciones.

⁴⁰ De acuerdo con los autores clásicos de la corriente de la calidad (Deming, 1986; Juran, 1990; Ishikawa, 1985, Crosby, 1991, Feigenbaum, 1991; entre otros) el cambio radical de mentalidad debe darse en el sentido una de plena comprensión del cambio orientado hacia la calidad, a partir, del pleno conocimiento de la cultura organizacional.

⁴¹ El modelo de la EFQM es una herramienta para la gestión del cambio enfocado en la calidad que posibilita orientar todos los esfuerzos de la organización hacia el cliente –quien es la razón de ser de la misma- siendo uno de sus frutos inmediatos, la sensibilización y convencimiento del equipo directivo y posteriormente del resto del personal en aras de la mejora de sus productos y/o servicios.

En este sentido, todo lo relacionado con la calidad y el desarrollo de una cultura organizacional orientada hacia la misma, fue tomando diversas denominaciones, dentro de las que destacan: calidad total, justo a tiempo, grupos autoadministrados, reingeniería de procesos, normas ISO, desarrollo organizacional, entre otras.

Sin embargo, lograr una cultura organizacional de calidad no debe verse como una simple cuestión de moda, discurso o estrategia, sino algo mucho más complejo que involucra el trabajo arduo y constante a largo plazo, de una organización en torno a nuevas formas de laborar, pues aspirar a una cultura de calidad, implica una serie de cambios que involucra –forzosamente- a todos los miembros de una organización, cambios que por ende, producen una bien conocida y común resistencia, lo implica una persistente labor de convencimiento que incluye nuevas formas de pensar, trabajar, comportarse, etcétera; donde un elemento clave es la participación de todo el personal en el proceso, por lo que una imposición de normas y políticas arbitrarias tratando de lograr la calidad, resulta totalmente arcaico e infructuoso.

En razón de lo anterior, se evidencia una estrecha relación entre la cultura organizacional y la calidad de los productos y servicios ofrecidos, donde el desafío actual para lograr el cambio cultural necesario, es precisamente a través de una constante tarea de convencimiento y en conjunto, ya que un proceso de cambio de tal envergadura en cualquier tipo de organización es demasiado basto y complejo como para ser asumido por un solo individuo.

Justamente, en la actualidad existe un hecho innegable donde cada vez resulta más común observar que las organizaciones están dejando atrás las estructuras jerárquicas tradicionales de mando y control, para diseñar y desarrollar principalmente estructuras completamente flexibles que faciliten y agilicen el trabajo en equipo, la creatividad, una comunicación abierta, el aprendizaje, la mejora continua, entre otros elementos indispensables para el logro del cambio cultural orientado a la calidad.

Empero, reiterando lo anterior, este hecho es sólo posible, de acuerdo con Ishikawa (1985), a partir de la involucración del personal de todos los niveles en la organización, ya que esto es esencial para poder iniciar el proceso de cambio, el cual debe operar a nivel de los individuos, afectando su mentalidad así como la naturaleza de sus relaciones dentro de la organización, donde lo preponderante son precisamente esas nuevas formas de pensamiento, de actuación, de creación de habilidades, de valores, costumbres, etcétera; es decir, el cambio de la cultura organizacional orientada ahora a la satisfacción del cliente y/o usuario.

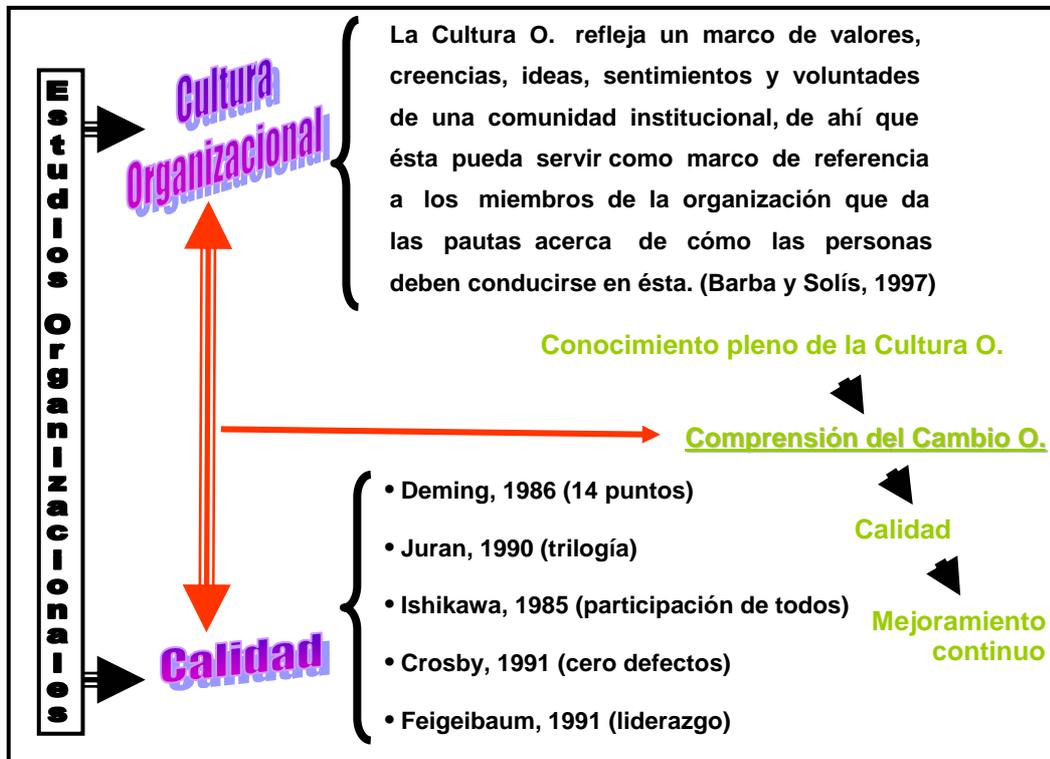
Por supuesto que no debemos olvidar que la calidad generadora de tal satisfacción sólo es posible lograrla –de acuerdo con la teoría de calidad- una vez que la organización ha alcanzado la cultura organizacional indispensable y necesaria para verse inmersa en ese proceso de cambio.

Por esta razón, la cultura de calidad debe entenderse a partir de una perspectiva holística de la organización, producto del cambio paulatino y planeado, situación que se puede esquematizar en el siguiente cuadro 1.12, en el que se ilustra cómo dentro de los estudios organizacionales es posible ubicar, por un lado la corriente de la cultura organizacional y por otro la de la calidad, cuya estrecha relación conforman un binomio a partir de la comprensión del cambio mencionado anteriormente, y que está sustentado en el conocimiento pleno de la cultura organizacional, permitiendo conseguir la calidad de acuerdo a los criterios de los autores clásicos, mencionadas en el cuadro 1.12-, con un enfoque final en la mejora continua, facilitando así el perfeccionamiento continuo, y por ende, la mejora día con día.

Aclaremos que esta relación entre ambas corrientes, de ninguna manera es la única opción existente para establecer las condiciones que permitan lograr la calidad; de hecho, el resultado es una combinación de diversos elementos y circunstancias interrelacionadas entre sí; no obstante, después de un análisis reflexivo de la literatura especializada en ambas corrientes, sostenemos que esta combinación es fundamental; por lo que este binomio

cultura organizacional-calidad, se presenta como una combinación alternativa ideal para originar las condiciones adecuadas para los efectos del cambio, creando al mismo tiempo una dinámica organizacional de interacción entre las diversas modalidades culturales, que permita tales cambios de manera gradual hacia la conformación de una cultura organizacional orientada hacia la calidad.

Cuadro 1.12 Relación teórica de la Cultura Organizacional y la Calidad en el contexto de los Estudios Organizacionales⁴².

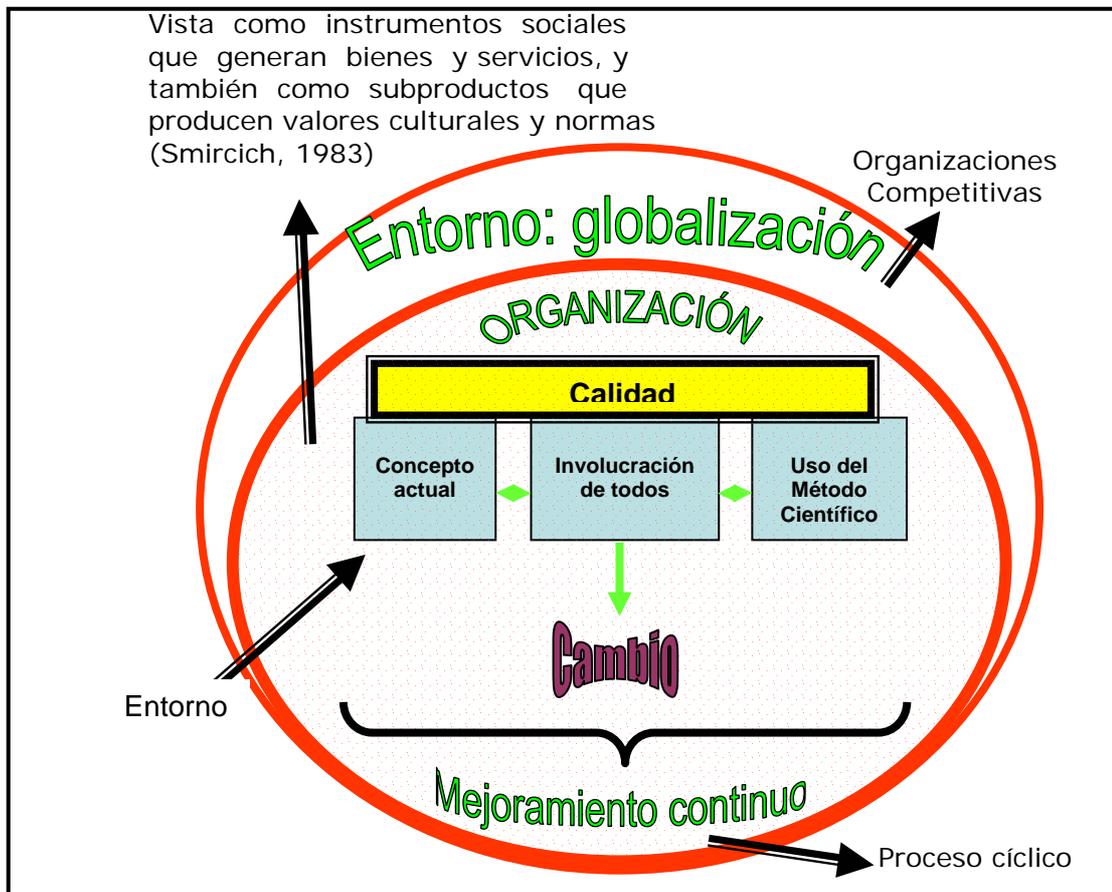


Fuente: elaboración propia con base en la Teoría de Cultura Organizacional y la de la Calidad.

⁴² Cabe aclarar que los autores mencionados en el cuadro 1.12 son los considerados como los clásicos de la escuela de la calidad, y mismos que serán abordados y analizados a detalle en el capítulo siguiente.

Así, en esta relación: cultura organizacional-calidad, cabe destacar además, cómo en el siguiente cuadro 1.13, se ilustra que este binomio propuesto se logra con mayor profundidad, a partir del actual entorno globalizado, que demanda cada vez organizaciones más competitivas; en ese sentido, y de acuerdo con Smircich (1983), la organización es vista como instrumento social generador de bienes y servicios, y como subproductos que producen valores culturales y normas que van dando forma a una cultura organizacional, donde de acuerdo con la teoría de la calidad, ésta, está sustentada en tres pilares fundamentales: concepto actual, uso del método científico e involucración de todos; ésta última, cómo generadora del cambio orientado hacia la mejora continua que permitirá a la organización estar inmersa en una cultura de calidad.

Cuadro 1.13 Relación del binomio: Cultura Organizacional – Calidad.



Fuente: elaboración propia con base en la Teoría de la Calidad.

El anterior cuadro 1.13 está sustentado en la teoría revisada, a partir del análisis reflexivo de la misma, en relación a nuestro contexto y época actuales, en donde no es posible soslayar el ámbito global en el que estamos inmersos desde la perspectiva de la apertura comercial mundial, misma que exige a las organizaciones, ante todo, calidad, tema que se abordará analíticamente y con mayor profundidad en el apartado siguiente.

1.4 La Calidad.

“La calidad nunca es un accidente, es siempre el resultado del esfuerzo inteligente”.

John Ruskin.

1.4.1 Aspectos generales y principales conceptualizaciones de calidad.

El discurso acerca de la calidad se asume a partir de diversas perspectivas; comúnmente se instituye en términos de productividad, bienestar de todos los actores dentro de la empresa, como un medio necesario e indispensable para el incremento de las ganancias, como un símbolo determinante para la subsistencia de una organización, como un mecanismo de control, como una moda e incluso como un ideal; a este respecto Pacheco (2003), afirma:

“Una respuesta común cuando se pregunta a alguien qué entiende por calidad es: “hacerlo bien a la primera vez”. Esta concepción tan difundida puede aceptarse como un buen deseo, pero no como definición útil que permita operacionalizar a la calidad y proporcionar elementos a las empresas e instituciones para orientar la toma de decisiones”.

Tenemos entonces que, muy variadas y a veces subjetivas han sido las formas de concebir la calidad, por lo que este extenso abanico marca el punto de partida de una serie de posturas personales que permiten en muchos casos, asumir enfoques propios que obedecen, en ocasiones a intereses particulares.

Incluso, tal como lo afirma Ruelas (1993) (citado por Van-Dick y Martínez, 2002: 49), *“En la actualidad, existen en todo el mundo un crecimiento vertiginoso del interés por la calidad de la atención en salud, cuyo origen es probablemente una mayor conciencia de en el mundo contemporáneo, la calidad se ha convertido en un requisito indispensable de sobrevivencia económica y, para algunos afortunadamente también, de **responsabilidad social** y de **integridad moral**”*.

El término calidad es entonces un concepto que ha ido evolucionando con el tiempo y de acuerdo a los diferentes contextos, por lo que existe una gran variedad de formas de concebirla, y con principal fundamento en la teoría, por tal razón, a simple vista parece un concepto fácil de entender; sin embargo, lleva implícitos diversos elementos que lo vuelven un concepto más complicado de lo que aparenta, por lo que no debe ser visto superficialmente.

En este sentido, Montañó (1993), sostiene:

“...el concepto de calidad ha debido asumirse como un reduccionismo superficial que permita hacer operativo los valores y las creencias de la colectividad, de tal forma que la individualización pregonada por los procesos modernizadores obligadamente tendrá que volver la mirada a los aspectos cualitativos del comportamiento”.

De ahí, que hemos de analizar las principales definiciones actuales en torno a la corriente de la calidad con el propósito de elaborar nuestra definición, a partir, de una visión general –partiendo de la perspectiva de los clásicos- para un claro entendimiento de este concepto que actualmente capta toda nuestra atención, en virtud de ser el segundo bastión de la presente investigación.

Comenzaremos por citar a los clásicos de la calidad, y de cuyas definiciones no es posible prescindir:

La calidad no es otra cosa más que una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua (Deming, 1989); sin embargo, para muchos directivos

ninguna definición corta es exacta, pero una de tantas definiciones que ha sido bien aceptada es la siguiente: “*La Calidad es adecuación al uso*”, orientada a la satisfacción las necesidades del cliente (Juran, 1990).

Por otra parte, se propone la calidad, a partir de una perspectiva holística; es decir, calidad en el trabajo, en el servicio, en la información, en el proceso, en la división, así como la totalidad del personal que integra la organización; y donde el enfoque básico es controlar esta calidad en el desarrollo, diseño, manufactura de un producto de calidad que sea el más económico, útil y siempre satisfactorio para el consumidor (Ishikawa, 1985).

Asimismo, Crosby (1991), propone que la calidad es gratis, pues al hacer las cosas bien desde un principio, no se tendrá que pagar para arreglar el error o para hacer de nuevo el producto.

En este sentido, la calidad es la resultante total de las características del producto o servicio, de mercadotecnia, ingeniería, fabricación o mantenimiento a través de los cuales el producto o servicio en uso satisfará las expectativas del cliente (Feigenbaum, 1991). Por lo tanto, practicar el control de la calidad es diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, más útil y siempre satisfactorio para al consumidor, es una modalidad japonesa, es algo que siempre puede mejorarse (Masaaki, 1990).

De acuerdo con las definiciones anteriores, que por supuesto no son las únicas, es posible concluir que la calidad se puede entender e interpretar de diversas maneras; es decir, cada autor desde una perspectiva personal, aporta diferentes elementos, por lo que los esfuerzos por homogeneizar el concepto y converger en un mismo sentido, resultan un tanto complejos; de ahí, que Pacheco (2003), citando a Juran (1996: 11), coincide en que “... *no será posible adoptar unas definiciones universales hasta que se haya elaborado un glosario patrocinado por un organismo normalizador reconocido.*” Y justamente, el Sistema de Normas ISO, en su Norma 8402, entiende por calidad a “... *la totalidad de partes y características de un producto o servicio que influyen en su habilidad de satisfacer necesidades declaradas o implícitas.*” (Rothery, 1997: 47, citado por Pacheco, 2003: 2).

No obstante, es de suma importancia para nosotros el construir una definición que especifique el concepto de calidad para efectos del presente trabajo:

“Calidad es el conjunto características tangibles o intangibles que tiene un producto y/o servicio a partir de un proceso de mejoramiento continuo, orientado a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y/o usuarios de la forma más adecuada y al menor costo posible”.

Esta definición se ha construido bajo una perspectiva general para ser retomada, tanto en un contexto de la empresa privada generalmente dedicada a la producción de bienes de consumo tangibles, así como en un contexto de organización pública de servicios-no lucrativa, donde los usuarios tienen expectativas intangibles de tales servicios.

Sin embargo, cabe aclarar que en esta definición no nos referimos a una “satisfacción total”, tal y como lo conciben algunos autores; lo anterior, en virtud de que consideramos que al orientar los esfuerzos hacia la satisfacción de necesidades y expectativas de clientes y/o usuarios, es posible identificar diversos “niveles de satisfacción”, ya que iría en contra del sentido común el pensar en una “satisfacción total” de todos, siempre y en un sin número de circunstancias y contextos diferentes.

En este sentido, con el fin de contar con un concepto útil que nos permita operacionalizar la calidad de los servicios para efectos de nuestro estudio de caso en la Unidad de Medicina Familiar #11 del Instituto Mexicano del Seguro Social en la ciudad de Tapachula, Chiapas, y así poder identificar, tanto la dimensión como los indicadores adecuados, hemos construido una segunda definición más concreta y específica para tal fin:

“Calidad en el servicio es el nivel de satisfacción de las necesidades y expectativas del usuario, de acuerdo con las

características tangibles y/o intangibles de los servicios que recibe”.

Lo anterior, de acuerdo con Pacheco (2003: 2), en virtud de que *“la calidad es una variable bivalente; es decir, posee dos aristas: la objetiva, dada por las características materiales del bien o servicio, y la subjetiva, dada por el valor y los atributos que le otorgan los potenciales consumidores”.*

Cómo resultado de la construcción de nuestra definición anterior, dejamos en claro el significado concreto a utilizar en el presente trabajo investigativo, por lo que a continuación se presenta el recorrido histórico del control de calidad, a fin de tener un conocimiento más detallado y profundo de la transformación conceptual, y comprender así, el auge actual por este símbolo organizacional.

1.4.2 Evolución del concepto calidad.

Es posible que la historia de la humanidad esté ligada con lo que hoy entendemos por calidad, ya que hay evidencia -desde épocas bastante remotas- de la exigencia de una buena construcción de casas y barcos en el código de Hammurabi⁴³ hacia el año 1792-1750 a.C. aproximadamente (periodo de su reinado en Babilonia) en el cual se pueden leer por ejemplo, las siguientes leyes⁴⁴ en ese sentido:

Ley No. 229:

"Si un constructor construye una casa para alguien, y no es construida correctamente, y la casa la cual él construyó se

⁴³ Compilación de leyes establecidas por Hammurabi, rey de Babilonia, que constituyen el primer código conocido de la historia, y que regía la vida en Babilonia.

⁴⁴ Retomado de la traducción al inglés hecha por L. W. King. Sin fecha. Publicada en la página web: www.geocities.com. Traducción al español propia. Octubre/ 2004.

derrumba y mata a sus dueños, entonces ese constructor debe morir".

Ley No. 235:

"Si un constructor de barcos construye un barco para alguien, y no lo hace bien, y durante ese mismo año es vendido y sufre daños, el constructor de barcos tomará el barco, lo apartará y lo pondrá junto con sus propios desperdicios. El constructor de barcos dará al propietario un barco fuerte".

Los ejemplos anteriores, evidencian claramente, una genuina preocupación por parte del gobernante, de que se construyeran las casas y los barcos de esa época, de la mejor manera posible -algo que sin duda- podemos entender como una exigencia de calidad en nuestro contexto actual.

De igual forma, es posible ver y contemplar en los vestigios de muchas de las antiguas culturas, la calidad en sus construcciones arquitectónicas, así como en sus diversas obras, muchas de las cuales son hasta la actualidad observables e incluso palpables.

Sin embargo, el concepto de calidad tal como lo conocemos hoy, parece tener su origen durante la edad media; a partir de esta etapa histórica los cambios fundamentales en el control de la calidad se pueden distinguir en seis momentos bien identificados y con periodos relativamente cortos.

Así, en un primer momento (**momento artesanal**) de desarrollo se ubican los pequeños talleres artesanales en donde un trabajador o por lo menos un número muy reducido de ellos, tenía la responsabilidad de la manufactura completa de un producto, por lo tanto, cada uno podía controlar totalmente la calidad de su trabajo, pues dado lo artesanal del proceso, la inspección del producto terminado es responsabilidad del productor; es decir, del mismo artesano. De acuerdo con lo anterior, es posible señalar en esta etapa al trabajador como un autocontrolador de la calidad denominado comúnmente: operario.

Un segundo momento (**momento industrial**) se puede ubicar con el advenimiento de la era industrial cuando el taller artesanal cedió frente a la fábrica de producción masiva, situación que se hizo más evidente a finales del S. XIX y principios del XX, cuando se pudo percibir la gran significación de la llegada de las fábricas modernas, en las cuales muchos hombres agrupados que desempeñan tareas similares, pueden ser supervisados por un capataz, quien entonces asume la responsabilidad por la calidad del trabajo.

A partir de los años 20 comienza el surgimiento de lo que se denominó control de la calidad por inspección, como resultado de la producción en masa, donde los sistemas de fabricación se hicieron más complejos durante la primera guerra mundial, y donde se exigía homogeneidad de los productos, como resultado, aparecieron en escena los primeros inspectores encargados de vigilar y medir la calidad del producto.

Este programa permaneció hasta que las necesidades de una producción en masa a mayor escala -requerida por la segunda guerra mundial- evolucionaron una vez más.

Se identifica entonces un tercer momento (**momento bélico**), el cual inicia a principios de los 30 con el doctor en física **Walter Schewhart**, creador de los famosos “cuadros de control”, paso inicial hacia lo que él denominó la formulación de una base científica para asegurar el control económico, plasmada en su obra: “*Economic Control of Quality of Manufactured Products*” (1931).

Este control estadístico de calidad fue una especie de extensión de la inspección, al perder ésta, eficiencia, y transformándose hasta lograr mayor eficiencia en las grandes organizaciones de inspección, apoyando a los inspectores con herramientas estadísticas (muestreo, gráficas de control, entre otras).

Schewart escribió además: “*Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control*” (1939). Publicó también, diversos artículos en revistas especializadas, y muchos de sus escritos se utilizaron de manera interna en los laboratorios Bell, donde uno de tales documentos fue el *memorando del 16 de*

mayo de 1924⁴⁵, mediante el cual proponía el uso de gráficas de control a sus superiores.

Más tarde, en su honor se creó la medalla Shewhart, y se le consideró como el padre del control estadístico de calidad.

Después de la segunda guerra mundial surge lo que puede identificarse como un cuarto momento (**momento de reconstrucción**) de la calidad con el surgimiento de un nuevo concepto de calidad, cuyo bastión fueron los desarrollos de éste en Japón, principalmente con las contribuciones de Edward Deming, Joseph Juran y Kaoru Ishikawa, durante los años de posguerra.

Surge entonces, el concepto de “aseguramiento de la calidad”, mismo que involucra a todos dentro de la organización⁴⁶, y que además implica un cambio de cultura empresarial⁴⁷.

Siguiendo a Shewhart, Edward Deming basó mucho de su trabajo en el control de calidad estadístico (SQC), y quien en 1950 en Japón, enseñó a los administradores, ingenieros y científicos cómo producir calidad.

Así, en 1957 Japón tomó su apellido para establecer el “Premio Deming” en agradecimiento a su contribución a la economía japonesa, ya que éste fue invitado a Japón cuando su industria y economía se encontraba en crisis, por lo que ellos lo escucharon y cambiaron su forma de pensar, su estilo de administrar y su trato a los empleados, entre otras cosas, pues Deming (1989), sostenía que al mejorar la calidad, se utilizan las horas/hombre y las horas/máquina malgastadas, a la fabricación de producto bueno, donde el resultado es una reacción en cadena en la que se reducen costos, se es más competitivo, la gente está más contenta con su trabajo, hay más trabajo.

Sus principios además, establecen que mediante el uso de mediciones estadísticas, una compañía podría ser capaz de graficar cómo un sistema en particular estaba funcionando para luego desarrollar maneras de mejorarlo; así,

⁴⁵ Introduciendo así en ese año, el control estadístico de calidad. En esta etapa, la calidad se mide en porcentajes de productos correctos al fin del proceso.

⁴⁶ “...desde 1949 hemos insistido en que todas las divisiones y todos los empleados deben participar en el estudio y la promoción del control de calidad”. Ishikawa (1985).

⁴⁷ Es la propuesta de Ishikawa de practicar antes adoptar la calidad como parte de la propia cultura empresarial y desarrollar un gusto por ella, comenzando por la alta gerencia y posteriormente ir en forma descendente hasta los niveles más bajos de la organización.

a través de un proceso de transformación, y siguiendo sus Catorce Puntos, las compañías estuvieron en posición de mantenerse vigentes.

De esta forma, al seguir la filosofía de Deming, los japoneses elevaron su productividad por completo, mejorando su economía para convertirse en los líderes del mercado mundial; ante tal situación, éstos sorprendidos por el logro, en 1960, el emperador Hirohito lo condecoró con la Medalla del Tesoro Sagrado de Japón, en su Segundo Grado. La mención decía: "*El pueblo de Japón atribuyen el renacimiento de la industria Japonesa y su éxito mundial a Ed Deming*" (Feigenbaum,1991).

Años más tarde, en 1986, Deming publica su obra: "*Out of the Crisis*", donde explica detalladamente su filosofía de calidad, productividad y posición competitiva, incluyendo sus ahora famosos 14 puntos para la gestión⁴⁸, los cuales se detallan a continuación:

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos y permanecer en el negocio, y de proporcionar puestos de trabajo.
2. Adoptar la nueva filosofía. Nos encontraremos en la nueva era económica. Los directivos occidentales deben ser conscientes del reto, deben aprender sus responsabilidades, y hacerse cargo del liderazgo para cambiar.
3. Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad. Eliminar la necesidad de la inspección en masa, incorporando la calidad dentro del producto en primer lugar.
4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio. En vez de ello, minimizar el costo total. Tender a tener un solo proveedor para cualquier artículo, con una relación a largo plazo de lealtad y confianza.

⁴⁸ Éstos conocidos también como "los 14 puntos de Deming", Deming (1989) *Calidad, Productividad y Competitividad*. Editorial Díaz de Santos.

5. Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio, para mejorar la calidad y la productividad, y así reducir los costos continuamente.
6. Implantar la formación en el trabajo.
7. Implantar el liderazgo.
8. Desechar el miedo, de manera que cada uno pueda trabajar con eficiencia para la compañía.
9. Derribar las barreras entre los departamentos. Las personas en investigación, diseño, ventas y producción deben trabajar en equipo, para prever los problemas de producción y durante el uso del producto que pudieran surgir, con el producto o el servicio.
10. Eliminar los slogans, exhortaciones y metas para pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos niveles de productividad. Tales exhortaciones solo crean unas relaciones adversas, ya que el grueso de las causas de la baja calidad y baja productividad pertenecen al sistema y por lo tanto caen más allá de las posibilidades de la mano de obra.
11. Eliminar los estándares o cuotas en planta. Eliminar la gestión por números, por objetivos numéricos. Sustituir por el liderazgo.
12. Eliminar las barreras que privan al trabajador de su derecho a estar orgulloso de su trabajo.
13. Instituir un programa vigoroso de capacitación y reinstrucción.
14. Crear una estructura apropiada.

En términos generales, podemos decir que los principios de Deming establecían que mediante el uso de herramientas de medición estadística, una compañía debería ser capaz de graficar, cómo un sistema en particular estaba funcionando, y así posteriormente desarrollar nuevas formas para mejorar tal sistema.

Asimismo, cabe destacar sus “siete pecados mortales”:

1. Carencia de constancia en los propósitos

2. Enfatizar ganancias a corto plazo y dividendos inmediatos
3. Evaluación de rendimiento, calificación de mérito o revisión anual
4. Movilidad de la administración principal
5. Manejar una compañía basado solamente en las figuras visibles
6. Costos médicos excesivos
7. Costos de garantía excesivos

De manera que, a través de un proceso de transformación en avance, siguiendo los Catorce Puntos y los Siete Pecados Mortales, las compañías estarían en posición de mantenerse a la par con los constantes cambios del entorno económico.

Finalmente, cabe mencionar que: "*Calidad, Productividad y Competitividad*" (1989), fue otra de sus obras importantes en donde hace ver la necesidad del liderazgo en los procesos de calidad.

Otro clásico importante ubicado en esta quinta etapa es Joseph Juran quien también fue invitado a Japón por la Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE) para dar conferencias, por lo que junto con Deming e Ishikawa se les considera los principales promotores del éxito en ese país.

Para Juran (1990), la calidad se refiere a la ausencia de deficiencias que adopta la forma de: retraso en las entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas, etc. Por lo tanto, para Juran la calidad es " adecuación al uso", tales deficiencias son causadas por las personas, por lo que es reconocido como quien añadió la dimensión humana a la calidad.

Este autor, propone construir un marco de referencia coherente y unificado de la gestión para la calidad, pues resulta factible que los altos directivos establezcan objetivos de la calidad, y que dirijan a sus organizaciones hacia esos objetivos establecidos por medio de la unidad donde la alta gerencia asume el liderazgo y es la responsable del cambio. Por lo tanto, para lograr esta unificación hay que vencer dos obstáculos: los obvios y los ocultos.

Los obstáculos obvios surgen de las diferencias en los diferentes puntos de vista de los miembros del equipo de dirección; diferencias, generalmente manifestadas abiertamente, donde a través de un análisis convencional y la discusión; son, por lo general, capaces llegar a un acuerdo.

Asimismo, los obstáculos ocultos surgen de las diferencias en las premisas, conceptos e incluso en el significado de las palabras clave, estas diferencias casi nunca se manifiestan abiertamente, ya que las partes, en general, ni siquiera son conscientes de que existen; por lo que, las partes salen de las reuniones con diferentes ideas sobre el acuerdo alcanzado.

Bajo esta perspectiva, sólo es posible lograr la calidad, a partir del trabajo en equipo y del análisis del papel que los gerentes en el proceso, publicado en la *trilogía de juran*⁴⁹ (1986), Consistente en tres procesos interrelacionados para la gestión de la calidad:

a) Planificación de la calidad. Proceso de desarrollo de productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes. Implica una serie de pasos universales, que en esencia son los siguientes:

1. Determinar quienes son los clientes⁵⁰.
2. Determinar las necesidades de los clientes.
3. Desarrollar características del producto, que responde a esas necesidades.
4. Desarrollar procesos capaces de producir tales características. Aquí se comienza con los objetivos de calidad del producto.
5. Transferir planes resultantes a las fuerzas operativas.

b) Control de calidad:

⁴⁹ En ese mismo año, Juran ayudó a la creación del Premio de Calidad Nacional de Calidad: "The Malcolm Baldrige National Quality Award".

⁵⁰ De acuerdo con Juran (1986), hay que seguir el curso típico del producto a través de un diagrama de flujo del proceso de producción para ver sobre quién repercute, pues cualquier persona sobre la que haya una repercusión, es un cliente al que hay que satisfacer como respuesta una a sus necesidades. De acuerdo con lo anterior, resulta obvio no pensar exclusivamente en "clientes-compradores".

1. Evaluar el comportamiento real de la calidad, mediante un sistema de medidas y medios para su interpretación.
2. Comparar el comportamiento real con los objetivos de la calidad. Las fuerzas operativas deben cambiar su comportamiento, según se requiera.
3. Actuar sobre las diferencias; es decir, tomar acciones necesarias.

c) Mejora de la calidad:

Proceso para elevar las cuotas de calidad a altos niveles, y cuya metodología consta de pasos universales:

1. Infraestructura necesaria para conseguir una mejora de calidad anual, mediante de concejos de calidad, cuya responsabilidad es coordinar esa mejora.
2. Necesidades concretas para mejorar los proyectos de mejora.
3. Asignar el proyecto a un equipo designado por el concejo, ya que los problemas de calidad son interdepartamentales.
4. Proporcionar recursos, motivación y formación necesaria para que los equipos:
 - ⇒ Diagnostiquen las causas del problema.
 - ⇒ Propongan soluciones.
 - ⇒ Establezcan controles para mantener beneficios y
 - ⇒ Monitoreen el cumplimiento.

Uno de los más famosos gurús de la calidad mundial, y considerado uno de los padres de la Calidad Total en Japón, es Kaoru Ishikawa quien desde finales de los 40, ayudó a muchas compañías del Japón y de otros países para alcanzar altos niveles en el control de calidad, y quien además obtuviera el “Premio Deming”, el gran premio de la sociedad norteamericana del control de calidad y la medalla *Schewhart* en 1982, por sus grandes contribuciones al desarrollo de la teoría, principios, técnicas y actividades de normalización en la industria del Japón y otros países, para fortalecer la calidad y productividad, (Feigebaum, 1991).

Ishikawa (1985), sostiene que practicar el control de calidad es: desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el mas económico, el mas útil y siempre satisfactorio para el consumidor; es decir, manufacturar a bajo costo, y dentro de su filosofía. Afirma además, que la calidad debe ser una revolución de la gerencia, donde esta práctica es responsabilidad de “todos”, ya que es una actividad que exige forzosamente el trabajo en equipo.

Dentro de sus principales aportaciones se encuentran las siete herramientas de la calidad: gráfica de pareto⁵¹, diagrama de causa-efecto⁵², estratificación⁵³, hoja de verificación⁵⁴, histogramas⁵⁵, diagrama de dispersión⁵⁶, y gráfica de control de Schewhart para control estadístico del proceso.

Ishikawa, inicio además, los círculos de calidad en la "Nippon Telegraph and Cable" en 1962. Los círculos son pequeños grupos formados por directivos y subordinados que se reúnen voluntaria y periódicamente para asumir la responsabilidad de detectar, analizar, definir y buscar soluciones a los problemas cotidianos en sus respectivas áreas de trabajo.

Sostiene además, que la modalidad japonesa es diferente a la de Feigenbaum, ya que desde 1949 insistió en que todas las divisiones y todos los empleados deben participar en el estudio y la promoción del control de calidad, (Ishikawa, 1985).

De ahí, lo que de acuerdo con él, debe hacer la alta gerencia:

1. Estudiar el control total de calidad, antes que cualquier otra persona de la empresa, y practicarlo durante dos o tres años a fin de adquirir un gusto por él.
2. Establecer políticas para definir las posiciones que adoptará la empresa en materia de control total de calidad.

⁵¹ Utilizada para identificar la causa de los problemas.

⁵² También conocido como “Fishbone Diagram” (Diagrama de Pescado) o “Ishikawa Diagram” (Diagrama de Ishikawa), y posiblemente es el diagrama que más conocido lo hizo, ya que este diagrama ha demostrado ser una herramienta muy poderosa que puede ser fácilmente utilizada para analizar y resolver problemas, ya que permite determinar los posibles efectos que poden tener ciertas acciones.

⁵³ Diagrama de capa que coloca cada parte de datos sucesivamente arriba del anterior.

⁵⁴ Proveen de un registro de calidad.

⁵⁵ Gráficas usadas para mostrar la frecuencia de varios rangos de valores de una cantidad.

⁵⁶ Gráficas utilizadas para demostrar si existe relación entre dos factores.

3. Reunir información relativa a la calidad, y especificar concretamente las prioridades en esta materia.
4. Implementar como política básica la prioridad de la calidad, y determinar concretamente metas a largo plazo con respecto a normas de calidad, bajo una perspectiva internacional.
5. Asumir el liderazgo en calidad y mantener siempre a la vanguardia su promoción.
6. Impartir planes de educación, de colocación del personal y de organización; siempre adecuados.
7. Verificar si todo se está realizando de acuerdo con lo proyectado, y tomar medidas necesarias en caso contrario.
8. Destacar que la responsabilidad de la calidad, corresponde a la alta gerencia.
9. Establecer un sistema de gerencia interfuncional.
10. Inculcar la idea de que el proceso siguiente es su cliente.
11. Tomar la iniciativa para dar el gran paso hacia delante.

Queda claro así, que la propuesta es, definir claramente los objetivos a alcanzar, implementar acciones específicas orientadas a la consecución de la calidad y practicar mucho a fin de desarrollar un gusto por ella, antes aplicar un proceso de calidad para ser asumido como parte de la propia cultura empresarial, comenzando por el nivel más alto de la organización y posteriormente, ir en forma descendente hasta los niveles más bajos a fin de conseguir el cambio paulatinamente, mediante un proceso de educación⁵⁷; de esta manera se busca un enfoque de calidad de toda la empresa, y no sólo del producto.

⁵⁷ En este sentido, Ishikawa se refiere a una educación teórico-práctica orientada hacia la calidad, que busque la adquisición de nuevos conocimientos, así como un cambio de actitud y comportamiento, con respecto de su trabajo.

Otro clásico destacado durante esta etapa evolutiva de la calidad es Philip Crosby quien inicia en el campo de la calidad como técnico asistente probando sistemas de control de incendios para aviones B/47; de ahí, el surgimiento del término “Prevención”, que significó el reemplazo de los defectos por acciones preventivas, y que lo llevaron a crear el concepto *cero defectos*, consistente básicamente en una actitud⁵⁸, tanto de directivos como de subordinados, de evitar errores con el fin de no incurrir en gastos innecesarios (Crosby, 1989).

El concepto *cero defectos* está sustentado en el hecho de que son dos factores los que causan tales errores: falta de conocimientos y falta de atención, donde la falta de conocimiento se puede superar mediante la capacitación constante; pero, la falta de atención es algo más complejo, pues es un problema de actitud que no puede ser superado con preparación.

Crosby (1995), establece los absolutos de la calidad total, cuyos principios son:

- 1º La calidad se define como cumplimiento de requisitos.
- 2º El sistema de calidad es la prevención.
- 3º El estándar de realización es cero defectos.
- 4º La medida de la calidad es el precio del incumplimiento.

Otro aspecto importante de su filosofía, plasmada en su obra “*La Calidad no cuesta*” (1991), son los tres mitos que sostiene con respecto a la calidad:

Primero mito: " La calidad es intangible; calidad es bondad".

Realidad: La calidad es tangible y un no valor filosófico y abstracto.

Segundo mito: "La calidad es costosa".

Realidad: Si las cosas se hacen bien a la primera vez, “la calidad es gratis”; por lo tanto, lo que cuesta es inspeccionar lo ya hecho para descubrir errores y defectos para corregirlos o desecharlos.

⁵⁸ Actitud que debe ser una norma fundamental para lograr hacer el trabajo bien desde el principio.

Tercer mito: "Los defectos y errores son inevitables".

Realidad: Los defectos y errores se pueden prevenir asumiendo la actitud simbólicamente llamada "cero defectos".

En su obra: "*Calidad sin Lágrimas*" (1995), promueve además, otra de sus importantes aportaciones a la calidad: el programa de mejoramiento de 14 pasos de Crosby:

1. Compromiso de la dirección.
2. Equipo para el mejoramiento de la calidad.
3. Medición.
4. Costos de la calidad.
5. Crear conciencia sobre la calidad.
6. Acciones correctivas.
7. Planear el día de cero defectos.
8. Educación al personal.
9. El día de los cero defectos.
10. Fijar metas.
11. Eliminar las causas del error.
12. Reconocimiento.
13. Consejos sobre la calidad.
14. Repetir todo el proceso.

Con este programa, sostiene que el establecimiento del proceso para el mejoramiento de la calidad obliga a seguir acciones que faciliten cambiar la cultura organizacional y el estilo administrativo de la empresa.

Durante 1956, en el libro: "*Control Total de Calidad*", publicado por Armand Feigenbaum, se constituye su mayor aportación con su nuevo concepto introducido en ese momento al mundo empresarial, denominado "*Control Total de la Calidad*", concepto que proponía un tipo de control apoyado en la coordinación interdepartamental y en un nuevo estilo de vida laboral basado en el principio de que la calidad de productos y servicios es el

resultado del trabajo y participación de todos los elementos de la empresa, comenzando con el diseño del producto pasando por su finalización y hasta que éste se encuentre en manos de un consumidor final que deberá ser satisfecho.

El fundamento de su nuevo concepto, y la diferencia básica con relación a otros conceptos similares, radica en que para proporcionar una efectividad genuina, el control debe iniciarse con la identificación de los requisitos de calidad para el cliente final, quien permanece satisfecho.

Posteriormente, a partir de la década de los setenta es posible ubicar un quinto momento (**momento comercial**) de la calidad donde la industria japonesa causó gran impacto en el ámbito del comercio internacional, acarreado con ello, el surgimiento de nuevos paradigmas en la administración que se desarrollaron desde la segunda mitad de esa década, representados principalmente por la cultura corporativa, la reingeniería de procesos, la calidad total y el aprendizaje organizacional, entre otras nuevas corrientes de pensamiento administrativo.

Con ello surgen diversos estudios de este fenómeno, dentro de los que destaca William Ouchi con su principal aportación: *“La teoría Z: Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés”*⁵⁹, donde analizó la utilidad de aplicar el enfoque directivo japonés en el ámbito norteamericano, fue motivado a conocer las causas de la elevada productividad japonesa, iniciando un estudio comparativo entre empresas norteamericanas y japonesas. Su objetivo central: encontrar los principios de aplicación universal a unidades empresariales, que fuesen independientes de los principios propios de la cultura y que ayudasen a determinar, qué podía aprenderse de las técnicas administrativas japonesas.

La teoría Z, proporciona medios para el trabajo eficaz en equipo, propiciando el desarrollo armónico de las organizaciones:

⁵⁹ Fuente: página web: www.geocities.com, consultada en diciembre/2005.

1) Confianza en la gente, y de ésta para la organización. 2) Atención puesta en las sutilezas de las relaciones humanas y 3) Relaciones sociales más estrechas.

Su conclusión principal, fue que la elevada productividad japonesa se da como consecuencia del estilo directivo básicamente, y no de su cultura, por lo que consideró que sí es posible asimilar como aportaciones japonesas, sus técnicas de dirección empresarial, y lograr así éxito en la gestión de las organizaciones; sin embargo, hace un reconocimiento de que los elementos culturales, aún cuando no son determinantes, sí influyen en el proceso.

Otra de las aportaciones importantes en este momento, fue la de Shigeo Shingo, cuyas contribuciones se caracterizan por el gran cambio de dirección que dio a la administración y diseño de los métodos de producción, en sentido contrario a las técnicas tradicionales, dentro de las principales se encuentran:

- ⇒ El sistema de producción Toyota
- ⇒ El just in time (producir un artículo justo a tiempo para que sea vendido o utilizado por la siguiente estación de trabajo en un proceso de manufacturas).
- ⇒ El Poka Yoke (sistema de inspección en la fuente para evitar errores)
- ⇒ Las 5 S's:

Seiri: Lo necesario para trabajar: equipo y herramientas.

Seiton: Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.

Seiso: En buen estado y limpio: equipo y área de trabajo para evitar fallas.

Seiketsu: Higiene mental y significado en la vida: paz interior.

Seitsuke: Autocontrol y mejora continua.

Con esto, propone que los miembros de una organización puedan contar en todo momento con aquello mínimo e indispensable que propicie las

mejores y óptimas condiciones laborales para el correcto, eficiente y productivo desempeño, tanto del trabajo como de la organización.

Más tarde, ya a finales del S. XX, se ubica un sexto y último momento **(momento actual)** desarrollándose un nuevo contexto en el que la calidad se constituye en estrategia fundamental para la competitividad ya que adquiere un carácter simbólico buscado con vehemencia al considerársele condición necesaria para la subsistencia de las organizaciones (Barba, 2004), es entonces que a partir de los noventa, se habla de TQM⁶⁰ (Total Quality Management), sinónimo de calidad en toda la empresa, lo que significó: una nueva filosofía de gestión de empresas, donde la empresa se debe al cliente y/o usuario en todo sus aspectos (desde el productivo hasta el distributivo), y se tiene ya un enfoque importante en los servicios y atención, todo bajo una visión estratégica de calidad total en un contexto de globalización como condición de acceso y permanencia en los mercados nacionales e internacionales.

De esta manera, las empresas empezaron a desarrollar una forma específica de participación y toma de decisiones para la calidad de productos y servicios que fueran lo suficientemente efectivos como para tomar acciones adecuadas para el control de calidad, pudieron además, las organizaciones obtener resultados en mayor calidad a menor costo; de ahí, la siguiente afirmación: *“La participación es bienvenida siempre y cuando reduzca los costos, incremente la productividad, la calidad y la innovación”*⁶¹ (Cleggs, et al, 1998: 24-25).

En este marco de calidad total, se hizo posible revisar las decisiones con mayor frecuencia, y así, analizar resultados durante el proceso, lo que permitía tomar acciones de control para poder detener la producción en un momento

⁶⁰ Gestión de la calidad total. De acuerdo con Cleggs et al. (1998:30): *“En la actualidad, de entre aquellas que se consideran las mejores prácticas enfocadas a la globalidad, la TQM, es la que se adopta universalmente. En los últimos años se quiere establecer a la organización inteligente como la “mejor práctica”.*

⁶¹ A los nuevos modelos como éste, se les aplican además, metáforas de “una gran familia” dentro de la empresa, la cual se percibe como una “comunidad”. A partir de esto la empresa se preocupa por la cultura corporativa. Se busca la identidad del empleado para orientar sus pensamientos, creencias y valores, frente al empleo, mercados y la competencia.

determinado, previendo con ello, mayores consecuencias. Adicionalmente, proporcionó la estructura en la que las primeras herramientas de control estadístico de calidad pudieron combinarse con muchas otras técnicas adicionales como medición, contabilidad, informática, motivación, entre otras.

De acuerdo con Barba (2004), este nuevo concepto de calidad, que ha transitado en un *continuum*, visto desde la perspectiva de una moda hasta condición necesaria de supervivencia, asume un alto contenido simbólico al constituirse como compromiso interiorizado y compartido por la empresa y sus integrantes, así, la calidad total implica cambio de actitudes en todos los niveles y actividades de la empresa.

Por esta razón, en la actualidad muchas organizaciones alrededor del mundo buscan imperiosamente el símbolo de la calidad en su modalidad de registro de certificación; es decir, el reconocimiento de que se está asegurando la calidad en productos y servicios, gestionando la empresa según los principios del TQM, por lo que la empresa debe hacer un esfuerzo para alcanzar, entre otras, las cuotas exigidas por las normas internacionales ISO-9000⁶², principalmente, y de ahí que muchas empresas exijan al mismo tiempo a sus proveedores, pues el obtener dicho registro, actualmente es una condición indispensable para el intercambio comercial.

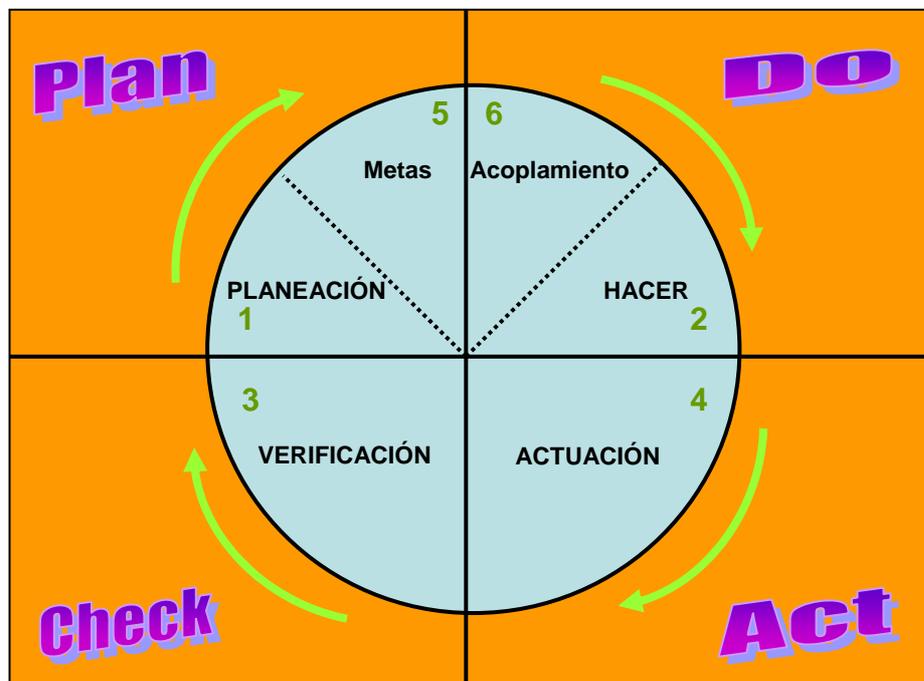
Así, la calidad se puede obtener a partir de gestión, de innovación, pero sobre todo basado en mejora continua, donde una herramienta básica es el ciclo PDCA⁶³ (del Inglés Plan, Do, Check, Action) –cuadro 1.14- que proporciona una metodología de resolución de problemas: Planear las acciones a tomar (definición de objetivos y su medida, definición de estrategias de solución), Hacer (Capacitación y puesta en marcha), Verificación (de resultados, del grado de logros en los objetivos, de los posibles efectos

⁶² Internacional Standardization Organization, familia de normas técnicas interrelacionadas que certifican la calidad de las unidades de la empresa como un sistema de aseguramiento de la calidad (Jauregui, 1997).

⁶³ Ciclo de 4 pasos propuesto por Schewhart, retomado por Deming y más tarde ampliado 6 pasos (5.Determinación de métodos y alcance de metas y 6. Acoplamiento en educación y entrenamiento). Este ciclo ayuda a operar los efectos de variación para prevenir recurrencia. Es fundamental además, para el TQM.

laterales) y Actuar: (poner en marcha las mejoras obtenidas, redefinir los estándares).

Cuadro 1.14 Ciclo PDCA



Fuente: elaboración propia con base en la Teoría de la Calidad.

Es posible observar en el cuadro anterior (1.14) que el ciclo PDCA vuelve a empezar constantemente y no se detiene nunca: éste es el principio de la mejora continua. Este principio, se origina además de su relación con la calidad total, misma que actualmente se encuentra principalmente basada en tres pilares -cuadro 1.15-.

Cuadro 1.15 La calidad total basada en tres pilares fundamentales.



Fuente: Elaboración propia con base en la teoría revisada.

Donde podemos ubicar cada uno de los tres pilares sobre los que descansa actualmente la calidad total y que se definen de la siguiente manera:

1. El concepto actual de calidad (determinado por expectativas y necesidades de clientes y/o usuarios, no por inspección, sino por autocontrol y orientada hacia la mejora continua, y bajo un enfoque holístico de la organización).
2. La involucración de todos los miembros de la organización –desde el nivel más alto hasta el más bajo, hablando en términos jerárquicos- en la mejora continua, a partir de una capacitación constante, trabajo en equipo, liderazgo gerencial e incluso la involucración de proveedores.

3. El uso del método científico (en el sentido de que los directivos deben basarse en datos producto de estudios serios, así como de elementos estadísticos concretos, y no en simples opiniones o corazonadas).

De esta manera, de acuerdo con Crosby (1991), *“la calidad no cuesta”*, de manera que los gastos adicionales para capacitar al personal y hacer bien las cosas a la primera, son mucho más reducidos que los costos asociados a la no calidad: costos de reproceso, de rechazo y sobre todo el costo asociado a la pérdida de clientes, ya que es menos costoso mantener a uno ya cautivo, que atraer a uno nuevo.

Es así como en la moderna administración de calidad total, todo empleado es importante por su individualidad y por las sugerencias de mejora que pueda aportar, ya que siendo reiterativos, la calidad total exige fundamentalmente participación de todos en el mejoramiento continuo, por lo que cada trabajador debe ser responsable de su propia actuación, sabiendo analizar, planear, ejecutar, comprobar, corregir, aprender y rediseñar, lo anterior dará origen a una nueva organización en la que todos piensan y cada uno se autocontrola⁶⁴.

A partir de ahí, en el nuevo contexto se identifica al cliente y/o usuario como un elemento fundamental, donde en el caso de la empresa privada, *“el propósito de una empresa es crear un cliente”*⁶⁵ (Drucker, 1984: 15), para que éste resulte un comprador potencial que incrementará sus ventas y por ende, sus ganancias, mientras que en la organización pública-no lucrativa, *“...el usuario-derechohabiente de los servicios de una empresa pública no es un comprador que requiera ser seducido y manipulado mercadológicamente hablando, ya que se trata de un usuario al cual la empresa o institución pública*

⁶⁴ Es importante destacar que en este sentido, Crosby hace alusión al concepto “empowerment”, (empoderamiento), el cual sugiere que los gerentes pueden desconcentrar parte de su autoridad para distribuirla entre su personal; esto es, una gran dosis de delegación de autoridad hacia los empleados y por ende una gran responsabilidad y autocontrol por parte de los mismos.

⁶⁵ Drucker (1984: 15), aclara haber dicho por primera vez estas palabras en su libro *Practice of management* Nueva York y Londres, 1954).

está obligada jurídica y socialmente a servirle con la mejor calidad posible” (Pacheco, 2003: 2).

No obstante, en ambos casos es lógico pensar que los niveles operativos son los que tienen el contacto directo con los clientes y/o usuarios, y por tanto, son pieza clave para captar las demandas y necesidades de los mismos, que le permita a las organizaciones permanecer en la dirección correcta.

En ese momento, el empleado debe comenzar a transformarse en una persona más responsable y participativa, aún cuando la resistencia al cambio se haga presente en aquellas personas que sientan amenazada su posición de poder, y que se encuentran ubicadas en los niveles cuya antigua función era principalmente, controlar.

Así, en lugar de que los directivos den órdenes y los empleados obedezcan ciegamente, aunque en el fondo no estén de acuerdo, el jefe comparte los problemas y recibe sugerencias creativas, producto de la participación de un equipo de trabajo (Roel, 1996).

Una vez presentado el anterior recorrido evolutivo, un análisis reflexivo nos permite identificar los principales momentos de la calidad a lo largo del tiempo, tal como se muestra en el cuadro 1.16.

Cuadro 1.16 Momentos clave en la evolución del concepto calidad.

<u>Momentos:</u>	<u>Búsqueda de:</u>	<u>Objetivo final:</u>
<u>Artesanal</u> (1) (Edad Media)	Óptima fabricación.	Autosatisfacción del artesano.
<u>Industrial</u> (2) (A partir de la Rev. Ind.)	Fabricación mecanizada de bienes a gran escala.	⇒ Satisfacción de gran demanda de bienes ⇒ Lucro.
<u>Bélico</u> (3) (A partir de mediados de los 30, hasta antes de la 2ª Guerra Mundial)	Gran producción en masa con rapidez y eficiencia.	⇒ Asegurar calidad con herramientas estadísticas. ⇒ Contar con la producción demanda por la guerra.
<u>De Reconstrucción</u> (4) (Después de la 2ª Guerra Mundial, 1945)	Cosas bien hechas a la primera y al menor costo posible.	⇒ Minimizar costos ⇒ Satisfacción del cliente ⇒ Asegurar calidad mediante la involucración de todos en los procesos.
<u>Comercial</u> (5) (A partir de los 70)	Alto nivel de competitividad internacional, a través del aseguramiento de la calidad.	⇒ Más competitividad ⇒ Satisfacción del cliente ⇒ Prevención de errores ⇒ Costos menores
<u>Actual</u> (6) (A partir de los 90)	- Cambio de actitud en toda la organización. - Nueva filosofía de gestión empresarial, TQM.	⇒ Satisfacción total de clientes y/o usuarios. ⇒ Alta competitividad. ⇒ Mejoramiento Continuo ⇒ Certificación de calidad.

Fuente: elaboración propia con base en la Teoría de Calidad.

De acuerdo con el cuadro 1.16, en los momentos: artesanal, industrial y bélico, se habla básicamente de Control de Calidad, donde la gestión de la calidad se basó en técnicas de inspección aplicadas a la producción.

Posteriormente, en los momentos de reconstrucción y comercial, se habla de Aseguramiento de la Calidad, donde principalmente se buscó garantizar un nivel continuo de la calidad del producto.

Finalmente, en el momento actual, se habla de Gestión de Calidad Total, el cual es un sistema de gestión empresarial directamente ligado al concepto de Mejora Continua, donde se habla de los servicios, además de los productos.

Es posible además, apreciar que esta distinción de los momentos del desarrollo evolutivo de la calidad, nos permite entender a mayor detalle tal proceso, donde en términos generales la calidad ha dejado de ser únicamente uno de los requisitos esenciales, tanto del producto como del servicio, pues actualmente también es un factor estratégico clave indispensable para que las organizaciones privadas puedan mantener su posición en el mercado, y en muchos casos incluso, para asegurar su supervivencia al elevar la satisfacción de sus clientes con el objetivo de atraerlos como sus potenciales compradores, garantizando así, los niveles de ventas y de utilidades deseadas (Pacheco, 2003), toda vez que se gana la "lealtad" del cliente, situación que dista mucho de ser la misma para las organizaciones públicas de servicio-no lucrativas, para quienes de acuerdo con Pacheco (2003:2), *"buscar la satisfacción de sus usuarios es un fin en sí mismo, ya que es parte de su obligación y responsabilidad sociales"*.

De igual forma, es posible ubicar en un cuadro (1.17) a los autores clásicos, principales aportadores a la corriente de la calidad, en los momentos respectivos de su influencia.

Cuadro 1.17 Autores clásicos y su ubicación en los momentos clave de la evolución del concepto calidad.

<u>Momentos:</u>	<u>Autores Clásicos:</u>	<u>Surgimiento:</u>
<u>Artesanal</u>	_____	
<u>Industrial</u>	Walter Schewart	A partir de los años 20
<u>Bélico</u>	Walter Schewart	_____
<u>De Reconstrucción</u>	E. Deming J. Juran K. Ishikawa P. Crosby A. Feigenbaum	A partir del fin de la 2ª Guerra Mundial, en Japón.
<u>Comercial</u>	W. Ouchi S. Shingo	A partir de los 70.
<u>Actual</u>	K. Albretch J. Karlzon	Finales de los 80, con una nueva dimensión: “el servicio”.

Fuente: elaboración propia con base en la Teoría de Calidad.

1.4.3 Administración de calidad.

Es importante, destacar que existe una diferencia significativa entre la administración científica, y la nueva administración de calidad⁶⁶, misma que significó el rompimiento paradigmático la administración tradicional posterior al taylorismo; sin embargo, es posible detectar también algunas similitudes que también veremos a continuación.

La administración científica por su parte, se remite a principios del siglo pasado, época en las ciudades eran pequeñas, los servicios eran pocos, los empleados contaban bajo nivel de escolaridad, y eran común encontrar en las organizaciones maneras de pensar estandarizadas, etcétera; es decir, las cosas eran más sencillas, por lo que no existían los cambios acelerados, ni rápidos crecimientos que ocasionaran la complejidad de las organizaciones actuales.

No obstante, algunas similitudes entre la administración científica y la administración de calidad las podemos encontrar cuando al retomar las ideas, opiniones y saberes en general de los empleados en la resolución de problemas y toma de decisiones como proceso fundamental para la actual administración de calidad, lo que desemboca en la revisión y creación de nuevas rutinas en la vida de las organizaciones actuales; por lo que, bien podríamos establecer esta situación analógicamente con la antigua actitud de Taylor hacia la extracción del saber, ya que su primer principio se refiere a recolectar en forma deliberada toda esa enorme masa de saber tradicional que ha estado en la cabeza de los trabajadores, así como las destrezas y mañas de su experiencia, para reducirlos a leyes, normas y fórmulas matemáticas, que aplicarían los gerentes (Cleggs, 1998:45).

⁶⁶ De acuerdo con Cleggs *et al.* (1998:44), "...Sidney Winter hace explícita la relación entre mejoramiento continuo e inteligencia, identificando tres elementos fundamentales: a) el saber corporativo de la organización, que en mucho es tácito (en sus rutinas); b) el aprendizaje se logra por medio de una revisión minuciosa de las rutinas; c) las empresas seleccionan e identifican nuevas rutinas en la historia de la empresa. Estos elementos apoyan una perspectiva evolucionista". Para el autor, un elemento esencial para los procesos de aprendizaje, es la extracción y representación del saber que se encuentra en las rutinas organizacionales y sugiere que la administración para la calidad es un medio muy efectivo para lograrlo.

Otra similitud se puede identificar en el discurso de Taylor cuando habla de que *“la administración científica implica una revolución mental completa por parte de los trabajadores...e implica una revolución mental igualmente completa por parte del sector directivo... de esforzarse en la misma dirección... de llegar a ser amigos en lugar de enemigos”*. (Taylor, 1912, en Cerril, 1970: 78-79). Lo anterior, refleja por un lado, un cambio de actitud mental por parte del trabajador, así como del directivo –de forma muy similar, cuando Ishikawa, Crosby y Feigenbaum proponen un cambio de mentalidad y de actitudes de todos los miembros de la organización- y por otro lado, la sugerencia del trabajo en equipo en dirección a un mismo objetivo, tal como lo propone la corriente actual de la Calidad; donde, en el nuevo esquema de administración de calidad, los miembros de la organización deben trabajar en equipo en lugar de pensar y actuar de forma individual. El equipo es entonces la organización como conjunto integral, donde el gerente plantea los problemas al equipo y todos se apropian de el, lo hacen suyo y juntos buscan la solución más apropiada acorde a las necesidades de la organización, aportando cada uno su participación con ideas creativas para una solución definitiva que resuelva los problemas de raíz.

Por otra parte, dentro de las diferencias más significativas, hablando de una administración tradicional Vs. administración de calidad, es comenzando por mencionar que la actual administración de calidad puede considerarse una disciplina gerencial, encargada de prevenir los problemas antes de que ocurran (Crosby, 1995), lo que significa una orientación hacia la prevención y no a la corrección, como se hacía anteriormente en una administración tradicional, lo que vino a ser parte de ese rompimiento paradigmático.

Otro motivo, vino a ser el hecho de que en la administración de calidad, uno de los principales valores de excelencia de acuerdo con Roel (1996), es el hecho de no trabajar para el jefe⁶⁷, sino para el cliente y/o usuario, pues es en

⁶⁷ Esta actitud de trabajar para el jefe, señala Rodríguez y Ramírez (1996: 84) viene de la mentalidad del antiguo hacendado que se resumía en el siguiente principio: *“yo soy el dueño; yo soy el que sabe; yo tengo el poder. A ustedes les toca obedecerme en todo. Si lo hacen, me encargo de*

el caso de las organizaciones privadas, el cliente debe ser el más importante, ya que él es la razón de ser en este tipo de organizaciones⁶⁸, ya que sin él, simplemente no existirían. De hecho, para este tipo de organizaciones los requerimientos de un cliente deben ser el punto de partida para asumir un control de calidad efectivo, donde una administración de calidad permite tener menos directivos en problemas ya que sus empleados están orientados al cliente, lo que permitirá mantener un nivel alto de satisfacción de los mismos, y por ende, de utilidad.

Pero cabe aclarar que la administración de calidad en una organización pública de servicios-no lucrativa es una situación muy diferente, toda vez que en ésta, al no ser lucrativa, no existe la figura de cliente-comprador pues no se da precisamente una relación mercantilista de compra-venta entre el servidor público y el usuario. Lo que sucede entonces, es que para este tipo de organizaciones –como ya se mencionó- buscar la calidad a través de la satisfacción de sus usuarios es un fin en sí mismo como parte de su obligación y responsabilidades sociales de carácter jurídico y no voluntario. Por lo tanto, en la organización pública prestadora de servicios de salud, la calidad está orientada básicamente a la atención y prestación de servicios a sus derechohabientes a fin de cumplir con su obligatoriedad jurídica y consumir así su razón de ser: el servicio público.

Entonces el hecho de ser una organización que no busca el lucro, no significa que no pueda fomentarse una actitud participativa en los empleados, creado con ello un esquema diferente de administración y de gestión.

Roel (1996), sostiene que uno de los peores errores que se comente en una administración tradicional es cuando un jefe se cree dueño de la verdad absoluta, y llega a pensar que sólo él tiene las buenas ideas, pues señala que en el gobierno como toda empresa burocrática, principalmente, es una

ustedes, pero, ¡cuidado con oponerse y revelarse!". De ahí la actitud de servilismo y la cultura de quedar siempre bien con el de arriba.

⁶⁸ En este sentido, Drucker (1984: 15) señala que *"los resultados no dependen de ningún miembro de la empresa, como tampoco nada que esté dentro del control empresarial. Dependen de algo exterior: el cliente en una economía de mercado, las autoridades políticas en una economía controlada. Es siempre alguien de afuera quien decide si los esfuerzos de una empresa tendrán resultados económicos o si se convierten en pérdidas y desechos"*.

situación muy común, donde el jefe sólo da órdenes sintiéndose así muy importante, el de en medio controla y el operario ejecuta.

Por ello, un enfoque diferente a este, es el enfoque tanto al cliente y/o usuario, en el que se pretende responsabilizar a todos los miembros de la organización para que puedan dar mucho más de sí mismos en aras de brindar calidad a quienes sirven, tomando decisiones en el momento o solicitando ayuda si el servicio rebasa su capacidad de respuesta, ya que el jefe valora, respeta y les comparte el problema a sus subordinados al tiempo que les pide que generen soluciones en equipo (Roel, 1996).

Adicionalmente, en una administración de calidad, todo el personal está pendiente de los procesos, ya que el éxito de una administración de calidad no radica ni en la tecnología ni en el equipo, sino en las personas, ya que si bien una tecnología y equipo modernos pueden ayudar a incrementar la productividad de una organización, lo que realmente hace diferencia, son las personas, pues son ellas quienes manejan el equipo y siguen los procesos. Por tal razón, el proceso para establecer la administración de calidad es casi un “acto de conversión” (Barba, 2002:197), de una administración tradicional a una de calidad.

Siguiendo con lo anterior, otra realidad nos indica que actualmente cualquier organización de servicios es difícil lograr un incremento en la productividad a través de la tecnología, ya que un buen servicio orientado a la satisfacción del cliente y/o usuario se logra con nuevas actitudes, formas de pensar, nuevos valores, etcétera; es decir, con una nueva cultura organizacional, además de un nuevo estilo de organización flexible con un abanico de múltiples opciones y nuevas técnicas de administración como: *“la reingeniería, learning organization, benchmarking, empowerment, downsizing; entre otros, sin olvidar los cuatro supuestos fundamentales en la calidad total: la calidad, las personas, las organizaciones y el papel de los gerentes”* (Barba, 2002: 198-204).

Todo lo anterior es susceptible de generar estructuras flexibles que actúan con rapidez para corregir cualquier desviación en el rumbo de la

organización ante cualquier imprevisto o contingencia, a diferencia de una administración tradicional en la que, comúnmente los cambios y correcciones en el rumbo se dan prácticamente cuando éstas tenían ya graves problemas condenándose a desaparecer, ante su imposibilidad de adaptación a cambios vertiginosos.

Otro aspecto importante a destacar es que en una administración de calidad se orientan todos los esfuerzos a la mejora continua; es decir, todos los días, los empleados buscan mejores y más creativas formas de hacer su trabajo y desean constantemente involucrarse en la toma de decisiones para encontrar nuevas formas de solución de problemas, ya que de acuerdo con Hackman y Wageman (1995), en un proceso de calidad normalmente se requiere a nivel conductual, modificar la manera como el personal se comporta en el trabajo, donde el personal debe trabajar de una manera más ardua, más inteligente y más responsable, por lo que tres procesos conductuales son indispensables para lograr estas aspiraciones: motivación, aprendizaje y cambio.

Una diferencia significativa radica en la estructura organizacional, misma que en una administración tradicional, ésta con organigramas muy escalonados ya no son del todo funcionales, por lo que existe una fuerte tendencia hacia el aplanamiento de las mismas, de hecho las organizaciones que con el tiempo prosperan son las que tienen las siguientes características de la organización horizontal tal como lo señala Mintzberg (1993): una estructura más plana y menos jerárquica, unidades más autónomas, orientación hacia servicios y bienes de alto valor agregado, controles de calidad, controles de servicio, sensibilidad, flexibilidad, rapidez de innovación, comunicación menos formal y en todos los sentidos, personal multifuncional.

Por ello, en la actual administración de calidad, la única forma de responder con rapidez y eficacia a las demandas de una sociedad, es con otro tipo de estructura organizacional donde el directivo debe dedicarse a lo estratégico, es decir, a fijar y mantener el rumbo de la organización y no únicamente a dar órdenes como lo señala Roel (1996).

De igual forma, para lograr los cambios que el entorno demanda, se debe delegar autoridad y poder a los niveles operativos; es decir, a quienes tienen contacto directo con el cliente y/o usuario, ya que ellos deben ser capaces de tomar las decisiones que tienen que ver con la operación normal y eficiente de la organización, incluyendo la manera de mejorar siempre, por lo que no están esperando órdenes para actuar ante los problemas, ya que su responsabilidad es –entre otras- la de saber qué es lo que tiene que hacer en el momento preciso.

En este nuevo contexto, la común pirámide organizacional debe sustituirse por nuevas estructuras organizacionales donde imperen las redes de comunicación, ya que éstas permiten derrumbar las barreras que obstaculizan la comunicación y facilitan la fluidez de la información en todos los sentidos promoviendo el uso de una comunicación directa que evite procedimientos burocráticos innecesarios, característicos de muchas organizaciones con administración tradicional, mismas han sufrido por la excesiva división del trabajo, esto, debido principalmente porque en un momento –como señaló Fayol- la división del trabajo fue necesaria para lograr la eficiencia en el uso de la mano de obra; sin embargo, este tipo de administración tiene sus efectos secundarios negativos, pues los procesos se vuelven muy lentos y burocráticos, todos se preocupan por exclusivamente la parte que les corresponde, nadie se hace responsable de los resultados finales, y el control del servicio es prácticamente imposible; y esto, por el crecimiento desmedido de las organizaciones actuales, las cuales se han vuelto cada vez más complejas, por lo que ese tipo de administración va quedando obsoleto.

De ahí que actualmente, la tendencia sea en sentido contrario, en lugar de tener procesos complejos y tareas sencillas, las empresas deben simplificar sus procesos, contar con personal multifuncional, y diseñar tareas complejas para los empleados, esto implica que el empleado es responsable del servicio que ofrece, tiene capacidad para analizar un problema integralmente y, sobre todo, para tomar decisiones, así el trabajador se siente estimulado por su nueva responsabilidad y se preocupa por servir al cliente y/o usuario. Por lo

tanto, “...un buen sistema de trabajo es, la implementación de “grupos de trabajo”⁶⁹, los cuales son una manera de que los trabajadores tengan la oportunidad de mejorar, crecer, hacer las cosas diferentes y de interaccionar entre ellos, pues lo más importante de este sistema, es que el cambio hacia la calidad es labor en equipo de toda la organización”⁷⁰.

1.4.4 ¿Por qué buscar el cambio hacia la calidad?

Hace ya más de dos mil años, el filósofo griego Heráclito afirmó: “Nadie puede bañarse dos veces en el mismo río”, refiriéndose a que nada permanece estático. De ahí que en la historia de la humanidad, la dinámica social es una constante, donde el cambio es el único elemento permanente, y en función de cómo se dé, los seres humanos lo han llamado de diversas maneras⁷¹: conmutación, evolución, revolución, permuta, canje, diferencia, mudar, metamorfosis, innovación, transfiguración, transmutación, conversión, modificación, innovación, etcétera; no obstante, que en la práctica es posible que tengan diferentes connotaciones.

De ahí que, el mundo definitivamente no es estático. Pareciera entonces, que habitamos en un mundo de falsa estabilidad y permanencia, toda vez que lo único verdadero es el cambio, y no podemos adaptarnos a tal situación en virtud de que implica un alto grado de incertidumbre, y ésta genera inseguridad entre los individuos.

Así, para Gilbreath (1990), el cambio es una diferencia dinámica que ocurre a través del tiempo; Collettere y Delisle (1988), definen el cambio como toda modificación de un estado a otro, que es observada en el entorno y posee

⁶⁹ Los grupos de trabajo son llamados también “círculos de calidad” –nacidos en Japón– y se definen comúnmente como un grupo de personas organizadas para resolver sistemáticamente problemas relacionados con el trabajo y/o para mejorar la calidad. Su finalidad es prevenir y no repetir errores.

⁷⁰ Fuente: fragmento de un artículo publicado en la revista “CONTACTO. La revista de la calidad total”. Enero, 1997. Ediciones Brendix, S.A. de C.V. México.

⁷¹ Fuente: **Guardia**, Remo (2003) *Diccionario Porrúa de sinónimos y antónimos*. Decimosexta edición. Editorial Porrúa. México. Pag. 47.

un carácter relativamente permanente; por lo que el cambio será siempre, lo único permanente.

La sociedad moderna ha venido creando organizaciones de todo tipo a través del tiempo, como parte del crecimiento y desarrollo económico con el propósito de enfrentar problemas y circunstancias que exigen la integración y coordinación de recursos y esfuerzos humanos muy diversos, concentrados en organizaciones bien estructuradas, y por ende, eficientes, ya que las organizaciones modernas son una respuesta al nuevo contexto, así como a las necesidades económicas y sociales del hombre actual.

De ahí, la dinámica social, donde las sociedades evolucionan constantemente con el paso del tiempo, y con ellas, las organizaciones, mismas deben adaptarse constantemente a los entornos de cada época y momento determinado, asegurando con ello su éxito y permanencia.

Lo anterior, ha dado origen a la institucionalización del cambio orientado hacia la calidad, y con ello se han diversificado las propuestas de modelos de organización, así como el desarrollo y diseño de estrategias⁷² encaminadas a alcanzar el cambio innovador (Barba, 2002: 55); donde Innovar, significa ver el cambio como una oportunidad⁷³.

Para la innovación sistemática se requiere ver el cambio como una oportunidad; sin embargo, las innovaciones no siempre crean el cambio, si tienen éxito pueden tener gran influencia, pero de lo contrario, fracasan. De ahí que *“las innovaciones que tienen éxito son las que explotan el cambio, no las que tratan de forzarlo”* (Drucker, 1993: 337).

Asimismo, Drucker Identifica siete fuentes que se deben observar como indicios de oportunidades para innovar, cuatro están dentro de la empresa y son como síntomas de cambio: 1) el éxito o el fracaso inesperado, 2) la incongruencia de la realidad, 3) la innovación que se basa en las necesidades

⁷² Se puede interpretar que el diseño de la estrategia tiene como finalidad crear las condiciones en el presente para sobrevivir en el futuro. (Barba, 2002:56)

⁷³ *“Los resultados se logran mediante la explotación de las oportunidades, no por la resolución de los problemas. Todo lo que se puede esperar de la resolución de un problema es el retorno a la normalidad...los recursos, para producir resultados, deben asignarse a oportunidades más que a problemas”* (Drucker, 1984: 16).

de proceso y 4) los cambios de la estructura de la industria o el mercado que toman a la gente por sorpresa.

Las tres fuentes restantes son cambios fuera de la empresa: 1) los fenómenos demográficos, 2) el cambio de gustos de percepciones y de significados y 3) nuevos conocimientos tanto científicos como no científicos.

Por su parte, Crosby (1990), reconoce que todo cambio parece pasar por tres formas que lo mismo se aplica a nuestra vida personal que a los negocios: 1º Desarrollar una convicción, 2ª crear un compromiso, 3ª la conversión.

Por otra parte, desde hace algunos años, México se encuentra en una apertura comercial a través -por ejemplo- del Tratado de Libre Comercio (TLC), por la necesidad de adaptación al nuevo contexto globalizado; así, es lógico pensar que todo tipo de organizaciones, como las personas, en algún momento de su vida tienen que enfrentar la inevitable necesidad de adaptación a los cambios constantes, no sin antes estar conscientes de que tal necesidad es esencial para la supervivencia dentro de la sociedad a la pertenecen.

Lo anterior; sin embargo, no es nada sencillo, y por el contrario es una situación que resulta bastante compleja y difícil ya que siempre habrá de existir una resistencia al cambio⁷⁴ ante un atentado en contra del *statu quo*, que implica todo cambio.

En este sentido, Katz y Kahn (1978, citados por Hall, 1985:205), enfocan la resistencia al cambio de manera deferente y sugieren seis factores que contribuyen a la resistencia al cambio:

1. Las organizaciones están sobredeterminadas, mecanismos para perpetuar la estabilidad.

⁷⁴ Ésta es definida por Collette y Delisle (1988), como: la “*expresión implícita o explícita de reacciones negativas ante la iniciativa de cambio*”.

Es posible que las personas que más se resisten al cambio son aquellas que se ubican en los niveles intermedios, pues comúnmente son ellos quienes se encargan de controlar, y ven amenazada su posición de poder ante cualquier cambio.

Asimismo, Lawrence (1854, citado por Kras, 1991:19), advierte que “*cuando aparece la resistencia, uno no debe considerarla como algo que deba conquistarse. En vez de eso es mejor considerarla como una luz roja útil –una señal de que algo anda mal. Uno debe regresarse y redefinir la tarea a hacerse e identificar que fue lo que salió mal*”.

2. Las organizaciones suponen un determinismo local, creencia que un cambio no impacta.
3. Hay inercia individual y de grupo, las fuerzas del hábito.
4. El cambio puede amenazar los grupos ocupacionales dentro de las organizaciones.
5. El cambio puede amenazar el sistema establecido de poder.
6. El cambio amenaza a quienes se benefician de recompensas y recursos existentes.

Asimismo, Collerette y Delisle (1988), identifican las siguientes fuentes de resistencia al cambio:

- a) Resistencias ligadas a la personalidad, como son los hábitos, el miedo a lo desconocido, el principio de primacía, preferencia por la estabilidad, la percepción selectiva, la satisfacción de las necesidades, y la identificación de la situación actual.
- b) Resistencias ligadas al sistema social, entre los que se encuentran la conformidad por las normas, la coherencia de un sistema, los derechos e intereses adquiridos, y el rechazo de los extraños.
- c) Resistencias ligadas al modo de implantación del cambio, como son el respeto hacia las personas y las facultades, el tiempo y medios para integrar el cambio, y la credibilidad de la gente.

Por su parte, Gilbreath (1990), sostiene que existen cuatro niveles de reacción al cambio: 1) ignorancia, 2) reconocimiento, 3) adaptación y 4) control.

Por ello, resulta indispensable concientizar a todos los miembros de la organización –tal como lo propone Ishikawa (1985)- comenzando por los niveles altos para convencerlos del cambio, no imponérselos, y posteriormente seguir una estrategia de comunicación al resto del personal hasta llegar a los niveles más bajos. El punto principal es, saber que se tiene un problema, saber que se puede resolver y hacerlo juntos, siempre trabajando en equipo.

Por tanto, es de gran importancia en cualquier proceso de cambio, no olvidar que quien da vida a la organización es el elemento humano, al que es

importante apoyar en su propio desarrollo como individuo, pues es la base de una organización, no la organización en sí misma.

En este sentido, Ostroff (1999: 10), afirma:

“...En vista de que las organizaciones y su personal gerencial están enfrascadas en la búsqueda de nuevas formas organizacionales, los teóricos de la administración se han apresurado a llenar el vacío, y se esfuerzan por conceptualizar y articular la forma en que la organización del siglo XXI debe adoptar, a fin de responder a las exigencias competitivas, tecnológicas y laborales de la nueva era...”

Existen además, diversos motivos para aspirar a lograr un cambio hacia la calidad en cualquier organización, ya que desde finales del siglo pasado se inicio una evidente preocupación por la necesidad de nuevas formas de organizar y estructurar las empresas, a partir de una visión holística, estratégica e integral para el desempeño organizacional, donde se plantea la necesidad de una estructura organizacional flexible, que responda en forma ágil a las demandas del contexto internacional.

El cambio en toda organización se da en forma constante; sin embargo, en muchas ocasiones no necesariamente en el rumbo deseado; por ello, -de acuerdo con Mintzberg (1983)- es necesario planificarlo desde el punto de vista estructural, ya que uno de los principales motivos que orillan a las organizaciones al cambio, es precisamente su estructura organizacional tradicional (vertical), la cual puede ya no ser la adecuada para desarrollar las tareas sustantivas con la calidad y eficiencia que se requiere para ser competitivo, además de contar con diversos niveles que no se comunican y coordinan entre ellos apropiadamente, según los requerimientos y exigencias del nuevo entorno.

De ahí, la siguiente afirmación de Gibson *et al.*(2000: 532):

“...The Wall Street Journal Business Week, Forbes, Fortune y otras muchas publicaciones y periódicos han venido informando en sus páginas sobre la reorganización que han sufrido las grande compañías estadounidenses para poder competir con mayor eficacia en sus mercados...”

Otro motivo determinante para buscar el cambio organizacional es la inconsistencia entre la estructura y la estrategia. *“Para tener éxito, la estructura y los sistemas de control de una firma deben ser congruentes, en formas discriminatorias, con su estrategia.”* (Hill, 2001: 448)

Asimismo, en opinión de Robert H. Waterman Jr., Thomas J. Peters y Julien R. Phillips; (citados por Mintzberg *et al.* 1993), señalan que:

“un cambio organizacional va más allá de la estructura y la estrategia, por lo que para ellos un cambio organizacional efectivo es en realidad la relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, habilidades, el personal y lo que ellos llaman las metas superiores”⁷⁵.

De igual forma, es posible que algunas empresas lleguen a un punto de centralización tal, que la respuesta de la misma con su entorno se torna tardía, pues esta centralización supone mantener la autoridad en los puestos más altos de la dirección, no permitiendo que en los niveles inferiores se tomen decisiones que pueden agilizar las operaciones.

Es entonces, cuando se debe de pensar seriamente en una descentralización y más aún, en una *“descentralización horizontal donde el grado en el que el poder formal o informal se dispersa fuera de la línea*

⁷⁵ Publicado como una lectura con el nombre de “El Esquema de los 7 círculos” en Mintzberg / Qinn (1993) *El Proceso Estratégico*. 2ª ed. Editorial Prentice Hall. México, 1993. P. 345. Lectura que refuerza el capítulo 6: Administración de la estructura y los sistemas y en el cual Mintzberg y Quinn afirman: *“La estructura sigue a la estrategia tanto como el pie izquierdo sigue al derecho al caminar. Las dos existen de una manera interdependiente, comunicándose entre sí, incidiendo una en la otra, influyéndose en forma mutua”*.

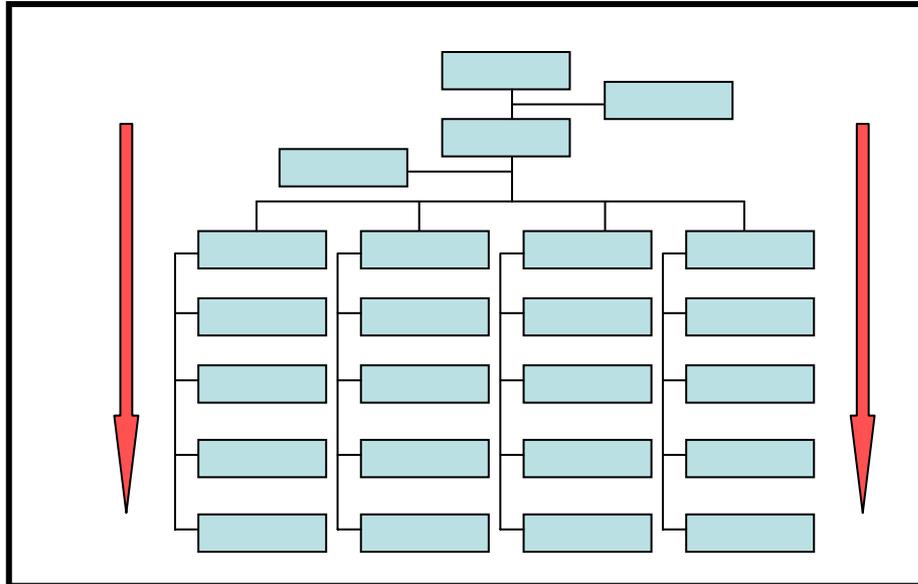
jerárquica entre los que no son administradores (operadores, analistas, y personal de apoyo)” (Mintzberg et al. 1993:380).

De ahí que Mintzberg reconoce a Alfred Chandler (1962), como el primero en señalar que la estructura sigue a la estrategia y que una estrategia de diversidad obliga a una estructura descentralizada. Lo anterior nos obliga a aclarar cómo debe ser entendido el término estrategia, por lo que es preciso señalar que para Robert H. Waterman Jr., Thomas J. Peters y Julien R. Phillips; (citados por Mintzberg et al.1993), estrategia es:

“...todas aquellas acciones que son planteadas por una compañía en respuesta a, o como anticipación, a los cambios en su medio ambiente externo, sus consumidores, sus competidores. La estrategia representa la manera en que una compañía busca mejorar su posición frente a la competencia”.

Asimismo, el proceso de comunicación –como elemento fundamental de la cultura organizacional- puede verse afectado también, toda vez que resulta bastante común dentro de la organización bastante grande y vertical, la “*comunicación descendente unilateral*”, (cuadro1.18) la cual emana principalmente desde los niveles más altos de la dirección, hacia abajo en un solo sentido. Esto genera también retraso en la información interna, aparte de que una comunicación de este tipo resulta inadecuada, ya que no existe una retroalimentación directa entre la alta dirección y los niveles inferiores, situación que nos brinda una razón más para el cambio.

Cuadro 1.18 Comunicación descendente unilateral



Fuente: elaboración propia.

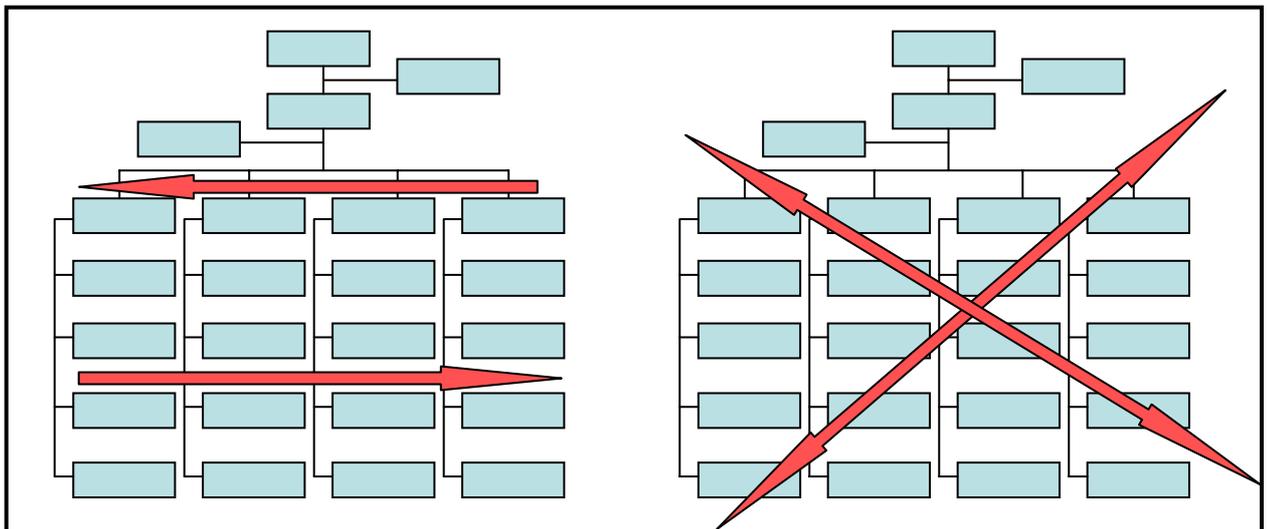
En la medida que las organizaciones crecen, se vuelven cada vez más complejas, y es difícil encontrar también un tipo de “comunicación horizontal” o bien “comunicación diagonal”, (cuadro 1.19) ambas bilaterales, las cuales permiten establecer una comunicación directa entre los distintos departamentos que conforman una organización, agilizando con ello los procesos dentro de la misma y recibiendo de manera directa la retroalimentación o “feedback”⁷⁶.

En este sentido Rocha (1994: 21), señala lo siguiente:

⁷⁶ Elemento que en un proceso de comunicación humana “completo” no debe faltar, pues de lo contrario este proceso puede llegar a considerarse incompleto, toda vez que si no existe retroalimentación, no existe forma de saber en el mismo momento si la comunicación fue o no efectiva. McEntee, Eillen (1996) *Comunicación oral, para el liderazgo en el mundo moderno*. Ed. McGraw Hill, México.

“El problema de comunicación puede darse también de manera mas común en las organizaciones burocráticas debido a su estructura organizacional jerárquica, ya que los investigadores han encontrado que a medida que eran mas grandes las etapas y niveles por los que pasaba la información, el mensaje se distanciaba cada vez mas de su versión original. Esto produce mensajes incompletos, inexactos y distorsionados”.

Cuadro 1.19 Comunicación horizontal y diagonal bilateral.



Fuente: elaboración propia.

Asimismo, en el anterior cuadro 1.19, se puede apreciar que en un tipo de comunicación así, también es posible que se genere una comunicación tardía, ineficiente, o incompleta, misma que puede llegar a retrasar la efectividad de la gestión organizacional, ya que lo ideal es una comunicación

en todos sentidos⁷⁷. Entonces, si se llegase al punto en que el proceso de comunicación humana dentro de una organización, estuviese afectado por la formalidad y unilateralidad con que ésta fluye dentro de un esquema de estructura vertical; es momento de pensar entonces, en un tipo de estructura organizacional, que nos permita una comunicación humana que fluya libremente en todos los sentidos y con bajo grado de formalidad, y que permita además, agilidad en la gestión y en la toma de decisiones.

Así, retomando a Barba (2002: 58), debemos tener presente que el diseño estratégico asume diferentes formas, una de ellas, es *“la calidad total que se constituye como un discurso estratégico por excelencia para el cambio organizacional”*; aun cuando la idea de cambio implica, en términos reales, la imposibilidad de transformar simultáneamente a todas las partes de la organización (p.132).

Sin embargo, el interés primordial que nos ocupa, se centra en el cambio planificado⁷⁸, el cual es iniciado e implantado por decisión de la alta gerencia, con la ayuda, en la mayoría de los casos, de un agente de cambio, que puede pertenecer a la organización o ser ajeno a ella.

Quizá el proceso de cambio más conocido sea el de Lewin (1947), que implica las fases de: 1) Descongelamiento ; 2) traslado y 3) congelamiento.

Lippitt, Watson y Westley proponen el siguiente modelo de proceso de cambio planificado:

- 1) Desarrollo de una necesidad de cambio,
- 2) establecimiento de una relación de cambio,
- 3) diagnóstico,
- 4) fijación de metas e intenciones de acción,
- 5) iniciación de los esfuerzos de cambio,

⁷⁷ De acuerdo con Mintzberg (1993), la comunicación en todos los sentidos, permite derrumbar la barreras que obstaculizan la comunicación y facilitan la fluidez de la información promoviendo el uso de una comunicación directa que evite procedimientos burocráticos innecesarios.

⁷⁸ Collerette y Delisle (1988), proponen el cambio planificado como un esfuerzo deliberado para cambiar una situación que resulta insatisfactoria, mediante una serie de acciones cuya elección y coordinación son productos de un análisis sistémico de la situación en cuestión.

- 6) generalización y estabilización del cambio,
- 7) logro de una relación terminal.

De acuerdo a Collerette y Delisle el procedimiento de cambio planificado puede resumirse en cuatro grandes fases: 1) El diagnóstico de la situación insatisfactoria, 2) la planificación de la acción, 3) la ejecución de la acción, 4) la evaluación de la acción.

Así, ya que continuamente nos enfrentamos al cambio, entonces el cambio debe ser nuestro aliado, debe darse en forma planeada y no por accidente (Crosby, 1990:7).

Por ello, Crosby (1989:79-80), sostiene:

“una de las premisas de la organización permanentemente exitosa es que en ellas el cambio se planea y se dirige, y que debemos aprender a administrarlo”.

Y para ello, los responsables de administrar éste en la organización, son los “agentes de cambio”⁷⁹ que pueden ser gerentes o no, “empleados de la organización o consultores externos” (Robbins, 1999: 629), quienes pueden implementar los cambios esencialmente en cuatro categorías: estructura, tecnología, ambiente físico y gente (p. 630).

Sin embargo, los gerentes deben ser los principales en tomar cartas en el asunto, y participar como agentes de cambio, haciendo conciencia de la necesidad del mismo, siendo claros y consistentes en la dirección para que ésta resulte lo mejor posible; por ello, lo principal es conocer y difundir la razón fundamental para emprender el cambio trabajando en equipo.

De ahí que Robbins asegure que los aspectos claves del cambio son: 1) el mundo seguirá girando nos guste o no, 2) no dejemos de mirar hacia

⁷⁹ Término utilizado por Lippitt (1958) citado por Grossman (1975:19), se refería a un auxiliar externo –persona o grupo- que trata de efectuar algún cambio en una empresa. Mas tarde, Bennis (1961), y otros autores ampliaron esta definición para incluir a cualquier persona, dentro o fuera de la organización, que tratase de efectuar un cambio.

delante, no todo cambio nos conviene; ni todo cambio nos perjudica, 3) debemos evaluar subjetivamente cada uno de ellos, 4) administrar el cambio implica que todos se involucren lo suficiente para saber lo que les corresponde hacer al respecto, 5) cuidado con los cambios que recomiendan con mayor insistencia aquellos a quienes mayores beneficios podrían traerles.

Por su parte, Porter (1982: 251), señala que algunas de las probables tendencias del cambio son las siguientes: 1) la disminución del crecimiento significa más competencia por la participación en el mercado, 2) las empresas en el sector industrial cada vez venden más a clientes repetitivos y experimentados, 3) la competencia suele cambiar hacia un énfasis mayor en el costo y servicio, 4) existe el agudo problema de agregar capacidad y personal a la industria, 5) los métodos de fabricación, comercialización, distribución, venta e investigación cambian con frecuencia, 6) es difícil conseguir nuevos productos y aplicaciones, 7) aumenta la competencia internacional, 8) las utilidades del sector industrial disminuyen durante el periodo de transición, en ocasiones temporalmente y en forma permanente.

Sin embargo, es importante destacar lo que señala Ramírez Padilla (1997: 207):

“El éxito no se alcanza cambiando lo que nos rodea, sino empezando por cambiarnos a nosotros mismos”. El cambio implica un cambio de paradigma como detonador para la competitividad. Los tres principales sistemas que integran el sistema de una empresa y que son susceptibles de ser mejorados son:

- a) El sistema tecnológico,*
- b) El sistema administrativo,*
- c) El sistema humano”.*

Por lo que respecta al sistema humano de Ramírez, Ciampa (1990: 5), afirma lo siguiente:

“Los cambios importantes en una organización enfrentan más barreras humanas que de otro tipo y el reto de la alta dirección es superar estas barreras.

Para hacer cambios técnicos y duraderos de la magnitud exigida en las organizaciones actuales es preciso que el empleado cambie. Antes que pueda cambiar el comportamiento del empleado, las actitudes deben cambiar, y antes que eso pueda pasar, el jefe debe asegurar un clima de apoyo que estimule los cambios de actitudes. El jefe debe estar comprometido con los cambios comportamentales y técnicos que deben hacerse”.

Por ello, para la implantación de programas de mejora continua, calidad total o justo a tiempo en las organizaciones se requiere de diversos factores dentro de los que se destaca un cambio cultural, básicamente a través de un deseo de cambiar las cosas, sólo así es factible abordar las tres rutas que debe seguir el cambio para una transición exitosa: competencia técnica, clima de la organización y estilo de liderazgo (Ciampa, 1990).

Asimismo, como veremos en el apartado siguiente, aún cuando un producto es tangible, y por tanto, difiere de un servicio, el cual es intangible, también es posible hablar de calidad, aunque con algunas diferencias señaladas más adelante.

1.4.5 Calidad en el servicio

Actualmente, las tendencias en la evolución de la estructura de la producción y el empleo, apuntan hacia una importancia creciente de las actividades de servicios (Chávez y Zepeda, 1996), donde *“la mayoría de los países en el mundo occidental han entrado a lo que se llama la economía o sociedad de servicio... Los servicios se están convirtiendo en un recurso*

generador de riqueza”, (Reynoso, 1998: 2). “De hecho, las actividades de servicios dan cuenta de la mayor parte de los empleados durante los últimos lustros” (Chávez y Zepeda, 1996: 63).

De esta manera, la literatura especializada en servicios ha subrayado la importancia estratégica de contar con servicios de calidad; por ello, la significancia de los servicios en la actualidad. A este respecto, siguiendo a Coffey y Bailly (1990, citados por Chávez y Zepeda, 1996), el crecimiento de los servicios se puede explicar por los siguientes elementos: a) transformaciones en los bienes y servicios producidos, y b) transformaciones en la forma de producción de bienes y servicios.

En este sentido, es preciso señalar que de acuerdo con Lovelock (1997), una distinción clave entre un bien y un servicio, radica en el hecho de que el cliente y/o usuario generalmente al solicitar un servicio, deriva de él un valor, sin obtener ninguna propiedad permanente de algún elemento tangible. Es evidente entonces, que el servicio, es algo distinto del producto, entre otras cosas porque se produce y se consume en el instante que es proporcionado por la persona que lo brinda⁸⁰; además, es intangible por lo que no se puede ver ni tocar, y por lo tanto es difícil de medir, pues no existe ninguna unidad exacta para ello⁸¹.

Sin embargo, es bastante común calificarlo como bueno o malo, pero depende del punto de vista del cliente y/o usuario y de sus expectativas, ya que el servicio se presenta antes, durante y en algunas ocasiones después de una transacción, donde la forma en que el cliente y/o usuario sea tratado durante el proceso de adquisición, ya sea que se trate de un bien o servicio en sí, tendrá un impacto importante en su nivel de satisfacción. De ahí la siguiente afirmación de Lovelock (1997: 67):

⁸⁰ En este sentido, estamos hablando de que tal situación se da bajo condiciones de tiempo real, lo que dificulta ocultar los errores y defectos.

⁸¹ Asimismo, de acuerdo con Zeithaml (1981, en “How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services”), la evaluación es más difícil para los clientes, pues un servicio brindado carece de “cualidades específicas visibles”, por lo que se habla entonces, de “cualidades de experiencia”, que sólo pueden ser percibidas al momento y/o posteriormente. (citada por Lovelock, 1997:17).

“Los servicios a menudo se describen como intangibles, efímeros y de experiencia. Esto es cierto en el sentido de que uno no puede comprar todos los elementos de un servicio, envolverlos y llevarlos a casa para su consumo posterior. Pero un sin número de características son tangibles, o por lo menos evidentes para uno o más de los sentidos de un cliente”.

En este sentido, los factores que pueden ser tomados en cuenta al brindar un servicio, son la actitud y dedicación de las personas que lo ofrecen, quienes deben cumplir con las normas y procedimientos establecidos.

Para brindar un servicio considerado como excelente, siempre hay que dar de más; es decir, deben cuidarse mucho los detalles y saber que cada cliente y/o usuario es distinto, además la organización siempre debe buscar adelantarse a las necesidades y expectativas de ellos.

Una buena retroalimentación para ofrecer un excelente servicio es tomar en cuenta las sugerencias del cliente y/o usuario, y aplicarlas para mejorarlo, ya que de acuerdo con Crosby, el objetivo de la gestión de calidad es entregar a los clientes y/o usuarios, en forma rutinaria, el producto o servicio exacto que se les ha prometido, y en hacer las cosas bien a la primera vez.

Asimismo, las instalaciones y equipo requeridos para dirigir la operación de servicio, también forman parte de esas características que pueden ser percibidas por el cliente y/o usuario.

Todo lo anterior, con el fin de estar acorde al concepto de “calidad en el servicio”. De ahí, que los problemas que enfrenta cualquier servicio, no pueden ser resueltos con soluciones parciales que sólo tocan la superficie de la ineficiencia, por lo que se requiere realmente –al igual que con un producto- es un cambio paradigmático, un cambio en la manera de plantear y resolver los problemas, un nuevo sistema de valores, un cambio radical en la manera de pensar y de administrar; es decir, un cambio de cultura organizacional.

Lo anterior, originado a partir de la década de los ochentas, en la cual se dio un “boom” en el tema de la calidad de productos y servicios a nivel mundial,

donde se hizo indispensable aprender a observar la realidad desde afuera, y ser capaces de realizar acciones preventivas de un posible problema con la calidad, y crear una nueva cultura organizacional orientada hacia la calidad total ya que de lo contrario, lo lógico era seguir siendo cada vez menos competitivo, provocando así una mayor insatisfacción y descontento en clientes y/o usuarios, situación con la que cualquier organización se condena a desaparecer.

No obstante, tratándose específicamente de servicio público se define éste: “...very broadly as task fulfillment by persons and organizations under public law...” (Grunow, 1991: 23).

En este sentido, principalmente en instituciones públicas puede existir una preocupación por el usuario, pero no existe precisamente una orientación de la organización hacia la satisfacción de éste; por tal razón, es muy común la preocupación por complacer al jefe, y cuando en la organización se planea alguna mejora, nadie se preocupa por saber si esa mejora está solicitada por el usuario, y sobre todo nunca se han puesto en el papel de éste, para ver lo desagradable que es batallar con servicios burocráticos ineficientes (Roel, 1996).

De acuerdo con Roel, muchas veces se piensa que la calidad en el servicio se logra con una simple sonrisa, pero es algo más, algo que implica un servicio rápido, oportuno y efectivo, que origine que el usuario nos sonría a nosotros, demostrando así su satisfacción por el servicio recibido.

Por esa razón, es posible que desde afuera los clientes y/o usuarios supongan que hay falta de capacidad de los directivos, pero un gran porcentaje del problema se encuentra en las actitudes de las personas (Rodríguez y Ramírez, 1996), y quizá en porcentaje menor en los procesos, “ya que cualquier ejecutivo, gerente, director o jefe de departamento va aprendiendo, a veces con tropiezos y fracasos, que la productividad, la eficiencia, la calidad son resultado más de la gente que de los sistemas y de los recursos técnicos y materiales” (p.12).

Por ello, -tal como ya se vio en el apartado anterior- es necesario concientizar a todos los miembros de la organización hacia el cambio, y enfocarlo por completo al cliente y/o usuario, ya que los empleados que están en contacto directo con ellos, conocen de una manera más exacta las demandas y expectativas de los mismos, esto permite entonces, organizarse para servirlo con eficiencia y rapidez, ya que la preocupación por entender y servir a éste, se debe percibir de inmediato, aun antes de que los servicios mejoren, así ellos pueden sentir inmediatamente una actitud diferente, un servicio realmente de calidad, lo que Carlzon (1987), llama “*invertir la pirámide organizacional*”, donde las estrategias de calidad consisten en apoyar y hacer de la persona que se encuentra en contacto directo con el cliente, la más poderosa de la organización, para así poderle dar autoridad de pasar por encima de políticas y reglas internas con tal de lograr un alto nivel de satisfacción en los clientes y/o usuarios.

Bajo esta perspectiva⁸², en la cúspide jerárquica se debe ubicar al cliente y /o usuario e inmediatamente después a los empleados operativos, quienes tienen el contacto directo con él; así, en vez de pugnar por el control de la conducta de los empleados, los gerentes deben trabajar para apoyarlos en sus tareas, actuando como capacitadores, con el fin de ayudarlos a proporcionar un mejor servicio.

En esta dirección, Tansik (1990, citado por Lovelock, 1997: 65), afirma que:

“los aspectos administrativos de los recursos humanos para los empleados que tienen un contacto elevado con los clientes, son diferentes en muchos aspectos de aquellos para los empleados con un contacto bajo...”

⁸² Entonces en la parte inferior, quedará el líder de la institución que convierte al resto de su equipo, no en subalternos, sino en clientes internos a quienes debe proporcionar su servicio para que éstos, a su vez, puedan cumplir con la misión de la institución y satisfacer a los clientes externos. (Carlzon, 1987).

Esta situación, puede resultar bastante eficiente en el servicio haciéndolo más rápido, y en términos de calidad, Carlzon (1987), llama a esto los “*momentos de la verdad*”.⁸³

De ahí que, la administración de calidad represente un proceso de aculturación⁸⁴ y para lograrlo, hay que trabajar duro y constante en un proceso a largo plazo, ya que no es fácil que los directivos acepten la eliminación de trámites y procesos innecesarios tal como sucede en los niveles intermedios para aceptar que ya no se requiere un control centralizado de procesos, y al mismo tiempo resulta difícil en los niveles operativos entender que ahora ellos deben tener una participación activa en la toma de decisiones, resolver problemas y sugerir cambios (Rodríguez y Ramírez, 1996).

Por ello, podemos decir que una administración de calidad no requiere de recursos adicionales; sino por el contrario, requiere de optimizar los recursos existentes, y al mismo tiempo se requiere –como sugiere Juran– identificar y conocer a los clientes y/o usuarios, sus necesidades y expectativas a fin de satisfacerlas.

Sin embargo, aún reconociendo la creciente importancia de los servicios, asegura De Mateo (1991: 85) “...no obstante su importancia como generador de valor agregado y empleo, el sector de los servicios no ha sido adecuadamente estudiado en México”

⁸³ Éstos son intervalos que pueden durar tan solo 5 segundos, en los que los empleados de una organización tienen contacto con sus clientes para realizar la entrega de un servicio; en esos momentos la compañía se pone a prueba, pues, su imagen depende de la capacidad del empleado para dejar satisfecho al cliente y causarle una grata impresión. Carlzon, Jan (1987) “*New Strategies for Today’s Customer-Driven Economy*”. Ballinger Publishing Company.

⁸⁴ “*Recepción y asimilación de elementos culturales de un grupo humano por parte de otro*”. (Diccionario de la Real Academia Española). Concepto entendido como un “*proceso en el cual podemos adentrarnos en una cultura; es dejarnos moldear por el medio*” (Rodríguez y Ramírez, 1996: 19).

CAPÍTULO 2. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO:

LA ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO: UMF No.11 DEL IMSS TAPACHULA Y EL CONTEXTO DE LA SEGURIDAD SOCIAL

"Toda persona, como miembro de la sociedad, tiene derecho a la Seguridad Social, y a obtener, mediante el esfuerzo nacional y la cooperación internacional, habida cuenta de la organización y los recursos de cada Estado, la satisfacción de los derechos económicos, sociales y culturales indispensables a su dignidad y al libre desarrollo de su personalidad".

**Artículo 22 de la Declaración
Universal de los Derechos Humanos.**

2.1 La Seguridad Social (SS)

La Seguridad Social en el contexto de la civilización moderna, ha sido resultado de una preocupación histórica desde el hombre primitivo frente las adversidades de fenómenos naturales principalmente, y que estaban fuera de su control ya que fácilmente podían en un momento determinado inutilizarlo temporal o permanentemente, viéndose así desprotegido y viviendo en una situación de inseguridad tanto a nivel personal como familiar; sin embargo,

dado su estado salvaje éste tenía que satisfacer sus necesidades más básicas de manera instintiva.

A este respecto, Mallet (1983) (citado por Nugent, 1997: 603), afirma lo siguiente:

“El ansia de seguridad ha sido el motor del progreso de la humanidad. La invención de la agricultura fue una forma de asegurarse alimento en vez de aleatorio método de caza y recolección de frutos silvestres. La agrupación en tribus, la formación de aldeas, de ciudades, la constitución de estados, traducen el deseo de seguridad frente a un enemigo exterior”.

De ahí, que con el transcurso del tiempo y debido al proceso evolutivo natural, el hombre ha venido aprendiendo cada vez nuevas maneras de satisfacer esas necesidades ante las vicisitudes propias de la vejez y su constante preocupación por cuidar su salud y prevenir enfermedades.

Esta situación vino a acentuarse más en el modo de producción capitalista, donde la clase trabajadora, ante el más absoluto desamparo frente a los riesgos y contingencias sociales, se vio en desventaja frente a los capitalistas, explotadores y poseedores de todos los medios de producción, y quienes no se consideraban obligados a solventar ningún gasto en relación a las enfermedades o accidentes de trabajo.

Por lo que, de acuerdo con Cabanellas (1982: 427) (citado por Nugent, 1997: 608):

“... la multiplicación de los riesgos y necesidades de la clase trabajadora, condujo a que el Estado fijara su atención en ese movimiento y se delinearan los primeros planes de coordinación pública, para superar los esquemas por demás limitados de la mutualidad netamente individual y espontánea con la cual se alineó la ruta de la seguridad social”.

En esta dirección, el punto de partida fue principalmente la asistencia a pobres y enfermos como forma esencial de cobertura de las necesidades sociales, asistencia pública organizada por el Estado (Carrillo, 1981).

Hubo entonces, una latente necesidad de la intervención del Estado a fin de subsanar esta problemática, así la Seguridad Social con el tiempo, pasó a ser una obligación del Estado, donde Carrillo (1981:26), afirma:

“la intervención del Estado fue acompañada de una idea que se mezcla al movimiento caritativo. Se emprende una llamada <lucha contra mendigos y vagabundos> considerados fuente de delincuencia y problemas sociales”.

Nació así, la *asistencia social*⁸⁵ orientada a solucionar el problema de la indigencia a consecuencia del sistema asalariado, al producirse la Revolución Industrial (Nugent, 1997: 610).

Así, la historia nos demuestra que la Seguridad Social actual es consecuencia de un extenso proceso de lucha incansable de pequeños grupos de trabajadores unidos con el objetivo de ayuda mutua, hasta el logro de la protección contra riesgos y contingencias que sufre la clase trabajadora actual, y cuyo origen se remonta desde los inicios del siglo pasado hasta nuestros días.

2.1.1 El Concepto de SS

Una de las definiciones más representativas del término Seguridad Social, es sin duda la siguiente: “...*el mantenimiento de los ingresos necesarios para la subsistencia*” (Beveridge, 1942), quien la definió así en llamado

⁸⁵ No obstante, la importancia de la asistencia social, afirma Rendón Vásquez (citado por Nugent, 1997: 610), *“su gratuidad o bajo costo para el beneficiario, daba lugar a una prestación mínima, insuficiente muchas veces para hacer frente a la necesidad, y creaba un sentimiento de dependencia y humillación en quien acudía a ella. Para los médicos, la asistencia social fue un medio de poner en práctica sus conocimientos o de ensayar las nuevas técnicas, que luego, ya comprobada su eficacia, aplicaban a sus pacientes particulares”.*

Aún así, *“la asistencia pública es parte de la seguridad social, y estará disponible para subvenir a todas las necesidades adecuadamente hasta el nivel de la subsistencia”* (Beveridge, 1946: 177) (citado por Nugent, 1997: 611)

“Informe Beveridge”, que significó el sostenimiento del principio de extensión de la Seguridad Social a toda la población. *“Todos deberán ser asegurados contra las consecuencias de una amplia gama de riesgos (...) Las prestaciones serán uniformes (...) independientemente del ingreso anterior al evento dañoso que garanticen a cada uno, en toda hipótesis, un mínimo de decoro de vida”* (Carrillo, 1981: 33).

Lo anterior, refleja que Beveridge concebía a la seguridad social como algo práctico, al limitar su trabajo a resolver la crisis inglesa de la posguerra, aconsejando medidas para los males exclusivamente británicos, calificados como cinco gigantes: la indigencia, la enfermedad, la ignorancia, la suciedad y el ocio, a través de reformas sociales encaminadas a resolver éstos.

Los programas con los que pretendió erradicar tales males, incluían temas como la salud pública, el subsidio de desempleo, los planes públicos de pensiones o jubilaciones, la ayuda por hijos y otras medidas, mismas que hasta la fecha han ido surgiendo en muchos países, tanto industrializados como en vías de desarrollo, para asegurar niveles mínimos de seguridad social y dignidad de vida para todos los ciudadanos.

Asimismo, la Ley del Seguro Social (1993), en su artículo segundo, nos precisa claramente el objeto de la materia, al determinar que la seguridad social tiene por finalidad garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios necesarios para el bienestar individual y colectivo.

El Departamento de Seguridad Social de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), Ginebra, en conjunto con el Centro Internacional de Formación de la OIT, con sede en Turín y la Asociación Internacional de la Seguridad Social (AISS), en Ginebra publicaron en 1991 un interesante documento titulado "Administración de la seguridad social", en ese documento se puede leer:

"Una definición de Seguridad Social ampliamente aceptada es la siguiente:

...es la protección que la sociedad proporciona a sus miembros mediante una serie de medidas públicas, contra las privaciones económicas y sociales que, de no ser así, ocasionarían la desaparición o una fuerte reducción de los ingresos por causa de enfermedad, maternidad, accidente de trabajo o enfermedad laboral, desempleo, invalidez, vejez y muerte y también la protección en forma de asistencia médica y de ayuda a las familias con hijos⁸⁶".

Asimismo, el convenio 102 de la OIT, así como las diferentes escuelas doctrinarias permiten configurar el concepto de la Seguridad Social y sus objetivos de la siguiente manera:

"La Seguridad Social es la protección que la sociedad proporciona a sus miembros, mediante una serie de medidas públicas, contra las privaciones económicas y sociales".

"La Seguridad Social tiene como objetivo proteger a todos los miembros de la sociedad frente a todas las contingencias a que se exponen a lo largo de la vida. Por ejemplo, la salud, vejez, cargas familiares, accidentes de trabajo, invalidez, muerte o desempleo, tienen que ser garantizadas obligatoriamente por el Estado, siendo éste responsable de su cumplimiento, asegurando el carácter redistributivo de la riqueza con justicia social"⁸⁷.

Para Álvaro Carranza Urriolagoitia (Director del Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social) la Seguridad Social es:

"uno de los medios para proteger a los miembros de la comunidad, garantizándoles condiciones de vida, de salud y

⁸⁶ Fuente: publicado en la página web de la Asociación Internacional de la Seguridad Social: www.aiss.org. Consultado en noviembre/2004.

⁸⁷ Fuente: publicado en la página web de la Organización Internacional del Trabajo. www.oit.org Consultado en enero/2005.

*trabajo para lograr mayor grado de bienestar físico y mental, y por tanto elevar su calidad de vida”.*⁸⁸

Asimismo, de acuerdo con Hickman (1993) (citado por Martínez (2002:9), la SS es la lucha contra la miseria y la desocupación, es la elevación de la personalidad humana en todo su complejidad, es el amparo contra los riesgos fundamentales como son pérdida de salud, la capacidad de trabajo, de invalidez, en fin es la lucha por vivir más y mejor con mayor bienestar.

Así, tales conceptos permiten entender a la SS como un instrumento de justicia social, y de ahí su objeto, mismo al que en todas las épocas, los hombres, pueblos y naciones han aspirado; es decir, han buscado romper con la inseguridad en todo sentido. Por ello, actualmente el anhelo fundamental de la actual clase trabajadora, es no sólo asegurar el sustento y alimento diario, sino además, asegurar una calidad de vida, a partir de una subsistencia digna para sus familias de por vida.

Por ello, en la ley, la SS tiene por objeto contrarrestar la injusticia de la sociedad y sus actividades económicas a través de un sistema bien estructurado de bienestar colectivo integral, basado en la justicia social, niveladora de las desigualdades que persiguen remediar los grandes males y diferencias de las clases económicamente desprotegidas, donde las condiciones de vida de la clase trabajadora son más injustas y están cada día más en desventaja, creando anarquía y desesperación, por la forma en que se encuentra distribuida la riqueza en nuestras sociedades.

Situación que se ha hecho evidente desde la Revolución Industrial y con el auge del sistema Capitalista, que vinieron a aumentar las diferencias de las clases sociales existentes, y donde con el devenir de la industria y la tecnología, la salud e integridad del trabajador se vio expuesta a múltiples imprevistos y riesgos propios del nuevo desempeño laboral.

Así, los accidentes, enfermedades, muerte, vejez, cesantía, y en general toda adversidad, han sido desde entonces, circunstancias que amenazan y

⁸⁸ Ramírez (1999:5) (Citada por García y Pacheco, 2004:16).

afectan el hogar de la clase trabajadora, donde la familia se ha visto desprotegida, y muchas veces en las más precarias condiciones, ya que al trabajador asalariado, le es sumamente difícil hacer algún ahorro, pues apenas alcanza para la subsistencia diaria, por lo que le resulta además, muy difícil afrontar cualquier imprevisto que pudiera ocurrirle a él o a su familia.

De ahí que la SS en nuestro país, nace como un derecho que le asiste a toda persona, donde por lo menos puede acceder a una protección mínima básica para satisfacer algunas necesidades; por ello, la SS pugna por instituirse como un bastión protector de la humanidad, procurando el bienestar colectivo en forma integral, para lograr la anhelada felicidad a la que todos tenemos derecho.

Actualmente, en México la SS ha ido ampliando los beneficios de la población mexicana, gracias a las luchas de los trabajadores, por lo que Solís (1999:7) (Citado por García y Pacheco, 2004:18) propone la siguiente definición:

“La seguridad social es una de las funciones más importantes que caracterizan al Estado benefactor en las sociedades modernas. Su papel ha sido fundamentalmente como mecanismo para mantener el ingreso y para combatir la pobreza por medio de la transferencia de beneficios, monetarios o en especie, a los grupos de la población menos favorecidos. Estos beneficios incluyen, en una definición amplia, servicios por salud, maternidad, seguros por desempleo, accidentes, riesgos de trabajo o retiro, apoyo a la vivienda y otros de ayuda al ingreso”.

En las definiciones anteriores, se puede apreciar que es difícil tener una definición única en torno a este concepto ya que existen diferencias significativas en las condiciones sociales, políticas y económicas de los diferentes países y en diferentes momentos de la historia; no obstante, en este sentido, cualquier definición debe tener como características *“un conjunto de programas creados y administrados por el estado con la finalidad de otorgar*

*beneficios económicos y servicios que permitan compensar en parte la pérdida en el ingreso de un individuo proveniente de la inseguridad económica o compensar los suficientes ingresos”.*⁸⁹

En este sentido, se hace evidente que el rol de la SS va más allá de servir sólo para beneficiar a la población en términos de cuidar su salud, es además *“es una respuesta virtualmente universal a los problemas de reconstrucción de la cohesión social y la legitimidad en las sociedades capitalistas modernas”.*⁹⁰

2.1.2 Antecedentes y evolución histórica de la SS

No obstante, que la Seguridad Social es una institución moderna, seguramente su aspiración es tan antigua como la necesidad instintiva del hombre de luchar por su seguridad al vivir en grupos, bajo la premisa de ayuda mutua y bienestar colectivo en todos sus aspectos. De ahí, el origen de las agrupaciones ante la constante inseguridad de las fuerzas naturales que los rodeaban, donde el hombre en su evolución, ha dejado evidencia de una lucha histórica constante por transformar y aprovechar la naturaleza que lo rodea para poder sobrevivir.

Es posible entonces, entender tal situación, al remontarnos históricamente a la edad de piedra, cuando el hombre era nómada y donde sus principales actividades eran la recolección, la caza y la pesca; y donde los modos primitivos de la seguridad parecen tener su origen en diversas formas de vida prehistórica, donde debido a la necesidad para sobrevivir, recurrían a una reserva de granos recolectados para los tiempos de escasez.

No obstante, las enfermedades y la muerte, seguramente siguieron siendo motivo de preocupación, anteponiendo sus creencias y sus

⁸⁹ Solís, Fernando (1999). *La Seguridad Social en México*. México, p. 7. (Citado por García y Pacheco, 2004:18).

⁹⁰ Mesa, Carmelo (1986). *La Crisis de la Seguridad Social y la Atención a la Salud*. México, p.10. (Citado por García y Pacheco, 2004:19).

veneraciones a seres sobre naturales⁹¹ como recurso a la inseguridad, que lo condujeron a adoptar formas de organización social⁹² donde se originaron los primeros sistemas de ayuda mutua, pues su importancia fue sin duda, alcanzar las objetivos con una mayor eficacia mediante la coordinación de esfuerzos conjuntos.

Posteriormente, ya durante la edad media, el hombre creó otras formas de seguridad más formales agrupándose en instituciones denominadas, gremios y guildas⁹³, mismas que de acuerdo con Méndez *et al.* (2000), surgieron de la necesidad de protección económica de sus agremiados y familiares, que estaban formados por los maestros, oficiales, asalariados y aprendices que recibían instrucción sobre las técnicas de fabricación mediante un sistema de producción monopólico.

Más tarde, en la época moderna, la clase trabajadora no tuvo la protección oficial necesaria, y con la revolución industrial tuvo la urgente necesidad de agruparse con fines de producción en serie; además, de una mayor seguridad industrial y social, íntegra.

En este sentido, en América Latina en 1819, uno de los precursores de la Política de Seguridad Social como fundamento de la organización de la sociedad fue el Libertador Simón Bolívar, quien afirmó en su proclama durante las sesiones del Congreso de la Angostura⁹⁴:

*"El sistema de gobierno más perfecto es el que produce mayor suma de felicidad posible, mayor suma de Seguridad Social y mayor suma de seguridad política"*⁹⁵

⁹¹ A esto se le denominó "animismo", que significa dotar de alma a las cosas y fenómenos desconocidos por el hombre a fin de poder dar una explicación. Actualmente el diccionario Larousse (2005) lo define como "creencia que atribuye alma a todos los seres, fenómenos y objetos naturales".

⁹² Conjunto de relaciones sociales que se establecen en un grupo determinado para obtener determinados fines. (Méndez *et al.* 2000). Asimismo, en los estudios de Weber sobre burocracia, considera a las organizaciones dentro de un contexto de relaciones sociales adecuadas a la realidad y encaminadas a un propósito.

⁹³ Asociaciones de comerciantes y artesanos en busca de protección y en defensa de sus intereses (Médez *et al.* 2000).

⁹⁴ El Discurso de Angostura es la pieza oratoria más importante de Simón Bolívar. Hace un análisis sociológico de los venezolanos; se pronuncia contra la esclavitud y a favor de la democracia; se inclina por un poder ejecutivo enérgico al estilo británico, entre otras (Ortiz, 1998)

⁹⁵ Citado en Nugent (1997: 612).

Por lo que, la lucha del movimiento obrero incorporó rápidamente como una de sus reivindicaciones claves, la seguridad social contra las enfermedades, los accidentes de trabajo y el desempleo.

Así, las sociedades de beneficencia fueron surgiendo en varios países de Europa, donde la Seguridad Social como tal, nace en Alemania donde hubo un acelerado desarrollo del proletariado urbano (Jambu-Merlin) (citado por Carrillo, 1981:27), como producto del proceso de industrialización, las fuertes luchas de los trabajadores, la presión de las iglesias, de algunos grupos políticos y sectores académicos de la época, por lo que en Alemania se establecieron razones fundamentales que determinaron la creación de los Seguros Sociales, en una primera etapa de carácter voluntario⁹⁶ y, a partir de 1883, con el canciller de hierro, Otto Von Bismarck se instituye el primer régimen de Seguridad Social, y se crea el Seguro obligatorio para todos los trabajadores amparados por el Estado, mediante medidas de prevención en beneficio de la colectividad ante la presión sindical y política impulsadas por Bismarck, son refrendadas tres leyes sociales, que representan hasta hoy, la base del Sistema de Seguridad Social Universal: Seguro contra Enfermedad en 1883, Seguro contra Accidentes de Trabajo en 1884 y Seguro contra Invalidez Vejez en 1889; *“sus rasgos más característicos son que otorgan prestaciones destinadas a compensar la pérdida que representa la fuerza de trabajo y el consiguiente perjuicio económico. En razón de ese carácter indemnizatorio, lo seguros sociales, son en principio, proporcionales al salario perdido”* (Carrillo, 1981: 38).

Bismarck implantó así los primeros programas de Seguridad Social, en un contexto donde el régimen enfrentaba conflictos con la burguesía y tenía la necesidad de detener al movimiento obrero revolucionario con gran influencia de las ideas socialistas de aquellos años, (García y Pacheco, 2004:21).

⁹⁶ Los trabajadores se organizaron en asociaciones de auto-ayuda solidaria, destacando las mutuales de socorro mutuo, las cooperativas de consumo y los sindicatos. Como primer gran documento de compromiso social del Estado, se caracteriza el Mensaje Imperial de 17 de Noviembre de 1821, anunciando protección al trabajador, en caso de perder su base existencial por enfermedad, accidente, vejez o invalidez total o parcial, (Moreno, 2003).

Los resultados de la aplicación de este Modelo fueron tan eficaces que muy pronto es extendido a Europa y un poco más tarde a otras partes del mundo.

Asimismo, en 1889 en París se creó la Asociación Internacional de Seguros Sociales, y en 1906, los trabajadores franceses, en la Carta de Amiens, reivindican el derecho a la seguridad social⁹⁷.

Inglaterra después de una larga lucha sindical en el año de 1907, introduce la Ley de reparación de accidentes de trabajo y el sistema de asistencia para ancianos, y siguiendo el ejemplo alemán, en 1911 se promulga la de la Ley denominada "*National Insurance Bill*" (Jambu-Marlin) (citado por Carrillo, 1981: 27).

En México, la Ley del 7 de febrero de 1908, crea el Instituto Nacional de Prevención, y posteriormente la Revolución Mexicana tuvo una gran influencia en el desarrollo del Sistema de Seguridad Social, plasmándose ese derecho en el artículo 123 de la Constitución de mayo de 1917, aprobada en la ciudad de Querétaro, donde se afirma: "*Los empresarios serán responsables de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales de los trabajadores sufridas con motivo o en ejercicio de la profesión. Por tanto, los patronos deberán pagar la indemnización temporal o permanente para trabajar, de acuerdo con lo que las leyes determinen. Esta responsabilidad subsistirá aun en el caso de que el patrón contrate al trabajador por un intermediario*"⁹⁸.

Consolidándose así, una necesidad de obligatoriedad, y meses después, el 11 de marzo de ese mismo año, se dicta la Ley del Seguro Social, obligatoria, y el reglamento respectivo se da a conocer hasta el 21 de enero de 1921, con una preocupación de bienestar colectivo. Así el artículo 123 se convirtió en la Carta de los Derechos de los Trabajadores.

⁹⁷ Fuente: Carta de Amiens. Orden del día adoptado en el XV Congreso Nacional Corporativo, Realizado en Amiens del 8 al 16 de octubre de 1906. Et. Martín-Saint Leon: *Las dos C. G. T.*, París (Biblioteca del Museo Social), Librería Plon, pág. 122. Publicado en la página web: www.antorcha.net/biblioteca_virtual/.

⁹⁸ Fuente: publicado en la página web del Instituto Mexicano del Seguro Social: www.imss.gob.mx. Enero/2005

Al culminar la primera guerra mundial en 1919, el nacimiento de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)⁹⁹, a través de la Declaración XIII del Tratado de Versalles de 1919¹⁰⁰, significó la consolidación de políticas sociales para proteger a los trabajadores ante todo tipo de riesgo.

Por otra parte, los Estados Unidos, con motivo de la crisis económica de 1929, misma que dejó sin empleo a miles de trabajadores, y la quiebra de incontables fuentes de trabajo, se crea la Ley del Seguro Social, aprovechando las experiencias de otros países, en la materia, así se implanta el primer sistema de Seguridad Social para la vejez, la supervivencia y el paro forzoso, y a través de la ley: *“Social Security Act”*¹⁰¹ del 14 de agosto de 1936, misma que agrupa medidas de asistencia y de seguros traduciendo el deseo novedoso del poder público de afrontar en bloque el problema de la necesidad en la sociedad, al aportar un conjunto de soluciones coordinadas (Carrillo, 1981: 33). *“Esta Ley fue la primera que consideró a la seguridad social como sistema de concepción integral, utilizando todas las instituciones destinadas a lograr ese propósito”* (Nugent, 1997: 613).

Continua Nugent (1997:612-613), *“el 14 de septiembre de 1938, en Nueva Zelanda, se promulgó la Ley del Seguro Social que tendría influencia decisiva en la legislación mundial, por lo novedoso de sus principios, en que se proyectaba el ciudadano del trabajador a la sociedad entera”*.

Posteriormente, *“la Carta del Atlántico”*¹⁰² del 12 de agosto de 1941, contiene, resultante de la petición de Churchill, un párrafo sobre la extensión de la seguridad social a todos” (Carrillo, 1981: 28). Asimismo, en la Declaración de Washington de 1942, se proclamaba que *“Todas las naciones tiene el deber de colaborar en el campo económico social, a fin de garantizar a sus ciudadanos*

⁹⁹ La OIT es actualmente una gran autoridad internacional en materia de Seguridad Social, cuenta con estudios, publicaciones y expertos que prestan asistencia técnica. www.oit.org. Noviembre/2004

¹⁰⁰ Acuerdo de paz firmado, tras la conclusión de la I Guerra Mundial, entre Alemania y las potencias aliadas vencedoras el 28 de junio de 1919. www.oit.org. Noviembre/2004

¹⁰¹ *“Promulgada por el presidente Franklin D. Roosevelt con la finalidad de hacer frente a la crisis económica que asolaba al país, erradicar la miseria y evitar las convulsiones sociales que podían producirse”* Nugent, 1997: 613).

¹⁰² Firmada por el presidente estadounidense Franklin Delano Roosevelt y el primer ministro británico Winston Churchill.

*las mejores condiciones de trabajo, de progreso económico y seguridad social*¹⁰³

Mientras que, en 1942 en la Declaración de Santiago de Chile se estableció que: *"cada país debe crear, mantener y acrecentar el valor intelectual, moral y físico de sus generaciones activas, preparar el camino a las generaciones venideras y sostener a las generaciones eliminadas de la vida productiva. Este es el sentido de la Seguridad Social: una economía auténtica y racional de los recursos y valores humanos"*¹⁰⁴.

Asimismo, Jambu-Merlin (citado por Carrillo, 1981), sostiene que en un informe¹⁰⁵ rendido en 1942 por Sir William Beveridge, se presenta un plan integral de seguridad social que tiene fuerte repercusión en los demás países, "El Plan Beveridge"¹⁰⁶, por lo que en junio de 1948, se promulga la Ley del Seguro Nacional, con la cual Inglaterra establece su seguridad social integral protegiendo a los trabajadores de los accidentes y enfermedades de trabajo, la sanidad, atención a la niñez y asistencia a los desvalidos entre otros, proponiendo así un sistema de protección social de Estado benefactor, donde el gobierno a través de determinados programas y políticas sociales garantiza y asegura el bienestar de sus ciudadanos de forma gratuita para ellos.

Mientras tanto en América en 1943, se preparó el Plan Wagner-Murray para los Estados Unidos, mismo que intentó unificar el seguro social con la asistencia social, con la idea de que se protegiera a los trabajadores contra los infortunios sociales (Nugent, 1997: 615).

Asimismo, Carrillo (1981), señala que hacia finales de la Segunda Guerra Mundial, el 10 de mayo de 1944, la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo congregada en Filadelfia, presenta la Declaración de los fines y objetivos de la OIT y de los principios que deberían

¹⁰³ Fuente: Nugent (1997: 613).

¹⁰⁴ Fuente: publicado en la página web de la Conferencia Interamericana de la Seguridad Social: www.ciss.org.mx/ . Enero/2005

¹⁰⁵ Informe llamado "Social Insurance and Allied Service", hecho público el 20 de noviembre de 1942 (Nugent, 1997: 614).

¹⁰⁶ Mario de la Cueva (citado por Carrillo, 1981: 28), resume los principio del Plan: a) proporcionar a cada niño y joven instrucción primaria y educación profesional, b) oportunidad a cada individuo para realizar trabajo productivo, c) evitar ataque a la salud e integridad física del ser humano y d) seguridad de ingresos suficientes par quedar cubierto de la indigencia cuando no se pueda trabajar.

inspirar la política de sus miembros, donde se sustentó una Seguridad Social Integral, promoviendo inmediatamente la RECOMENDACIÓN número 67 de la OIT sobre *"La Seguridad Social de los Medios de Vida"*, como componente esencial de la Seguridad Social Integral, que en su Título III establece:

"La Conferencia reconoce la obligación solemne de la Organización Internacional del Trabajo de fomentar, entre todas las naciones del mundo, programas que permitan: - extender medidas de seguridad social para garantizar ingresos básicos a quienes los necesiten y prestar asistencia médica completa¹⁰⁷".

En Francia, Pierre Laroque en su Plan de Seguridad Social de 1946 que siguiendo los lineamientos del Plan Beveridge, propiciaba la extensión de la seguridad social a toda la población (Nugent, 1997: 615).

Asimismo, la Declaración Universal de los Derechos Humanos del 10 de diciembre de 1948, refleja su preocupación por la Seguridad Social en sus artículos 22 y 25¹⁰⁸:

Artículo 22:

"Toda persona, como miembro de la sociedad, tiene derecho a la Seguridad Social, y a obtener, mediante el esfuerzo nacional y la cooperación internacional, habida cuenta de la organización y los recursos de cada Estado, la satisfacción de los derechos económicos, sociales y culturales indispensables a su dignidad y al libre desarrollo de su personalidad".

¹⁰⁷ Fuente: publicado en la página web de la Organización Internacional del Trabajo: www.oit.org. Noviembre/2004.

¹⁰⁸ Fuente: Derechos Humanos para Todos. 50 Aniversario de la Declaración Universal de los Derechos Humanos 1948-1998. Publicado en la página web: www.un.org

Artículo 25:

“Toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que le asegure, así como a su familia, la salud y el bienestar, y en especial la alimentación, el vestido, la vivienda, la asistencia médica y los servicios sociales necesarios; tiene asimismo derecho a los seguros en caso de desempleo, enfermedad, invalidez, viudez, vejez u otros casos de pérdida de sus medios de subsistencia por circunstancias independientes de su voluntad”.

Más tarde, el 26 de febrero de 1965, entró en vigor la Carta Social Europea¹⁰⁹, donde se consagra la Seguridad Social como política fundamental.

De esta manera, hemos llegado hasta las organizaciones actuales en materia de Seguridad Social a nivel mundial, mismas que se abordarán en el apartado siguiente.

2.1.3 La Seguridad Social en el contexto internacional actual.

2.1.3.1 Asociación Internacional de la Seguridad Social (AISS).

La Iniciativa de la AISS, es un programa mundial de difusión de información y de ideas, destinado principalmente a los responsables de las decisiones en materia política, a los responsables de las instituciones de seguridad social y al público en general. Ésta se encuentra en una situación que le permite plantear cuestiones que no son tratadas por otras organizaciones internacionales, contribuyendo así al restablecimiento de un equilibrio ausente de los debates en torno a la seguridad social, que no sólo aborda las prestaciones de la jubilación sino también las demás prestaciones

¹⁰⁹ Fuente: Carta Social Europea, publicada en la página web de la Organización Internacional del Trabajo: www.ilo.org. Consultada en febrero/2005.

que puede suministrar la seguridad social: asistencia médica, cuidados a largo plazo, subsidios de desempleo, prestaciones por invalidez, asignaciones familiares, etc. Por lo que propone centrar nuevamente los debates relativos a la seguridad social, en torno a la calidad y al nivel de seguridad social que se brinda a la población.

Asimismo, por medio de esta Iniciativa, las organizaciones miembros, están centrando su atención en el impacto de la Seguridad Social en la seguridad de las personas, las familias, las comunidades y la sociedad en su conjunto. La frase "*Más seguridad en la seguridad social*", refleja el contenido fundamental del programa.

2.1.3.2 Organización Iberoamericana de Seguridad Social (OISS).

La OISS es un organismo internacional constituido actualmente por más de 170 Instituciones, organismo de carácter técnico y especializado que tiene como finalidad promover el bienestar económico y social de los países iberoamericanos y de todos aquellos que se vinculan por el idioma español y portugués mediante la coordinación, intercambio y aprovechamiento de sus experiencias mutuas en Seguridad Social expresando lo siguiente:

*"El hombre, por el sólo echo de su condición, tiene el derecho de Seguridad Social, concebido como la cobertura integral de sus contingencias y la garantía de los medios para el desarrollo pleno de su personalidad y su integración permanente en la comunidad"*¹¹⁰.

Para llevar a cabo sus objetivos, sus estatutos le asignan una serie de funciones orientadas a promover la seguridad social.

¹¹⁰ Fuente: publicado en la página web de la Organización Internacional de Seguridad Social: www.oiss.org. Noviembre/2004.

2.1.3.3 La Organización Internacional del Trabajo (OIT).

La OIT es un organismo especializado de las Naciones Unidas que procura fomentar la justicia social y los derechos humanos y laborales internacionalmente reconocidos. Fue creada en 1919, y es el único resultado importante que aún perdura del Tratado de Versalles¹¹¹, el cual dio origen a la Sociedad de Naciones; en 1946, se convirtió en el primer organismo especializado de las naciones unidas. Ésta, formula además normas internacionales del trabajo, que revisten la forma de convenios y de recomendaciones, por las que se fijan unas condiciones mínimas en materia de derechos laborales fundamentales: libertad sindical, derecho de sindicación, derecho de negociación colectiva, abolición del trabajo forzoso, igualdad de oportunidades y de trato, así como otras normas por las que se regulan condiciones que abarcan todo el espectro de cuestiones relacionadas con el trabajo.

Sus objetivos estratégicos son:

- ⇒ Promover y cumplir las normas, y los principios y derechos fundamentales en el trabajo
- ⇒ Crear mayores oportunidades para las mujeres y los hombres, con objeto de que dispongan de unos ingresos y un empleo decorosos
- ⇒ Realzar el alcance y la eficacia de la protección social para todos
- ⇒ Fortalecer el tripartismo y el diálogo social
- ⇒ Actividades transversales

2.1.3.4 Conferencia Interamericana de Seguridad Social (CISS).

En 1936, los estados miembros de la OIT reunidos en una conferencia de trabajo en la ciudad de Santiago, Chile, suscribieron una resolución que establecía los principios fundamentales del seguro social en América,

¹¹¹ *Op. Cit.*

considerando que “*el seguro social obligatorio constituye el medio más racional y más eficaz para dar a los trabajadores la seguridad social a la cual tienen derecho*”¹¹². Dichos principios fueron ratificados y ampliados durante la segunda conferencia celebrada en La Habana, Cuba, en 1939.

Posteriormente, se instituyó en diciembre de 1940, un Comité Interamericano de Iniciativas en materia de seguridad social con el propósito de que los gobiernos e instituciones de seguridad social de los países de América llegarán a constituir, con carácter permanente, un organismo de estudio, colaboración, información y acción teórica, naciendo así en 1942 la CISS, organismo internacional técnico especializado sin fines de lucro, de carácter permanente, integrado por órganos gubernamentales, instituciones y otras entidades de América que norman, administran, gestionan, supervisan, estudian e investigan uno o más aspectos de la seguridad social, cuya sede quedó ubicada definitivamente en la ciudad de México a partir de 1953.

Sus finalidades son:

- ⇒ Contribuir al desarrollo de la seguridad social en los países de América, y cooperar con las instituciones y administraciones de seguridad social.
- ⇒ Emitir declaraciones, adoptar resoluciones y formular recomendaciones en materia de seguridad social, y promover su difusión para que se consideren en las políticas y programas de planificación.
- ⇒ Impulsar la cooperación e intercambio de experiencias entre las instituciones y administraciones de seguridad social y con otras instituciones y organizaciones afines.
- ⇒ Fomentar y orientar la capacitación de recursos humanos al servicio de la seguridad social.

¹¹² Fuente: publicado en la página web de la Conferencia Interamericana de la Seguridad Social: www.ciss.org. Diciembre/2004.

2.1.3.5 Organización Mundial de la Salud (OMS).

La OMS es una agencia especializada de las Naciones Unidas para la salud, establecida en 7 de abril de 1948 con el objetivo de lograr, por todas las personas del más alto posible nivel de salud, ésta última definida por la Constitución de la OMS como:

“un estado completo físico, mental y social sano y no simplemente la falta de salud o incapacidad”¹¹³.

La OMS está dirigida por 192 Estados Miembros a través de la Asamblea Mundial de Salud, compuesta por representantes de los Estados Miembros. Todos los países miembros de la Naciones Unidas pueden ser miembros de la OMS por aprobación de su Constitución, otros países pueden ser admitidos como miembros cuando su aplicación haya sido aprobada por un simple voto de la mayoría de los miembros de la Asamblea Mundial de Salud.

2.1.4. La Seguridad Social en América Latina.

2.1.4.1 Aspectos generales.

En muchos países de América Latina existen sistemas privados de previsión, además de los sistemas públicos de servicios sociales donde Argentina, Costa Rica, Cuba, Uruguay, Brasil, Jamaica, las Bahamas y Barbados tienen los sistemas de seguridad social más extensamente desarrollados, ya que en casi todos esos países se estableció relativamente un sistema de seguridad social basado en el modelo de Bismarck, el cual se extendió progresivamente a sectores cada vez más amplios de la colectividad.

Sin embargo, en términos generales, la Política Social, es actualmente un tema central en las cuestiones políticas en América Latina ya que un

¹¹³ Fuente: publicado en la página web de la World Health Organization: www.who.int. Enero/2005.

considerable porcentaje de la población latinoamericana vive en condiciones de pobreza, y en muchos casos, pobreza extrema¹¹⁴.

De ahí, que es posible concebir un panorama actual de crisis social y empobrecimiento en aumento que se ha venido extendiendo a gran parte de la población, donde le corresponde precisamente a la Política Social un papel clave para contrarrestar las consecuencias negativas e insuficientes de los actuales programas incapaces de contrarrestar esta crisis social, donde el problema principal por resolver es entonces el tipo de Política Social que pueda ser la más adecuada para conciliar de manera práctica los cambios estructurales necesarios para combatir la crisis y llegar así a la ansiada estabilidad social.

En este sentido, en el Sexto punto del Orden del Día de la 89ª. Conferencia Internacional de OIT. Resolución y Conclusiones en “Seguridad Social – Un nuevo consenso”, OIT, 2002, (citado por Murro, 2002: 3), en su 3ª conclusión relativa a seguridad social establece:

*“La seguridad social administrada correctamente aumenta la productividad al proporcionar asistencia médica, seguridad de ingresos y servicios sociales. En conjunción con una economía creciente y unas políticas de mercado laboral activas es un instrumento para el desarrollo económico sostenible. Facilita los cambios estructurales y tecnológicos que requieren una fuerza laboral adaptable y móvil. Cabe señalar que la seguridad social, aunque represente un costo para las empresas, es también una inversión en las personas o un apoyo a las mismas. **Ante la mundialización y las políticas de ajuste estructural, la seguridad social es más necesaria que nunca (...)** La seguridad social es muy importante para el bienestar de los trabajadores, de*

¹¹⁴ Las últimas estimaciones disponibles revelan que, en el año 2002, el 44% de la población de América Latina vivía en situación de pobreza y que las personas pobres eran poco más de 220 millones. De éstas, algo más de 97 millones, el 19,4% de la población de la región, se encontraban en situación de indigencia o pobreza extrema (Publicación de las Naciones Unidas, 2004: 48. Panorama Social de América Latina 1ª edición, 2002-2003. Santiago de Chile.), publicado en la página web: www.redac.d/publicaciones/desarrollosocial. Marzo/2005.

sus familias y de la sociedad. Es un derecho humano fundamental y un instrumento esencial para crear cohesión social, y de ese modo contribuye a garantizar la paz social y la integración social. Forma parte indispensable de la política social de los gobiernos y es una herramienta importante para evitar y aliviar la pobreza. A través de la solidaridad nacional y la distribución justa de la carga, puede contribuir a la dignidad humana, a la equidad y a la justicia social. También es importante para la integración política, la participación de los ciudadanos y el desarrollo de la democracia”.

Por ello, las críticas que se han hecho a la Política Social de América latina y su crisis actual, han dado lugar a nuevas orientaciones en esta materia por lo que desde hace algunos años se han estado estudiando diversas propuestas, en particular las de seguridad social, que deben ser evaluadas a mayor profundidad y reorientadas, de acuerdo con las grandes tendencias de las Reformas Estructurales de Seguridad Social que se generan fundamentalmente a partir del modelo impulsado por el Banco Mundial, iniciado en Chile en 1981, especialmente aprobadas en 11 países de América Latina y algunos de la Europa Central y del Este, y que tienen en común la modificación fundamental de la estructura de un sistema de seguridad social nacional, con la introducción de la capitalización individual obligatoria administrada por el sector privado, diferenciándose solamente con respecto a la medida en que se sustituye el régimen de reparto por la capitalización en cuentas individuales y a la definición de beneficios (Murro, 2002).

No obstante, cabe señalar la Resolución de OIT de la 89ª Conferencia tripartita en su conclusión cuarta, en la cual deja en claro que no existe un modelo único ideal de seguridad social, ya que cada sociedad debe decidir la mejor forma de garantizar la seguridad de ingresos y el acceso a la asistencia médica, donde la función prioritaria del Estado es facilitar, promover y extender la cobertura de la seguridad social (Murro, 2002).

2.1.5 La seguridad Social en México.

2.1.5.1 Antecedentes: las primeras leyes en beneficio de la clase trabajadora.

De acuerdo con Sánchez Vargas (citado por Carrillo, 1981: 34), los antecedentes más firmes de la legislación moderna sobre la actual Seguridad Social en México, se ubican específicamente en la promulgación de dos leyes estatales a principios del siglo XX, en las que se establecieron normas que reconocieron la responsabilidad patronal de los accidentes de trabajo, favoreciendo así a la clase trabajadora:

- El 30 de abril de 1904, en el Estado de México, el gobernador Vicente Villada promulgó una Ley referente a los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, en la que obligaba al patrón a responsabilizarse de los riesgos laborales de sus empleados y cubrirles indemnizaciones, pago de salarios y atención médica durante tres meses y, en caso de muerte, funerales y salario de 15 días, denominada “Ley Villada”.
- Más tarde, en 1906, Bernardo Reyes, Gobernador del Estado de Nuevo León, expidió la Ley sobre accidentes de trabajo, en la que se obligaba al patrón a otorgar prestaciones médicas, farmacéutica y pago de salario al trabajador, por incapacidad temporal o permanente e indemnizarlo en caso de muerte, denominada también “Ley Bernardo Reyes” del 9 de noviembre.

En ambas leyes se reconocía por primera vez en el país, la obligación para los empresarios de atender a sus empleados en caso de enfermedad, accidente o muerte, derivados del cumplimiento de sus labores.

Posteriormente, nace el “Decreto de Venustiano Carranza” del 12 de diciembre de 1912 y en 1913, Venustiano Carranza declara en el Ayuntamiento de Hermosillo lo siguiente:

“Terminada la lucha armada, del Plan de Guadalupe, debe principiar la magistral lucha social, la lucha de clases, para realizar los nuevos ideales sociales, que no es repartir tierras, y sufragio efectivo; Si no también evitar y reparar riesgos; es más grande y sagrado establecer la justicia, buscar la igualdad, la desaparición de los pobres para establecer la conciencia nacional”.

El 7 de octubre de 1914, Manuel Aguirre Berlanga promulga en el Estado de Jalisco una Ley de Seguridad Social que fue un antecedente importante y decisivo de la institucionalización del seguro social ya que esta Ley comprende en su artículo 17 la obligación de depositarle al empleado por lo menos un cinco por ciento de su salario para crear un servicio de mutualidad que se reglamentaría en cada municipio.

El 11 de diciembre de 1915 el gobernador de Yucatán, Salvador Alvarado expide un decreto de la Ley del trabajo en el que se establece un sistema de seguros sociales como instituciones estatales (Ley del Trabajo). En el mismo año se promulgó también en dicho Estado una Ley para crear la seguridad mutualista en la cual los trabajadores pudieran depositar una pequeña cantidad de sus salarios para asegurarse contra riesgos, vejez y muerte por causa de un riesgo profesional.

Sin embargo, con el decreto fue del 6 de septiembre de 1929, publicado en el Diario Oficial de la Federación, quedaron sin efectos las leyes de trabajo de los estados para volverse materia federal.

2.1.5.2 Base Constitucional de la Seguridad Social

Es hasta el 5 de febrero de 1917, al promulgarse la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos¹¹⁵, que los derechos de los trabajadores son reconocidos y quedan protegidos en el artículo 123 de la Carta Magna, donde se declara:

“de utilidad social el establecimiento de cajas de seguros populares como los de invalidez, de vida, de cesación involuntaria en el trabajo, de accidentes y de otros con fines similares”.

Sin embargo, de acuerdo con Carrillo (1981: 35), esta Constitución de 1917 proclamó originalmente un seguro social voluntario, y en 1929 fue modificado el texto constitucional, considerando de utilidad pública la expedición de la Ley del Seguro Social.

La Constitución entonces, otorgó a la seguridad social carácter ineludible al incorporarla, con la obligación patronal de proporcionar a los trabajadores pensiones, habitaciones cómodas e higiénicas, escuelas, enfermerías y otros servicios.

Subrayó además la obligatoriedad de la capacitación y la prerrogativa de los trabajadores a organizarse para garantizar sus derechos, siendo los empleados de las instituciones públicas los primeros en promover la integración de agrupaciones con fines mutualistas o de protección social y laboral.

¹¹⁵ Norma suprema del país que entró en vigor el 1 de mayo de 1917, y en el cual está prevista la Seguridad Social en México en el artículo 123, apartado "A" fracción XXIX y en el "B" fracción XI.

2.1.5.3 Antecedentes del Instituto Mexicano del Seguro Social

La historia nos ha dejado claro la situación de los trabajadores mexicanos y de sus familias, quienes en su mayoría, hasta el término de la Revolución Mexicana en 1917, tenían jornadas laborales de más de 8 horas y sin derecho a todo lo que tiene actualmente un trabajador.

Sin embargo, la Revolución tuvo una gran influencia en el desarrollo del Sistema de Seguridad Social, por lo que después de ésta surgieron algunas leyes¹¹⁶ que sentaron la base de la actual Ley del Seguro Social:

- El Código de Trabajo de Yucatán de 1918.
- El Código de Trabajo de Puebla de 1921.
- El proyecto de la Ley de Accidentes Industriales de 1922.
- La Ley de Organización de Tribunales del Fuero Común del Distrito y Territorios Federales de 1924, disponía que los magistrados, jueces y oficiales que no gozaran de fortuna tuvieran derecho a ser pensionados.
- El Código de Trabajo de Campeche de 1924.
- Las Leyes de Trabajo de Tamaulipas y Veracruz de 1925.
- El Primer Proyecto de Ley del Seguro Social de 1925.

Así, a finales de 1925, se presentó una iniciativa de Ley sobre Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales en la que se disponía la creación de un Instituto Nacional de Seguros Sociales, de administración tripartita pero cuya integración económica habría de corresponder exclusivamente al sector patronal (Carrillo, 1981).

También, se definía con precisión la responsabilidad de los empresarios en los accidentes de trabajo y se determinaba el monto y la forma de pago de las indemnizaciones correspondientes.

Posteriormente, indica Carrillo (1981: 35), *“en 1929 el Congreso de la Unión modificó la fracción XXIX del Artículo 123 Constitucional para establecer*

¹¹⁶ Publicado en la página de Internet: www.imss.gob.mx. Noviembre/2004.

(...) *la Ley del Seguro Social*”, comprendiendo seguros de invalidez, de vida, de cesación involuntaria del trabajo, de enfermedades y accidentes, y otros con fines análogos.

Sin embargo, fue hasta 1942 cuando el Presidente de la República Manuel Ávila Camacho anunció la creación de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, poniendo al frente de ésta a Ignacio García Téllez, y en diciembre del mismo año se envió a las Cámaras la iniciativa de Ley.

Así, el Congreso la aprobó, y el 19 de enero de 1943, se publicó en el Diario Oficial la Ley del Seguro Social¹¹⁷.

Es entonces, que como instrumento básico de la seguridad social se establece el seguro social, y para administrarlo y organizarlo, se decreta la creación de un organismo público descentralizado, con personalidad y patrimonio propios, denominado Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

Al iniciarse las actividades del nuevo organismo, se dedicaron, entre otras cosas, a realizar los proyectos e investigaciones que implicaban la instrumentación de las diversas ramas de aseguramiento; a estudiar las experiencias de otros países en el campo de la seguridad social; a divulgar el sentido y las posibilidades de la seguridad social y a realizar una intensa labor de convencimiento, tanto entre los trabajadores como entre los empresarios, acerca de los alcances de la ley y de las ventajas que reportaría a unos y a otros su aplicación.

Fue así, como se determinó que el Seguro Social empezaría a funcionar en el Distrito Federal a partir del año siguiente, por lo que en diciembre de 1943 el Lic. García Téllez es nombrado director del Instituto, y el 6 de enero de 1944 se pone en marcha formalmente el otorgamiento de servicios médicos en todas las modalidades prescritas.

¹¹⁷ Ley Del Seguro Social, Título Primero. Disposiciones Generales, Capítulo único. Artículo 2
“La seguridad social tiene por finalidad garantizar el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo, así como el otorgamiento de una pensión que, en su caso y previo cumplimiento de los requisitos legales, será garantizada por el Estado”.

Antes de finalizar el año de 1946, el sistema operaba ya en Puebla, Monterrey y Guadalajara. Así, una vez Implantado el régimen en su modalidad urbana en los principales centros de población, se decidió iniciar paulatinamente el aseguramiento de los trabajadores del campo.

Más tarde, *“después de varias reformas a la Ley del Seguro Social, el 12 de marzo de 1973 se publicó una Nueva Ley. En la exposición de motivos del nuevo ordenamiento se reconoce que aunque el régimen instituido por la fracción XXIX del artículo 123 constitucional tiene por objeto primordial establecer la protección al trabajador, su meta es alcanzar a todos los sectores e individuos que componen nuestra sociedad”* Carrillo (1981: 35).

2.1.5.4 El IMSS en la actualidad

Hoy, el principal instrumento de la Seguridad Social en México es el Seguro Social, organizado y administrado por la Institución pública denominada: Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), cuya misión actual es:

“Otorgar a los trabajadores mexicanos y a sus familias la protección suficiente y oportuna ante contingencias tales como la enfermedad, la invalidez, la vejez o la muerte”¹¹⁸.

Esta misión, implica una decidida postura en favor de la clase trabajadora y sus familias; misión tutelar que va mucho más allá de la simple asistencia pública, y que tiende a hacer realidad cotidiana el principio de la solidaridad entre los sectores de la sociedad y del Estado hacia sus miembros más vulnerables.

Así, la protección de este Instituto se extiende no sólo a la salud, sino también a los medios de subsistencia, cuando la enfermedad impide que el

¹¹⁸ Fuente: página web del IMSS: www.imss.gob.mx. Consultada en noviembre/2004.

trabajador continúe ejerciendo su actividad productiva, ya sea de forma temporal o permanente.

Actualmente, el IMSS es la más grande de América Latina, pilar fundamental del bienestar individual y colectivo de la sociedad mexicana. Simultáneamente, por la misma índole de su encargo, este Instituto actúa como uno de los mecanismos más eficaces para redistribuir la riqueza social, y contribuye así, a la consecución de la justicia social en el país.

Entre otras funciones, la labor institucional es ayudar a amortiguar presiones sociales y políticas, por lo que es sin duda, una de las instituciones más queridas y valoradas por los mexicanos.

El IMSS es actualmente encargado de brindar servicios de salud a una población de derechohabiente de más de 46 millones, además de pagar pensión mensual a casi dos millones de jubilados y pensionados.¹¹⁹

Mantiene, además un total de trescientos cincuenta y ocho mil treinta y nueve plazas con presupuesto, de las cuales, doscientos ochenta y dos mil ochocientos ochenta y cuatro son plazas de base,¹²⁰ organizados dentro del Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social (SNTSS).

Así, con 60 años de servicios ininterrumpidos, el IMSS ha superado los momentos más difíciles que se derivaron ya sea de su propia situación o de los eventos nacionales. A pesar de las deficiencias, sigue siendo recurso invaluable para la salud y el bienestar de los trabajadores mexicanos, y se enfrenta decididamente al reto de construir la seguridad social mexicana del próximo siglo, aún cuando *“a decir de sus autoridades, el IMSS atraviesa por la peor crisis financiera en su historia”* García y Pacheco (2004:5).

En términos generales, para cumplir con su propósito, el IMSS comprende el régimen obligatorio y el régimen voluntario. El régimen obligatorio cuenta con cinco ramos de seguro que se financian con contribuciones provenientes de los patrones, el Estado y los propios trabajadores: 1) enfermedades y maternidad, 2) riesgos de trabajo; 3) invalidez y vida, 4) retiro,

¹¹⁹ Instituto Mexicano del Seguro Social. *Informe de los servicios de personal*. México, Junio de 2002, p.3. Citado por García y Pacheco (2004: 5)

¹²⁰ *Ídem*.

cesantía en edad avanzada y vejez, y 5) guarderías y prestaciones sociales¹²¹, y son sujetos de este tipo de aseguramiento: los trabajadores, los miembros de sociedades cooperativas de producción y las personas que determine el Ejecutivo Federal a través del decreto respectivo.

Mientras que voluntariamente, mediante convenio con el Instituto, podrán ser sujetos de aseguramiento los trabajadores en industrias familiares y los independientes como profesionales, comerciantes en pequeño, artesanos y demás trabajadores no asalariados, los trabajadores domésticos, los ejidatarios, comuneros, colonos y pequeños propietarios; los patrones personas físicas con trabajadores asegurados a su servicio y los trabajadores al servicio de las administraciones públicas de la Federación, entidades federativas y municipios que estén excluidas o no comprendidas en otras leyes o decretos como sujetos de seguridad social.

Todo lo anterior, se refleja y se hace visible en todos y cada uno sus hospitales, así como cada una de las Unidades de Medicina Familiar establecidas en todo el territorio nacional, lo que permite al Instituto cumplir con el mandato de ley, de procurar la seguridad social a la clase trabajadora de nuestro país.

En este sentido, y de acuerdo con lo anterior, la Unidad de Medicina Familiar No. 11, ubicada en la Cd. De Tapachula de Córdoba y Ordóñez, Chiapas, no es la excepción, por lo que como objeto de estudio del presente trabajo de investigación, se realizará en el siguiente apartado, un recorrido histórico de su fundación, así como una descripción general de la Unidad en torno a su situación actual, desde el punto de vista estructural -tanto físico, como organizacional- a fin de tener un conocimiento pleno de la misma, que nos permita conocer la UMF No. 11, como organización.

¹²¹ Fuente: Evolución orgánica del IMSS 1943 – 1993. 50 Aniversario del IMSS.

2.2 Descripción y problemática general de la Unidad de Medicina Familiar No. 11 del IMSS Tapachula.

2.2.1 Antecedentes y descripción general.

El presente apartado, tiene por objeto, presentar antecedentes históricos, problemática general y descripción de la estructura física y organizacional de la UMF No.11.

Ésta, es una Unidad de primer nivel de atención, fundada hace once años con el traslado de veinte médicos familiares que estaban ubicados en el Hospital General de Zona N° 1, en donde entonces se contaba con 16 consultorios que carecían muchos de ellos, de las características y requerimientos de un consultorio médico, atendiendo en esa época a una población adscrita, exclusivamente, a medicina familiar de 43,000¹²² derechohabientes, mismos que en la actualidad se han incrementado de manera significativa, sumando más de 75,000 derechohabientes, repartidos en 13 consultorios del turno matutino y 12 del vespertino, situación que es preocupante, toda vez que en el cuadro 2.1, se puede apreciar cómo el incremento desmedido en el número de derechohabientes –de 1998 a 2003- no va acorde al personal destinado a brindarles la atención y los servicios correspondientes. Asimismo, otros recursos físicos que tampoco están acordes a este considerable incremento de derechohabientes, situación que se puede apreciar en el cuadro 2.2.

¹²² "Programa de trabajo 2004". UMF No. 11, IMSS Tapachula.

Cuadro 2.1 Crecimiento de la población. (1998-2003)

POBLACIÓN	1999	2000	2001	2002	2003
ADSCRITA A LA UNIDAD	59,128	58,278	63,080	69,076	75,416
USUARIA	55,244	59,200	57,348	59,590	63,402

FUENTE: "Diagnóstico de Salud 2004". UMF No. 11, IMSS Tapachula.

Así, en el cuadro 2.1, se hace evidente que la población adscrita a la Unidad crece a un mayor ritmo y velocidad en relación al crecimiento de la cobertura que pueden ofrecer las unidades de medicina familiar ubicadas en esta ciudad, además de la inadecuada sectorización de localidades¹²³ para la adscripción de los asegurados a las clínicas cercanas, por lo tanto, la Unidad No. 11, se considera siempre con una gran demanda de atención médica; además, de apreciarse que en el lapso de once años casi se ha duplicado la población adscrita.

¹²³ Lineamientos para la Revisión de Unidades Medicas para Contralores Internos Delegacionales. Noviembre de 1997. (Contraloría Interna en el Instituto Mexicano del Seguro Social).

Cuadro 2.2 Recursos físicos: tipos de servicio

	Matutino	Vespertino	nocturno	total
Total de consultorios				
Medicina familiar	13	12	-	25
Urgencias	1	1	3	5
Especialidades	2	-	-	2
Estomatologías	2	1	-	3
Unidades dentales	2	1	-	3
Medicina preventiva	1	1	-	2
E.M.I.	1	1	-	2
Nutrición y dietética	1	-	-	1
Otros. S.T.	1	-	-	1
Peines de laboratorio	3	-	-	3
Salas de rayos x	1	1	-	2

FUENTE: "Programa de trabajo 2004". UMF No. 11, IMSS Tapachula.

De acuerdo con el cuadro 2.2, es posible también ver, cómo los recursos físicos, tampoco son suficientes para satisfacer la gran demanda de los derechohabientes adscritos a la Unidad, sin olvidar el desabasto de medicamentos, material quirúrgico, de curación, equipos, papelería, etcétera.

Ambas situaciones anteriores, es son sin duda las que más problemas acarrearán a la hora de prestar los respectivos servicios a los derechohabientes; sin embargo, aún cuando sabemos que estos no son los únicos factores que influyen directamente sobre la calidad de los servicios que se ofrecen en la Unidad, no es posible soslayarlos; pero si es necesario destacar que éstos a diferencia de cualquier otro, no son controlados por el personal que integra la UMF No. 11, ya que tampoco son problemas exclusivos de ésta, sino de la institución entera, que desde hace algún tiempo comenzó a sufrir por una serie de problemas adicionales a lo ya mencionados, *“por el aumento de la longevidad, reflejados en el incremento de las enfermedades crónicas degenerativas, que se han convertido en verdaderos problemas de salud pública, impactando negativamente en el presupuesto del IMSS”* (Van-Dick y Martínez, 2002: 7), situación que afecta seriamente la operatividad de la institución en general.

No obstante, de acuerdo a las demandas y necesidades de la población en materia de seguridad social, la UMF No.11, nació con la mejor de las intenciones; por lo que, con la participación de obreros y empresarios de la zona, esta unidad se puso en operación el día 14 de noviembre de 1994, sin previa ceremonia de inauguración; ya que, es hasta mayo de 1997, cuando se devela la placa alusiva al momento en que la Unidad tiene el honor de recibir un nombre que la distinguirá por siempre: "Lic. Ignacio García Téllez"¹²⁴, en conmemoración del centenario del natalicio de quien fuera fundador del Instituto Mexicano del Seguro Social; en esta ceremonia se contó con la presencia del representante del gobernador del estado de Chiapas, del consejo consultivo, de las autoridades de esta delegación del IMSS, autoridades del HGZ1/UMF1 y del cuerpo de gobierno y demás personal de esta Unidad¹²⁵.

De esta manera, la Unidad empezó a funcionar con una Dirección y Administración, Jefatura de consulta externa, Coordinación clínica de educación e investigación médica, Jefatura de enfermería, Jefatura de trabajo

¹²⁴ Fuente: Antecedentes del Instituto Mexicano del Seguro Social en Chiapas. Sin fecha.

¹²⁵ Fuente: "Programa de trabajo 2004". UMF No. 11, IMSS Tapachula.

social, coordinación de asistentes médicas, 10 consultorios de Medicina Familiar turnos matutino y vespertino, un consultorio de atención médica continua (de 08 a 20 hrs.), de planificación familiar, de salud en el trabajo, de odontología, de nutrición, laboratorio, departamento de Epidemiología y Medicina preventiva, curaciones y selle, mantenimiento y servicios básicos¹²⁶.

Posteriormente se implementa el funcionamiento de radiología y se amplía el servicio de atención médica continua a las 24 hrs. del día, continuando así hasta la fecha.

Inicialmente, la atención médica continua, era únicamente en los turnos matutino y vespertino, durante los cinco días hábiles de la semana. En la actualidad, se atiende en ese servicio a los usuarios, las 24 horas del día durante los 365 días del año, con cinco médicos distribuidos en los diferentes turnos.

Asimismo, como unidad de primer nivel de atención, cuenta con los servicios de medicina preventiva, epidemiología, enfermeras sanitarias, un equipo de fomento a la salud, un servicio de estomatología preventiva; además, ofrece los servicios de nutrición, trabajo social, laboratorio, rayos x, salud en el trabajo, estomatología, un módulo de planificación familiar, realizando actividades propias de una unidad de atención de primer nivel, donde se da la importancia que deben tener las actividades médico-preventivas con toda la gama de acciones que van desde la promoción a la salud, hasta la protección específica intramuros y en la comunidad misma.

Cabe mencionar que todas las actividades van en aumento conforme transcurre el tiempo, de tal forma que –como ya se mencionó anteriormente- el crecimiento en la población derechohabiente, continúa en aumento, sin que esta situación, sea acorde a la población laboral en dicha Unidad.

Actualmente, con la reestructuración de áreas físicas, se cuenta con las instalaciones de los módulos para atención de la mujer, del hombre y adolescentes, con el fin de brindar cada vez mejores servicios.

¹²⁶ *Ídem.*

Asimismo, la UMF No.11 nació con el objetivo de ofrecer mayor cobertura de atención, y además de buena calidad, ya que de acuerdo con sus directivos actuales, en esta Unidad tienen la firme creencia de que ayudan a los derechohabientes a cubrir sus necesidades de salud en una forma segura, eficaz y eficiente, por lo que el concepto de calidad en la Unidad es algo que está constantemente presente en la mente de quienes laboran ahí¹²⁷. Esta situación, la han reflejado tanto en la misión, como en la visión de la Unidad, mismas que a continuación se detallan.

2.2.2 Misión

Como toda organización moderna, que formula una misión y visión con el fin de tener bien claros sus objetivos, así como bien definido su rumbo, la UMF No. 11 no es la excepción, por lo que, no obstante que existe una misión y visión Institucional, la Unidad, ha formulado la suya propia, con el objeto de cumplir con sus metas particulares:

“LA UNIDAD DE MEDICINA FAMILIAR N° 11 TIENE COMO MISIÓN BRINDAR LOS SERVICIOS DE ATENCIÓN INTEGRAL A LA SALUD, A LA POBLACIÓN DERECHOHABIENTE, CON PARTICULAR ENFASIS EN LAS ESTRATEGIAS PREVENIMSS Y MEDICINA DE FAMILIA, CONTANDO CON LA COLABORACIÓN COMPROMETIDA DEL EQUIPO DE SALUD, CARACTERIZANDO ESTA ATENCION CON EL TRATO HUMANO, HONESTO, DE MANERA OPORTUNA, EFICAZ Y EFICIENTE, PROCURANDO SIEMPRE LA TOTAL SATISFACCIÓN DEL DERECHOHABIENTE, AL OTORGAR LAS

¹²⁷ Información obtenida en entrevista con el director de la Unidad, Médico David López López, realizada en el mes de octubre/2005.

*PRESTACIONES MEDICAS, ECONOMICAS Y SOCIALES A LAS QUE TIENEN DERECHO*¹²⁸.

Si analizamos la anterior misión de la UMF No.11, es posible detectar una clara intención, por parte de los directivos, para orientar los esfuerzos para que el personal preste sus servicios dentro de un marco de calidad que pone de manifiesto la procuración por la consecución de una “**total satisfacción**” de sus derechohabientes.

Sin embargo, sostenemos que hablar de una “total” satisfacción es algo muy subjetivo, tratándose de una organización pública prestadora de servicios de salud, pues es preciso señalar que este concepto nació en el seno del sector privado¹²⁹, principalmente en la empresa manufacturera por lo que implica un acentuado y definitivo énfasis en los productos netamente tangibles.

En este sentido, es posible también destacar que en razón de la naturaleza de tales empresas, la preocupación está orientada hacia el “cliente” –en su concepción tradicional- razón por la que no está implícitamente considerada en las definiciones de la literatura especializada en el tema de la calidad, la figura del “usuario” de una organización pública no lucrativa, ya que tratándose específicamente de servicio público se define éste: “**...very broadly as task fulfilment by persons and organizations under public law...**” (Grunow, 1991: 23); es decir, regulada por la administración pública como rama ejecutiva del gobierno y legalmente constituida, con responsabilidad social y cuyo interés principal es el bienestar público.

Asimismo, consideramos que al orientar los esfuerzos hacia la satisfacción de necesidades y expectativas de los usuarios, es posible identificar –en el mejor de los casos- diversos “**niveles de satisfacción**”, ya que iría en contra del sentido común el pensar en una “total” satisfacción de

¹²⁸ Fuente: “Programa de trabajo 2006”. UMF No. 11, IMSS Tapachula. Pag. 3.

¹²⁹ Es importante señalar la diferencia entre el sector público y privado, pues está radica principalmente en cómo se distribuyen entre la población los bienes y servicios producidos. Mientras que muchos de los bienes y servicios privados se venden en el mercado, muchos del sector público se consumen, pero no son vendidos a un precio. ejemplo: educación, defensa nacional, protección policíaca, protección a la salud, entre otros.

todos, siempre y en un sin número de circunstancias y contextos diferentes, situación que en la práctica no se da, y menos en un contexto de servicios de salud pública.

De igual forma, es preciso hacer un análisis reflexivo de la siguiente visión de la UMF No. 11.

2.2.3 Visión

“AL TÉRMINO DEL AÑO 2006, SER UNA UNIDAD LIDER EN EL ESTADO, CERTIFICADA CON EL GRADO DE CALIDAD EN SU ESTRUCTURA Y DESARROLLO DE SUS PROCESOS, CON TODO SU PERSONAL COMPROMETIDO CON LAS FUNCIONES INHERENTES A SUS PUESTOS Y CONVENCIDOS DE QUE LA LABOR DESEMPEÑADA CONTRIBUIRA A MANTENER EN LOS ESTANDARES DE EXCELENCIA A LA UNIDAD; ADEMAS EMPEZAR A COSECHAR LOS FRUTOS DEL CAMBIO DE CULTURA EN SALUD, QUE HEMOS VENIDO SEMBRANDO, MOSTRADOS ESTOS CAMBIOS EN LAS ACCIONES QUE REALIZEN (sic) LOS DERECHOHABIENTES PARA EL AUTOCUIDADO DE SU SALUD INDIVIDUAL Y DE SU FAMILIA Y EN LA DEMANDA OPORTUNA Y DE MANERA RACIONAL DE SERVICIOS Y CON ELLO CONVERTIRNOS EN LA MEJOR OPCIÓN DE SERVICIO PARA EL CUIDADO DE LA SALUD”¹³⁰.

La anterior visión, al centrar sus esfuerzos en la consecución de un certificado de calidad, pretende considerar a la Unidad bajo estándares de excelencia en los servicios que ofrece, esto es sin duda un buen deseo que en la praxis, puede no ser tan fácil de conseguir, toda vez que, como ya se

¹³⁰ *Íbid*, pag. 4.

mencionó anteriormente, existen una serie de elementos que no están bajo control del personal, y que sin duda alguna, entorpecen el funcionamiento ideal de la Unidad.

En este sentido, el actual discurso por parte de los directivos de la UMF No.11, de acuerdo con la anterior visión del 2004, es el estar aplicando sistemáticamente una cultura de calidad en el servicio, al mismo tiempo que manifiestan su preocupación por mantenerse como una Unidad que ofrece servicios de calidad.

Sin embargo, consideramos bastante cuestionable el hecho de “aplicar sistemáticamente la cultura de la calidad”, toda vez que ésta no se aplica –y menos sistemáticamente- sino que, de acuerdo con el análisis reflexivo de la teoría, ésta se adopta y se apropia progresivamente a largo plazo como parte de una nueva cultura organizacional en la que están en juego diversos elementos a ser estudiados y analizados en la presente investigación, para determinar su influencia en la calidad de los servicios que presta la Unidad.

2.2.4 Ubicación geográfica y accesibilidad física

Actualmente, La UMF N° 11, cuenta con un área total de 4466 m², y consta de dos niveles (planta, alta y baja).

Su ubicación geográficamente se encuentra a un costado de la Delegación Estatal, frente el Hospital General de Zona, con Medicina Familiar N° 1. Y su dirección es: Carretera Costera y Río Coatancito S/N, sus colindancias son: al Norte, con la colonia “ Las Américas ”, al sur con la Carretera Costera y Anillo Periférico, al Oriente con el Río Coatancito y al Poniente con el Río Coatán.

En cuanto a la accesibilidad física, la Unidad cuenta con una entrada principal con rampa para discapacitados ubicada hacia un costado, otro acceso

por el servicio de urgencias con adaptación de rampa y una tercera entrada al sub-almacén que conduce al interior de la Unidad.

Asimismo, es posible, en el cuadro 3.3, ver la zona de influencia de la UMF No. 11, de acuerdo a la proximidad de distancia.

Cuadro 2.3 Zona de influencia de la unidad por distancia.

Localidades y Colonias	
A < 30 minutos	A < 30 minutos
<ul style="list-style-type: none"> • Zona centro • Fraccionamiento “Los laureles” • Fraccionamiento “Las vegas” • Fraccionamiento “San José el edén” • Fraccionamiento “Framboyanes” • Fraccionamiento “Bonanza” • Fraccionamiento “Lomas del Tacana” • Fraccionamiento “Jardines del Tacana” • Fraccionamiento “Galaxias” • Colonia “Cinco de Febrero” • Colonia “Reforma” • Colonia “Benito Juárez” • Colonia “Emiliano Zapata” • Colonia “Las Américas” • Colonia “Primero de mayo” • Colonia “Xochimilco” • Colonia “El Porvenir” • Colonia “Viva México” 	<ul style="list-style-type: none"> • Fraccionamiento “solidaridad 2000” • Puerto Madero y zonas aledañas • Ejidos: Morelos, Raymundo Enríquez, Hidalgo, Esperanza, Álvaro Obregón, 5 de mayo, Toluca, Independencia, el Edén y zonas aledañas. • Poblado de Huehuetán con sus zonas aledañas. • Colonia 20 de noviembre • Poblado de Metapa de Domínguez y zonas aledañas. <p>Observación: No existe zona de sectorización para delimitar adscripción en UMF y se tiene adscripción de diferentes zonas del municipio de Tapachula, aún existiendo clínicas cercanas a su localidad.</p>

FUENTE: “Programa de trabajo 2004”. UMF No. 11, IMSS Tapachula.

Es posible ver en el cuadro 2.3, que la zona de influencia es bastante significativa, ya que de acuerdo a su ubicación, es posible abarcar gran parte de la zona urbana, e incluso una parte importante de la zona rural.

2.2.5 Estructura general.

Por lo que respecta al personal médico-técnico que labora en la Unidad, en el cuadro 2.4, se puede observar, el total del mismo -dividido por categorías- para brindar el servicio a una población adscrita de más de 75,000 derechohabientes.

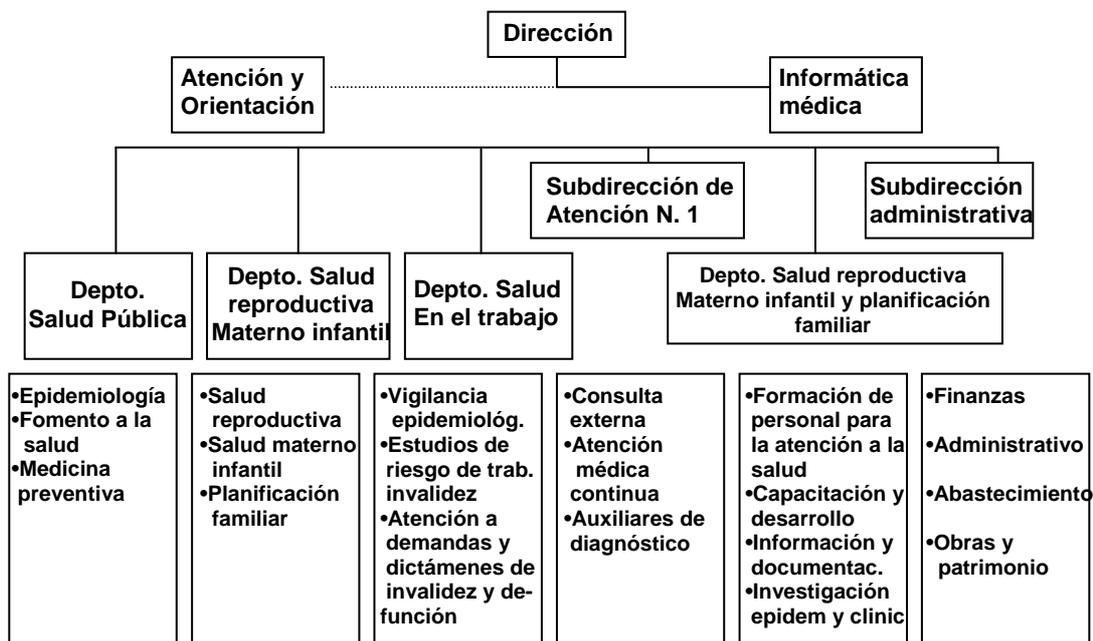
Cuadro 2.4 Recursos de personal médico-técnico.

PERSONAL POR CATEGORÍA	MATUTINO	VESPERTINO	NOCTURNO	TOTAL
Total Med. familiares	15	14	3	32
Emd. Fam. con pob. ads	13	12	-	25
Estomatólogos	2	2	-	4
Médico no familiar	2	-	-	2
Médico radiólogo	-	-	-	0
Enfermeras	13	8	4	25
Trabajo social	2	2	-	4
Asistentes medicas	18	17	2	37
Nutrición y dietética	1	-	-	1
Químicos	2	1	-	3
Laboratoristas	4	1	-	5
Aux. de laboratorio	1	1	-	2
Tec. radiólogo	1	1	-	2

FUENTE: "Diagnóstico de Salud 2004". UMF No. 11, IMSS Tapachula. Febrero 2004.

Lo anterior, refleja –una vez más- la gran disparidad que existe entre el personal laboral y el número de derechohabientes. Asimismo, en el cuadro 3.5, es posible ver el organigrama de la Unidad, el cual nos permite tener una visión general de la forma en que está organizada jerárquicamente.

Cuadro 2.5 Organigrama General.



FUENTE: "Programa de trabajo 2004". UMF No. 11, IMSS Tapachula.

De acuerdo con el organigrama anterior, es posible apreciar la extensa cantidad de servicios médicos y administrativos que ofrece la Unidad, aún cuando de acuerdo son su población laboral, parecería mínima.

2.2.5.1 Población demandante.

En el presente apartado, se presentan diversos cuadros, mismos que nos ilustran diferentes clasificaciones de los usuarios¹³¹, por turno y de acuerdo con: el sexo, edad; así como la población total adscrita por grupo de riesgo, a fin de conocer la situación real y actual de la Unidad, a partir de un panorama general en relación a sus usuarios y su clasificación correspondiente, que nos

¹³¹ Al utilizar el término "usuario", nos estamos refiriendo exclusivamente a la cantidad de derechohabientes que hacen uso regular de los servicios de la Unidad; por lo que, no se refiere a la cantidad total de derechohabientes inscritos.

permita darnos una idea general del alcance demográfico que tiene la Unidad en la Cd. De Tapachula.

Cuadro 2.6 Usuarios de la UMF No. 11, por sexo. Turno Matutino.

CONSULTORIOS	SUB TOTAL		TOTAL
	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES Y MUJERES
1	1,251	1,410	2,661
2	1,255	1,396	2,651
3	1,232	1,385	2,617
4	1,260	1,399	2,659
5	1,271	1,391	2,662
6	1,272	1,362	2,634
7	1,302	1,386	2,688
8	1,269	1,353	2,622
9	1,230	1,322	2,552
10	1,247	1,328	2,575
11	1,187	1,272	2,459
12	1,203	1,313	2,516
13	1,157	1,389	2,587
Total	16,177	17,706	33,883

FUENTE: "Diagnóstico de Salud 2004". UMF No. 11, IMSS Tapachula.

Cuadro 2.7, Usuarios de la UMF No. 11, por sexo. Tuno Vespertino.

CONSULTORIOS	SUB TOTAL		TOTAL
	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES Y MUJERES
1	1,284	1,484	2,768
2	1,253	1,491	2,744
3	1,344	1,407	2,751
4	1,306	1,459	2,765
5	1,285	1,455	2,740
6	1,336	1,431	2,767
7	1,295	1,463	2,758
8	1,300	1,446	2,746
9	1,232	1,504	2,736
10	1,305	1,429	2,734
11	1,224	1,435	2,659
12	1,306	1,435	2,741
Total	15,470	17,439	32,909

FUENTE: "Diagnóstico de Salud 2004". UMF No. 11, IMSS Tapachula.

Cuadro 2.8, Usuarios de la UMF No. 11, por grupos etareos. Turno matutino.

Consultorios	Grupo Etareo 0 - 9		Grupo Etareo 10 - 19		Grupo Etareo 20 - 59		Grupo Etareo 60 y Mas	
	H	M	H	M	H	M	H	M
1	219	244	168	183	626	763	238	220
2	233	225	178	185	652	783	192	203
3	213	189	228	188	606	754	252	254
4	233	211	202	173	612	784	213	231
5	237	222	150	179	636	747	248	243
6	209	200	184	187	616	712	263	263
7	207	181	179	184	624	722	292	299
8	220	192	163	203	742	655	231	216
9	201	202	182	181	626	724	221	215
10	231	217	151	171	672	749	193	191
11	297	249	155	142	672	826	63	55
12	266	257	134	160	708	786	95	110
13	287	276	145	196	672	831	94	86
Total.	3,053	2,865	2,219	2,332	8,464	9,836	2,595	2,586

FUENTE: "Diagnóstico de Salud 2004". UMF No. 11, IMSS Tapachula.

Cuadro 2.9, Usuarios de la UMF No. 11, por grupos etareos. Turno vesp.

Consultorios	Grupo Etareo 0 - 9		Grupo Etareo 10 - 19		Grupo Etareo 20 - 59		Grupo Etareo 60 y Mas	
	H	M	H	M	H	M	H	M
1	279	259	206	261	657	828	142	171
2	234	211	180	222	640	864	199	194
3	250	223	201	205	712	802	181	177
4	214	235	186	213	682	802	224	209
5	250	236	202	244	657	805	176	170
6	263	250	190	183	678	797	205	201
7	226	123	203	204	658	825	208	211
8	211	200	201	203	694	630	194	213
9	240	274	198	214	666	869	128	147
10	264	221	217	190	662	836	162	182
11	259	261	210	213	680	879	75	62
12	291	273	184	213	722	851	85	97
Total.	2,981	2,866	2,378	2,551	8,108	9,988	1,979	2,034

FUENTE: "Diagnóstico de Salud 2004". UMF No. 11, IMSS Tapachula.

Cuadro 2.10 Concentración de usuarios de la UMF No. 11 por sexo y grupos etéreos, ambos turnos, (2004).

HOMBRES	GRUPO ETAREO	M UJERES
4,574	60 Y MAS	4,620
16,572	20 – 59	19,824
4,597	9 – 19	4,883
6,034	0 – 9	5,734
31,777	TOTAL	35,058

FUENTE: "Diagnóstico de Salud 2004". UMF No. 11, IMSS Tapachula.

Cuadro 2.11, Población total adscrita, por sexo y grupo de riesgo. Ambos turnos. (2003).

GRUPO DE POBLACION	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
LACTANTES 0-4 AÑOS	2,604	2,442	5,026
INFANTIL 5-14 AÑOS	2,737	2,611	5,348
ADOLESCENTES 15-19 AÑOS	1,654	2,163	3,817
MUJERES EN EDAD FÉRTIL 15-49 AÑOS		17,357	17,357
EDAD REPRODUCTIVA DE 15-64 AÑOS	17,899	21,174	39,073
EDAD AVANZADA 65 Y MAS	2,363	2,432	4,795
TOTAL EN PIRAMIDE	27,257	48,159	75,416

FUENTE: "Diagnóstico de Salud 2004". UMF No. 11, IMSS Tapachula.

Todos los datos anteriores, nos permiten darnos una idea del alcance, importancia e impacto que tiene la Unidad en la Cd. De Tapachula, Chiapas.

Cabe reiterar que la presente investigación se enfoca directamente en la cultura organizacional (CO) y su influencia en el nivel de calidad de los servicios ofrecidos por la Unidad, y no en los elementos materiales netamente tangibles que la componen; no obstante, se reconoce que éstos no pueden ser soslayados por completo como elementos en juego a la hora de brindar los respectivos servicios.

Lo anterior, porque principalmente en instituciones públicas existe una preocupación por el usuario y/o derechohabiente, pero no existe precisamente una orientación de la organización hacia la satisfacción de éste, ya que es más común la preocupación por complacer al jefe, de tal manera que cuando en la organización se planea alguna mejora, nadie se preocupa por saber si esa mejora está solicitada por el usuario, y sobre todo nunca se han puesto en el papel de éste, para ver lo desagradable que es batallar con servicios burocráticos ineficientes (Roel, 1996).

Asimismo, de acuerdo con Roel, muchas veces se piensa que la calidad en el servicio se logra con una simple sonrisa, pero de acuerdo con el análisis teórico, es algo más, algo que implica un servicio rápido, oportuno y efectivo, que origine que el usuario nos sonría a nosotros, demostrando así su satisfacción por el servicio recibido.

Por esa razón, es posible que desde afuera los usuarios supongan que hay falta de capacidad de los directivos, pero un gran porcentaje del problema se encuentra en las actitudes de las personas (Rodríguez y Ramírez, 1996: 12), y quizá en porcentaje menor en los procesos:

“...ya que cualquier ejecutivo, gerente, director o jefe de departamento va aprendiendo, a veces con tropiezos y fracasos, que la productividad, la eficiencia, la calidad son resultado más de la gente que de los sistemas y de los recursos técnicos y materiales”.

Por ello, en virtud de ser una organización exclusivamente prestadora de servicios, es preciso tomar como bastión los elementos que integran la CO, toda vez que de acuerdo con Lovelock (1997), existe una distinción clave entre un bien y un servicio, misma que radica en el hecho de que el usuario generalmente al solicitar un servicio, deriva de él un valor, sin obtener ninguna propiedad permanente de algún elemento tangible, por lo que la atención que brindan los empleados es de suma importancia.

Cabe aclarar entonces, que el servicio, como algo distinto de un producto tangible, se produce y se consume en el instante que es proporcionado por la persona que lo ofrece¹³²; además, es intangible por lo que no se puede ver ni tocar, y por lo tanto es difícil de medir, pues no existe ninguna unidad exacta para ello¹³³.

Sin embargo, es bastante común calificarlo como bueno o malo, pero depende del punto de vista del usuario y de sus expectativas, ya que el servicio se presenta antes, durante y en algunas ocasiones después de una prestación del mismo, donde la forma en que el usuario sea tratado durante el proceso tendrá un impacto importante en su nivel de satisfacción. De ahí la siguiente afirmación de Lovelock (1997:67):

“Los servicios a menudo se describen como intangibles, efímeros y de experiencia. Esto es cierto en el sentido de que uno no puede comprar todos los elementos de un servicio, envolverlos y llevarlos a casa para su consumo posterior”.

En este sentido, los elementos de la CO que pueden ser tomados en cuenta al brindar un servicio, son principalmente la actitud y el comportamiento

¹³² En este sentido, estamos hablando de que tal situación se da bajo condiciones de tiempo real, lo que dificulta ocultar los errores y defectos.

¹³³ Asimismo, de acuerdo con Zeithaml (1981, en “How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services”), la evaluación es más difícil para los clientes, pues un servicio brindado carece de “cualidades específicas visibles”, por lo que se habla entonces, de “cualidades de experiencia”, que sólo pueden ser percibidas al momento y/o posteriormente. (citada por Lovelock, 1997:17).

de las personas que lo ofrecen, quienes deben cumplir con las normas y procedimientos establecidos, orientados a la satisfacción de los usuarios.

De ahí, que para brindar un servicio sea percibido como excelente, se considera comúnmente que siempre hay que dar de más; es decir, se deben cuidar mucho los detalles y buscar la mejor forma de brindar la atención en el entendido de que cada individuo es un usuario es distinto, por lo que la organización debe buscar adelantarse a las necesidades y expectativas de sus usuarios, si es que quiere satisfacerlos.

En este sentido, una estrategia clave para ofrecer un excelente servicio es tomar en cuenta las sugerencias de los usuarios, y aplicarlas para mejorarlo, ya que de acuerdo con Crosby¹³⁴, el objetivo de la gestión de calidad es entregar siempre, en forma rutinaria, el producto o servicio exacto que se ha prometido.

De acuerdo con lo anterior, la infraestructura, recursos y equipo requeridos para dirigir la operación de servicio, forman parte también de esas características que pueden ser percibidas por los usuarios, pero éstas tampoco pueden determinar una completa satisfacción ante una actitud y comportamiento negativo como resultado de la CO.

Al mismo tiempo, es posible observar que si bien en este caso en particular, tanto la infraestructura, recursos y equipo con que se cuenta, afecta de manera directa la operatividad de los servicios que ofrece la Unidad, desde la perspectiva del binomio propuesto en el presente trabajo: cultura organizacional–calidad, éstos no están bajo el control –en ninguna circunstancia- del personal que integra la base laboral.

Sin embargo, como ya se mencionó anteriormente, existe entre ambos conceptos (cultura organizacional y calidad) una relación teórica bastante estrecha, misma que ha dado pie a la plataforma teórica que sustenta la presente investigación y en la cual se puede determinar teóricamente, que existe además de la relación, una influencia directa de los elementos que

¹³⁴ Crosby inició además la idea de “hacer las cosas bien a la primera vez”, argumentando con ello el ahorro de los costos asociados a la “no calidad”.

integran la cultura organizacional de cualquier empresa sobre la calidad de los servicios que éstas ofrecen, aún por encima de otros elementos presentes, y evidentemente bajo el control del personal en cuestión.

Por lo tanto, los problemas que enfrenta la calidad en el servicio, no pueden ser resueltos con soluciones parciales que sólo tocan la superficie de la ineficiencia, por lo que se ha requerido un genuino cambio paradigmático; es decir, un cambio en la manera de plantear y resolver los problemas, un nuevo sistema de valores, un cambio radical en la manera de pensar y de administrar; en pocas palabras, un cambio de cultura organizacional orientada a la satisfacción de los usuarios, y cómo es que éste se ha venido dando en una institución pública prestadora de servicios de salud, como parte de las nuevas tendencias en calidad, producto del fenómeno de la globalización.

Es de esta manera, y con todos los elementos disponibles, que se diseñó la metodología para la investigación de campo a fin de confrontar nuestra proposición central, y responder así a nuestras preguntas centrales de investigación planteadas al inicio de la investigación.

Así, tanto el diseño como la estrategia metodológica se desarrollan en el capítulo siguiente.

CAPÍTULO 3. EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO: ESTUDIO DE CASO.

“El científico social cualitativo es alentado a crear su propio método (Mills, 1959). Se siguen lineamientos orientadores, pero no reglas. Los métodos sirven al investigador; nunca es el investigador el esclavo de un procedimiento o técnica”

Taylor y Bogdan

Introducción a los métodos
cualitativos de investigación

En el presente capítulo, hemos considerado pertinente el iniciar a partir de un análisis teórico de aspectos generales sobre metodología, esto como fundamento para la construcción de un diseño y estrategia metodológica *ad hoc*, que permita el abordaje racional de nuestra investigación de campo, con el fin de obtener el conocimiento científico susceptible de brindarnos los argumentos válidos y suficientes para sustentar nuestra tesis.

3.1 Aspectos generales sobre metodología.

Desde que nacemos, pasando por nuestro momento actual y seguramente por el resto de nuestra vida estaremos en un constante y muchas veces inconsciente, proceso de aprendizaje progresivo; es decir, lo que somos

actualmente, es precisamente el resultado de todas nuestras experiencias pasadas en la vida cotidiana a lo largo de nuestra vida.

En este orden de ideas, podemos afirmar que no es posible que pudiese existir una persona con total ignorancia, que no sepa nada, -eso iría en contra del sentido común- ya que son obligadamente ese conjunto de experiencias las que nos permiten adquirir una gran variedad de conocimientos, y que por ende, las que nos forman como seres sociales.

De acuerdo con lo anterior, el aprendizaje progresivo consiste ciertamente en que los individuos vayan asimilando esas experiencias, y que éstas pasen a ser parte de nuestra vida influyéndonos de distintas formas.

Hasta este momento, nos estamos refiriendo en sentido estricto, al conocimiento empírico, ordinario o común, el cual es obtenido al azar y de manera natural, lo que significa que no es planeado, ni adquirido por medio de algún método o sistema artificial.

Sin embargo, este tipo de conocimiento no es el único que existe ya que también está aquel conocimiento que va más allá del empírico, y que sólo es posible adquirirlo mediante un método o procedimiento artificial y que es el producto de la investigación científica que da origen a la ciencia. Conocimiento, –por supuesto- al que aspiramos llegar a través de la investigación de campo realizada en la UMF No. 11 del IMSS, Tapachula para efectos del presente trabajo.

Así, la ciencia producto de la investigación científica, de acuerdo con Bunge (2000: 9): *“es un conocimiento racional, sistemático, exacto, verificable y por consiguiente falible”*.

De ahí que, el conocimiento científico necesita de uno o varios métodos de investigación, que en conjunto, son comúnmente denominados como: “metodología de la investigación”; métodos artificiales, respecto de los procedimientos del conocimiento común, y que son los que otorgan los *atributos de cientificidad*¹³⁵ al conocimiento científico al estar reconocidos por

¹³⁵ De acuerdo con los planteamientos de Popper (1980) (citado por Sánchez, 2004:39), en los que afirma que un gran número de epistemólogos de las ciencias sostienen que el carácter científico de

una comunidad científica, surge de ahí el “*Método Científico*”, que de acuerdo con Bunge (2000), no es un lista de recetas para dar con las respuestas correctas a las preguntas científicas, sino un conjunto de procedimientos donde la metodología es normativa en la medida que muestra cuáles son las reglas¹³⁶ que pueden aumentar la probabilidad de que nuestro trabajo sea fecundo y válido; y por ende, alejado por completo de la subjetividad y la especulación.

No obstante, para Buchler (1955) (citado por Kerlinger & Lee, 2002), existen cuatro formas generales de adquirir conocimiento: 1) por el *método de la tenacidad*, 2) por el *método de la autoridad*, 3) por el *método de la intuición* y 4) por el *método de la ciencia*; éste último, -como ya se mencionó anteriormente- por el cual adquirimos el conocimiento científico; sin embargo, de acuerdo con la afirmación de Kerlinger y Lee (2002:14): “*una interpretación del método científico es que no hay método científico específico. Mas bien, existe una variedad de métodos que el científico puede emplear y, de hecho, usa, pero probablemente pueda decirse que hay un solo enfoque científico*¹³⁷”.

En el mismo tenor se encuentra “*P. W. Briedgeman (citado en Dalton, 1964, pág. 60): No existe el método científico como tal... El rasgo más vital de los procedimientos del científico ha consistido meramente en hacer todo lo posible con su inteligencia...*” (citado por Taylor y Bogdan, 1987: 151).

De igual forma, Bridgman (1955) (citado por Bunge, 2003: 43), ha negado la existencia del método científico, sosteniendo que “*la ciencia es lo que hacen los científicos, y hay tantos métodos científicos como hombres de ciencia*”.

los conocimientos es un problema de análisis de lenguaje y tiene que ver con acuerdos y convenciones de la comunidad científica en cuestión.

¹³⁶ Sin embargo, estas reglas “*no son cánones intocables porque no garantizan la obtención de la verdad...*” (Bunge, 2000: 46)

¹³⁷ El enfoque científico es una forma especial y sistematizada del pensamiento y del cuestionamiento reflexivo. Dewey (1933/1991), en su influyente trabajo *How we think (Cómo pensamos)*, delineó un paradigma general del cuestionamiento. (kerlinger & Lee, 2002:14).

En la obra *Investigación del comportamiento, métodos de investigación en ciencias sociales* de Kerlinger & Lee (2002), se presenta una discusión del enfoque científico basada en gran parte en el análisis de Dewey. (p. 14 -18)

En ese sentido, de acuerdo con Rojas (2002:17):

“la práctica científica ha demostrado que la investigación es un conjunto de procesos específicos ligados por múltiples nexos, y que se realizan en diversos niveles de abstracción, que dan cuenta de la complejidad del proceso de investigación. Por lo tanto, la investigación no sigue modelos o esquemas rígidos, ni es una serie de etapas ligadas mecánicamente”¹³⁸.

De ahí que, la metodología de la investigación y los principios metodológicos, se refieren entonces a los aspectos más generales de un procedimiento artificial que orientan los procesos concretos de la labor investigativa, y al mismo tiempo proporcionan las cualidades científicas al conocimiento adquirido por esta vía.

Por su parte, Conant (1951), (citado por Kerlinger & Lee 2002), reconoce dos amplias visiones de la ciencia: la estática y la dinámica. La *visión estática* consiste en que la ciencia es una actividad que aporta al mundo información sistematizada.

El trabajo científico, es descubrir nuevos hechos y agregarlos al cuerpo ya existente de información; se concibe entonces, a la ciencia como un conjunto de hechos; donde, desde esta perspectiva, la ciencia es también una forma de explicar los fenómenos observados; razón por la cual, en esta investigación no se pretende descubrir “el hilo negro”, sino conocer y comprender una realidad organizacional local.

¹³⁸ Rojas (2002: 17), en su libro *Métodos para la investigación social. Una propuesta dialéctica*, insiste en que la investigación es en cierta forma un proceso que se construye a medida que avanzamos por un bosque en el que hay veredas apenas suficientes –dejadas por otros científicos- para no perderse, y que están en peligro de ser cubiertas por la maleza compleja de la vida social. Parafrasea además a Antonio Machado al decir que en la investigación “no hay camino, se hace camino al andar”, pero no al azar o de manera caprichosa. Tenemos que seguir las huellas de otros pensadores que en su trabajo científico han dejado señalamientos metodológicos en el camino de la investigación.

Por lo tanto, en nuestro caso, el énfasis está en el estado del arte y en la adición que se le puede hacer, así como en el conjunto de leyes, teorías, hipótesis y principios actuales.

Por otro lado, la *visión dinámica* considera a la ciencia más como una actividad que como aquello que realizan los científicos, donde el estado actual del conocimiento es importante, pero lo es en tanto que constituye la base para futuras teorías e investigaciones científicas. A esto se le ha llamado *visión heurística*; ésta, desde la perspectiva de la ciencia, se centra en la teoría y los esquemas conceptuales interconectados que resultan fructíferos para investigaciones posteriores.

Entonces, un énfasis heurístico implica forzosamente un acento en el descubrimiento. Así, la función de la ciencia, desde esta perspectiva, consiste en hacer descubrir, conocer hechos nuevos e incrementar el conocimiento existente con el fin de mejorar las cosas.

En este sentido, debemos entender a los instrumentos metodológicos, de los que nos apoyamos para nuestro estudio de caso, como las técnicas específicas de investigación que nos permitieron llevar a cabo un estudio científico, por mencionar algunos: la observación, entrevistas, encuestas, grabaciones de audio, entre otros; así, de acuerdo con Sabino (1996), se puede afirmar que estas técnicas son más o menos útiles en términos de la teoría y de la metodología que se utilice, así como de las hipótesis o proposiciones que quieran ser falseadas o contrastadas, respectivamente, pues llegar mediante el trabajo investigativo al conocimiento, no es posible con alguna fórmula sencilla o mágica que pudiese repetirse para obtener siempre el mismo resultado.

Por lo tanto, *“el trabajo de investigación científica cobra entonces un carácter inevitable de labor artesanal¹³⁹, donde en cada caso, se deben poseer destrezas, conocimientos y aptitudes particulares”* (Sabino 1996:7,8), para la

¹³⁹ En este sentido, Bunge (2000: 56), afirma: *“...la investigación científica es un arte...El arte de formular preguntas y de probar respuestas –esto es, el método científico- es cualquier cosa menos un conjunto de recetas”*.

*reconstrucción de la realidad*¹⁴⁰, en nuestro caso, una realidad local de una organización pública prestadora de servicios de salud, como lo es la UMF No.11 del IMSS, Tapachula.

En este sentido, para efectos de llevar a cabo nuestro estudio de caso en esta UMF, hemos construido un diseño *ad hoc* para el abordaje racional, coherente y satisfactorio de nuestra investigación de campo, donde la elección del método de investigación, se ha fundamentado en una diferenciación que reúne, tanto las bondades funcionales aplicativas de cada opción existente, además de las habilidades del propias del investigador en la utilización de cada método utilizado, sin menoscabo de la importancia que la naturaleza misma del estudio demande, a efecto de lograr el objetivo general de la investigación (Cresswell, 1997), tal diseño se describe a continuación.

3.2 Diseño de la investigación.

Tal como se ha mencionado con anterioridad, toda investigación lleva implícito un diseño, que viene a ser *–grosso modo–* un “plan de acción” para llevarlo a cabo de manera racional, y por supuesto, ésta no es la excepción; sin embargo, en términos prácticos, un diseño de investigación de campo, muchas veces puede resultar ser mucho más que un plan de trabajo, tal como lo sostienen Schwartz y Jacobs (1999), en la siguiente afirmación:

“Research design”, which is seen as an important tool for the planning, the substantiation and the practical guidance of the research producers... the research design is a planning device for structuring components and procedures of empirical research in the context of research questions and organization theory... The

¹⁴⁰ “Actividad desordenada y tortuosa de aprender a ver desde adentro al mundo de un individuo o de un grupo”. (Schwartz y Jacobs, 1999: 18)

research design can be described as a crucial element in any empirical research project”¹⁴¹

De acuerdo con lo anterior, Denzin y Lincon (1994) (citados por Rodríguez, 1999:61), afirman además acertadamente, que el diseño sirve para situar al investigador en el mundo empírico y saber las actividades que tendrá que realizar para poder alcanzar el objetivo propuesto.

De ahí que, resulte obvia la vital importancia que radica en el hecho de elaborar cuidadosamente un diseño adecuado y racional como *recurso del método científico* (Rojas, 2002a) para el desarrollo pertinente y satisfactorio de nuestro estudio en la UMF No. 11.

En consecuencia, para cumplir con esa necesidad fundamental, para efectos de la presente investigación y de acuerdo con la naturaleza de la misma, hemos decidido apoyarnos en el método cualitativo, que de acuerdo con (Blumer, 1969) citado por (Taylor y Bogdan, 1987: 21) “...nos permiten permanecer próximos al mundo empírico. Están destinados a asegurar un estrecho ajuste entre los datos y lo que se la gente realmente dice y hace”. Ya que éstos son susceptibles de proporcionarnos datos descriptivos como son “*las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable*” (Taylor y Bogdan, 1987: 20). Además de ser los mejores para obtener acceso al mundo de la vida de otras personas en breve tiempo (Schwartz y Jacobs, 1999: 22); se eligió por lo tanto, la técnica¹⁴² del estudio de caso –aún cuando en el amplio universo de la ciencia se encuentren numerosas técnicas metodológicas-, por ser una indagación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real de existencia (Yin,1984), por lo que se estudió sólo un caso específico (la UMF No. 11 del

¹⁴¹ Grunow, Dieter (1995) *The Research Design in Organization Studies: Problems and Prospects*. In Organization Science / Vol. 6, No. 1, January – February. Institute for Operations Research and the Management Science. University of Duisburg, Gesamthochschule. Germany. Pp. 93-95.

¹⁴² Cabe aclarar que en muchos casos el estudio de caso es considerado en sí mismo un método, tal como sinónimo de investigación cualitativa, de ahí la afirmación de Bryman (1989: 170) en su obra “*Research Methods and Organizations Studies*”: “*Most qualitative research is in fact a form of case study... Indeed, some writers treat ‘qualitative research’ and ‘case study’ as synonyms*”. Aclara además: “*However, not all case studies can adequately be described as instances of qualitative research, since they sometimes make substantial use of quantitative research methods*”.

IMSS, Tapachula) en la cual concentramos todos nuestros esfuerzos al estudio de esta Unidad en particular, para revelar los múltiples atributos y complejas relaciones, mismas que nos permitieron obtener una percepción lo más completa posible, al considerarla como una entidad holística, cuyas particularidades hemos podido entender en su totalidad solamente en el momento en que la examinamos todas simultáneamente; es decir, el objeto como un todo, pues de acuerdo con Stake (1994) (citado por Rodríguez, 1999:92), el estudio de caso se define por el interés en el caso individual (un fenómeno, una persona, una organización, un evento, etc.).

Además, de acuerdo con Rodríguez (1999: 98):

“Lo que caracteriza al estudio de caso es el descubrimientos de nuevas relaciones conceptos, más que la verificación o comprobación de hipótesis previamente establecidas...Puede dar lugar al descubrimiento de nuevos significados, ampliar la experiencia del lector o confirmar lo que se sabe”.

Igualmente, el estudio de caso se basa en la idea de que *“si estudiamos con atención cualquier unidad de un cierto universo, estaremos en condiciones de conocer algunos aspectos generales del mismo, y su ventaja principal estriba en su relativa simplicidad y en la economía que supone”* (Sabino, 1996:114).

Por su parte, Merrien (1988) (citado por Rodríguez (1999:98), sostiene que el estudio de caso, se utiliza con la intención de describir e interpretar, principalmente; así, el investigador puede alcanzar una mayor comprensión del caso en particular.

En este sentido, Yin (1993), identifica como un tipo específico de estudio de caso que es el descriptivo¹⁴³, mismo que en la presente investigación se adoptó por ser susceptible de proporcionarnos una “descripción íntima”¹⁴⁴ de la vida social (Geertz, 1983) (citado por Taylor y Bogdan, 1987: 153), de la UMF No. 11, que permitió responder a nuestras preguntas de investigación, apoyados además en el método etnográfico, el se describe más adelante.

Por tal razón, diversos investigadores han señalado el estudio de caso como una característica esencial de la investigación cualitativa la cual es –incluso en muchas ocasiones- multifacética al utilizar la combinación métodos cualitativos y cuantitativos¹⁴⁵ para el estudio de un fenómeno en particular, dependiendo de la naturaleza del estudio y lo que se quiere llegar a conocer.

De ahí que, la metodología cualitativa ha venido a ser una de las utilizadas con mayor frecuencia por los investigadores en el campo de los estudios organizacionales, principalmente con la técnica del estudio de caso.

Así, por lo que respecta al presente estudio de caso, y de acuerdo con los siguientes autores:

Taylor y Bogdan (1987: 104), afirman:

“ningún método es igualmente adecuado para todos los propósitos. La elección del método de investigación debe estar determinada por los intereses de la investigación, las

¹⁴³ Por la razón de que este tipo nos permite obtener información descriptiva abundante, tales como las propias palabras de los sujetos entrevistados, así como de las actividades observables directas del campo.

Asimismo, cabe señalar que no se pretende un estudio “**puramente descriptivo**”, simplemente obtener todas las bondades posibles que nos pudiese brindar.

¹⁴⁴ Asimismo, “*como describe Emerson (1983, pág. 24), las descripciones íntimas presentan detalladamente el contexto y los significados de los acontecimientos y escenas importantes para los involucrados*”. Citado por (Taylor y Bogdan, 1987: 153)

¹⁴⁵ En este sentido, un enfoque metodológico mixto permite tener una forma de aproximación a la realidad con una visión más global y holística del objeto de estudio, pues cada método proporcionará una perspectiva diferente, ya que no son mutuamente excluyentes; sino que pueden llegar a ser fácilmente integrables (Wilcox, 1993) (citado por Rodríguez, 1999:70)

circunstancias del escenario o de las personas a estudiar, y por las limitaciones practicas que enfrenta el investigador”¹⁴⁶.

En el mismo sentido se encuentra Bunge (2000: 43-44):

“...no hay reglas infalibles que garanticen por anticipado el descubrimiento de nuevos hechos y la invención de nuevas teorías, asegurando así la fecundidad de la investigación científica...Es verdad que en ciencia no hay caminos reales; que la investigación se abre camino en la selva de los hechos y que los científicos sobresalientes elaboran su propio estilo de pesquisa...Los científicos que van en pos de la verdad no se comportan ni como soldados que cumplen obedientemente las reglas de la ordenanza (opiniones de Bacon y Descartes), ni como los caballeros de Mark Twain, que cabalgaban en cualquier dirección para llegar a Tierra Santa (opinión de Bidgman). No hay avenidas hechas en ciencia, pero hay en cambio una brújula...que no produce automáticamente el saber, pero que nos evita perdernos en el caos aparente de los fenómenos...las reglas que favorecen o entorpecen el trabajo científico no son de oro sino plásticas...Por esto la investigación científica puede planearse a grandes líneas y no en detalle, y aún menos puede ser regimentada”.

Hemos estructurado, por lo tanto, una estrategia metodológica adecuada¹⁴⁷ -ante la inexistencia de una metodología universal y única-, y

¹⁴⁶ Esto resulta más que evidente cuando se pretende apegarse un esquema metodológico rígido, de pasos sistemáticos para acceder al conocimiento científico como si se tratase de una “receta mágica infalible” para realizar cualquier tipo de investigación en todas las áreas del saber humano; especialmente, cuando se injertan criterios metodológicos de investigación de un área de conocimiento específico como las ciencias físicas y naturales a otro muy diferente como el de las ciencias sociales.

como ya se mencionó anteriormente, con base en la tradición cualitativa, de acuerdo con nuestras necesidades propias de investigación, en virtud de nuestra necesidad de estudiar, conocer y comprender el fenómeno objeto de estudio, obteniendo así datos directos de la *vida social*¹⁴⁸ (Taylor y Bogdan, 1987: 22) que nos brindaron resultados confiables y válidos¹⁴⁹.

3.2.1 Estrategia.

No es posible concebir una investigación, sin una adecuada estrategia metodológica particular. En este sentido, nuestra estrategia para la realización del estudio de campo, fue dividir el estudio en dos partes.

Así, la primera parte se llevó a cabo a partir del estudio cualitativo de los trabajadores de la UMF No.11 de acuerdo con su nivel jerárquico, lo que permitió identificar las diversas modalidades culturales y establecer las similitudes y divergencias, tanto al interior de cada subcultura, como entre ellas, para conocer y comprender la Cultura Organizacional de la UMF No. 11, así como los elementos culturales más fuertes y que influyen directamente en el nivel de calidad de servicio médico y administrativo que ofrece la Unidad.

Posteriormente, en una segunda parte del proceso se realizó el estudio cualitativo con derechohabientes al azahar, después de haber recibido los respectivos servicios, determinando así, tanto el nivel de satisfacción de los mismos, como la percepción de la calidad que ellos tienen de acuerdo con sus propias expectativas, conociendo de esta manera la calidad real que ofrece la UMF No. 11 -de acuerdo con sus derechohabientes- encarando de manera

¹⁴⁷ "El investigador es un artífice. El científico social cualitativo es alentado a crear su propio método (Mills, 1959). Se siguen lineamientos orientadores, pero no reglas. Los métodos sirven al investigador; nunca es el investigador el esclavo de un procedimiento o técnica". Asimismo, Mills (1959: 24) señala: "en su conclusión de *The Sociological Imagination*: ...evite un conjunto rígido de procedimientos. Por sobre todo, trate de desarrollar y aplicar la imaginación sociológica. Eluda el fetichismo del método y la técnica. Impulse la rehabilitación de una artesanía intelectual no presuntuosa, y trate de convertirse en artesano usted mismo. Que cada hombre sea su propio metodólogo...". Citado por Taylor y Bogdan (1987:23, 134)

¹⁴⁸ O bien de la realidad social, donde de acuerdo con Schwartz y Jacobs (1999: 25), "la única realidad social "real" es la realidad desde adentro".

¹⁴⁹ En el análisis cualitativo, la confiabilidad y validez no son producto de pruebas estadísticas, sino que se originan mediante una valoración del proceso de análisis (Hernández *et al.* 2003:614)

directa el fenómeno, y estableciendo así, la influencia de los elementos culturales fuertes sobre la gestión de la calidad de los servicios médicos y administrativos que ofrece la Unidad.

En este sentido, consideramos necesario aclarar en el presente apartado el hecho de que en la presente investigación no se planteó una hipótesis para ser comprobada por medios estadísticos, debido a la naturaleza de la misma, y para ello, es pertinente citar a destacados investigadores, como base para fundamentar lo anterior.

Taylor y Bogdan (1987: 20-23), sostienen lo siguiente:

“La investigación cualitativa es inductiva. Los investigadores desarrollan conceptos, intelecciones y comprensiones partiendo de pautas de los datos, y no recogiendo datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidos. Los investigadores siguen un diseño de la investigación flexible. Comienzan sus estudios con interrogantes sólo vagamente formuladas. Además, el investigador ve al escenario y a las personas en una perspectiva holística; las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo.

Los métodos cualitativos no han sido tan refinados y estandarizados como otros enfoques investigativos. Los investigadores cualitativos son flexibles en cuanto al modo en que intentan conducir sus estudios”.

En el mismo tenor, Hernández *et al.* (2003:140), afirma:

“No, no en todas las investigaciones se plantean hipótesis. El hecho de que formulemos o no hipótesis depende de dos factores esenciales: el enfoque del estudio y el alcance inicial del mismo”.

“Los estudios cualitativos, por lo regular, no formulan hipótesis...Su naturaleza es mas bien inductiva, lo cual es cierto si su alcance es exploratorio o descriptivo”.

Por su parte, Schmelkes (1988:46), afirma:

“Muchas investigaciones no requieren de hipótesis como tales, pero sí es necesario plantear las inquietudes del investigador en forma de preguntas. De esta manera, el estudio tiene una dirección concreta...”.

Entonces, tomando en cuenta que la presente investigación se llevó a cabo a partir de un enfoque cualitativo, y que este es flexible y dinámico, y puesto que no admite ideas rígidas preconcebidas, en el presente estudio no se planteó hipótesis a comprobar por medios estadísticos, pero si se formularon tres preguntas de investigación concretas, así como objetivos bien definidos los cuales cumplen una función metodológica, toda vez que sirven de guía para orientar la realización del trabajo investigativo (Rojas, 2002^a), además de una serie de proposiciones para ser contrastadas con la realidad.

A este respecto Padua (2000: 30), afirma:

“La investigación científica tiene como sus objetivos teóricos más generales, dar respuestas inteligibles, confiables y válidas, a preguntas específicas o problemas de investigación. Las respuestas se dan por lo general en términos de qué (o cómo), dónde, cuándo, de dónde y por qué...Toda investigación comienza, pues, con algún tipo de interrogante, que tratará de ser resuelto...”.

Asimismo, en el siguiente apartado se describe el método etnográfico, mismo que es pertinente retomar como apoyo para la realización del presente estudio de caso.

3.2.1.1 El método etnográfico

Thornton (1983), afirma que *“en la década de 1920, el nuevo trabajador de campo-teórico llevó a su consumación un nuevo y poderoso género científico y literario, una descripción cultural sintética basada en la observación participante”*. (Citado por Clifford, 1995:48).

De ahí que, este método etnográfico se apoya básicamente en la observación participante, tal como lo señala Clifford (1995: 40) *“...el punto de vista observacional... señala el modo predominante de la moderna autoridad del trabajo de campo: Estas allí... porque yo estuve allí”*.

“Malinowski, como lo muestran sus notas a la crucial introducción de “Los Argonautas”, estaba preocupado principalmente por el problema retórico de convencer a sus lectores de que los hechos que ponía ante ellos habían sido objetivamente adquiridos, y no eran creaciones subjetivas (Stocking, 1983: 105). Más aún, él era perfectamente consciente de que en etnografía, a menudo hay una distancia enorme entre el material en bruto de la información –tal como se presenta al estudioso a través de sus propias observaciones, o de afirmaciones de los nativos, o del calidoscopio de la vida tribal- y la presentación definitiva y autorizada de los resultados”, Malinowski (1922: 3-4) (Citado por Clifford, 1995:47)

Entonces se comenzó a percibir el creciente poder que la observación participante tenía al describir una cultura específica, desde la perspectiva de sus conductas, costumbres, lenguaje, ceremonias, etc., entonces *“... prometía ayudar a los etnógrafos académicos a “alcanzar el corazón” de una cultura más rápidamente...”* (Clifford, 1995: 49), aún cuando el objetivo no era precisamente desarrollar una descripción exhaustiva de la cultura en cuestión a

través de una relación completa, sino más bien, era lograr obtener una totalidad mediante una o más de sus partes a las cuales podía dárseles una significación, de esta manera Clifford, afirma: *“La etnografía es la interpretación de las culturas”*, *“Las culturas son colecciones etnográficas”*. P.273

Es así como, a comienzos del siglo XX, los antropólogos Bronislaw Malinowski en Inglaterra y Frans Boas en Estados Unidos, propusieron el método etnográfico como instrumento o forma de investigación social concebida por diversos autores como la ciencia que estudia, describe y clasifica las culturas o pueblos.

De ahí, que el método etnográfico es un camino a seguir en las investigaciones sociales y culturales, cuyo objetivo de estudio son las comunidades y grupos humanos, ya que a través de este método, el investigador describe situaciones apoyándose en la experiencia vivida en las comunidades y registrada en un diario de campo, complementada con las entrevistas estructuradas y no estructuradas y a profundidad, así como con otra serie de herramientas metodológicas, que le van dando pautas para comprender, desde su realidad, otra cultura diferente, donde una característica relevante es que incorpora las experiencias, creencias, actitudes, pensamientos, reflexiones, de los actores.

Por ello, mediante este método el investigador busca información detallada de los diferentes aspectos de la vida de un grupo humano, a través del trabajo de campo, mismo que se constituye en el camino que le permite al investigador obtener información de los diferentes aspectos de otra cultura y entenderla.

En esta tarea, la observación constituye un instrumento fundamental para el investigador, pues el ver y describir es una actividad dialógica, en la medida que, sólo se puede ver lo que existe como contexto en el espacio del observador, donde lo visto puede describirse, para ser convertido en texto.

Por lo tanto, la presente investigación, se apoyó en el método etnográfico ante la posibilidad y factibilidad de permanecer presencialmente a lo largo de un tiempo considerable en el campo, situación que permitió

observar de manera directa el fenómeno bajo estudio, y al mismo tiempo estar en contacto con los diversos actores y la realidad objetiva, permitiendo además, tal situación realizar una serie de entrevistas semiestructuradas, donde después de un tiempo determinado, fué posible obtener información que arrojó un resultado final consistente en la descripción e interpretación del mismo en un contexto bien definido y bajo un orden coherente.

3.2.2 Universo de estudio

Para efectos de este estudio, en la UMF No. 11 del IMSS, Tapachula, el proceso de investigación estableció la necesidad de seleccionar un universo o población de estudio, y al ser éste de una amplia magnitud que excedió por completo nuestra capacidad de abarcar la totalidad de los elementos (por cuestiones de tiempo) fue necesario proceder a la determinación de una muestra, denominada en la investigación cualitativa: “muestreo teórico” que de acuerdo con Glaser y Strauss (1967), (citado por Taylor y Bogdan, 1987:34), es en el que *“los investigadores cualitativos definen típicamente su muestra sobre una base que evoluciona medida que el estudio progresa. [...] y donde el número de casos estudiados carece relativamente de importancia, ya que ni el número ni el tipo de informantes se especifica de antemano. (p. 108). [...] “Asimismo, en la mayoría de los casos no se sabe cuántas entrevistas habrá que realizar hasta que se comienza a hablar realmente con los informantes”.* (p. 111).

En este sentido, de acuerdo con Rodríguez (1999:73), quien sostiene que en la investigación cualitativa, el muestreo que se siguió en la selección de informantes tuvo un carácter intencional, dinámico y secuencial, donde los sujetos se eligieron de forma intencional de acuerdo a los criterios establecidos por nosotros en la estrategia metodológica, por lo que este proceso se continuó prácticamente durante toda la investigación.

De acuerdo con lo anterior, Patton (1990) (citado por Rodríguez (1999:73), menciona una clasificación de muestreo en la investigación cualitativa: muestreo de casos extremos, muestreo intensivo, muestreo por máxima variedad, muestreo de caso crítico. Con base en esto, y de acuerdo con la naturaleza del presente estudio, se utilizó el *muestreo por máxima variedad*¹⁵⁰ para determinar la muestra, a partir de criterios establecidos de acuerdo con nuestras posibilidades y consideraciones, tomando como universo de estudio el total de empleados de base que laboran en la Unidad Médico Familiar No. 11 del IMSS, Tapachula.

3.2.3 Operacionalización

Este proceso, de acuerdo con Rojas (2002b: 89), es un medio para acercarnos al conocimiento preciso de los fenómenos que estemos estudiando, ya que nos permitió escoger las técnicas y elaborar los instrumentos más acertados para la recopilación de información, directamente de referentes empíricos, y conocer así, aspectos específicos del fenómeno bajo estudio.

Cabe señalar, que de acuerdo con Lazarfeld *et al.* (1958) (citado por Padua, 2004:38), la operacionalización es el paso deductivo, de un concepto a una variable, lo que incluye –en un primer momento- la descomposición del concepto original en las dimensiones que la componen para poder determinar las variables específicas y sus respectivos indicadores, y así poder manejar sus referentes empíricos, ya que cada una de las variables se desglosaron, a través de un proceso de deducción lógica, en indicadores que representan ámbitos específicos de las variables.

Los indicadores a su vez, pudieron investigarse por medio de *ítems* que se incluyeron en los instrumentos para recopilar la información (Rojas, 2004a), ya que éstos son expresiones concretas de un fenómeno (Rojas, 2002b).

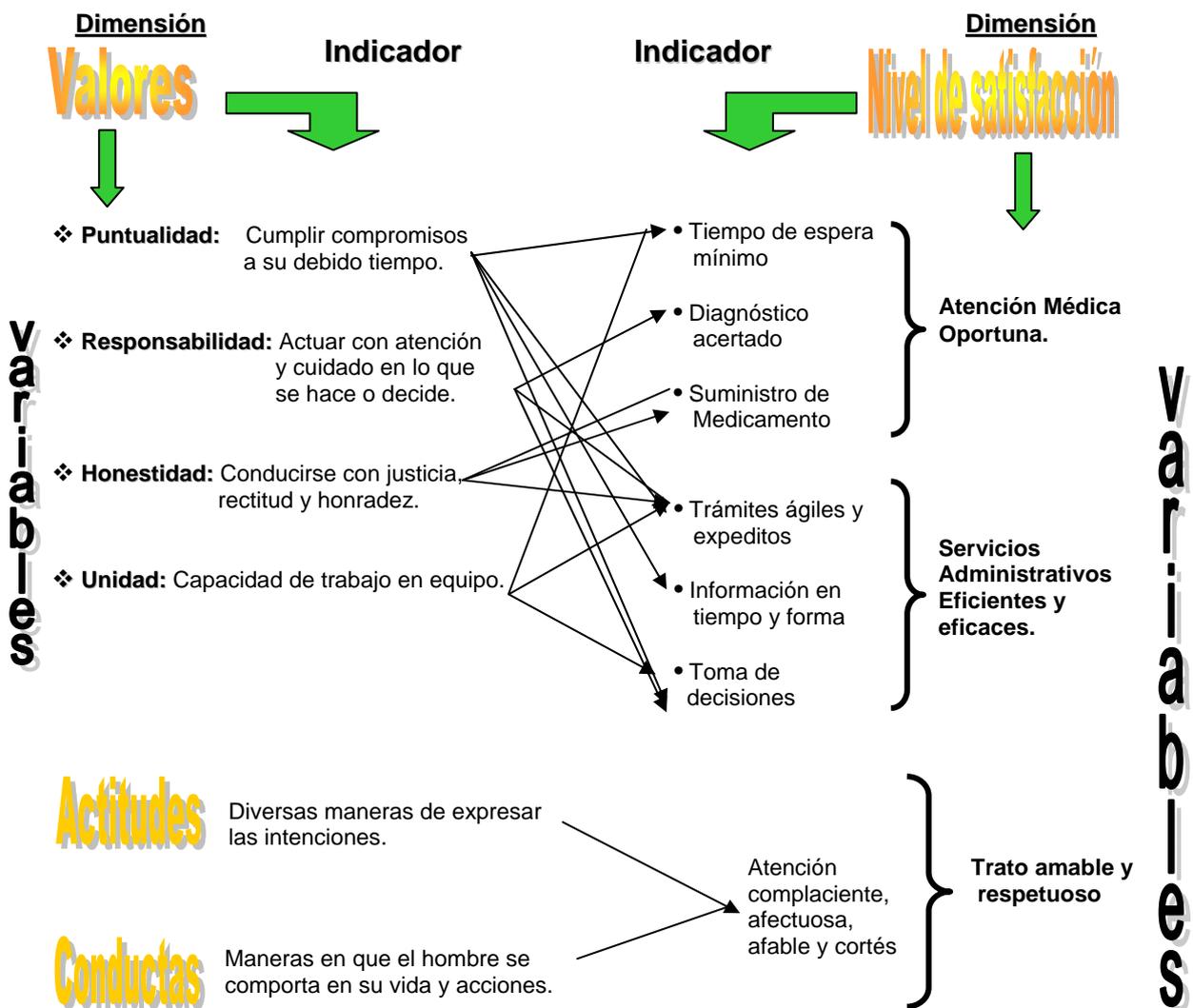
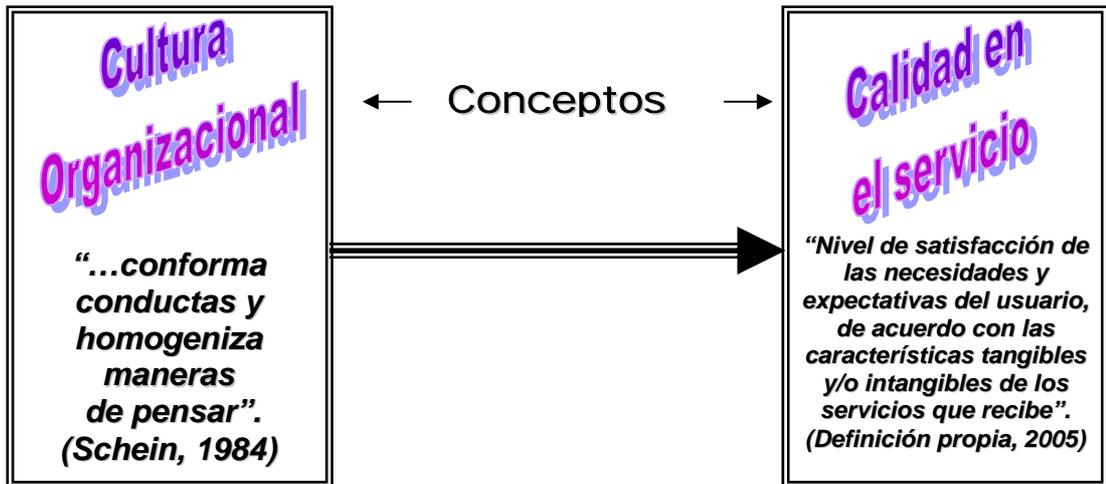
¹⁵⁰ Este tipo de muestreo es definido como “*el proceso de seleccionar de forma deliberada una muestra heterogénea y observar los aspectos comunes de sus experiencias...*” Patton (1990) (citado por Rodríguez, 1999)

Asimismo, cabe aclarar que el proceso de operacionalización, tal como el proceso de la investigación en su totalidad, no debe verse como un conjunto de etapas de forma lineal en el que pareciera que una etapa le sucede a la otra una vez que se ha concluido, ya que este proceso implica un ir y venir: de lo general a lo específico y viceversa a lo largo de la operacionalización, así como de todo el proceso de investigación, teoría – práctica y viceversa.

Así, en la medida en que concibamos de esta manera dicho proceso, evitaremos verlo como si fuera algo lineal, mecánico y simplista (Rojas, 2002a:128).

De acuerdo con lo anterior, el cuadro 3.1 ilustra el proceso de operacionalización realizado para efectos de la presente investigación, y sustentado, tanto en referentes teóricos como empíricos.

Cuadro 3.1 El proceso de operacionalización



FUENTE: Elaboración propia con elementos del marco teórico, así como elementos empíricos.

De esta manera, una vez realizado el proceso de operacionalización fue posible plantear una serie de proposiciones para ser contrastadas en la realidad objetiva, que nos permitieron la comprensión del fenómeno, y mismas que se presentan en el apartado siguiente.

3.2.3.1 Proposiciones

De acuerdo con el enfoque de investigación cualitativo, en una *proposición o hipótesis cualitativa*, las posibles respuestas a las preguntas formuladas consisten en explicaciones teóricas argumentativas, sin llegar a ser propiamente hipótesis, toda vez que el campo científico social que sustenta las proposiciones cualitativas, acepta, en la mayoría de los casos, explicaciones a nivel de argumentos¹⁵¹, donde no existe necesidad alguna de una validación o falseación en la investigación de campo, toda vez que el método de estudio de caso como parte de la investigación cualitativa no tiene como finalidad la verificación o comprobación de hipótesis previamente establecidas mediante procedimientos estadísticos (Rodríguez, 1999:98; Schmelkes, 1988:47), tal como en una metodología cuantitativa rígida y estandarizada que busca la comprobación o rechazo de la hipótesis a partir de datos cuantitativos (números, porcentajes, promedios) (Hernández *et al.* 2003).

Una vez aclarado lo anterior, es preciso plantear nuestras proposiciones derivadas del proceso de operacionalización, que sumaron un total de quince, y mismas que nos dieron pie –como parte complementaria del proceso- de obtener una serie de preguntas asociadas con cada proposición para elaborar así, la guía de entrevista semiestructurada como parte de los instrumentos de recopilación de información, y que a continuación se detallan:

¹⁵¹ El argumento es un razonamiento que se emplea con el propósito de conseguir la aceptación de una tesis propuesta. La argumentación es la cadena de argumentos, presentados y discutidos convenientemente (De Gortari, 1965).

a) Proposición central:

Los elementos que integran la cultura organizacional en la UMF No. 11 del IMSS Tapachula, influyen en el nivel de calidad de los servicios médicos y administrativos que se presta a los usuarios/derechohabientes.

b) Proposiciones derivadas del proceso de operacionalización:

1.- La puntualidad es un valor que permite llevar a cabo el trabajo en tiempo y forma, reduciendo así el tiempo de espera de los derechohabientes para la obtención de los servicios.

2.- Cumplir con los compromisos laborales a su debido tiempo, permite ofrecer a los derechohabientes trámites administrativos ágiles y expeditos.

3.- La puntualidad en el trabajo, permite brindar al derechohabiente, información en tiempo y forma.

4.- La toma de decisiones efectiva, es resultado de la puntualidad laboral de los empleados de la unidad.

5.- Afrontar la obligación con atención y cuidado en el desarrollo del trabajo cotidiano, trae como ventaja que los médicos den a los derechohabientes, diagnósticos certeros que permitan cura y/o problemas menores a su salud.

6.- La debida atención y cuidado en las actividades laborales, permite brindar a los derechohabientes, trámites ágiles y expeditos.

7.- La debida atención y cuidado en las actividades laborales de los empleados de la Unidad, genera decisiones efectivas.

8.- No conducirse con justicia, rectitud y honradez, afecta el trabajo de los médicos para con el derechohabiente.

9.- No conducirse con justicia, rectitud y honradez, obstaculiza el suministro de medicamentos a los derechohabientes.

10.- Un comportamiento justo, recto y honrado, permite una toma de decisiones efectiva.

11.- La capacidad de trabajar en equipo, da como resultado trámites administrativos efectivos.

12.- El trabajo en equipo, genera decisiones efectivas.

13.- Las formas de expresar las intenciones positivas por parte de los empleados, les permite brindar al derechohabiente una atención complaciente, afectuosa, afable y respetuosa.

14.- Una manera de comportamiento positivo de los empleados, genera una atención complaciente, afectuosa, afable y respetuosa.

3.2.4 Instrumentos de recolección de información

Una vez analizado lo anterior, es preciso destacar la importancia de la recolección de datos que, en principio, *“es cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”* (Sabino, 1996: 155), que una vez obtenida, concentrada y analizada, arrojó resultados interesantes.

En este sentido, para el desarrollo del presente trabajo de investigación fue necesario establecer los instrumentos de recolección de información a

utilizarse en cada uno de los enfoques propuestos, mismos que se detallan a continuación:

a) Para la Metodología General:

En referencia específica del estudio de caso en cuestión, se inició con:

⇒ Investigación documental¹⁵²: en la que se analizaron las teorías en las cuales están circunscritos los dos principales dimensiones de análisis del objeto de estudio, así como los conceptos¹⁵³ más relevantes encuadrados en este contexto, ya que es esta técnica de investigación es el punto de partida que permite ubicar, analizar y reflexionar en torno a las teorías¹⁵⁴ en cuestión, para sustentar en éstas, conclusiones, objetivos y proposiciones, al tiempo que se obtienen los fundamentos teóricos necesarios para la construcción del marco teórico¹⁵⁵, así como aquellos elementos teóricos indispensables para guiar y orientar la investigación.

b) Para el abordaje cualitativo en el campo¹⁵⁶:

En ambos análisis, el de la “Cultura Organizacional” y la “Calidad de servicio”, se utilizaron lo que Schwartz y Jacobs (1999:107), afirman que los investigadores denominan “técnicas reactivas” para estudiar grupos o individuos, y que hacen que el investigador vaya a algún escenario de la vida social y que “revuelva”, por así decirlo. Su presencia

¹⁵² “La investigación documental según Duverger (1975:60) es: “todo aquello en lo que ha dejado huella el ser humano”. Para las ciencias sociales de clasifica en: Investigación documental bibliográfica...” (Tena y Rivas, 2000: 49)

¹⁵³ Ya que “en algunos casos, dos palabras lingüísticamente diferentes quieren decir exactamente lo mismo. Por otro lado, es frecuente encontrar que un mismo término tiene tantos significados como autores que lo utilizan” (Tena y Rivas, 2000: 21)

¹⁵⁴ Pues de acuerdo con Bunge (2000:52), “Las teorías dan cuenta de los hechos no sólo describiéndolos de manera más o menos exacta, sino también proveyendo modelos conceptuales de los hechos, en cuyos términos puede explicarse y predecirse, al menos en principio, cada uno de los hechos de una clase”.

¹⁵⁵ Ya que de acuerdo con Tena y Rivas (2000), la investigación meramente teórica, previa a toda experimentación, ubica al investigador dentro de este proceso y le sugiere cuáles son las preguntas que todavía no tienen una respuesta comprobada y que, por lo tanto, son objeto de estudio empírico. (p. 75). Posteriormente, las teorías se contrastan con los hechos (Bunge, 2000: 53).

¹⁵⁶ Hemos tomado como referencia la definición del concepto “campo” de Schatzman y Strauss (1973), como un asunto metodológico: “Academically, the term “field” refers simple to some relatively circumscribed and abstracta rea of study”. (p. 1), en su obra: “Field Research”, Strategies for a Natural Sociology. Prentice-Hall, INC., Englewood Cliffd, New Jersey, USA.

y sus actividades constituyen acontecimientos en este proceso, con sus propias consecuencias y efectos.

⇒ Observación participante, “*ingrediente principal de la metodología cualitativa*” (Taylor y Bogdan, 1987: 31). Tiene como finalidad ser testigo de los hechos en la medida que se producen y tal como se producen, y así obtener *información de la realidad*¹⁵⁷, a partir de notas¹⁵⁸, producto de la observación continua, pues ésta revela lo mejor y lo peor de otros, y si uno se ubica durante el tiempo suficiente en la posición correcta, un poco antes o un poco después ocurrirá algo (Taylor y Bogdan, 1987:39, 94). En ese sentido, Prus (1980) (citado por Taylor y Bogdan, 1987: 39) recomienda que en los lugares públicos el observador se ubique en “puntos de mucha acción”. En otras palabras, ir hacia donde están las personas y tratar de iniciar con alguna de ellas una conversación causal, con actividades no perturbadoras ni intrusitas, que permitan establecer el *rapport*¹⁵⁹ con los informantes, meta de todo investigador de campo (Taylor y Bogdan, 1987: 55), quienes a su vez son tratados como fuentes de información “general” (Schwartz y Jacobs, 1999: 62).

Otro instrumento comúnmente utilizado en la investigación cualitativa es la entrevista, ya que de acuerdo con Sabino (1996), la ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores quienes proporcionan la información relativa a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas.

La entrevista, desde el punto de vista del método, es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación. El investigador formula las preguntas a las personas capaces de

¹⁵⁷ Llamada también “*inventarios del mundo real*” (Schwartz y Jacobs, 1999: 21)

¹⁵⁸ Notas que bien pueden tomarse a manera de un diario bien detallado de cada entrevista, y con observaciones personales, a lo largo del período de investigación.

¹⁵⁹ Significa: “*Lograr que las personas se “abran” y manifiesten sus sentimientos respecto del escenario y de otras personas*”, “*compartir el mundo simbólico de los informantes, su lenguaje y sus perspectivas*”. Además, ésta aparece lentamente, se establece y se mantiene con los informantes como una actividad en desarrollo a lo largo de toda la investigación de campo. (Taylor y Bogdan, 1987: 55-65)

aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de estas informaciones (Sabino, 1996: 167).

De ahí que sea una técnica de recolección de información a través de la interacción verbal, que puede ir desde una interrogación estandarizada hasta una conversación libre, con el apoyo de una guía o formulario de preguntas, y puede ser estructurada o formal y no estructurada o informal¹⁶⁰.

Por ello, para el presente estudio se utilizó la entrevista; pero, la semi-estructurada, por ser dinámica y flexible, y por que se adecuo más a nuestras necesidades de investigación.

⇒ Entrevista semi-estructurada, *"...la entrevista es la -herramienta de excavar- favorita de los sociólogos"*, Benney y Hughes (1970), citados por (Taylor y Bogdan, 1987: 100).

Para adquirir conocimientos sobre la vida social, los científicos sociales reposan en gran medida sobre relatos verbales. Entrevista apoyada únicamente en una guía de preguntas flexibles y dinámicas, que orientan la interacción verbal, misma que debe seguir el modelo de una conversación entre iguales, y no un intercambio formal de preguntas y respuestas. (p.101). Además de que propiamente es una guía de entrevista, la cual no es un protocolo estructurado. (p. 119).

Siguiendo a Schwartz y Jacobs (1999), los investigadores cualitativos cuentan con los propios patrones de interacción del grupo para asegurar la validez de su "lógica de muestreo", de su método de seleccionar con quién hablar.

En este sentido, señalan la conveniencia de que la observación participante y la entrevista se desarrollen conjuntamente, así se puede indicar a

¹⁶⁰ Sabino (1996), señala la siguiente diferencia: *"una entrevista estructurada se desarrolla en base a un listado fijo de preguntas cuyo orden y redacción permanecen invariables, mientras que la no estructurada es aquella en que existe un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y las respuestas. No se guían, por lo tanto, por un cuestionario o modelo rígido, sino que discurren con cierto grado de espontaneidad"*.

quién se puede entrevistar, cuándo y sobre qué, además de que la observación participante puede actuar al mismo tiempo, como una verificación independiente de la información obtenida, pues esto ofrece la oportunidad de poner en duda la relación entre las palabras y los actos, y donde con la aplicación de ambas herramientas fue posible establecer *controles cruzados*¹⁶¹, confrontando las narraciones de los informantes con otras de personas conocedoras y con nuestras propias observaciones y experiencias a lo largo del estudio.

Así, al llegarse a observar que lo que hace la gente en distintas situaciones, es lo contrario de lo que se informó, estamos ante lo que Pollner (1975), llamó “disociación de la realidad”, (citado por Schwartz y Jacobs, 1999), que es básicamente cuando dos métodos de obtener la misma información real son aplicados en forma competente pero en alguna forma producen respuestas contradictorias (p.74).

Así, mediante una adecuada construcción y aplicación de los instrumentos de recolección de información, la investigación alcanzó entonces la necesaria correspondencia entre teoría y práctica para conocer, comprender y describir la realidad.

3.3 Aplicación de los instrumentos de recolección de información.

La presente investigación, contemplaba la aplicación de una prueba piloto; sin embargo, esta parte tuvo que suprimirse por causas ajenas a nuestra voluntad. Lo anterior, a causa del fenómeno meteorológico (huracán Stan) que azotó este municipio chiapaneco causando severos daños a la institución justamente un día después de haber recibido, por parte de la UMF, la credencial de identificación expedida por la coordinación de investigación y

¹⁶¹ Término que se refiere a examinar la coherencia de los dichos en diferentes relatos del mismo acontecimiento o experiencia. Klockars (1977) citado por Taylor y Bogdan (1987:127). Para detectar así, las mentiras, contradicciones e incoherencias, pues como afirma Merton (1946) “a veces una persona sostiene modos de ver que son contradictorios desde un enfoque lógico”. por Taylor y Bogdan (1987:128)

educación continua de la Unidad y tener así, acceso en la misma, pudiendo deambular a discreción sin ser molestado por autoridad alguna.

Cabe señalar que tal credencial nos acreditaba como investigadores con permiso temporal, a partir del mes de octubre de 2005 y hasta febrero del 2006 para rondar por todo el edificio a nuestra merced, en un horario corrido de 08:00 a 20:00 horas de lunes a viernes, y misma que nos tomó un año aproximadamente conseguir, después de una serie de trámites burocráticos que incluían: entrevistas con directivos de la Unidad, revisiones del protocolo de investigación, presentaciones a diferentes comités, entre otras.

No obstante, el día 02 de octubre de 2005 recibimos la autorización oficial a través de dicha credencial; sin embargo, dos días después, ya iniciado el fenómeno meteorológico, el HGZ No. 1, ubicado en un costado, sufrió serios daños, situación que obligó a suspender sus actividades cotidianas y a establecer de inmediato un plan emergente que incluía remitir a una parte importante de la población derechohabiente a la UMF No. 11, alterando con ello, todas las actividades y mezclando el personal laboral de ambos edificios.

Lo anterior, orilló a los directivos a suspendernos temporalmente el acceso recientemente adquirido, hasta nuevo aviso. De esa manera, nos vimos forzados a prolongar la larga espera para poder realizar el trabajo de campo.

Tal situación, alargó la espera poco más de tres meses, siendo durante la tercer semana del mes de enero de 2006 que se me abrieron nuevamente las puertas a la Unidad, en virtud de que las actividades del HGZ No. 1 se reiniciaron durante la primer semana de ese mismo año, volviendo así poco a poco, todo a completa normalidad en las siguientes dos semanas.

Esta pausa involuntaria, afectó de algún modo nuestro cronograma de actividades; no obstante, esta etapa pudo ser superada, toda vez que en la medida que se fueron aplicando los instrumentos, fue posible afinar los instrumentos sobre la marcha, por lo que la recolección de información se dio de manera satisfactoria.

3.3.1 Aplicación definitiva

Una vez que la situación se fue normalizando paulatinamente en la Unidad No.11 del IMSS Tapachula a lo largo de los tres meses posteriores al huracán “Stan”, fue posible ingresar a las instalaciones de la Unidad para llevar a cabo la aplicación definitiva e los instrumentos de recolección de información, que es este caso es propiamente la aplicación de las entrevistas semi-estructuradas de acuerdo a nuestra estrategia metodológica, a los diversos empleados divididos por nivel jerárquico (directivos y jefes de área; médicos, asistentes y enfermeras; y personal administrativo).

De esta manera, la estrategia consistía en realizar las entrevistas en primer lugar al primer grupo (directivos) por ser ellos los primeros enterados e involucrados en la aprobación de esta investigación, por lo que por razones obvias debían ser ellos los primeros en brindarnos todo el apoyo necesario para la realización.

No obstante, que nunca hubo falta de apoyo, si resultó difícil el llevar a cabo con ellos las entrevistas, toda vez que existieron –entre otros- el obstáculo de la falta de tiempo como discurso principal.

De esta manera, resultó una tarea bastante complicada, el conseguir un espacio para las entrevistas, por lo que en algunos casos fue tanta nuestra insistencia, que hubo la impresión de que esa había sido la única razón para acceder a nuestra solicitud; sin embargo, al final, el resultado fue satisfactorio.

No obstante, esto nos orilló a cambiar el orden que se tenía contemplado para efectuar nuestras entrevistas, y aun cuando esto no significó problema alguno, tuvimos que optar por hacer las entrevistas de acuerdo a como nos fueron brindando la oportunidad y no importando a que grupo de nuestra división laboral correspondía.

Este cambio en la forma de entrar al campo, resultó más benéfico de lo que pensamos inicialmente, pues ya entrados en materia nos fuimos dando cuenta de la difícil tarea que habíamos comenzado y de los diversos obstáculos que habríamos de enfrentar.

Dentro de las diferentes dificultades encontradas para ejecutar las entrevistas con los empleados de los diversos niveles jerárquicos de la Unidad podemos destacar principalmente las siguientes:

a) Desconfianza.

Este fue uno de los obstáculos constantes a lo largo de toda la investigación por parte de todo el personal que labora en la Unidad, incluyendo a los propios directivos.

Cabe aclarar que esta dificultad estuvo presente en todo momento, aun cuando ya contaba con la credencial oficial que me acreditaba como investigador temporal, expedida el día 02 de octubre de 2005, por la coordinación de educación e investigación en salud de la UMF No.11, una vez que ya había superado en la Unidad todos los trámites correspondientes que avalaran mi libre acceso en horario de atención.

Sin embargo, aun cuando los directivos de la Unidad habían dado ya su autorización, hacia falta el registro ante la Coordinación delegacional de investigación, por lo que hubo mucha resistencia para proporcionarnos información de cualquier tipo.

Cabe aclarar, que aun con esta situación pudimos hacer algunas entrevistas, y el acceso siempre estuvo libre –pero con ciertas reservas- por lo que no lo consideramos nunca como tiempo perdido.

Posteriormente, el registro de esta investigación ante la Coordinación delegacional de investigación, nos fue entregada por escrito el 08 de marzo de 2006 con el número F- 2005 – 701 -11.

Pudimos entonces detectar a través de las entrevistas, así como de pláticas informales con diversos actores, que la desconfianza del primer grupo (director y jefes de área) radica en diversos puntos:

1.- El hecho de ser una persona totalmente ajena a la institución, toda vez que no somos derechohabientes del IMSS y mucho menos trabajadores.

2.- Como consecuencia del punto anterior, el ser totalmente desconocidos.

3.- Al ser desconocidos, les surgieron muchas dudas en cuanto a:

- nuestro interés por llevar a cabo una investigación en la Unidad
- nuestras intenciones
- los posibles hallazgos negativos
- al manejo de toda la información recabada
- la posible difusión de aspectos negativos.

Ante esta serie de inconvenientes, presentes en todo momento, tuvimos que ser sumamente cuidadosos e inteligentes para lograr poco a poco la confianza necesaria que nos permitiera realizar nuestro trabajo de la mejor manera posible y sin herir susceptibilidades, sobre todo las del director de la unidad, quien desde la primera visita nos advirtió:

“Soy una persona que lleva toda una vida en esta institución, misma que nos ha dado el sustento necesario para vivir a mi y a mi familia, por lo que le tengo un gran cariño y no puedo permitir que se venga a manchar su imagen, así que de llevarse a cabo la investigación, si llego a detectar aspectos negativos que la afecten de cualquier manera, me veré obligado inmediatamente a suspender la investigación”¹⁶².

Y de ahí, que a partir de ese momento fuimos canalizados a la coordinación de educación e investigación en salud a cargo del Dr. Pedro Sánchez Ayala, quien fungió a partir de entonces como el informante clave.

Por su parte, el director no volvió a tratar con nosotros, ni nos concedió entrevista alguna, sino hasta el mes de marzo del 2006.

Entre tanto, nuestro informante clave fue el encargado directo y único contacto para brindarnos información oficial y llevar a cabo los trámites

¹⁶² Información obtenida de la primera visita al Director de la UMF No.11, Médico David López López, durante el mes de noviembre del 2004, para solicitar los trámites necesarios para la autorización de realizar la investigación en su Unidad.

correspondientes para la autorización oficial, misma que tardó exactamente 11 meses y un sin fin de visitas a la coordinación de educación en investigación en salud.

Consideramos pertinente, aclarar que esa Coordinación es precisamente la encargada de autorizar cualquier investigación a ser llevada a cabo en la Unidad, previa autorización de su Comité de Investigación; sin embargo, por motivos de desconfianza decidieron optar por pasar nuestro protocolo de investigación por el mismo proceso por el que pasan los de todos los residentes médicos asignados a esa Unidad, ya que la autorización de tales protocolos es de competencia delegacional, y de esta manera, la Unidad se libera de responsabilidad en cuanto a la autorización.

Por lo que respecta al personal considerado en el segundo grupo (médicos, asistentes y enfermeras), que nada tiene que ver con el grupo de directivos, la desconfianza que se logró detectar radicaba más en el hecho de que la información que pudiera proporcionarnos contraviniera los intereses de los jefes inmediatos y por ende los de la directiva, pudiendo de ese modo verse laboralmente afectados.

Esta situación pudo evidenciarse a lo largo de las entrevistas principalmente al no permitirnos grabarlos, en algunos casos, y al solicitarnos discreción absoluta del contenido de la información proporcionada, esto aunado a las constantes reservas de información que hacían durante la plática. Inclusive en algunos casos, nos llegaron a contactar posteriormente a fin de insistir en *“no comentar con nadie la fuente de información”*, pues no querían tener problema alguno en su trabajo.

En el caso del tercer grupo (personal administrativo) la situación fue un poco distinta, ya que éste goza de una gran protección por parte del sindicato, además de ser ampliamente influido por éste, por lo que tienden en muchos casos a escudarse en él para evitar cualquier actividad con la que no comulguen.

No obstante, nos dimos cuenta de que de este grupo, las de nuestro interés es un reducido número –cuatro- de personas las que tienen contacto

directo con el derechohabiente, por lo que al lograr convencer a dos de ellos, nos dimos por satisfechos.

b) Falta de Tiempo

Este obstáculo, se puede comprender en el grupo directivo, mismo que como ya se mencionó anteriormente, está compuesto por el director de la unidad y todos los jefes de los diferentes departamentos que integran la Unidad, quienes forman parte del cuerpo de gobierno de la misma.

Tal situación, los obliga a dedicarle a la institución tiempo fuera de su jornada de laboral, ya que adicional a la responsabilidad que como jefes tiene de sus respectivos departamentos, tienen además, la responsabilidad de dirigir la Unidad conjuntamente con el director, situación que a decir de ellos, les deja rara vez, tiempo para dedicarlo a asuntos ajenos a su centro de trabajo, por lo que fuera de su horario de trabajo y en sus días libres procuran mínimamente atender asuntos de esa naturaleza.

Sin embargo, aun cuando este fue el discurso más común en este grupo, no era el principal, más bien, lo utilizaron como el pretexto más convincente, no obstante, accedieron –aunque no todos- ante nuestras constantes insistencias.

El resto del personal, en el mejor de los casos, se concretó a concedernos tiempos mínimos (30 a 40 minutos) al final de sus respectivas jornadas laborales, pues argumentaban:

- Estar cansados
- Tener hambre
- Tener otro trabajo
- Tener tareas domésticas
- Atención a la familia
- Asistir a capacitación de índole personal
- Tener compromisos contraídos con anterioridad
- Otros.

Así, una vez realizadas todas las entrevistas que consideramos necesarias para obtener la información de nuestro interés particular es posible presentar el siguiente recuento:

- Director de la Unidad (4 entrevistas informales y diversos encuentros casuales)
- Coordinador de educación e investigación médica (Fue nuestro informante clave)
- 4 Jefes de departamento (algunos hasta dos veces)
- 7 médicos del área de consulta
- 5 enfermeras
- 4 administrativos

Entrevistando a un total de 22 empleados de la UMF.

3.3.2 División jerárquica como estrategia metodológica

Para efectos de llevar a cabo las entrevistas semi-estructuradas como principal instrumento de recolección de información y de acuerdo con nuestra estrategia metodológica, procedimos a realizar una división jerárquica –cuadro 3.2 - del personal que integra la UMF No. 11, quedando de la siguiente manera:

En primer lugar se tomó en cuenta el nivel directivo, mismo que está compuesto por el Director de la Unidad y su Cuerpo de Gobierno; a su vez, el Cuerpo de Gobierno está integrado por el Coordinador de educación e investigación en salud y los jefes de los diferentes departamentos que integran la Unidad.

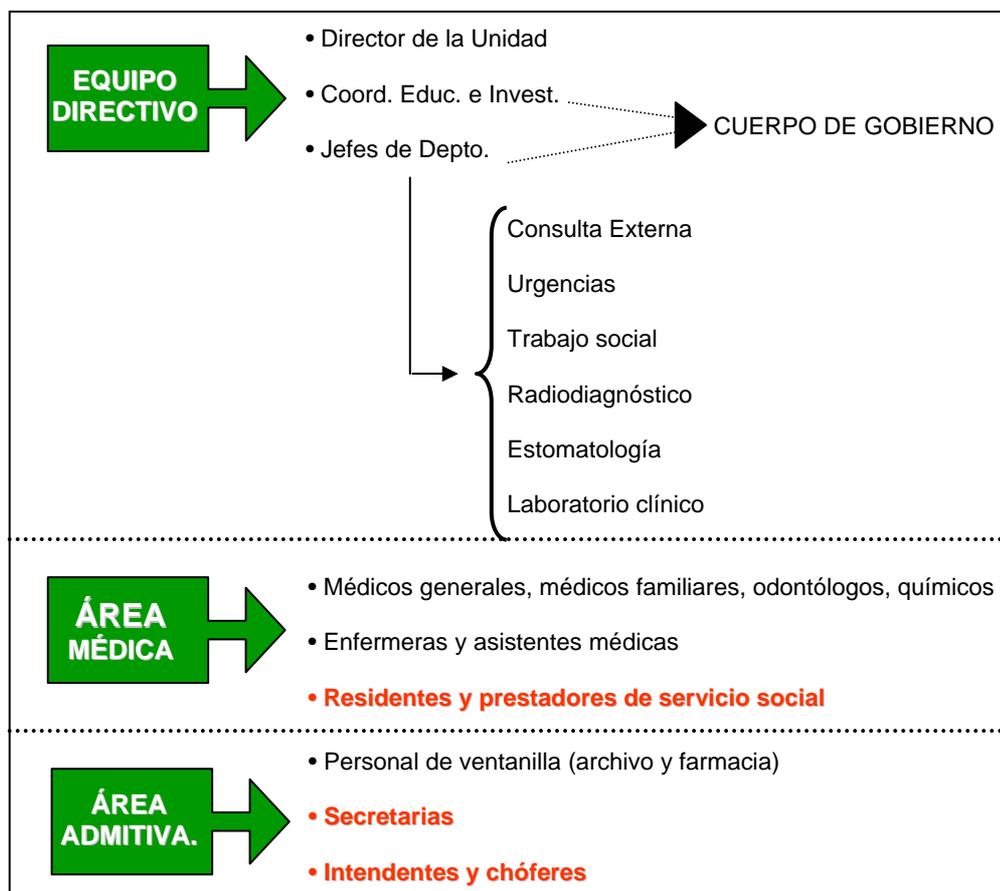
En segundo lugar, se consideró el personal del área médica; es decir, el personal que desempeña labores médicas en las distintas secciones de consulta externa: médicos generales, médicos familiares, químicos, enfermeras, asistentes médicas, residentes y prestadores de servicio social.

Cabe aclarar que para la aplicación de la entrevista se excluyó a los residentes y prestadores del servicio social debido a que ellos no son empleados de la Unidad y además su estancia en la misma, es temporal.

Por último, se consideró al personal del área administrativa, integrados por el personal de ventanilla (archivo y farmacia) además de las secretarías, intendentes y chóferes.

Se aclarara también, que solamente se tomó en cuenta al personal de ventanilla, en virtud de ser los únicos quienes tienen contacto directo y constante con los usuarios de la Unidad.

Cuadro 3.3 División por estrato jerárquico.



Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, de acuerdo con los investigadores cualitativos mencionados con anterioridad, no hubo un número predeterminado de entrevistados, de tal forma que en la medida que fue avanzando el estudio, las personas se fueron seleccionando de acuerdo a diversos factores, principalmente como: oportunidad, disponibilidad, actitud positiva, etc.

Cabe aclarar, que en la mayoría de los casos, hubo buena disposición por lo que ante la necesidad de precisar información, en algunos casos se realizó una segunda entrevista.

Por lo que respecta al informante clave, cabe destacar su buena disposición para la realización de la presente investigación por lo que estuvo en constante contacto directo con nosotros apoyando en todo lo que estuvo a su alcance.

De esta manera, fue posible llevar a cabo nuestro estudio de caso –en términos generales- satisfactoriamente, por lo que en el siguiente apartado se presentan los resultados del mismo.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS.

“La ciencia no tiene el monopolio de la verdad, sino sólo el de los medios para someter la verdad a prueba y reforzarla”.

Mario Bunge

Históricamente, la cultura ha sido el medio por el cual, el hombre siempre ha expresado sus diversas formas de manifestación, al tiempo que ha permitido dar sentido al ser humano como parte de un grupo o comunidad, dotándolos de identidad, y a grandes rasgos definiendo la forma en que hacemos todo lo que hacemos; es decir, desde la perspectiva antropológica la cultura distingue la forma particular de vida de la gente en un tiempo y espacio determinado.

En este sentido, la comprensión de la cultura de una sociedad específica es determinante si deseamos entenderla, y sobre todo para efectos de identificar cómo ésta es trasladada al interior de sus organizaciones, influyendo directamente en la cultura organizacional de las mismas.

De esta manera, sería interesante realizar un estudio de la cultura de la sociedad en la que está inmersa la organización a investigar, y de forma más particular, la de sus empleados, pero fuera del contexto laboral; es decir, el medio ambiente en el que han crecido y por el cual han sido influidos.

Sin embargo, para efectos de la presente investigación, este ideal es una limitante por razones de tiempo, por lo que, en este trabajo nos hemos enmarcado al estudio de la cultura organizacional; es decir, a la cultura exclusivamente interna de la organización, en la cual existen una serie de modalidades que le son propias y que se han definido a lo largo del tiempo, afectando las formas de actuar, de trabajar, de comportarse, etcétera; para cada uno de los integrantes que la conforman y que son las que actualmente definen la forma de actuar y manifestarse al interior de esta Unidad de

Medicina Familiar. Es así como más adelante se presentan los resultados obtenidos.

4.1 Procesamiento y Análisis de la información

El análisis de la información en un estudio, de acuerdo con Ellram (1996), debe contener un proceso de codificación de los datos, que consiste en clasificar la información recabada con el fin de: discriminar, examinar, comparar, contrastar y categorizar datos y conceptos clave, ubicándolos de manera precisa con el propósito de desarrollar una interpretación que permita el desarrollo de una descripción o explicación concreta.

Asimismo, este proceso depende de la naturaleza misma de los datos obtenidos a través de los diversos medios utilizados, así como de la habilidad del investigador para establecer una congruencia lógica de hechos y contexto, resaltando en la medida de lo posible, la causalidad atribuible al evento.

De esta manera en el presente trabajo, el procesamiento y análisis de la información se guió a partir del proceso de operacionalización realizado en el capítulo anterior, mismo que nos proporcionó las dimensiones, variables e indicadores utilizados como elementos centrales para la aplicación de los instrumentos de recolección de información en el estudio de caso.

Así, fue posible obtener información muy valiosa que nos permitió categorizar datos y conceptos clave para efectos de identificar: las diversas modalidades culturales, los principales valores, las diferentes interpretaciones de la calidad y los elementos de la cultura organizacional compartidos entre las diversas modalidades culturales de nuestra organización objeto de estudio, y que además se encuentran constantemente presentes en la vida cotidiana de la UMF No.11, y por ende, son los más significativos. De esta manera fue posible comprender el fenómeno bajo estudio en su contexto real.

4.1.1 Modalidades culturales

La investigación de campo, a través de la aplicación de los diferentes instrumentos de recolección de información aplicados a lo largo de varios meses, nos permitió obtener toda la información necesaria para efectos de –entre otras- identificar las diferentes modalidades culturales que conforman la cultura organizacional de la UMF No. 11 del IMSS Tapachula, a través de los principales instrumentos: observación participante (no intrusiva), notas de campo y la entrevista semi-estructurada.

Por lo que, mediante la identificación de variables significativas en combinación, fue posible el reconocimiento de cinco modalidades culturales bien definidas, sin asegurar que sean las únicas; pero sí, las más representativas y útiles para el entendimiento y comprensión de la cultura organizacional de la Unidad.

De esta manera, fue posible establecer una categorización de esas cinco modalidades culturales identificadas, a través de la siguiente división:

1.- Modalidad Cultural Directiva, cuyos actores son: el director de la Unidad, el Coordinador de educación e investigación médica y los jefes de departamento.

2.- Modalidad Cultural Operativa, en donde los actores principales son: el personal prestador directo de los servicios a derechohabientes, bajo la siguiente subdivisión, en función de la actividad desempeñada:

a) Operativa Médica (personal de consulta externa: medicina familiar, estomatología).

b) Operativa Enfermería (personal de enfermería general y enfermería comunitaria).

c) Operativa Asistentes Médicas (personal asistente de consultorio)

d) Operativa Administrativa (de ventanilla: archivo y farmacia).

Así, de acuerdo con nuestra investigación, la primera subcultura identificada es la “**Modalidad Cultural Directiva**”, cuyas principales

variables en combinación son: la jerarquía¹⁶³, la antigüedad¹⁶⁴ de sus miembros, el rol¹⁶⁵ y la cercanía con el usuario; es decir, el contacto directo.

Pudiesen existir otras variables; sin embargo, éstas resultaron ser las de mayor presencia.

En el caso de la variable jerarquía, ubicamos a todos los actores en un nivel directivo, en virtud de que conjuntamente con el director de la Unidad y el Coordinador de educación e investigación, conforman el cuerpo de gobierno de la Unidad, al mismo tiempo que todos son jefes de alguno de los departamentos que la integran, encontrándose así en el nivel jerárquico más alto de la Unidad.

En este nivel, el director comparte con ellos la responsabilidad del funcionamiento y administración de la Unidad, por lo que constantemente tienen reuniones de trabajo, donde se toman decisiones importantes en torno a las labores cotidianas, lineamientos e implementación de políticas institucionales.

Así, esto fue un aspecto clave, cuando pudimos constatar¹⁶⁶ cómo esta situación les permite a todos los integrantes del nivel directivo compartir constantemente, ideas, opiniones, formas de pensamiento, etcétera; lo que los identifica entre sí y les permite estar en “armoniosa sintonía”.

La segunda variable en combinación es la antigüedad de sus integrantes, quien mínimo cuenta con 13 años en la institución, situación que les permite tener una identidad institucional bastante sólida y compartida por sus integrantes, esta identidad institucional se ha originado a partir de las oportunidades de crecimiento laboral que el instituto les ha

¹⁶³ La jerarquía se refiere propiamente al orden de niveles dentro de la estructura organizacional, y ésta determina las responsabilidades de cada uno y su correlación con la autoridad formal de la misma.

¹⁶⁴ Ésta se refiere al periodo de tiempo que lleva laborando una persona dentro de la organización.

¹⁶⁵ Entendido como la función principal que desempeña un individuo dentro de la organización en la que labora.

¹⁶⁶ Tal situación se dio cuando, en dos ocasiones (noviembre del 2004 y marzo del 2005) durante entrevistas con el director de la Unidad, Médico David López López, hubo reunión del cuerpo de gobierno para tratar asuntos relacionados con las actividades de la Unidad, y se nos permitió permanecer como espectadores de la misma, durante todo el tiempo que ésta duró.

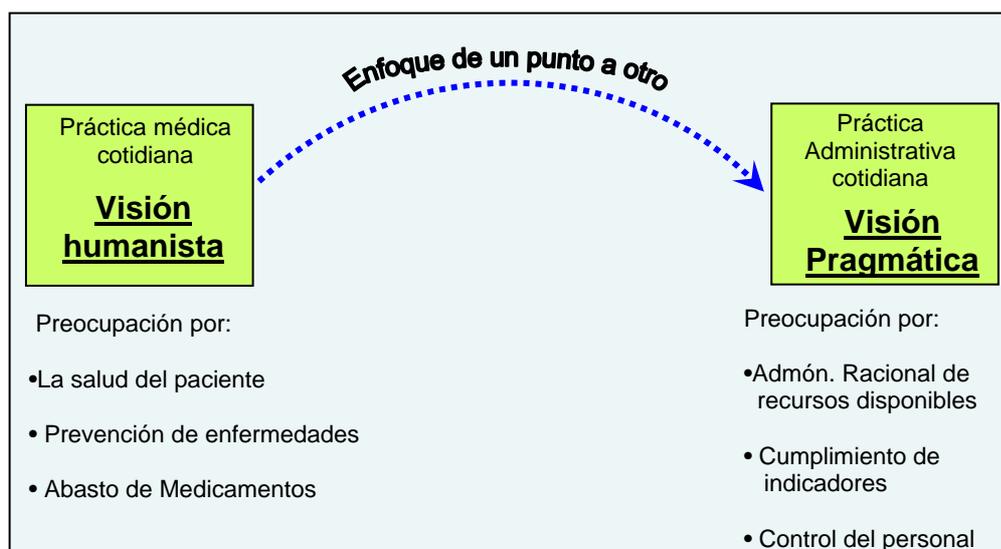
brindado al pertenecer tantos años a la institución y dedicarle todo su tiempo, evolucionando con ella y viviendo de ella.

La tercera y no menos importante es la variable rol, misma que juega un papel básico, toda vez que la gran mayoría de los integrantes de esta modalidad cultural son médicos; sin embargo, su principal desempeño en la institución es administrativo, pues precisamente –entre otras actividades– tienen la responsabilidad de administrar sus departamentos, y esto incluye la administración racional de los escasos recursos materiales para el desempeño de las labores cotidianas, así como el control del personal bajo sus órdenes.

Tal situación, parece ir cambiando la mentalidad de los actores de humanista a pragmática, al ir poco a poco alejándose de la labor médica como práctica cotidiana, tal como se ilustra en el siguiente cuadro 4.1.

Sin embargo, lo que sucede es: que lo que en realidad cambia es el punto de enfoque, no la mentalidad en sí, ya que el centro de atención va radicalmente de un punto a otro, ante un cambio de rol en la Unidad, ya que éste implica preocupaciones de otra índole y de mayor alcance, así como una mayor responsabilidad.

Cuadro 4.1 CAMBIO DE ENFOQUE.



Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

No pretendemos asegurar con esto que los directivos se desprendan de su formación humanista, pero si es importante reconocer que al cambiar su visión antropocéntrica de formación, sus principales preocupaciones institucionales se centran entonces en la óptima administración de los recursos disponibles, del personal bajo sus órdenes, de cumplir con los indicadores, etcétera; por lo que el rol juega un papel decisivo para el enfoque principal de su atención.

La segunda **Modalidad Cultural** identificada es la “**Operativa**”, donde se destacan las siguientes modalidades: Modalidad Cultural Operativa Médica, Modalidad Cultural Operativa Enfermeras, Modalidad Cultural Operativa Asistentes Médicas y Modalidad Cultural Operativa Administrativos.

La modalidad cultural **Operativa Médica**, está integrada por los médicos asignados al área de consulta externa, medicina familiar y estomatología, cuya preocupación principal es precisamente la salud humana brindando atención directa a los usuarios/derechohabientes.

Esta modalidad cultural es el resultado de la combinación de las variables: formación¹⁶⁷, nivel de escolaridad y cercanía con el usuario.

Así, la variable formación, se refiere precisamente a la formación profesional de base, la cual es en esencia humanista; es decir, una formación centrada en el hombre y basada en una concepción integradora de los valores humanos donde destaca un hincapié en la dignidad y valor del ser humano, por lo que se preocupan más por la persona como ser humano, que como una estadística más de su desempeño laboral.

Esta formación es básicamente adquirida en la universidad de origen, durante la realización de los estudios en medicina humana, y vienen a reflejarse al cabo del ejercicio de su profesión en el instituto, por lo que existe una situación significativa en esta modalidad cultural, en la que la formación le ha proveído valores propios de su profesión y no precisamente institucionales, aún cuando en la Unidad se cuenta con un **código de**

¹⁶⁷ Se refiere a la educación y preparación en determinada profesión.

conducta para el personal de salud, el cual rige los estándares de comportamiento; es decir, las obligaciones morales y de trato social que asume el personal de salud al prestar sus servicios cotidianos y de excepción; sin embargo, este código viene a ser más complementario, que básico.

Asimismo, el nivel de escolaridad distintivo de esta modalidad cultural es el nivel de posgrado, toda vez que la mayoría de los médicos de consulta externa cuenta principalmente con la especialidad en medicina familiar, otorgada por el propio instituto y avalada por la UNAM, luego de cumplir con el programa correspondiente. Dicha especialidad en la actualidad ha venido a ser un requisito adicional para brindar atención médica en el área de medicina familiar dentro del IMSS.

Por último, en esta modalidad cultural se identificó también la variable cercanía con el usuario, misma que es bastante alta en virtud de la naturaleza de la misma, ya que son precisamente los médicos que dan consulta, quienes tienen el contacto más directo y profundo con los derechohabientes, pues la mayoría de la población usuaria acude precisamente a solicitar consulta médica ante cualquier molestia física; de ahí, que al médico que los atiende, sea a quien se dirijan con mayor confianza en la Unidad.

La tercera modalidad encontrada es la modalidad cultural **Operativa Enfermería**, misma que se identifica por la siguiente combinación de variables: formación, cercanía con el usuario y rol.

La variable formación al igual que los médicos es humanística dada la naturaleza de sus funciones dentro de la unidad, al ser las enfermeras consideradas como *“la mano derecha del médico”*, a quien asisten al cabo de la práctica médica.

Cabe aclarar, que aun cuando esta modalidad cultural la conforma de manera general el personal de enfermería de la Unidad (27 elementos), existe una división en función del área de asignación y de su rol principal, ya que dentro de ésta, el nivel inferior lo conforman las auxiliares de

enfermera general, luego sigue la enfermera básica o general, cuyo rol principal es el asistencial y curativo, y de manera paralela se ubica a la enfermera comunitaria, asignada al área de medicina preventiva, en donde desarrolla una serie de actividades preventivas de la salud de usuarios “sanos”. Por último, se ubica la enfermera licenciada, la cual ya tiene una formación más profesional e integral y cuenta adicionalmente con una especialidad, que en el caso de esta Unidad, éstas conforman el área de enfermería materno-infantil (EMI).

No obstante, la formación de base de todo este personal es en esencia la misma y por ende, comparten variables y valores que permiten identificar esta modalidad cultural del resto de las demás.

De igual forma, al igual que el personal médico, la cercanía con el usuario es alta, pues este personal, al asistir al médico mantiene una estrecha relación con el usuario durante la adquisición del servicio otorgado.

La cuarta modalidad identificada es la modalidad cultural **Operativa Asistentes Médicas**, la cual se distingue por la siguiente combinación de variables: nivel de escolaridad, género¹⁶⁸, rol y cercanía con el usuario.

Por lo que respecta a la variable escolaridad, los actores que conforman esta subcultura comparten el nivel de escolaridad secundaria, que es el mínimo requerido para ocupar tal puesto.

Su rol principal es administrativo, toda vez que dentro de sus principales funciones, está la de llevar el control de los expedientes médicos de todos los derechohabientes asignados a sus respectivos consultorios, recepcionar las tarjetas de identificación de los usuarios para asignar el turno de consulta, tomarles el peso y la presión antes de la consulta, entre otras.

¹⁶⁸ Significa el grupo al que pertenece una persona, en relación directa con el sexo de la misma.

Por lo que respecta a la variable género, mientras que las otras subculturas identificadas, existe una combinación de sexo masculino y femenino, esta subcultura está compuesta en un 100% por sexo femenino.

La variable cercanía con el usuario, en esta modalidad se ha clasificado como media dado que son las personas que únicamente reciben a los usuarios y coordinan el orden de la consulta.

La quinta y última subcultura identificada es la modalidad cultural **Operativa Administrativa**, la cual se distingue por la siguiente combinación de variables: nivel de escolaridad, apego sindical¹⁶⁹ y cercanía con el usuario.

La variable escolaridad en este caso, está determinada principalmente por el nivel de bachillerato.

Por lo que respecta a la variable apego sindical, ésta se refiere principalmente al fuerte apego con su sindicato, mismo que es “paternalista” y al cual acuden para consultar situaciones con las que no estén conformes dentro de sus actividades laborales, además de no participar en ninguna actividad que no haya sido aprobada por éste.

En cuanto a la cercanía con el usuario, la hemos considerada como baja, ya que este personal es principalmente de ventanilla, por lo que el contacto con el usuario se reduce a la simple entrega de papeles, información y/o medicamentos.

Estas modalidades culturales identificadas en la UMF No. 11, pueden agruparse de manera sintética en el siguiente cuadro 4.2, que a continuación se presenta.

¹⁶⁹ Este apego sindical se refiere a la cercanía que tienen los empleados con su sindicato a fin de ser protegidos por éste en cualquier situación laboral.

Cuadro 4.2 Modalidades culturales en la UMF No. 11

CULTURA ORGANIZACIONAL

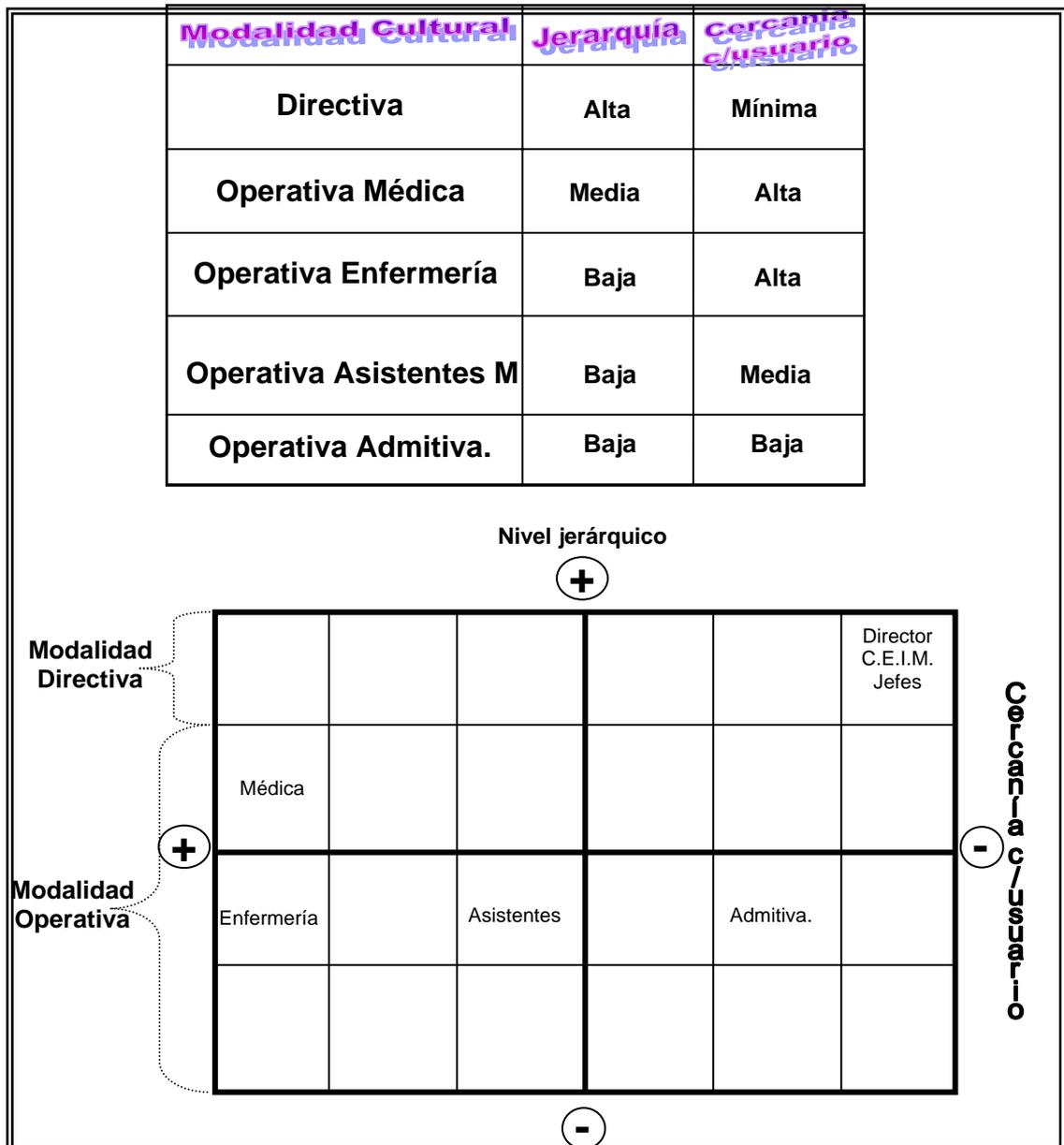
MODALIDADES CULTURALES	PRINCIPALES ACTORES	PRINCIPALES VARIABLES EN COMBINACIÓN
↓ Directiva	Director, GEIM, Jefes	Jerarquía: nivel directivo Antigüedad: mínimo 13 años Rol: administrativo Cercanía c/usuario: Mínima
O. Médica	Médicos de consulta	Formación: humanística Escolaridad: especialidad Cercanía c/usuario: alta
O. Enfermería	Personal enfermería	Formación: humanística Rol: asistencial, curativo y preventivo Cercanía c/usuario: alta
O. Asistentes	Asistentes Médicas	Escolaridad: secundaria Género: femenino Rol: administrativo
O. Admitiva.	PERSONAL ÁREA ADMITIVA.	Escolaridad: elemental Cercanía c/usuario: baja Apego sindical: fuerte

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

El anterior cuadro 4.2, nos permite tener una panorámica general de las diversas modalidades culturales identificadas en el estudio de caso, lo que facilita el entendimiento de la forma cómo está compuesta la cultura organizacional de la Unidad, destacando aquellas variables principales que en combinación integran una subcultura bien definida y diferenciada de las demás.

Asimismo, en el cuadro 4.3 se ilustra el nivel de cercanía con el usuario, de acuerdo a cada modalidad cultural identificada y en relación a la jerarquía de los actores.

Cuadro 4.3 Cercanía con el usuario de acuerdo con la modalidad cultural y la jerarquía de los actores.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

4.1.2 Principales valores encontrados

En este apartado, se presentan los principales valores encontrados y que forman parte de la cultura organizacional, así como aquellos que son compartidos entre las diversas modalidades culturales identificadas en nuestro estudio.

Asimismo, se presentan además, las expectativas y diversas formas en que la calidad de servicio es interpretada por cada subcultura al interior de la UMF y los términos comúnmente utilizados en cada interpretación. Los principales valores encontrados y constantemente presentes son:

a) RESPETO, b) TOLERANCIA, c) PUNTUALIDAD, d) RESPONSABILIDAD, e) UNIDAD, f) ACTITUD DE SERVICIO, g) DISCIPLINA Y h) SOLIDARIDAD SINDICAL.

a) RESPETO

El respeto como valor cultural organizacional se encontró presente en todas las modalidades culturales, haciéndose evidente de diversas maneras: respeto en el trato que le dan los jefes de departamento a su personal, respeto en el trato hacia los usuarios, respeto del espacio de los compañeros de trabajo, respeto de las ideas, respeto de los conocimientos, respeto de las jerarquías.

De acuerdo con lo anterior, presentamos algunas de las respuestas más comunes y representativas durante las entrevistas realizadas:

“Tramos al personal de la manera en que esperamos ser tratados por ellos: ante todo con respeto (...) somos compañeros de trabajo y querámoslo o no, tenemos que vernos diariamente a lo largo de todo el día...”

“...es parte de nuestro trabajo, la de brindar un trato a los usuarios/derechohabientes, ante todo con respeto, como parte de la calidad del servicio...”

“...entre los colegas nos tenemos mucho respeto en cuanto a la práctica médica; es decir, a los conocimientos y experiencia de cada uno, por lo que son comunes las interconsultas para procurar diagnósticos más acertados y al mismo tiempo tratamientos más adecuados...”

“... hemos tomado capacitación en algunas ocasiones en donde nos dicen lo importante de brindar atención a nuestros clientes con respeto, amabilidad, calidez, etc...”

“...no me voy a afamar porque me vería yo muy mal, pero siempre que llega un cliente, saludo con respeto, una sonrisa a flor de labios, aunque llegue uno bien encabronada y haya uno peleado con el marido, pienso que así debe de ser por que la gente no tiene la culpa de la realidad de los problemas de nosotros”.

Estos fragmentos extraídos de las entrevistas realizadas en combinación con lo observable, nos evidenciaron el respeto como un valor cultural presente entre el personal de todos los niveles de la Unidad.

Asimismo, en términos generales el personal manifestó la preocupación que existe dentro de la Unidad para que se procure un constante respeto, tanto con los compañeros de trabajo como con los usuarios de los servicios, el buen trato ante todo: *“es parte de la calidad del servicio, además que no es posible exigir, lo que no pedemos dar”.*

De igual forma, la interpretación que la modalidad cultural directiva tiene de la calidad del servicio, y que se encuentra reflejada en su misión y visión, es la siguiente:

“...procurar la satisfacción total del derechohabiente con atención oportuna, eficaz y eficiente...”

Interpretación que tiene su origen en la política institucional emanada de la dirección central del IMSS, que refleja la búsqueda constante de la satisfacción de los derechohabientes a partir de la mejor atención posible.

b) TOLERANCIA

Otro valor presente en esta modalidad cultural y que también es compartido por el resto de las modalidades culturales, es la tolerancia, misma que además juega un papel importante para el funcionamiento de la Unidad, ya que éste permite –en muchos casos- evitar confrontaciones tanto entre los compañeros de trabajo como entre el personal prestador del servicio y los usuarios.

Algunas afirmaciones al respecto fueron las siguientes:

“... frecuentemente procuramos evitar confrontaciones con el sindicato, por lo que es preferible, ante alguna situación en particular, llegar a acuerdos internos para mantener el equilibrio, salvo situaciones en las que el personal incurre en faltas reincidentes...”

“...muchas veces los derechohabientes vienen molestos y nos hablan con agresividad o malas palabras y tratamos de hacerle entender que nosotros no tenemos la culpa de sus broncas y de todas maneras tratamos de darle una buena atención...”

“...con la implementación de las computadoras aquí en la unidad hubo muchos problemas con los clientes, porque tenían que darse de alta varias veces y eso pues lógico con

toda la razón del mundo, el cliente viene muy molesto (...) y yo se los tenía que decir, es el sistema y les explicaba de un sistema nuevo, pero hay quienes no entienden, ¡oiga de plano! y muy ofuscados me decían que se iban a quejar y quién sabe qué, bueno una vez hasta la madre me mentaron, ¡hay que vergüenza me dio! Y le dije: mire si usted tiene alguna inconformidad, suba por las escaleras y a mano izquierda está la oficina del director, ¡vaya y quéjese!...jajajaja callado se quedó el señor, pensó que le iba a responder mal, pero la verdad yo entendía porqué estaba molesto y pues qué más me quedaba...”

Todo lo anterior, aunado a lo que pudimos observar durante el tiempo que duró la investigación, evidencia la tolerancia como un valor cultural que busca el equilibrio, tanto entre la parte patronal con la sindical, como entre los prestadores directos del servicio y los usuarios, en todos los niveles.

c) PUNTUALIDAD

Otro valor compartido en la modalidad cultural directiva es la puntualidad, que por cierto, solamente en esta modalidad se pudo identificar como un valor cultural, pues para el resto del personal, únicamente representa un valor monetario.

Si bien cada persona que labora en la Unidad tiene su propia concepción y valor a cerca de lo que significa y lo que implica ser puntual, existe una situación que sobre sale de todas, el “estímulo de asistencia y puntualidad”, traducido en un ingreso extra, y otorgado cada quincena a los empleados quienes al cabo de la misma, no tienen retardos, ni ausencias.

A este respecto, algunas respuestas interesantes que evidenciaron la situación antes mencionada, fueron las siguientes:

“En general, pues cada uno tendrá un concepto, algunos vendrán por el estímulo y otros por que ya es parte de su ser (...) el estímulo de asistencia y puntualidad es para todo el personal que labora en la Unidad; sin embargo, nosotros como directivos debemos predicar con el ejemplo”.

“El estímulo es un buen billete, es un buen billete y va en función de cada categoría (...) en lo personal, en un día, en lo personal, que yo no venga, que no cheque o llegue tarde, pierdo alrededor de \$3,000.00, talvez ganaré \$600.00, pero pierdo como \$3,000.00 muy buenos, por eso es tan atractivo...”

“Ese es un buen estímulo, ese si es un buen estímulo (...) quincenal (...) es muy importante por que nuestro sueldo base no es muy grande, lo que realmente el trabajador gana son estímulos, si nosotros llegamos tarde, los estímulos se pierden y no vamos quedando con el sueldo base, además al sueldo base todavía le rebajan, entonces no es bueno para nosotros llegar tarde y quien llega tarde seguramente tiene algún extra por ahí...”

En este sentido, algo muy importante a considerar en este punto es el hecho de que en el “papel” (tarjetas checadoras), los índices de impuntualidad son mínimos; es decir, todos los empleados son relativamente “puntuales”, esta situación se ve constantemente reflejada en los registros de asistencia controlados por el departamento de personal, en los cuales se limitan a analizar los indicadores (las horas de entrada y salida del personal); no obstante, la realidad observable demuestra que en la práctica diaria existe una obvia una impuntualidad y un notorio ausentismo a determinadas horas del día en diversas áreas de trabajo; que por supuesto, no es verificable en el “papel”, además de ser algo

completamente “normal” para todo el personal, pues aprovechando el tiempo de receso al que tienen derecho, frecuentemente se toman algunos minutos adicionales para su respectivo descanso, aun cuando lo procuren en momentos que no se afecte la operatividad de la Unidad.

Sin embargo, toda vez que en el “papel” todo está en aparente orden, los empleados se encuentran despreocupados y muy contentos, pues se encuentran en estricto “cumplimiento” de sus horarios de trabajo, situación que a la postre, les traerá como recompensa un beneficio económico adicional al salario, por concepto de “puntualidad”, además de que su sueldo base no verá afectado, así como tampoco el resto de sus percepciones.

De ahí, la preocupación de los empleados por mantener los altos índices de puntualidad y asistencia, pues con ello no sólo se evitará el descuento correspondiente por incumplimiento, sino además, tienen la posibilidad del bono extra quincenal que complementará su sueldo base.

Ello refleja parte de la cultura organizacional, donde existe la costumbre de hacerse “favores” para checar las tarjetas de entrada y salida en ausencia de los interesados, quienes lo último que tienen en mente es la puntualidad como un valor cultural que les permita cumplir con sus compromisos laborales a tiempo.

Tal situación, pudo observarse al cabo de todo el estudio de campo y constatarse en las entrevistas realizadas, en las que se refleja tácitamente un conocimiento de tal situación:

“Hay trabajadores, no puedo decir que todos, que llegan, checan y se van al desempeño de su trabajo y otros se irán a tomar el café...”

“Si, es una observación y es muy cierta, si nosotros hiciéramos un estudio sobre tiempos y movimientos, tiempos perdidos, creo que encontraríamos grandes, grandes sorpresas aquí en el instituto, que talvez nos ocasionarían enfrentamientos

laborales con el sindicato al dar esta observación (...) por cierto, hay áreas totalmente abandonadas en horas de trabajo que pone al usuario de mal humor y entran en conflicto...”

“...en general creo que los tiempos muertos se dan este, en cualquier momento del horario de atención al público, podría ser al inicio de la jornada o a media jornada”.

Tal situación, no sólo no es desconocida, sino que además es aceptada y tolerada como parte de una costumbre organizacional, donde el argumento válido para ello es el hecho de cumplir con los índices de atención diaria, así como las tareas particulares propias de sus jornadas laborales.

Cabe señalar que dentro de la Unidad no existe una cafetería o algo similar, de tal forma que ir a “tomar el café”, implica en muchos casos, salirse de las instalaciones de la institución, situación que implica varios minutos de ausentismo en las áreas de trabajo.

Incluso, se pudo corroborar cómo en algunos casos, el personal completo de algún departamento se retira con toda tranquilidad en pleno horario de trabajo, para ir a desayunar quesadillas al mercado “San Juan” que se ubica frente a las instalaciones del Instituto, tomándose alrededor de una hora y a veces hasta más; no obstante, las tareas del día son cumplidas en tiempo y forma.

Cabe aclarar además, que esta situación –aún cuando es bastante común- no se puede generalizar, ni para todos los empleados, ni mucho menos para todos los departamentos.

d) RESPONSABILIDAD

Bajo un enfoque general del personal de la Unidad se pudo detectar lo siguiente: por lo que respecta a este punto es importante señalar que en

el programa de trabajo del 2004 (pag. 4), en la visión de la Unidad, se puede apreciar lo siguiente: *“Al término del año 2004, el personal de la unidad estará comprometido con sus responsabilidades...”* En este sentido, al cuestionar acerca de la consecución de esto, una respuesta importante fue la siguiente:

“Hasta cierto punto creo que sí, talvez nos esté faltando un poco la evaluación, este, en estos casos, este, tenemos algunos monitoreos pero no en todas las áreas nada más en el área de asistencia médica y eso pues nos dejaría débiles en otros sectores, nos está faltando control y evaluación”.

En esta respuesta refleja una situación contradictoria al actual discurso por parte de los directivos de *“una aplicación sistemática de la cultura de calidad”*, plasmada además en la visión de la Unidad del 2004.

Lo anterior, debido a que en una cultura de calidad –de acuerdo con los clásicos- luego de un largo proceso de aculturación, las personas son capaces de cambiar su forma de pensar y autocontrolarse, asumiendo sus responsabilidades por convicción propia a través del convencimiento y no del ejercicio de la coerción, por lo que no necesitan ser controlados ni evaluados por la dirección para verificar que estén cumpliendo con las responsabilidades propias de su trabajo.

En este sentido, es preciso dejar en claro que no estamos diciendo que de manera general, el personal de la Unidad no sea responsable con el desempeño de sus labores, sino que la forma de responsabilidad en algunas modalidades no es propiamente por que sea un valor cultural, ya que bajo la estructura burocrática que aún opera el instituto, ha generado la clásica costumbre del *“a mi no me toca”* y por lo tanto, a excepción de los directivos, médicos y enfermeras, nadie asume responsabilidades fuera de sus labores cotidianas, ni mucho menos realiza un esfuerzo adicional o alguna tarea extra.

De esta manera, no es posible entender un genuino compromiso con sus responsabilidades, fuera de lo que a cada uno *“le toca”*.

Por ello, se entiende que en lo que concierne a lo que *“a cada quien sí le toca”*, si existe una preocupación por actuar con atención en lo que hacen o dicen, pero no como valor cultural, sino como obligación, toda vez que lo que *“si les toca”* es inherente a sus labores cotidianas y por ende, del conocimiento de todos los compañeros de trabajo, por lo que al no actuar con responsabilidad en sus labores diarias implica evidenciarse tácitamente como irresponsable.

Así, para el personal directivo, la responsabilidad que conlleva el ser jefe de departamento y de procurar el buen y armónico funcionamiento de la Unidad es un claro valor cultural que no puede soslayarse, pues son ellos el principal ejemplo de los subordinados:

“...como jefes de departamento y como miembros de la junta de gobierno de la Unidad, es nuestra principal responsabilidad, no sólo el buen funcionamiento de la misma, sino el ser ejemplo de nuestros subordinados, pues no es posible exigir, sin antes cumplir...”

De igual forma, para el personal médico y el personal de enfermería, la responsabilidad asumida frente a un paciente, es un valor inculcado desde su formación profesional, toda vez que para éstos, el paciente no es un simple usuario o derechohabiente, sino un ser humano que requiere de sus conocimientos y atención, por lo que deposita en ellos toda su confianza para preservar su salud.

A este respecto, una respuesta común fue:

“No estamos de acuerdo en utilizar el término clientes, para nosotros son pacientes...”

“Para nosotros que damos consulta diariamente, las personas con las que tratamos no son simples derechoabientes ni clientes, ni mucho menos simples estadísticas, sino seres humanos que por derecho acuden a nosotros y nos confían su salud...”

Por lo tanto, aunque la visión que tienen los médicos y enfermeras de los usuarios difiere de la visión de los administrativos, para estas modalidades la responsabilidad es un valor cultural que comparten cada uno en su ámbito de acción y bajo sus perspectivas particulares.

e) UNIDAD

Dentro de la modalidad cultural directiva, es bastante común el trabajo en equipo, toda vez que el director de la Unidad conjuntamente con el coordinador de educación e investigación médica y la junta de gobierno procuran la toma de decisiones en reuniones de trabajo a fin de llevar por el rumbo correcto a la Unidad.

Sin embargo, esta práctica no es frecuente en el resto de las modalidades, ya que durante el tiempo que duró la investigación no se detectó evidencia alguna de que así fuera.

f) ACTITUD DE SERVICIO

En la modalidad cultural **Operativa Médica** y **Operativa Enfermería** se detectó adicionalmente el valor cultural de **Actitud de Servicio**. Este valor se comprende a partir de que en ambas modalidades, los actores desempeñan labores cotidianas inherentes a su formación, por lo que su trabajo está en función de la profesión que eligieron.

Bajo esta lógica, este personal tiene una visión muy particular de su trabajo, toda vez que dentro de su jornada laboral, realiza lo que le gusta y para lo cual se preparó formalmente.

Un buen ejemplo de lo anterior sería la siguiente respuesta:

“La carrera de medicina humana es una carrera muy bonita, que a mi en lo personal me apasiona, desde niño quería ser médico, pero al mismo tiempo es una carrera muy dura, que requiere de mucho estudio y sacrificio, tanto físico como moral (...) sin embargo, a lo largo de ejercicio profesional esos sacrificios han rendido frutos, pues he recibido además muchas satisfacciones haciendo lo que me gusta...”

Respuestas de este tipo, resaltan el gusto de este personal por su trabajo cotidiano.

Cabe señalar, que en ambas modalidades culturales (médica y enfermería), la interpretación que ambas tienen de la calidad del servicio también está en función de la atención; sin embargo, un término que llama la atención es el de “paciente”, en ambas modalidades, para ellos todo usuario/derechohabiente es un paciente al que hay que dar atención, y este término no sugiere precisamente una persona enferma, sino, una persona que requiere –como cualquier ser humano- del cuidado de su salud, a partir de conocimientos especializados.

En la modalidad operativa **Asistentes Médicas**, adicionalmente a los valores de respeto y tolerancia encontrados, pudimos identificar la disciplina. En esta modalidad, la disciplina es un valor cultural, toda vez que ésta ha sido aceptada como parte inherente de su trabajo, ya que en esta modalidad es común que el objetivo central de sus labores sea mantener contento al jefe inmediato superior, así este personal mantiene entonces, siempre una gran preocupación por el cumplimiento de sus deberes a través de la disciplina, con ello se sienten satisfechas laboralmente, pues

procuran así las buenas relaciones laborales. Esta situación, conlleva a este personal a ser un personal disciplinado que acata las órdenes del jefe, al pie de la letra.

En este sentido, la disciplina es el medio preciso para el cumplimiento satisfactorio de los deberes, no como una genuina responsabilidad, sino como el camino directo a la armonía laboral.

h) SOLIDARIDAD SINDICAL

Por último, en la modalidad cultural **Operativa Administrativa** se identificó un valor más: la solidaridad sindical, ésta se hizo evidente al hacer contacto y preguntar si podían concedernos una entrevista, siendo la siguiente respuesta el común denominador:

“Sí claro, con mucho gusto, solamente permítame consultarlo antes con nuestro delegado sindical...”

Esta respuesta nos llamó mucho la atención, pues ni siquiera pensaron en consultar al jefe inmediato, además de que no obstante, que no son los únicos sindicalizados, el personal que integra esta modalidad cultural fue el único que demostró tal preocupación de informar al sindicato y obtener la autorización correspondiente.

Asimismo, aun cuando este personal también tiene la preocupación por mantener contento al jefe inmediato superior, es más la preocupación por estar alineado con el sindicato.

De esta manera, toda la información anterior, es posible sintetizarla en el siguiente cuadro 4.4, en el cual se concentran: las diversas modalidades culturales, las principales variables en combinación, los principales valores culturales y la interpretación que tiene cada modalidad cultural acerca de la calidad del servicio.

Cuadro 4.4 Los principales valores de las diversas modalidades culturales de la UMF no.11 y su interpretación de la calidad de servicio.

	COMBINACIÓN DE VARIABLES PRINCIPALES	PRINCIPALES VALORES COMPARTIDOS	INTERPRETACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO
MODALIDAD CULTURAL DIRECTIVA	Jerarquía: nivel directivo Antigüedad: mínimo 15 a. Rol: administrativo Cercanía c/usuario: Mínima	Respeto+ Puntualidad Responsabilidad Unidad Tolerancia+	Procurar la satisfacción total del derechohabiente* con atención oportuna, eficaz y eficiente.
MODALIDAD CULTURAL OPERATIVA MÉDICA	Formación: humanística Escolaridad: especialidad Cercanía c/usuario: alta	Responsabilidad Respeto+ Actitud de servicio Tolerancia+	Brindar atención médica integral para resolver los problemas de salud al paciente* e inculcar acciones preventivas.
MODALIDAD CULTURAL OPERATIVA ENFERMERÍA	Formación: humanística Rol: asistencial, curativo y prevent. Cercanía c/usuario: alta	Responsabilidad Respeto+ Actitud de Servicio Tolerancia+	Brindar al paciente* atención con calidad, eficiencia y humanismo.
MODALIDAD CULTURAL OPERATIVA ASISTENTES	Escolaridad: nivel técnico Género: femenino Rol: administrativo Cercanía c/usuario: media	Respeto+ Tolerancia+ Disciplina	Brindar atención al usuario / derech.* con cortesía, amabilidad y respeto.
MODALIDAD CULTURAL OPERATIVA ADMITIVA.	Escolaridad: básica Identidad: sindical Cercanía c/usuario: baja	Solidaridad sindical Tolerancia+ Respeto+	Atender al cliente* con oportunidad y calidez.

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

+ Valores compartidos en todas las modalidades identificadas.

*** Términos comúnmente utilizados por los actores de cada subcultura.**

Cabe destacar, que en el anterior cuadro 4.4 se destacan los valores más significativos –sin asegurar que sean los únicos- y que además se encuentran constantemente presentes en la vida cotidiana de la Unidad.

Todo este análisis de la información recabada, reflejó además algunas situaciones negativas y no favorables para la vida organizacional de la Unidad, mismas que se describieron anteriormente, y que una vez analizadas fue posible entender que obedecen –entre otras cosas- principalmente a cuatro situaciones concretas detectadas en el estudio:

a) **Bajo nivel de satisfacción** de los trabajadores en el desempeño de sus funciones por:

- Su actual nivel salarial.
- La ausencia de reconocimientos por el desarrollo de sus tareas laborales.
- La falta de equipo y recursos materiales para el óptimo desempeño de sus labores cotidianas.

Por lo que, muchos de los trabajadores que integran la modalidad cultural operativa, frecuentemente se desmotivan y tienden a bajar su rendimiento.

Lo anterior, se reflejó en las siguientes respuestas:

“...nuestro sueldo es bajo, lo que nos compensa son los incentivos, como el bono de puntualidad y asistencia, pero si no lo logramos, pos no nos alcanza...”

“...yo creo que afecta la satisfacción ¿no? de cada una persona, eso es muy individual, acabamos de tener un curso en donde tuvimos una asesora general y ella púes nos hablaba referente a los puntos del porqué estaba bajando la

calidad del servicio, entonces varias personas de ahí hicieron ver sus opiniones o dar sus opiniones y dentro de las principales cosas que dijeron es que no había un reconocimiento, que hay personas que necesitan un reconocimiento, no tanto económico sino cuando menos una gratificación verbal pues, una palmadita (...) de las otras cosas que pusieron del curso pues del porqué estaba bajo el rendimiento fue pues lo necesario, materiales, el equipo, los recursos, por que hay bastante carencia...”

b) La incongruencia entre el discurso de los directivos y la práctica real.

La actual situación que vive la UMF No.11 en relación a la cultura de calidad que pregonan los directivos y la serie de actividades orientadas a la consecución de la certificación, es una situación verdaderamente de limitaciones contradictorias para los empleados, pues mientras el discurso está en favor del autocontrol, de la creatividad, la participación de todos en la toma de decisiones; la realidad es que existe es una *asfixia burocrática*¹⁷⁰; es decir, gran cantidad de trámites para todo, aunado a una serie de normas, técnicas y procedimientos laborales que los trabajadores deben seguir por mandato directivo, a través de los lineamientos institucionales.

c) La despreocupación por el aspecto cualitativo de la atención a usuarios/derechohabientes.

La carga de trabajo va más en función del aspecto cuantitativo – típico de la institución- que del cualitativo; es decir, lo más importante para la institución es que los trabajadores cumplan con la cuota de atención diaria, más que la forma en cómo se está cumpliendo, esto aunado a una sobre población en la Unidad, lo que origina

¹⁷⁰ Término utilizado por Van-Dick y Martínez (2002).

principalmente una considerable disminución en el tiempo de atención para cada paciente.

d) **La escasez de medicamentos, material y equipo.**

Si bien esto no es una situación que dependa directamente de las autoridades de la Unidad, sino del mismo instituto, la Unidad sí se ve afectada directamente, toda vez que esta situación incomoda y desmotiva al personal que integra la modalidad cultural médica para el desempeño de las labores cotidianas, pues en muchas ocasiones, se ven obligados a recetar, no el medicamento más adecuado, sino, el que se encuentre disponible en ese momento.

Asimismo, es común el desabasto de material y equipo que permita a los trabajadores de la Unidad un desempeño óptimo de sus labores.

Así, se pudo detectar que todas estas situaciones provocan además, en los trabajadores actitudes y conductas poco flexibles, al sentirse marginados en su desempeño laboral debido a situaciones completamente ajenas a su voluntad, por lo que se limitan a procurar el servicio, con los recursos disponibles y a partir de una atención digna y amigable que le brinde, por una parte al usuario la sensación de un servicio de calidad, y por la otra a los trabajadores, la sensación del cumplimiento con lo estipulado en el actual discurso de cultura de calidad.

Esto, de acuerdo con Aguirre-Gas (1990) (citado por Van-Dick y Martínez, 2002: 20), adquiere mayor atención por parte de los directivos de la Unidad, toda vez que *“la **satisfacción** del trabajador en el desempeño de sus labores, ha sido considerada recientemente como **factor determinante** en la calidad de la atención, en virtud de que no es posible conseguir que una persona realice un trabajo, con **calidad y eficiencia** si no se encuentra **satisfecha** durante el desempeño y con los resultados del mismo”*; esto como resultado de un estudio sobre las expectativas de los pacientes y los trabajadores de la unidades médicas del IMSS.

Sin embargo, cabe señalar que esta insatisfacción del trabajador, aun cuando tiene relación directa con el nivel salarial, la falta de equipo y estructura física de la institución, y que además es imposible modificarse ante la actual crisis financiera por la que atraviesa el instituto, no son los únicos elementos susceptibles de proporcionar tal satisfacción, ya que de acuerdo con las teorías motivacionales, existen además otro tipo de satisfactores como el reconocimiento, la participación y la superación, que no necesitan precisamente del recurso financiero para su implementación.

Por lo tanto, una realidad innegable es que existe una cultura organizacional, que sin duda es desapercibida e incomprendida por los directivos de la Unidad, donde una vez más la calidad se aborda como uno más de los aspectos cuantitativos, bastante común por cierto en el ámbito médico, tal como lo sostiene Frenk (1978) (citado por Van-Dick y Martínez, 2002: 49), *“...en un medio como el médico acostumbrado a centrarse exclusivamente en aspectos cuantitativos, el asunto de la calidad y la mayor parte de los intentos para evaluarla, se han limitado al recuento de acciones emprendidas, sin plantearse el efecto real que dichas acciones tienen sobre la **salud**, ni la medida que satisfacen las **necesidades** de los individuos y de la población”*.

Y si a esto le sumamos, el hecho de que la práctica común es el de adoptar modelos exitosos, tanto en otros países, contextos y ámbitos ajenos al de salud pública, entonces podemos entender el fracaso –en muchas ocasiones- de tales modelos copiados, ya sea fiel o parcialmente.

Todo este análisis, nos permitió determinar y categorizar, *grosso modo*, los principales elementos culturales que conforman la cultura organizacional de la Unidad y que son compartidos por sus integrantes, mismos que se sintetizan en el siguiente cuadro 4.5.

Cuadro 4.5 Principales elementos culturales compartidos.

CULTURA ORGANIZACIONAL		
MODALIDADES CULTURALES	PRINCIPALES ACTORES	PRINCIPALES ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
↓ Directiva	{ Director, GEIM, Jefes { Medicos consulta externa { Personal enfermería { Asistentes { PERSONAL ÁREA ADMITIVA.	VALORES: <ul style="list-style-type: none"> • Tolerancia • Respeto • Responsabilidad • Cumplimiento COSTUMBRES: <ul style="list-style-type: none"> • Trabajar con recursos limitados. • Trabajar con sobre carga. • Trabajar bajo enfoque cuantitativo. • Aceptación de situaciones negativas. ACTITUD: <ul style="list-style-type: none"> • Poco flexible, pero positiva. COMPORTAMIENTO: <ul style="list-style-type: none"> • Tranquilo • Respetuoso • Amable SÍMBOLOS: <ul style="list-style-type: none"> • Bata blanca (status profesional) • Calidad (categoría institucional) COMUNICACIÓN: <ul style="list-style-type: none"> • Bilateral: vertical y horizontal
O. Medica		
O. Enfermeras		
O. Asistentes		
O. Admitiva.		

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

De esta manera, el anterior cuadro 4.5 nos permite conocer los elementos culturales compartidos en la Unidad y que son los que permiten, por un lado un nivel aceptable de calidad de servicio, y por el otro, el buen funcionamiento de la Unidad, pese a todas sus limitaciones, carencias y problemas particulares, comunes en toda organización.

4.1.3 La relación: cultura organizacional y la calidad en la práctica.

En primera instancia, es preciso aclarar que el asunto de la calidad, no es una cuestión exclusiva de la Unidad No. 11, ni mucho menos una cuestión particular de sus directivos, sino que de acuerdo con el propio IMSS, es un asunto de política institucional¹⁷¹, que los directivos de todas las Unidades y hospitales deben asumir como parte de los lineamientos internos para procurar servicios con calidad, que deben ser ejecutados por el personal operativo que directamente tiene contacto con los usuarios, estableciéndose así un puente entre los directivos y éstos.

En este proceso, la calidad del servicio en la Unidad No. 11, adquiere diversos matices, de acuerdo principalmente con cada modalidad cultural identificada, como ya se mencionó anteriormente; ello, en razón de que existe una estrecha relación entre la cultura organizacional y la calidad, tal y como se estableció esquemáticamente en el capítulo 1.

De esta manera, la presente investigación reveló una situación interesante: que en esta Unidad la calidad para el nivel directivo tiene un matiz comercial¹⁷², donde ésta es percibida como un símbolo actualmente buscado afanosamente por ellos, concretamente en la modalidad de certificación¹⁷³, a través del premio IMSS a la calidad, instituido durante el presente sexenio para todas las organizaciones de salud, lo que conseguirlo representa –de acuerdo con la perspectiva de la directiva- un alto *status* institucional. Esto se refleja en la siguiente respuesta como ejemplo:

“...creo que la cultura de calidad debe ser en todos los niveles y en todas las instituciones, no solamente en la

¹⁷¹ Información publicada en la página de Internet www.imss.gob.mx y citada textualmente en la Introducción de la presente investigación.

¹⁷² Este matiz comercial tiene su origen en la literatura especializada que consulta el personal del nivel directivo, mismo que está basado en estudios al seno de la empresa privada, principalmente la manufacturera.

¹⁷³ Situación claramente evidenciada en la actual visión de la Unidad, citada en el capítulo 2.

industria sino en instituciones de salud, ¿para qué? Pues esto nos va a dar mayor nombre, mayor posición y sobre todo que nos da categoría a las instituciones y al personal que trabaja ahí, porque se comenta: es una institución donde se otorga calidad, se otorga atención adecuada, donde se otorga...este...una atención... cómo te dijera... cálida para el derechohabiente o cualquier empresa a donde vayas y seas bien atendido te dan las ganas de volver a ella...”

El anterior ejemplo, pone de manifiesto una perspectiva más de organización privada, que pública, en la que no se está considerando, que el usuario, no regresa a la institución precisamente por que haya sido bien atendido –tal y como sucede en una empresa comercial- sino por satisfacer la necesidad de seguridad social a la que por mandato constitucional, tienen derecho; derecho, que desde luego no es adquirido en un ámbito mercantilista de compra-venta.

De ahí, que en muchos casos, por cuestiones económicas, ni siquiera pueden llegar a considerar otra opción, por lo que no es prioridad la forma en que serán atendidos; sino, simple y sencillamente que sean atendidos y que su problema sea resuelto. De hecho, para los directivos de la Unidad, toda la población adscrita a la Unidad son derechohabientes, pero sólo aquellos que hacen uso de ella, son considerados usuarios, y es precisamente la parte no usuaria, la que posiblemente sí cuente con otras opciones y por lo tanto, no acuden a solicitar los servicios del IMSS aun y cuando tienen todo el derecho.

Sin embargo, en este orden de ideas, de acuerdo con los resultados de nuestro estudio, para los usuarios la calidad del servicio, va más en función de sus expectativas y requerimientos particulares; que en función de una definición estandarizada. De ahí, que cada usuario considere o no, los servicios de la Unidad con calidad, si sus expectativas y requerimientos particulares son satisfechos, entonces para ellos sí hay calidad; pero, si no

es así, entonces no les bastará con recibir un trato respetuoso, cálido y amable para considerarlo como tal, ya que tal y como se ilustra en el cuadro 4.6, en primer lugar de las expectativas y requerimientos particulares del usuario, se ubica precisamente una **efectividad médica**, traducida en:

- a) Un diagnóstico certero que les permita saber qué es lo que tienen ante un malestar físico.
- b) Un tratamiento adecuado para aliviar sus malestares y preservar la salud.
- c) Medicamento adecuado y efectivo¹⁷⁴.

Así, el estudio reveló que en algunos casos la parte diagnóstica no se ha satisfecho y por ende la de tratamiento, esto es totalmente entendible, toda vez que debido a la carga diaria de usuarios a ser atendidos en cada consultorio, los médicos cuentan con un tiempo reducido para dedicar a cada caso, por lo tanto, ocurre comúnmente que el diagnóstico presuntivo, no sea precisamente el más acertado. Esto ocasiona que el tratamiento asignado no responda de manera tan positiva como el usuario esperaría por lo que éstos manifiestan regresar de nueva cuenta.

A esta situación, es posible añadir un fenómeno nuevo, con la introducción de la computadora a los consultorios, los usuarios manifiestan no tener toda la atención que esperan del médico, pues éste *“los escucha pero mira a la computadora la mayor parte del tiempo”*, lo que deriva en una insatisfacción en la atención de éste.

Por lo que respecta a los medicamentos, éstos son recetados con base en un cuadro básico, por lo que en muchas ocasiones, podrá no ser el más adecuado y efectivo; sin embargo, es el que oficialmente deben recetar.

¹⁷⁴ Como ya se mencionó anteriormente, existe una carencia de medicamentos a nivel institucional, por lo que ésta es en muchos casos- parcialmente satisfecha para los usuarios.

De ahí que los usuarios manifiesten que en diversos casos, para distintas enfermedades reciben el mismo medicamento y existen casos extremos en los que el medicamento ni siquiera está disponible en el momento que es solicitado.

En segundo lugar se ubica la **oportunidad de atención**; es decir, el usuario espera ser atendido en un mínimo de tiempo, que por supuesto no es posible debido a la sobrepoblación demandante.

Es hasta el tercer lugar, que se ubica el **trato digno**, que se traduce en:

- a) Amabilidad y
- b) Cortesía

Y por último se ubica la **comodidad**, en la cual esperan:

- a) Un área de espera lo suficientemente amplia, como para que todos los usuarios de un turno esperen cómodamente su turno de consulta.
- b) Una ventilación suficiente para sentir un clima agradable.

De esta manera, es posible comprender, cómo un simple trato digno, resulta insuficiente para calificar un el servicio como de calidad.

Por lo que respecta a los empleados de la Unidad, sus expectativas y requerimientos particulares, no determinan la calidad del servicio que ofrecen, sino su nivel de satisfacción en el desempeño de sus labores, situación que determina su rendimiento laboral, por lo que tiene un impacto directo sobre los usuarios.

Para los empleados, la calidad se reduce a definiciones y se determina –muchas veces- a partir del simple trato y la modernización tecnológica.

Asimismo, las expectativas y requerimientos particulares de la modalidad cultural directiva tienen un impacto directo sobre la modalidad

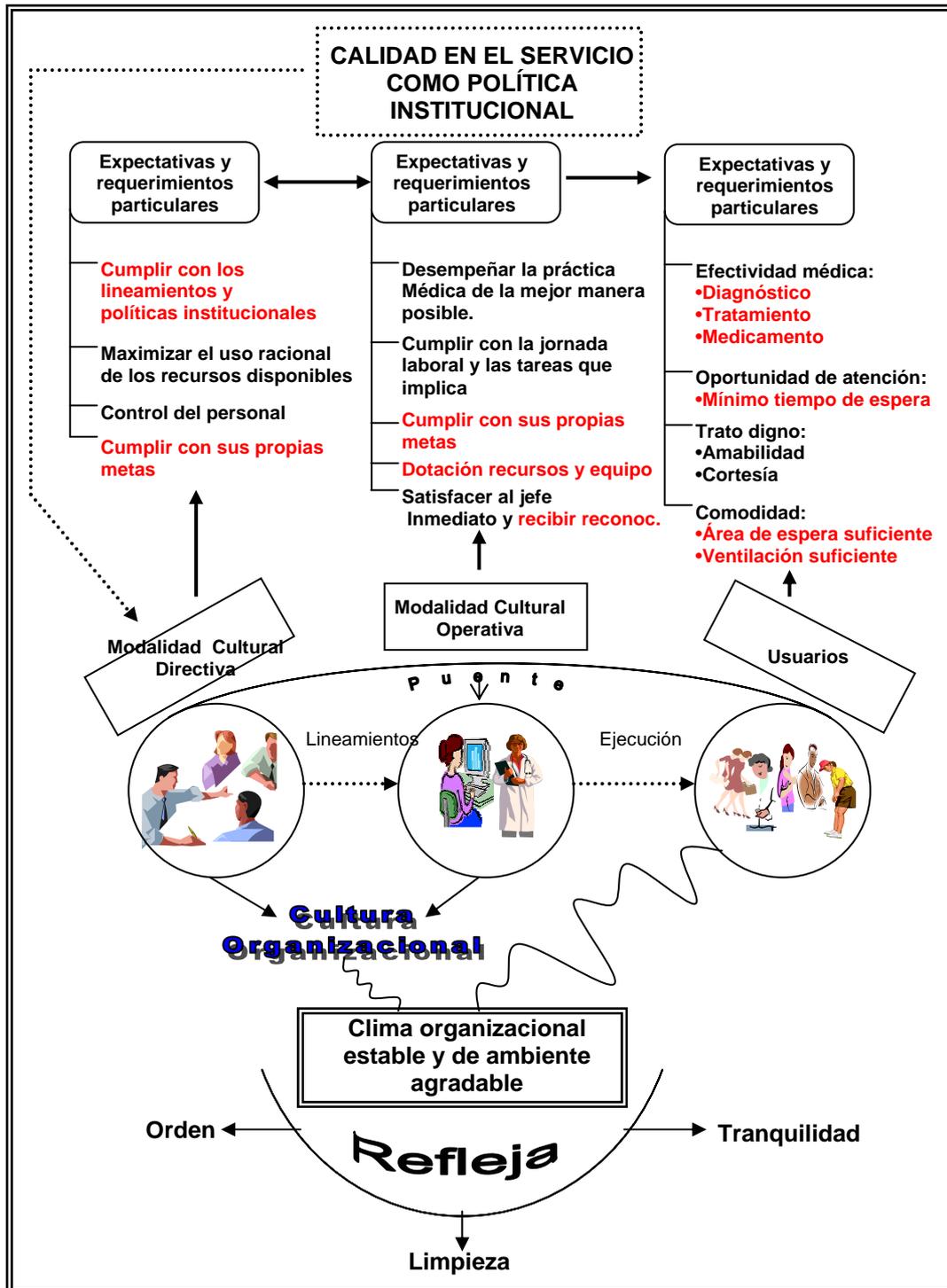
cultural operativa, y viceversa, ya que en la medida en que se satisfacen una y otras –producto de la sinergia de los elementos culturales- se genera en la Unidad un clima organizacional estable y de ambiente agradable que refleja: orden, limpieza y tranquilidad, características percibidas por el usuario, a quien éstas no le bastan para cumplir con sus expectativas y requerimientos primordiales (figura 4.6), por lo que aun el clima organizacional estable que existe en la Unidad, no es bajo ninguna circunstancia, sinónimo de calidad.

Por ello, la información recabada a través de las entrevistas realizadas a los usuarios, reveló, además -en términos generales- una “cierta”¹⁷⁵ satisfacción con relación a su principal expectativa (efectividad médica), por lo que, aun cuando las demás se satisfagan parcialmente o simplemente no se satisfagan, una vez obtenido el diagnóstico, el tratamiento y el medicamento, el usuario se da por bien servido¹⁷⁶ y la oportunidad de atención y la comodidad pasan a ser expectativas no consideradas para evaluar el servicio recibido desde una perspectiva holística.

¹⁷⁵ Con la palabra “cierta”, nos referimos a que el problema de la escasez de medicamentos, de acuerdo con los usuarios, muchas veces impide que la satisfacción sea completa, ya que a veces no les es surtida en tiempo y forma, y otras veces notan recibir el mismo medicamento para diferentes sintomatologías, y en el peor de los casos, no reciben nada.

¹⁷⁶ Esto siempre y cuando, en los días subsecuentes sus malestares físicos vayan desapareciendo paulatinamente, pues de no ser así, automáticamente emerge una comprensible insatisfacción.

Cuadro 4.6 Relación: cultura organizacional y la calidad.



Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

Expectativas parcialmente satisfechas o insatisfechas.

4.1.4 La calidad y la modernización tecnológica

Otro hallazgo significativo en la Unidad durante la investigación, fue el hecho de identificar una común confusión entre lo que significa calidad y lo que es una modernización tecnológica, y para aclarar esta situación se realizó el siguiente análisis.

Actualmente, mucho se habla del “cambio”, mismo que a lo largo de la historia se ha dado en todas las sociedades, las cuales evolucionan constantemente con el paso del tiempo, y con ellas, las organizaciones, que deben adaptarse constantemente a los entornos de cada época y momento determinado, asegurando con ello su supervivencia.

Así, en nuestro contexto globalizado los avances tecnológicos actuales han dado origen al asunto de la modernización de las organizaciones; por lo que, un tema que viene de la mano es el de la implementación de la calidad. Ello ha generado en muchas ocasiones, confusiones con respecto a si se está hablando de lo mismo en una y otra, por lo que es conveniente destacar la diferencia entre ambas.

Así, cuando se habla de una modernización tecnológica, la primer diferencia que podemos destacar es que ésta es algo material que se puede comprar; es decir, algo totalmente tangible, por lo que se hace referencia a una inversión netamente material (equipo, transporte, edificios, mobiliario, etcétera); es decir, estamos hablando de la adquisición de tecnología de punta que “genera o debe generar” un incremento considerable en la productividad de la organización, ya que por ejemplo: el uso de las computadoras pueden y de hecho reducen el tiempo de respuesta de muchos de los procesos administrativos; es entonces, algo que sin duda se puede conseguir de una forma mucho más rápida que la calidad, ya que su implantación depende del tiempo de entrega y del aprendizaje específico del personal para manejar el reciente equipo adquirido.

En cambio, pensar en calidad es pensar principalmente en una inversión en el elemento humano¹⁷⁷, e implícitamente a largo plazo pues es algo que no se puede comprar como un bien tangible, sino que debe motivarse de manera individual en cada persona de la organización por la vía del convencimiento -no de la imposición- y esto dependerá de la capacidad de cambio y aprendizaje de cada organización.

No obstante, la modernización tecnológica y la calidad no son excluyentes una de la otra, sino por el contrario, son complementarias ya que cualquier organización requiere forzosamente para su subsistencia de una modernización tecnológica, para que por un lado, le permita a la organización adaptarse a los constantes cambios actuales; y por el otro, requiere también de un cambio cultural.

Sin embargo, es común que una organización empiece a modernizarse tecnológicamente hablando, cuando ha entrado en un programa de calidad porque éste exige procesos administrativos mucho más rápidos y eficientes –aunque no es condición indispensable-.

De lo anterior, es posible subrayar la diferencia significativa que tiene el hecho de **no** pensar que cada vez que una organización realice una modernización tecnológica, tendrá que existir un programa de calidad o viceversa, ya que **tampoco** un programa de calidad implica forzosamente una modernización tecnológica, sobre todo en términos de la producción de servicios, cuya importancia actual va en aumento, y en la cual, el énfasis de la consecución de calidad orienta a la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente y/o usuario, está en función más de un cambio cultural que de un cambio tecnológico moderno.

De ahí, que sea bastante común en las organizaciones el entrar en confusión, ante el desconocimiento concreto de ambos conceptos, tal es el caso de la UMF No. 11 del IMSS Tapachula, en el que se detectó este problema, toda vez que durante el 2005 la Unidad entró en un proceso de

¹⁷⁷ En este sentido, Rodríguez y Ramírez (1996: 12) señalan: “Si representamos con un triángulo los tres elementos clave de la empresa productiva, la base –ancha, sólida, confiable- no puede ser otra que el factor humano”.

modernización en el que se adquirieron, entre otras cosas, computadoras para el manejo de los expedientes de los derechohabientes, manejo del inventario de la farmacia, manejo de análisis químicos, etc.

Tal situación ha hecho creer a los trabajadores de la Unidad que esta adquisición de tecnología moderna (computadoras), es sinónimo de la consecución de la calidad en los servicios ofrecidos con beneficio directo para sus usuarios¹⁷⁸.

Esta situación, se ve reflejada en diversos comentarios de los trabajadores acerca de cómo una vez adquirida toda la tecnología reciente, creen estar en una “*aplicación sistemática de la cultura de la calidad*”, tal y como reza la anterior visión de la Unidad difundida a principios del 2004.

No obstante, como todo cambio, hubo una evidente resistencia a aceptar la nueva tecnología, tal como lo demuestra el siguiente ejemplo:

“...uno de los mayores problemas fue en la programación del sistema, hubo muchas fallas en el aspecto de las computadora, implantaron un nuevo sistema (...) ese nuevo sistema nos vino a dar en toda la torre a todos, tanto a asistentes como a archivo sí, ¿porqué?, porque este, estábamos trabajando doble si, y al paciente, usuario o cliente lo hacíamos caminar más, ¿porqué? Porque yo ya lo había registrado en la computadora y en la computadora de las asistentes debe de aparecer también, pero le aparecía de baja y tenía yo que ver la manera de reingresarlo, entonces se trabajaba doble, triple o no sé cuantas veces... ”

¹⁷⁸ Cabe aclarar que si bien existe actualmente un beneficio directo para los usuarios al llevar un control más preciso, ágil y rápido de sus expedientes, también lo hay para los empleadores directos de las computadoras recién adquiridas, toda vez, que éstas les vino a facilitar el trabajo, por lo que, a decir de los jefes de departamento: “*al principio hubo una gran resistencia al uso de las máquinas, debido a la ignorancia e inhabilidad, pero actualmente, cuando se cae el sistema, todo mundo repela y ya nadie quiere retomar las antiguas técnicas manuales...*”

Este ejemplo, nos permite entender el rechazo que tuvo la implementación de computadoras al área de archivo y de consulta externa, situación que actualmente, dista mucho de ser la misma.

4.1.5 Confusión conceptual Cliente y Usuario/derechohabiente

Otra situación detectada durante nuestro estudio en la UMF No.11, es la común utilización del término cliente, para referirse a los usuarios o derechohabientes como si fueran conceptos sinónimos. Esto quedó evidenciado tanto en varias de las entrevistas realizadas como en algunas de las misiones y visiones de los diversos departamentos que integran la UMF No.11, y que se encuentran visibles en el área pública, tal como lo demuestran los siguientes ejemplos:

VISIÓN DE C.E. Y E.

“SATISFACEMOS EN FORMA SEGURA Y DE CALIDAD LAS NECESIDADES DE SALUD DEL **CLIENTE** CON TECNOLOGÍA DE PUNTA Y EQUIPO HUMANO”.

MISIÓN DE C.E. Y E.

“VIGILAR EL PROCESO DE ESTERILIZACIÓN DEL MATERIAL Y EQUIPO CON MEDIDAS ASEPTICAS PARA BRINDAR UNA SEGURIDAD EN LA ATENCIÓN Y EL CUIDADO DEL **CLIENTE** DE FORMA CONFIABLE Y EFICAZ”.

VISIÓN DE OBSERVACIÓN EN ATENCIÓN MÉDICA CONTINUA

“BRINDAMOS CALIDAD DE ATENCIÓN EN EL SERVICIO DE OBSERVACIÓN A PACIENTES CON EFICIENCIA Y OPORTUNIDAD, ELEVANDO CON ELLO EL NIVEL DE VIDA DEL **CLIENTE**”.

MISIÓN DE OBSERVACIÓN EN ATENCIÓN MÉDICA CONTINUA

“PROPORCIONAR ATENCIÓN OPORTUNA Y CUIDADOS ESPECÍFICOS AL **CLIENTE** CON DEDICACIÓN Y AMABILIDAD PARA UNA REHABILITACIÓN EFICAZ Y SATISFACTORIA”.

VISIÓN DE TRABAJO SOCIAL

“LOGRAR UNA EFICAZ INTERRELACIÓN CON EL EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO, PARA LA ATENCIÓN INTEGRAL DEL **CLIENTE** Y SU FAMILIA Y ASÍ EN FORMA CONJUNTA PROMOVER UN CAMBIO DE ACTITUD QUE FAVOREZCAN AL AUTOCUIDADO DE LA SALUD Y SU BIENESTAR”.

VISIÓN DE ESTOMATOLOGÍA

“ES EL MEJOR EQUIPO HUMANO DEL SERVICIO BUCO-DENTAL, QUE BRINDA LA OPORTUNIDAD DE PROPORCIONAR ATENCIÓN CONTINUA CON CALIDAD Y CALIDEZ AL **CLIENTE**”.

MISIÓN DE PRESTACIONES

“PROPORCIONAR UNA ATENCIÓN DE CALIDAD Y CALIDEZ AL **CLIENTE**, ATENDIÉNDOLO CON OPORTUNIDAD, AMABILIDAD Y RESPETO, SATISFACIÉNDO SUS DEMANDAS O NECESIDADES DE SALUD EN FORMA INDIVIDUAL A SU NÚCLEO FAMILIAR”.

VISIÓN DE CURACIONES E INYECCIONES

“PREVENIMOS INFECCIONES Y COMPLICACIONES DE LA SALUD BRINDANDO ATENCIÓN DE CALIDAD AL **CLIENTE** CON HUMANÍSMO Y DEDICACIÓN, CONTRIBUYENDO CON ELLO A ELEVAR SU PRONTA REHABILITACIÓN”.

Sin embargo, la información recabada dejó en claro que esta aberración tiene su origen en una serie de cursos y talleres llevados a cabo durante el 2000, como resultado de la implementación del “Taller Juntos por

la Calidad”, y esta situación vino a reforzarse con los cursos derivados del PIC durante el 2003, en los cuales siempre se les habló a los empleados de la satisfacción del “cliente”, como si el IMSS fuese una empresa privada con fines lucrativos a la cual acuden “clientes” que pagan por un servicio.

Esta situación, es fácil de entender, toda vez que los cursos y talleres han sido impartidos por licenciados en administración de empresas y contadores -principalmente- quienes han impartido los cursos y talleres sin hacer la mínima reflexión acerca de la naturaleza de la organización a la que acuden a prestar sus servicios, y es precisamente eso lo que explica la utilización de términos utilizados en la empresa privada, sin tomar en cuenta que el IMSS no es bajo ninguna circunstancia una empresa privada y menos con fines de lucro, en la cual se puedan aplicar conceptos y modelos administrativos provenientes del ámbito comercial.

El sustento para afirmar que cliente y usuario o derechohabiente no es lo mismo, puede entenderse a partir del siguiente análisis reflexivo.

Después de la segunda guerra mundial surge lo que se considera una de las etapas dentro del proceso evolutivo del concepto calidad, cuyo bastión fueron los desarrollos que se hicieran en Japón, principalmente con las contribuciones de Edward Deming, Joseph Juran y Kaoru, Ishikawa, con quienes surge el concepto de aseguramiento de la calidad, mismo que involucra a todos dentro de la organización¹⁷⁹, y que además implica un cambio de cultura empresarial¹⁸⁰, donde el ideal buscado es *“la involucración de todos en los procesos, hacer bien las cosas a la primera y al menor costo posible”*, bajo el principal objetivo de brindar *“satisfacción al cliente”*, mismo al que ven como un comprador potencial de quien hay que conseguir una *“lealtad”* para incrementar las ventas, y por ende, las utilidades de la empresa.

¹⁷⁹ “...desde 1949 hemos insistido en que todas las divisiones y todos los empleados deben participar en el estudio y la promoción del control de calidad”. Ishikawa (1985).

¹⁸⁰ Es la propuesta de Ishikawa de practicar antes adoptar la calidad como parte de la propia cultura empresarial y desarrollar un gusto por ella, comenzando por la alta gerencia y posteriormente ir en forma descendente hasta los niveles más bajos de la organización.

A partir de ahí, en el nuevo contexto se identifica al cliente como elemento fundamental y razón de ser de las empresas, donde de acuerdo con Drucker (1984: 15): “*el propósito de una empresa es crear un cliente*”¹⁸¹.

Posteriormente, en la década de los ochenta las tendencias en la evolución de la estructura de la producción y el empleo, apuntaron hacia una importancia creciente de las actividades de servicios, (Chávez y Zepeda, 1996), de ahí que actualmente, “*la mayoría de los países en el mundo occidental han entrado a lo que se llama la economía o sociedad de servicio... Los servicios se están convirtiendo en un recurso generador de riqueza*”, (Reynoso, 1998: 2).

De ahí que en este nuevo milenio la importancia de los servicios se ha acrecentado conjuntamente con la de ese actor denominado “cliente”, quien ha adquirido una importancia trascendental, ante la nueva filosofía de gestión empresarial Total Quality Management ¹⁸² (TQM), que hace énfasis en la mejora continua y el tan exigido ideal de la empresa orientada –ahora a la “satisfacción total del cliente”.

Es preciso entonces, recurrir a una definición común sustraída del Diccionario de la Real Academia Española (DRAE):

“cliente. (Del lat. *cliens*, -entis). com. Persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa. || 2. Persona que acostumbra a ir a una misma tienda”.

Si tomamos en cuenta que el objetivo de cualquier organización con fines lucrativos es la obtención de ganancias, y que el camino para lograr

¹⁸¹ Drucker (1984: 15), aclara haber dicho por primera vez estas palabras en su libro *Practice of management* Nueva York y Londres, 1954).

¹⁸² Traducción: **Gestión de la calidad total**, sinónimo de calidad en toda la empresa, y donde ésta se debe al cliente en todos sus aspectos (desde el productivo hasta el distributivo), y se tiene ya un enfoque importante en los servicios y atención, todo bajo una visión estratégica de calidad total en un contexto de globalización como condición de acceso y permanencia en los mercados tanto nacionales, como internacionales. Es propiamente una nueva filosofía que surge a principios de los noventas.

este objetivo y mantenerlo en el futuro, es a través de tener cada vez más clientes, lo que permitirá elevar la demanda de productos o servicios; al mismo tiempo, es indispensable para tal fin mantener a los clientes satisfechos, satisfacción orientada a conseguir una “lealtad” a través de ofrecer -entre otras cosas- servicios y productos de calidad, ya que resulta más fácil y menos costoso mantener un cliente que ya se tiene cautivo, que atraer a uno nuevo, ya que un cliente que no satisfecho con un proveedor, lo abandonará y buscará otro.

De ahí que, la definición del DRAE, nos deja claro el sentido común que conlleva la palabra cliente en su concepción tradicional bajo una perspectiva mercantilista donde siempre se hace referencia a un “**comparador**”; es decir, aquella persona que siempre “paga” por un servicio o producto; por ello, *“casi todos pensamos en los consumidores finales cuando escuchamos el término **clientes**”*. (McCarthy y Perreault, 2001:182)

Por lo tanto, para el sector privado el único –cliente- es aquel que paga a cambio de un producto o servicio. En este sentido, Rodríguez y Escobar (1996:28), proponen una definición del concepto tradicional de cliente, bajo la perspectiva del negociante común:

“Cliente es esa persona caprichosa y exigente que tengo que aguantar para que entre dinero.

Empleado es esa persona irresponsable y perezosa que tengo que contratar para que entre dinero”.

A partir de la definición anterior, Rodríguez y escobar (1996:28) afirman:

“El negociante es la persona que ve el signo de pesos en la frente del cliente, es la persona que tiene como objetivo principal la ganancia, <caiga quien caiga>, y para conseguirlo, explota a sus

empleados, les paga poco y le dan al cliente lo mínimo necesario con el fin de que se concrete la compra”.

En este sentido, un cliente siempre tendrá la capacidad de elección de los productos y servicios que más le satisfagan, toda vez que paga por ellos. Mientras que el usuario o derechohabiente carece de esa capacidad de elección, por lo que si el servicio recibido en el IMSS como institución pública no lucrativa, es insatisfactorio, únicamente se concreta a “aguantarse”, y el mejor de los casos, podrán poner una queja en el buzón de quejas y sugerencias.

Ahora bien, tratándose específicamente de servicio público se define éste: **“...very broadly as task fulfilment by persons and organizations under public law...”** (Grunow, 1991: 23); es decir, regulada por la administración pública como rama ejecutiva del gobierno y legalmente constituida, con responsabilidad social y cuyo interés principal es el bienestar público.

Por lo tanto, en la organización pública no lucrativa:

“...el usuario-derechohabiente de los servicios de una empresa pública no es un comprador que requiera ser seducido y manipulado mercadológicamente hablando, ya que se trata de un usuario al cual la empresa o institución pública está obligada jurídica y socialmente a servirle con la mejor calidad posible... Por lo que ...buscar la satisfacción de sus usuarios es un fin en sí mismo, ya que es parte de su obligación y responsabilidad sociales” (Pacheco, 2003: 2).

Bajo esta perspectiva, resulta substancial la diferencia entre ambos actores y su relación con la organización a la que acuden, en donde por un lado existe una relación netamente comercial de compra-venta (cliente),

mientras que por el otro, la relación es estrictamente social de derecho-servicio (usuario y/o derechohabiente).

De ahí, que la diferencia entre cliente y usuario o derechohabiente sea realmente significativa, y por consiguiente cada concepto debe ser utilizado en el contexto que corresponde, y no ser utilizados de manera sinónima en contextos sumamente diferentes como lo son el privado y el público.

La diferencia significativa entre ambas empresas puede observarse más detalladamente en el siguiente cuadro 4.7.

Cuadro 4.7 Diferencia entre empresa privada y empresa pública.

	EMPRESA PRIVADA	EMPRESA PÚBLICA
ENFOQUE PRINCIPAL	Enfoque al cliente	Enfoque a los jefes
RELACIÓN ENTRE ACTORES	Comerciales: vendedor/Comprador	Sociales: servidor público/usuario
RESPONSABILIDAD	Con los propietarios	Con la sociedad
OBJETIVO	Lucro (maximización de la rentabilidad económica)	Maximización del beneficio social
INTERÉS	Privado	Público
ÁMBITO DE ACCIÓN	Mercantil de compra-venta	Social de carácter jurídico de derecho-servicio
DISTRIBUCIÓN DE LOS BIENES ENTRE LA POBLACIÓN	Venta en el mercado bajo ley de oferta y demanda	Políticas públicas orientadas a la satisfacción de las necesidades de la población
CALIDAD	Medio para conseguir la rentabilidad	Fin en sí mismo

Fuente: elaboración propia con base en el análisis de los contextos.

Así, en el anterior cuadro 4.7 es posible establecer una obvia diferencia entre ambas empresas, que no debe ser soslayada a la hora de tomar conceptos, modelos administrativos o de calidad para ser operados como si tuviesen la misma aplicación tanto en una como en otra.

Sin embargo, durante la investigación de campo, en alguna ocasión preguntamos a un empleado operativo: ¿por qué llaman al usuario de

diferentes formas indistintamente, para ustedes es lo mismo llamarlo de una forma u otra? Y la respuesta fue la siguiente:

“Sí, puede ser paciente, usuario, cliente o derechohabiente, aunque yo escucho mal la palabra cliente y por lo general lo llamo usuario o paciente, pero en los cursos así nos dicen: cliente o usuario y nunca hemos cuestionado o investigado por qué cliente, pero así nos dicen”.

De ahí que en muchas áreas, algunos empleados operativos se refieren al usuario/derechohabiente como el cliente al que hay que satisfacer.

4.1.5.1 La confusión del concepto de cliente interno

Producto de los cursos y talleres mencionados anteriormente, existe evidencia también de la adopción del concepto “cliente interno”, para referirse a todos los empleados de la institución, situación que se refleja en los siguientes ejemplos:

MISIÓN DE MEDICINA DEL TRABAJO

“PROPORCIONAR SERVICIOS A LOS **CLIENTES INTERNOS** Y EXTERNOS AFILIADOS, PARA LA ATENCIÓN DE LA SALUD Y PROTECCIÓN DE LOS MEDIOS DE SUBSISTENCIA, QUE CONTRIBUYE AL BIENESTAR DE LOS TRABAJADORES Y SUS FAMILIAS, AL EQUILIBRIO FINANCIERO DEL INSTITUTO Y A LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS; A TRAVÉS DE PROCEDIMIENTOS MÉDICOS, TÉCNICOS, LEGALES Y ADMINISTRATIVOS”.

MISIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

“MEDIANTE LA PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, CONTROL Y CON UN TRATO HUMANO ATENDER LAS NECESIDADES BÁSICAS DE NUESTROS **CLIENTES INTERNOS** Y EXTERNOS PARA EL LOGRO DE UNA ATENCIÓN DE CALIDAD ÓPTIMA”.

Una vez más, se refleja la ausencia de un importante y necesario análisis reflexivo de la naturaleza de las organizaciones en donde se imparten cursos, talleres y conferencias, por lo que es preciso hacer una vez más, reflexiones analíticas en torno a este concepto de “cliente interno”.

Desde hace algunas décadas se ha venido gestando una “nueva” corriente en torno al concepto tradicional de cliente, misma que ahora se encuentra en boga en muchas organizaciones privadas.

Así, en la década de los ochenta, con una guerra comercial a nivel internacional producto de la globalización, se dio un “boom” en el tema de la calidad de productos y servicios a nivel mundial, fue entonces cuando Karl Albrech y Jan Carlzon introdujeron en sus obras: “La Excelencia de los Servicios” y “La Revolución de los Servicios” respectivamente, un “nuevo” término para referirse a todos los empleados dentro de una organización: **cliente interno**, mismo que se popularizó a partir de ese momento; al mismo tiempo y por ende, surgió el término **cliente externo** para referirse al tradicional cliente, el único reconocido hasta ese momento; sin embargo, a varios años, el concepto de “cliente interno” no acaba de ser aceptado por todos, surgiendo con ello una nueva corriente en torno a este nuevo concepto totalmente divergente del concepto tradicional.

Esta nueva corriente del cliente interno, tiene sus raíces en la cadena cliente-proveedor a la que hace referencia J. Juran, señalando que al interior de una organización hay que seguir el curso típico del producto a través de un diagrama de flujo del proceso de producción para ver sobre quién repercute, pues cualquier persona sobre la que haya una

repercusión, es un cliente al que hay que satisfacer como respuesta una a sus necesidades.

De acuerdo con lo anterior, Juran no se está refiriendo precisamente al cliente “que paga” a cambio de un producto o servicio, sino a todos los empleados de la empresa, quienes –afirma- son clientes a satisfacer en todo momento.

Tal situación está sustentada en el actual contexto empresarial bajo el fenómeno de globalización, donde el término “calidad” ha adquirido diversos sinónimos dentro de los cuales destacan los de excelencia y competitividad, mismos que son además condicionantes de sobrevivencia de las organizaciones en los mercados actuales; por lo que, al tratar a los empleados como clientes internos, se está en la búsqueda constante de más y mejor eficiencia, evitando con ello su desaparición.

Sin embargo, esta figura de cliente interno no ha sido aceptada por todos, en razón de la naturaleza misma del significado tradicional de la palabra cliente y de lo que ello significa, tal como se aclaró anteriormente.

De ahí que, para aquellos a favor de la corriente del concepto tradicional, no aceptan bajo ninguna circunstancia llamar **cliente interno** al empleado, quien no sólo **no** acude a la empresa para comprar, sino, para laborar y encima, cobra por ello; de esta manera, una pregunta obligada para los defensores de esta corriente, sería: ¿porqué no llamar y tratar como cliente a alguien que no me deja ganancia alguna?, y cuya respuesta de contra parte es: porqué sólo se reconoce a un único “cliente”, en cuyo concepto original es: el que paga.

De ahí, que resulte muy difícil para muchos aceptar la idea de que todo trabajador dentro de una organización es un cliente a satisfacer, pues de alguna forma son ellos quienes constituyen elementos importantes en el proceso de generación de la ganancia de las organizaciones, a través del trabajo desempeñado al interior de las mismas, además de desempeñar una labor de servicio con los **clientes externos** que acuden a ellas.

De esta manera, es posible sostener que aún cuando el término “cliente interno” no es aceptado por todos, tampoco es adecuado utilizarlo en organizaciones públicas, no lucrativas, toda vez que la palabra cliente tiene su origen –como ya se mencionó anteriormente- en el ámbito mercantil de compra-venta y no en el de servicio público.

CONCLUSIONES

Después de una ardua labor investigativa, como parte de la formación académica del programa de Doctorado en Estudios Organizacionales, se ha podido desarrollar y concluir la presente tesis doctoral, cuya realización nos ha brindado –entre otras cosas- un sin fin de experiencias dentro del ámbito investigativo, al mismo tiempo que se han obtenido conocimientos interesantes como resultado de la misma.

Es pues, en este momento que se llega a la conclusión de que el objetivo general de investigación, planteado al inicio del presente trabajo:

Analizar las subculturas de la UMF No.11 del IMSS, para identificar las principales modalidades y sus particularidades, así como los elementos de la cultura organizacional compartidos y que influyen en el nivel de calidad de los servicios médicos y administrativos que se ofrecen actualmente a sus derechohabientes.

Se pudo cumplir de manera satisfactoria, en virtud de la selección y aplicación de un enfoque y diseño metodológico adecuado y racional para su abordaje.

A partir del análisis cualitativo, se pudo además entender de manera profunda una realidad objetiva, en su propio contexto a fin de formular explicaciones acerca de algunos fenómenos particulares que acontecen en la Unidad, cuyos argumentos han sido expuestos en el capítulo anterior, y los cuales sustentan nuestra tesis:

Los elementos que integran la cultura organizacional en la UMF No. 11 del IMSS Tapachula, influyen en el nivel de calidad de los servicios médicos y administrativos que se presta a los usuarios/derechohabientes.

Proposición central al inicio de nuestro trabajo y contrastada con la realidad a lo largo de la investigación.

Asimismo, tales argumentos han dado respuesta a las preguntas centrales de investigación, planteadas al inicio de la misma.

Cabe destacar que, no obstante al cumplimiento satisfactorio del objetivo general, enfrentamos una serie de obstáculos, que en su momento fueron superados con éxito; esto, en virtud de un clima de desconfianza que existe en la Unidad para con personas que pretenden obtener cualquier tipo de información siendo ajenas a la misma.

Hubo por lo tanto, la necesidad de gestionar las autorizaciones, ante las instancias correspondientes al cabo de un año, durante el cual se realizó una dura labor de convencimiento, acerca de lo interesante que resultaría una investigación cualitativa en una Unidad en la cual sólo se habían realizado investigaciones netamente cuantitativas.

De ahí que, el desconocimiento del enfoque de investigación cualitativo propició en un principio mucho rechazo y cuestionamiento acerca de lo subjetivo de una investigación carente de análisis estadístico. Con todo y eso, pudimos entrar a la organización para realizar la investigación, y aun así las dificultades continuaron presentándose una vez más por desconfianza de comunicar a un desconocido, información –en algunos casos- comprometedor para ellos.

Sin embargo, nuestra pericia permitió que superáramos todas las barreras en el camino, situación que a la postre, nos permitió realizar las siguientes aportaciones:

a) Teóricas:

- La aportación de algunos elementos para entender la relación existente entre la cultura organizacional la calidad para el caso de una institución pública prestadora de servicios de salud.
- La construcción de una definición de calidad en el servicio, adecuada para una institución de esta naturaleza

b) Teórico-prácticas:

- El establecimiento la diferencia significativa entre un cliente y un usuario/derechohabiente.
- El establecimiento de la diferencia significativa entre una modernización tecnológica y la calidad del servicio.

c) Prácticas:

- La identificación de las diferentes modalidades culturales que integran la cultura organizacional de la UMF No.11.
- La identificación de las variables que en combinación, conforman cada modalidad cultural.
- La identificación de los principales valores de cada modalidad cultural.
- La identificación de los principales elementos de la cultura organizacional presentes en la vida cotidiana de la Unidad y que influyen en el nivel de calidad del servicio ofrecido.
- La formulación de explicaciones acerca de fenómenos particulares en la Unidad.

d) Metodológicas:

- El diseño de la lógica para el estudio de campo con base en la aplicación de las técnicas cualitativas.

Asimismo, podemos mencionar el principal beneficio personal, académico y profesional que nos han dejado la realización de esta investigación:

Ubicar la importancia de contar con una formación académica sólida, basada en el pensamiento lógico, crítico y reflexivo.

Es posible además concluir con las siguientes reflexiones en torno a los resultados de la investigación, y que resultaron ser los principales hallazgos en las modalidades culturales identificadas, y en relación directa con la calidad del servicio en la UMF No.11:

- a) De acuerdo con nuestra plataforma teórica y la investigación de campo realizada, la UMF No.11 no se encuentra en ningún proceso de aculturación de calidad, ya que para ello es necesario que el nivel directivo esté convencido del cambio organizacional como proceso¹⁸³ de institucionalización y de lo que realmente significa, para posteriormente transmitirlo de manera descendente a los demás niveles de la organización, buscando con ello una genuina transformación de las actitudes de los empleados con respecto de su rol laboral.

No obstante, ante la actual exigencia institucional de mejorar la calidad del servicio de la Unidad, procura el director de la Unidad, como una meta personal, lograr la certificación antes de que finalice el 2006 mediante la implementación de una serie de cursos –dirigidos al personal de todos los niveles- retomados a principios del presente año, situación que sólo ha venido a crear conocimiento parcial de lo que realmente significa un servicio de calidad como condición necesaria para la certificación, y en algunos casos a creado también diversas confusiones al respecto, no olvidando que con ello han logrado una simple “simulación” de los empleados para efectos de la evaluación, cuando lo que habrían de buscar es una genuina “conversión” de la actual cultura organizacional.

¹⁸³ Proceso que de acuerdo con Barba (2001: 25), “en el que a partir de presiones contextuales (cambio tecnológico, legislación y mercado), se desarrolla una transformación de los arreglos estructurales que va desde los aspectos conceptuales (subjetivos), hasta los aspectos prácticos (objetivos)”. Y que por su puesto será el resultado de varios años de esfuerzo.

De ahí que el actual discurso de los directivos no coincida con la realidad objetiva; es decir, las acciones llevadas a cabo hasta este momento, no se han desarrollado a partir de un entendimiento profundo de lo que está ocurriendo al interior de la Unidad, soslayando de esta manera un aspecto clave como la cultura organizacional, misma que además desconocen, por lo que se han avocado enteramente a los procesos, lineamientos establecidos por la instancia certificadora.

Esto ha ocasionado que los directivos no estén realmente convencidos de la necesidad de cambiar y mejorar de fondo, evitando con ello que se centren en un incremento de la calidad de sus servicios a través del mejoramiento continuo orientado a identificar las expectativas y necesidades reales de sus usuarios para satisfacerlas, reduciendo así las posibles causas de insatisfacción. Sin embargo, para ello es necesario además que los jefes asuman el papel de verdaderos líderes orientadores y no simplemente el actual papel de vigilantes celosos del estricto cumplimiento de las labores cotidianas.

Sumado a esta situación, las acciones hasta este momento han sido encaminadas en función de lo que ellos creen que son las necesidades y expectativas de los usuarios/derechohabientes, y no de lo que realmente son, toda vez que no se han dado a la tarea de investigar cualitativamente éstas necesidades y expectativas para ser identificadas y conocidas de manera certera y detallada.

- b) En la Unidad se mide cuantitativamente la satisfacción del usuario, a través de una encuesta luego de recibir el servicio; sin embargo, no obstante que los resultados reflejan un alto nivel de satisfacción, cualitativamente a través de la presente investigación, se pudo determinar que lo que realmente percibe el usuario es un buen trato,

pero ello no determina su verdadero nivel de satisfacción, toda vez que éste tiene expectativas y requerimientos particulares más importantes a satisfacer para llegar a considerar un verdadero servicio de calidad. De ahí, que el eje central sobre el que giran las principales acciones en pro de la calidad del servicio es el “buen trato”; sin embargo, el usuario/derechohabiente es la razón de ser del IMSS, y por tanto, el eje central deben ser sus expectativas y requerimientos particulares, pues de acuerdo con nuestra investigación, del grado de conocimiento de éstas, depende principalmente su entera satisfacción.

Por lo tanto, la calidad de servicio no se reduce a la simple simulación, sino que ésta debe ser una verdadera actitud que implica una serie de elementos y largo plazo para su real consecución, y no a partir de “cursos instantáneos”.

- c) Un alto nivel de calidad del servicio ofrecido en la UMF No.11, requiere además del conocimiento de las expectativas y requerimientos particulares del usuario/derechohabiente, las del personal operativo que directamente proporciona el servicio, a fin de procurar su satisfacción laboral y generar con ello un mayor rendimiento orientado a mejorar el servicio.
- d) La modernización tecnológica y la calidad, son cosas distintas, que si bien no son excluyentes, sino complementarias, no son bajo ninguna circunstancia sinónimas; por lo tanto, la adquisición de los actuales equipos de cómputo –principalmente- en la UMF No.11, ayudan a mejorar el servicio agilizando trámites, pero no significan la calidad del servicio en sí misma.
- e) No obstante, que nuestra tesis es apoyada con argumentos válidos, y fundamentados, producto de la investigación realizada, habrá que

considerar además, la satisfacción laboral de los prestadores directos del servicio.

f) El presente estudio, sugiere a lo largo del mismo, diversas líneas de investigación de interés general; sin embargo, de manera particular se propone la siguiente:

- Evaluación de la satisfacción de los usuarios atendidos en consulta externa, bajo un enfoque cuantitativo.

Asimismo, reiteramos que lo más importante es que el nivel directivo esté convencido de la necesidad de un auténtico cambio, y que en consecuencia actúe y predique con el ejemplo, no sin antes reconocer que se trata de un largo proceso de aculturación que permita el cambio paulatino de la cultura organizacional, lo que implica formas diferentes de pensar, actuar, de asumir la responsabilidad, de laborar, etc. Y esto, aun cuando los procesos burocráticos son ineficientes y por consiguiente no funcionan con la calidad requerida para ofrecer servicios más satisfactorios, pues la calidad del servicio está más, en manos del personal que integra la organización, que de los procesos *per se*.

Por lo tanto, tratándose de calidad de servicio, es precisamente del elemento humano del que hay que esperar los beneficios para lograr una Unidad de calidad, con impacto directo en la organización, en sus empleados y por consiguiente en sus usuarios/derechohabientes.

Esto implica además, que los jefes asuman más el papel de líderes que motiven el trabajo en equipo, que escuchen, que tomen en cuenta y que reconozcan el trabajo del personal bajo sus órdenes, que como simples jefes que vigilan celosamente el cumplimiento de las labores, indicadores, metas, etc.

De esta manera, conseguir convertirse en una Unidad de servicios de calidad resulta ser un proceso bastante lento conseguir, pues insistimos, éste

implica, de entrada un proceso de cambio cultural, mismo que se logra a partir del indispensable convencimiento de los directivos y luego de los empleados, a quienes no se les debe tratar de imponer a través de simples cursos, nuevas formas de trabajar para la consecución de una certificación de calidad.

De continuar así, resultará imposible conformar una Unidad que labore con verdadero entusiasmo y dedicación, aprendiendo y mejorando la calidad del servicio por sí solos, además de que las actividades e intentos actuales de mejora, a corto plazo habrán resultado ser simples respuestas temporales que se irán quedando en el olvido, una vez pasada la actual euforia por la tan ansiada certificación.

Ésta entonces, es una evidente situación en la que la Unidad al no ir acorde a los rápidos y constantes cambios actuales ha sufrido un rezago en sus procesos administrativos y en su forma de gestión, estancándose así en el tradicional sistema burocrático –con todo lo que ello representa- por lo que ante el temor de encontrarse fuera del contexto “de moda”, se ven actualmente urgidos de la “conversión” a través de acciones y programas intencionalmente diseñados para conseguirlo “de la noche a la mañana”, sin preocuparse de que esta “conversión” esté o no de acuerdo con el proceso lógico del desarrollo de organizaciones vanguardistas que actualmente operan bajo verdaderos modelos de calidad en los que la columna vertebral es la real participación y verdadero compromiso de sus empleados para con la organización, mismas que además responden a sus propias condiciones sociales, culturales y políticas.

REFERENCIAS:

a) Bibliográficas

Abbagnano, Nicola (2004) *Diccionario de Filosofía*. Fondo de Cultura Económica. México.

Ander-Egg, Ezequiel (1976) *Introducción a las técnicas de investigación social*. Ed. Humanitas. Buenos Aires, Argentina. Pp. 28-34. En Vidal, Juan (1983) *Métodos y técnicas de investigación en ciencias sociales*. Ed. Ciencia y educación. México.

Alcántara, Manuel (1995) *Gobernabilidad, Crisis y Cambio*. Fondo de Cultura Económica. México.

Alvesson Mats (1993) *Cultural Perspectives on Organizations*. Cambridge University Press, Cambridge. Pp. 46-73

_____ and Stanley Deetz (1996) *Critical Theory and Postmodernism Approaches*. Sage, London. Pp. 191-217.

B., Hodge, W. P. Anthony, L. M. Gales (2001) *Teoría de la Organización*. Prentice Hall. México.

Babbie, Earl (1988) *Métodos de Investigación por Encuesta*. Fondo de Cultura Económica. México. Pp. 168-198.

Baena, Guillermina (1986) *Instrumentos de Investigación*. 13ª edición. Editores Mexicanos Unidos. México.

Basil, Douglas C. y Cook, Curtis W. (1979) *Administración del Cambio*. 1ª ed. Editorial Diana, México

Barba, Antonio y Solís Pérez Pedro C.(1997) *Cultura en las Organizaciones. Enfoques y metáforas de los Estudios Organizacionales..* UAM Iztapalapa. Vertiente Editoriales, México.

_____ (2000) *Cambio Organizacional y Cambio en los Paradigmas de la Administración*, en Iztapalapa, año 20, número 40, enero-junio. Pp. 11-34.

_____ (2002) *Calidad y cambio organizacional: ambigüedad, fragmentación e identidad*. El caso del LAPEM de CFE. 1ª. Ed. Editorial Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. México

_____ (2004) *La calidad total en las organizaciones: poder, ambigüedad y aspectos simbólicos*, en Montañó, Luis (2004) *Los Estudios Organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad*. 1ª edición. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa. México.

Barnard, Chester (1938). *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cmbridge. Pp. 65-126.

Bateman, Thomas & Snell, Scott (2000) *Administración: una ventaja competitiva*. 4ª edición. Ed. McGraw Hill. México.

Beltrán, Miguel (2000) *Cinco Vías de Acceso a la Realidad Social*. En García Ferrado, Manuel et al. "El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación". Alianza Editorial. Madrid. Pp. 15-56.

Bellon, Luis (2001) *Calidad Total, qué la promueve, qué la inhibe*. 1ª edición. Panorama editorial, S.A. de C.V. México.

- Bennis**, Warren (1997) *Cómo Llegar a ser Líder*. Ed. NORMA. México.
- Bryman**, Alan (1989) *Research Methods and Organization Studies*. Contemporary Research Series. Unwin Hyman. London.
- Bunge**, Mario (2000) *LA CIENCIA, su método y su filosofía*. 1ª edición, 1989. Décima Séptima reimpresión. Editorial Grupo Patria Cultural, S.A. de C.V. México.
- Burrell**, Gibson and Morgan, Gareth (1985) *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Heinemann, New Hampshire. Pp. 1-37 311-325.
- Calhound**, Craig; Light, Donald; Séller, Suzanne (2000) *Sociología*. 7a edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Campbell**, George (1972) *La encuesta por muestreo: una técnica para la investigación en ciencias sociales*, en Festinger, L. y Katz, D. (1972) *los métodos de investigación en ciencias sociales*. Ed. Páidos. Buenos, Aires Argentina. Pp. 31-64. En Vidal, Juan (1983) *Métodos y técnicas de investigación en ciencias sociales*. Ed. Ciencia y educación. México.
- Carrillo**, Ignacio (1981) *Derecho de la Seguridad Social*. Publicación virtual en versión PDF. Derechos Reservados, (c) 2001-2004Ilij-UNAM. Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM.
- Carlzon**, Jan (1987) *New Strategies for Today's Customer-Driven Economy*. Ballinger Publishing Company.
- _____ (1987) *Moments of truth*. Ballinger Publishing Company.
- Castañeda**, Juan (1995) *Métodos de Investigación 1*. 1ª edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Certo**, Samuel (1992) *Administración Moderna*. Editorial McGraw Hill, México.
- Chávez**, F. y Zepeda, E. (1996) *El Sector Servicios: Desarrollo Regional y Empleo*. Ed. Fundación Friedrich Ebert, México; Servicios, Desarrollo y Regiones (Primera parte), pp. 101-122.
- Chiavenato**, Adalberto (1995) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Editorial McGraw Hill. México.
- _____ (2000) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 5ª edición, Ed. McGraw Hill. México.
- Ciampa**, Dan (1990) *Liderazgo Industrial. Herramientas para el control total de la calidad*. 1ª. ed. Editorial Legis Editores, Colombia.
- Clarke**, Thomas and Clegg, Stewart (1998). *Changing Paradigms, The Transformation of Management Knowledge for the 21 Century*. Harper College Bussines, London. Pp. 9-59.
- Cleggs**, Stewart R., Ibarra Colado, Eduardo y Bueno Rodríguez, Luis (1998) *Administración Global. Tensiones entre universalismo teórico y realidades locales*. 1ª ed., Universidad Autónoma Metropolitana. México
- Clifford**, James (1995) *Dilemas de la Cultura. Antropología, literatura y arte en la perspectiva posmoderna*. Editorial Gedisa. Barcelona, España.
- Clifford**, Geertz (2003) *La Interpretación de las Culturas*. Editorial Gedisa. Barcelona, España.
- Collerette**, Pierre y Delisle, Giles (1988) *La Planificación del Cambio. Estrategias de adaptación para las organizaciones*. 1ª. ed. Editorial Trillas. México.

- Colunga**, Carlos (1995) *Administración para la Calidad*. Panorama editorial. México.
- Covey**, Stephen (1998) *EL liderazgo Centrado en Principios*. Ediciones Paidós Ibérica, S.A. México.
- Cresswell**, John (1997) *“Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions”* Sage Publications.
- Crosby**, Philip (1989) *La Organización Permanentemente Exitosa*. 1ª. ed., Editorial McGraw-Hill, México.
- _____ (1990) *Hablemos de Calidad. 96 preguntas que siempre deseó plantear a Phil Crosby*. 1ª. ed., Editorial McGraw-Hill, México.
- _____ (1991) *La Calidad no Cuesta*. Editorial CECSA. México.
- _____ (1995) *Calidad Sin Lágrimas*. Editorial CECSA. México.
- David**, Hampton (1999) *Administración*. 3ª. Edición, Ed. McGraw Hill, México.
- Davis**, Keith (1993) *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Editorial Mc Graw Hill, México.
- Deal**, T.A., y Kennedy, A. (1985) *Cultura Corporativa*. Fondo Educativo Interamericano, México.
- De Mateo**, Fernando (1991) *El sector servicios en México y su contribución al desarrollo*, en *México: una economía de servicios*, pp. 1-29, Naciones Unidas, EUA.
- De Gortari**, Eli (1965) *Lógica General*. Editorial Grijalbo. México
- _____ (1974) *Introducción a la lógica dialéctica*. FCE, UNAM. Pp. 29-34. México. En Vidal, Juan (1983) *Métodos y técnicas de investigación en ciencias sociales*. Ed. Ciencia y educación. México.
- Dessler**, Gary (1997) *Administración de Personal*. Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
- Deming**, Edwards (1989) *Calidad, Productividad y Competitividad*. Editorial Díaz de Santos.
- Dolan**, Simon y García, Salvador (1999) *La Gestion Par Valeurs: une nouvelle culture pour les organizations*. Editions Nouvelle.
- Donaldson**, L. (1985) *In Defense of Organizational Theory*. A Replay to the Critics. Cambridge University Press, Cambridge . Pp. 1-103.
- Drucker**, Peter (1984) *La Gerencia Efectiva*. Editorial Hermes. México.
- _____ (1993) *Gerencia para el Futuro. El decenio de los 90 y más allá*. 1ª. ed. Editorial Norma, Colombia.
- Ellram**, Lisa (1996) *“The Use of the Case Study Method in Logistics Research”* en *Journal of Business Logistics*, vol 1.
- Etzioni**, Amitai y Etzioni, Eva (1965) *Los Cambios Sociales*. (1ª. ed. esp. 1968; 6ª. reimp. 1995). Fondo de Cultura Económica. México.
- Feigenbaum**, Armand (1991) *Control Total de la Calidad*. Compañía editorial Continental. México.
- Fieldman**, Robert (2002) *Psicología. Con aplicaciones en países de habla hispana*. 4ª. Edición. Ed. McGraw Hill Interamericana editores S.A. de C. V. México.

- Frost, Joe et al.** (1991) *Reframing Organizational Culture*. Newbury, California: Sage. Pp. 77-89.
- Fronzizi, Risieri** (2004). *¿Qué son los valores? Introducción a la axiología*. Decimioctava reimpresión. Breviarios del Fondo de Cultura Económica. México.
- García, Héctor y Pacheco, Arturo** (compiladores) (2004) *El Instituto Mexicano del Seguro Social y la crisis financiera del esquema de jubilaciones y pensiones de sus trabajadores*. 1ª edición. Fundación Friedrich Ebert. Representación en México. México.
- Gelles, Richard; Levine, Ann** (2000) *SOCIOLOGÍA con aplicaciones en países de habla hispana*. 6ª edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Gergen, Henneth J. y Tojo Joseph Thatchekey** (1996) *Organization Science as Social Construction: Postmodern potentials*, en *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32/4/, pp. 356-377.
- Gibson, James; Ivancevich, John; Donnelly, James** (2000) *Las Organizaciones*. 8a edición, Ed. McGraw Hill. México.
- Gilbreath, Robert D.** (1990) *La Estrategia del Cambio. Guía práctica para las tendencias empresariales de hoy*. 1ª. ed. Editorial McGraw-Hill. México.
- Grawitz, Madeleine** (1975) *Métodos y Técnicas de las ciencias sociales*. Vol. I. Hispano Europea. Barcelona, España. Pp. 376-390, 403-406. En Vidal, Juan (1983) *Métodos y técnicas de investigación en ciencias sociales*. Ed. Ciencia y educación. México.
- Grossman, Lee** (1975) *El Agente de Cambio*. 1ª ed. Editorial Técnica. México.
- Grunow, Dieter** (1991) *Development of the Public Sector: Trends and Issues*, pp. 23-49, en *The Public Sector: Challenge for Coordination and Learning*. Kaufmann, F. X. (ed). Pp. 89-115, Walter de Gruyter, Germany.
- _____ (1995) *The Research Design in Organization Studies: Problems and Prospects*. In *Organization Science / Vol. 6, No. 1, January – February*. Institute for Operations Research and the Management Science. University of Duisburg, Gesamthochschule. Germany. Pp. 93-103.
- Gómez, Guido** (2001) *Breve Diccionario Etimológico de la Lengua Española*. Fondo de Cultura Económica. 2ª. Ed. 2ª reimpresión. México.
- González Blasco, Pedro**. *Medir en Ciencias Sociales*. En García Ferrando, et al., op cit. Pp. 343-404.
- González, Enrique** (1991) *Reforma del Estado y Política Social. Aspectos teórico-prácticos*. INAP. México.
- Goodstein D., Leonard** (1998) *Planeación Estratégica Aplicada*. Ed. McGraw Hill, México.
- Guardia, Remo** (2003) *Diccionario Porrúa de sinónimos y antónimos*. Decimiséxta edición. Editorial Porrúa. México.
- Gusdorf, Georges** (1971) *La parole*, Presses Universitaires de Frances, París.
- Hackman, J. Richard; Wageman, Ruth** (1995) *“Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues”* en *Administrative Science Quarterly*, Jun 95, vol. 40 Issue 2.

- Hall**, Richard (1985) *Organizaciones: Estructura y Procesos*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- _____ (1996) *Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados*. Editorial Prentice Hall. México. Pp. 1-49
- Hassard**, John (1995) *Sociology and Organization Theory. Positivism, Paradigms and Posmodernity*. Cambridge University Press, London. Pp. 4-110.
- Hernández**, Roberto / Fernández Collado, Carlos / Baptista Lucio, Pilar. (2003) *Metodología de la Investigación*. 3ª edición. Ed. McGraw Hill. México.
- Hicks**, Herbert & Gullett, C. Ray (1992) *Administración*. Editorial CECSA. México.
- Hickson**, D. (1988) *Offense and Defense*, organization studies, 9 (1). Pp.1-32.
- Hill**, Charles (2001) *Negocios Internacionales*. 3ª edición. Ed. McGraw Hill. México.
- Ibarra** C., Eduardo y Montaña Hirose, Luis (comps) (1990) *Teoría de la Organización: fundamentos y controversias*. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa. México. Pp. vii-xxvi.
- _____ (1991) *El Orden Organizacional: Poder, estrategia y contradicción*. 1ª ed. UAMI y ediciones y distribuciones hispánicas. México
- Imai**, Masaaki (1990) *Kaizen. El Secreto del Éxito de la Competitividad Japonesa*. Editorial McGraw Hill. México.
- Instituto Mexicano del Seguro Social** (2000) *Diagnóstico de Salud del 2000*.
- _____ (2000) *Despliegue Estratégico del Servicio de Medicina Familiar*.
- _____ (2001) *NotIMSS No. 02*
- _____ (2000) *Coordinación General de Atención y Orientación al Derechohabiente, No. 09*
- _____ (1994) *Proceso de Aprovechamiento de la Calidad en la Medicina Familiar*.
- _____ (Sin fecha) *Antecedentes del Instituto Mexicano del Seguro Social en Chiapas*.
- _____ (1993) *Evolución orgánica del IMSS 1943 – 1993*. 50 Aniversario del IMSS.
- _____ (1997) *Lineamientos para la revisión de Unidades Médicas para contralores internos delegacionales. (Contraloría Interna en el Instituto Mexicano del Seguro Social)*. Noviembre.
- _____ (1994) *Manual de Procedimientos de las Unidades de Medicina Familiar. (Subdirección General Administrativa, Unidad de Organización)*. Octubre.
- _____ (1997) *Desabasto de medicamentos y satisfacción del usuario en la Unidad de Medicina Familiar No. 11 "Ignacio García Téllez" del Instituto Mexicano del Seguro Social en Tapachula de Córdova y Ordóñez, Chiapas*. Diciembre.
- _____ (1994) *Proceso de Aprovechamiento de la Calidad en la Medicina Familiar*. Septiembre.

- Ishikawa**, Kaoru (1985) *¿Qué es el control total de calidad? la modalidad japonesa*. Gpo. Editorial Norma, México.
- Jauregui**, Marco (1997) *Manual de aseguramiento de calidad, Iso 9000*. Editorial McGraw Hill. México
- Jamil**, Ishtiaq (1998) *La Cultura Administrativa: una forma de comprender la administración pública en distintas culturas*, en Gestión y Política Pública, centro sw Investigación y Docencia Económicas.
- Jo Hatch**, Mary (1997) *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press, Great Britain. Pp. 3-60.
- Juran**, Joseph (1990) *Juran y el Liderazgo para la Calidad*. Editorial Díaz de Santos.
- Kast**, Freemont & Rosenzweig (1993) *Administración en las Organizaciones*. Editorial McGraw Hill. México.
- Katz y Kahn** (1995) *Psicología Social de las Organizaciones*. Editorial Trillas, México.
- Kerlinger**, Fred & Lee, Howard (2002) *Investigación del Comportamiento, Métodos de Investigación en Ciencias Sociales*. Cuarta edición, editorial McGraw Hill. México.
- Kimchi**, Polivka; B, Stevenson (1991) *Triangulation: Operational Definitions*. Methodology Corner. *Rev. Nursing Research*.
- Koontz**, Harold & O'donnell, Cyrill (1984) *Curso de Administración Moderna*. Editorial McGraw Hill. México.
- _____ & Weichrich, Heinz (1994) *Administración. una perspectiva global*. Editorial McGraw Hill. México.
- _____ (1998) *Administración: una perspectiva global*. 11ª edición, Ed. McGraw Hill. México.
- _____ *Elementos de Administración*. Editorial McGraw Hill. México.
- Kras**, eva (1991) *La Administración Mexicana en Transición*. 1ª. ed., Grupo Editorial Iberoamérica. México
- Krieger**, Mario (2001) *Sociología de las Organizaciones*. Editorial Prentice Hall. 1ª edición. México.
- Latiesa**, Margarita. *Validez y Fiabilidad de las Observaciones Sociológicas*. En García Ferrando, *et al., op cit.* Pp. 405-444.
- León**, José Ma. Barriga, Silverio; Gómez, Tomás; González, Blanca; Medina, Silvia y Cantero, Francisco (1998) *Psicología Social. Orientaciones teóricas y ejercicios prácticos*. Ed. McGraw Hill / Interamericana de España, S.A U. España.
- Lincoln**, Yvonna (editores) (1994) *Handbook Qualitative Research*. Sage Publications. California, USA. Pp. 236-247.
- Lovelock**, Christopher (1997) *Mercadotecnia de servicios, 3ª. Ed.* Prnetice-Hall Hispanoamericana. México.
- March**, James y Simon Herbert (1961) *Teoría de la Organización*. 1ª. ed., Editorial Ariel, España.

- McCarthy**, Jerome y Perreault, William D. (2001) *Marketing, un enfoque global*. 13ª edición. Editorial McGraw Hill. México.
- McEntee**, Eillen (1996) *Comunicación Oral, para el liderazgo en el mundo actual*. Ed. McGraw Hill. México.
- _____ (1998) *Comunicación Intercultural. Bases para la comunicación efectiva en el mundo moderno*. Ed. McGraw Hill. México.
- McSweeney**, Brendan (2002) *Hofstede's Model of National Cultural Differences and their consequences: A triumph of faith - failure of analysis*, en Human Relations.
- Méndez**, José / Zorrilla, Santiago / Monrroy, Fidel (2000) *Dinámica Social de las Organizaciones*. Tercera edición, Ed. McGraw Hill. México.
- Méndez**, J. / Monrroy, F. / Zorrilla, S. / Light, D. / Séller, S. / Calhoun, C. / De la Torre, F. / García, J.M. / Phillips, B. / Horton, P.B. / Hunt, L / Amaya, M. (1997) *Sociología de las Organizaciones*. Ed. McGraw Hill. México.
- Michael**, Stephen R.; Luthans Fred; Odiorne George S.; Burke W. Warner y Hayden Spencer (1983) *Técnicas para el Cambio Organizacional*. 1ª ed. Editorial McGraw-Hill. México
- Mintzberg**, Henry (1983) *La Naturaleza del Trabajo Directivo*. 1ª. ed., Editorial Ariel, España.
- _____ / Quinn, James A. (1993) *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos*. 2ª edición, Ed. Prentice Hall, México.
- Moguel**, Manuel (2003) *Aprendizaje organizacional: naturaleza, evolución y perspectivas. Estudio de caso en cuatro organizaciones en México*. Tesis para obtener el grado de Doctor en Estudios Organizacionales. UAM-I, México, D.F.
- Montaño** Hirose, Luis (1993) "La Modernidad Organizacional. Una Aproximación al Estudio de las Realidades Locales", en Estrategias Organizacionales, Serie de Investigación II, UAM Iztapalapa, México.
- _____ (1998) *Metáfora y Acción Organizacional. Posmodernidad, lenguaje y sistemas autorregulados a partir de un estudio de caso en México*. En Clegg, Stewart., et. al. *Administración global: tensiones entre universalismo teórico y realidades locales*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa". México. Pp. 311-346.
- _____ (2000) *Diversidad y Similitud Organizacionales. Perspectivas y Controversia*, en Iztapalapa, año 20, número 48, enero-junio. Pp. 35-52.
- _____ (2001) *La razón, el Afecto y la Palabra. Reflexiones en torno al sujeto en la organización*, en Iztapalapa, No. 50, UAM-I. Pp. 191-212.
- Mouzelis**, Nicos P. (1967) *Organización y Burocracia*. 1a. ed. Ed. Península. Barcelona, España.
- Munch**, Lourdes / Ángeles, Ernesto. (1993) *Métodos y Técnicas de Investigación*. 2ª edición, Ed. Trillas, México.
- _____ (1994) *Más Allá de la Excelencia y la Calidad Total*. Editorial Trillas. México.
- Murro**, Ernesto (2002) *Una visión sobre la seguridad social en América Latina*. Centro internacional de formación de Turín, OIT. Universidad de

- Bolonia, Italia. Universidad de Castilla – La Mancha, Toledo, España. Publicado en www.redac.d/publicaciones/desarrollosocial. Marzo/2005.
- Newstrom**, John (1993) *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Ed. McGraw Hill, México.
- Nonaka**, Ikujiro y Hirotaka Takeuchi (1999) *La Organización Creadora de Conocimiento*, Oxford University Press, México
- Nugent**, Ricardo (1997) *Instituciones de derecho del trabajo de la seguridad social*. Publicación virtual en versión PDF. Derechos Reservados, (c) 2001-2004Iij-UNAM. Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM.
- Núñez González / De Velazco Monrroy** (1990) *Dinámica de Grupos. Técnicas y tácticas*. Editorial Concepto, S.A. México.
- O'connor**, Joseph / McDermott, Ian (1997) *Introducción al Pensamiento sistémico*, Ediciones Urano. España.
- Ohmae**, Kenichi (1988) *La Mente del Estratega. El triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios*. 1ª. ed., Editorial McGraw-Hill, México
- Ortiz**, Jorge (1998) *Legislación Laboral y Seguridad Social*. Ed. SEC, Tercera Edición Xalapa, Ver. México.
- Ostroff**, Frank (1999) *La Organización Horizontal*. Oxford University Press.
- Pacheco**, Arturo (2003) *La calidad y I productividades las instituciones públicas de servicios de salud*. Ponencia presentada en el "I congreso Internacional de Análisis Organizacional: los dilemas de la organización". Universidad Autónoma Metropolitana. México, DF.
- Pacheco**, Arturo / Cruz, Ma. Cristina (2006) *Metodología crítica de la investigación. Lógica, procedimiento y técnicas*. Primera edición, editorial CECSA. México.
- Padua**, Jorge (1974, 2000) *Técnicas de Investigación Aplicadas a las Ciencias Sociales*. Fondo de Cultura Económica. México.
- Páramo**, Teresa (1999) *Mirada de Género en el Aroma de las Telenovelas*". En Iztapalapa 45 (1999) *Nuevas interpretaciones sobre cultura genérica*. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, año 19, núm. 45, enero – junio. Universidad Autónoma Metropolitana. Pp. 261
- _____ (1999) *Social Identity, Telenovelas and the Reading Process: ten case studies among Hispanic in Texas*. Dissertation presented to the Faculty of the Graduate School of The University of Texas at Austin in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Doctor of Philosophy. Pp. 181-243.
- Pardina**, Felipe *Manual de Comunicación Social*. Editorial Edicol, S.A.
- Perrow**, Charles (1984) *La Historia del Zoológico o La vida en el arenal organizativo*. En Salaman, Graeme y Kenneth Thompson, *Control e ideología en las organizaciones*, Fondo de Cultura Económica, México. Pp. 293-314
- Pfeffer**, Jeffrey (1997) *Nuevos rumbos en la Teoría de la Organización*". Oxford University Press.
- Porter**, Michael (1982) *Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. 1ª. ed. Editorial CECSA, México

- _____ (1992) *Ventaja Competitiva*. Editorial Continental, S.A. de C.V. México.
- Quijano**, Victor (2004) *El cliente olvidado... los compañeros de trabajo*. 1ª edición. Línea editorial de Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, S.A. de C.V. México.
- _____ (2003) *Calidad en el servicio*. 1ª edición. Línea editorial de Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, S.A. de C.V. México.
- Ramírez**, Padilla Noel y Cabello Garza Mario A. (1997) *Empresas Competitivas*. 1ª ed., Editorial McGraw-Hill, México.
- Reed**, Michael (1996) *Organizational Theorizing: a Historically Contested Terrain*, en Clegg, Stewart, Cynthia Hardy and Walter R. Nord, *Handbook of Organizations Studies*, Sage, London. Pp. 31-56.
- _____ (1993) *Organizations and Modernity: Continuity and Discontinuity in Organizations Theory*, en Hassard, John y Martin Parker, *Posmodernism and Organizations*, Sage, London. Pp. 163-182.
- Reynoso**, Javier (1998) *Curso: Estrategias de Modernización de los Servicios Públicos*. Sesión 1. Universidad Virtual. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. México.
- Rincón**, Carlos (2000) *Construcción del Objeto de Estudio*. 1ª edición. 2000. Universidad Pedagógica Nacional. México.
- Robbins**, Stephen (1991) *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice-Hall, México.
- _____ (1999) *Comportamiento Organizacional*. 8ª Ed. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- Rocha**, Ernesto (1994) *Investigación y Teorías de la Comunicación de Masas*. Ediciones Arbor. Monterrey, Nuevo León.
- Rodríguez**, Gregorio; Gil, Javier y García, Eduardo (1999) *Metodología de la Investigación Cualitativa*". 2ª edición, editorial Aljibe. Málaga, España.
- Rodríguez**, Mauro / Ramírez, Patricia (1996) *Psicología del Mexicano en el Trabajo*. Ed. Mc.Graw Hill. México.
- Rodríguez**, Mauro / Escobar, Ricardo (1996) *Creatividad en el Servicio*. Ed. Mc.Graw Hill. México.
- Roel**, Santiago (1996) *Estrategias para un Gobierno Competitivo*. Ed. Castillo, S.A. de C.V. Monterrey, Nuevo León.
- Rojas**, Raúl (2001) *Formación de investigadores educativos. Una propuesta de investigación*. 10ª edición, editorial Plaza y Valdés. México.
- _____ (2002a) *Métodos para la Investigación Social, una proposición dialéctica*. Decimoséptima edición. Plaza y Valdez editores. México.
- _____ (2002b) *Investigación Social. Teoría y praxis*. 11ª edición, editorial Plaza y Valdés. México.
- _____ (2004a) *Guía para realizar investigaciones sociales*. 40ª edición, editorial Plaza y Valdés. México.

- _____ (2004b) *El Proceso de la Investigación Científica*. 4ª edición, 7ª reimpresión. Ed. -Trillas, México.
- Rugman**, Alan & Hodgetts, Richard (1997) *Negocios Internacionales: un enfoque de administración estratégica*. Ed. McGraw Hill. México.
- Ruiz** Olagabuena, José (1999) *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Universidad de Deusto. Bilbao, España. Pp. 11-44; 165-210.
- Sabino**, Carlos (1996) *El proceso de Investigación*. Ed. Lumen/Hvmanitas, Argentina.
- Sánchez**, Ricardo (2004) *Enseñar a investigar. Una didáctica nueva de la investigación en ciencias sociales y humanas*. Segunda reimpresión, editorial Plaza y Valdés S.A. de C.V. México.
- Sayles**, Leonard. *Liderazgo*. Editorial McGraw Hill. México.
- Scott**, W. Richard (1992). *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*. Prentice Hall, New Jersey. Pp. 3-26.
- Schatzman**, Leonard / Strauss, Anselm (1973) *Field Research. Strategies for a Natural Sociology*. Prentice-Hall, INC., Englewood Cliff, New Jersey, USA.
- Scherkenback**, William (1995) *La Ruta Deming hacia la Mejora Continua*. Compañía editorial Continental. México.
- Schein**, Edgar (1991) *Psicología de la Organización*. Editorial Prentice-Hall, México.
- Schmelkes**, Corina (1988) *Manual para la Presentación de Anteproyectos e Informes de Investigación (Tesis)*. 1ª edición. Ed. Harla. México.
- Schwartz**, Howard y Jacobs, Jerry (1999) *Sociología Cualitativa*. 3a. reimpresión. Editorial Trillas. México.
- Selltiz**, Claire (1968) *Métodos de Investigación en las Relaciones Sociales. Selección y formulación de un problema de investigación*. Rialp. Madrid, España. Pp. 42-66. En Vidal, Juan (1983) *Métodos y técnicas de investigación en ciencias sociales*. Ed. Ciencia y educación. México.
- Sierra**, Bravo (1998) *Técnicas de Investigación Social*. Editorial Paraninfo. Madrid. Pp. 41-160.
- Siliceo**, Alfonso, Casares A. David, González M. José Luis (2000) *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. McGraw Hill, México.
- Silverman**, David (1975) *Teoría de las Organizaciones*. 1a. ed. Ed. Nueva Visión. Buenos Aires, Argentina.
- Simon**, Herbert (1988) *El Comportamiento Administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*. 3ª. ed., Editorial Aguilar, Buenos Aires, Argentina.
- Social, Seguro** (1993) *Ley del Seguro Socia. Principales reglamentos e instructivos*. Ed. Fiscales ISEF S.A. 3ª edición, México.
- Stebbiag**, Lionel (1996) *Aseguramiento de la Calidad*. Compañía editorial Continental. México.
- Stogdill**, Ralp (1967). *Dimensiones de la Teoría de la Organización*, en Thompson, James (comp.) *Teoría de la Organización*, Bibliográfica Ameba, Buenos Aires. Pp.15-72.
- Stoner**. *Administración*. Editorial McGraw Hill.

- Tamayo**, Mario (1993) *El Proceso de la Investigación Científica*. 2ª edición. Ed. Paidós. Buenos Aires. Pp. 31-132; 174-178; 230-246.
- Taylor**, S.J. (1987) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Ed. Limusa. México.
- Taylor**, S.J. / Bogdan, R. (1987) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* Ed. Paidós Básica. España.
- Taylor**, Frederick (1912) *¿Qué es la Administración Científica?* En Cerril, Harwood (1970) *Clásicos en administración*. Editorial Limusa. México. Pp. 77-107
- Tena**, Antonio / Rivas, Rodolfo (2000) *Manual de Investigación Documental*. Plaza y Valdés editores y Universidad Iberoamericana. México.
- Van-Dick**, José Miguel / Martínez, Armando (2002) *Cuadernos de divulgación científica. Colección 1996-2002. Calidad en salud – seguridad social*. Sindicato nacional de trabajadores del seguro social, sección III, Jalisco.
- Yin**, Robert (1981) *“Life Histories of Innovations: How New Practices Become Routinized”* en Public Administration Review MIT.
- _____ (1993) *“Applications of Case Study Research”* SAGE Publications, London, UK.
- Zorrilla**, Santiago (1988) *Introducción a la Metodología de la Investigación*. 6ª edición. Editores Océano. México.
- _____, Torres Xamar, Miguel; Luis Cervo, Amado; Alcino Bervian, Pedro. (1997) *Metodología de la Investigación*. 1ª edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

b) Electrónicas

www2.uah.es/estudios_de_organizacion.htm

www.gao.gov/special.pubs/Gg99071.pdf

www.imss.gob.mx

www.issste.gob.mx

www.oit.org

www.aiss.org

www.paho.org

www.who.int

www.ciss.org.mx/

www.monografias.com

www.un.org

www.atal.org
www.stps.gob.mx
www.oiss.org/explorer/textos/texto8.htm
www.finteramericana.org/aiss/issa/3present.htm
www.ilo.org/public/spanish/about/index.htm
www.dequate.com/infocentros/admón.htm
www.itlp.edu.mx/pública/administración.htm
www.uah.es/estudios de organización/ concepto de organización.htm
http://members.fortunecity.es/glob_y_decult.htm
www.rppnet.com.ar/culturaycomunicacionorganizacional.htm
www.psycologia.com.htm
www.alcog.com.htm
www.arearh.com
www.bibliojuridica.org
www.e-mexico.gob.mx
www.unhchr.ch
www.trabajo.gov.ar
www.seguridadsocial.com.co
www.seg-social.es
www.redsegsoc.org.uy
www.derechos.org.ve
www.edac.d/publicaciones/desarrollosocial
[http://web.worldbank.org.](http://web.worldbank.org)



Casa abierta al tiempo
UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
División de Ciencias Sociales y Humanidades
Posgrado en Estudios Organizacionales

Tesis Doctoral:

**“Las modalidades culturales y la calidad de los servicios.
Estudio de Caso en una
Unidad de Medicina Familiar del IMSS”.**

Que como requisito parcial para obtener el grado de
DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

Presenta:

Roberto de Jesús Cruz Castillo



Director de Tesis:
Dr. Arturo Pacheco Espejel

México, DF. Julio de 2006.