



Casa abierta al tiempo

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ESTUDIOS
ORGANIZACIONALES**

**TRANSFERENCIA DE MODELOS ORGANIZACIONALES DE SECTOR
PRIVADO A SECTOR PÚBLICO: ¿UNA ALTERNATIVA DE
DESARROLLO PARA LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS?
EL CASO DE LA NORMA ISO 9001:2000 EN EL INSTITUTO
MEXICANO DE LA JUVENTUD.**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES
P R E S E N T A**

KARINA BOLAÑOS ROMERO

**ASESOR: DR. AYUZABET DE LA ROSA
ALBURQUERQUE**



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE EXAMEN DE GRADO

No. 00062

Matricula: 205383413

TRANSFERENCIA DE MODELOS ORGANIZACIONALES DE SECTOR PRIVADO A SECTOR PUBLICO: ¿UNA ALTERNATIVA DE DESARROLLO PARA LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS?. EL CASO DE LA NORMA ISO 9001:2000 EN EL INSTITUTO MEXICANO DE LA JUVENTUD.

En México, D.F., se presentaron a las 10:00 horas del día 27 del mes de julio del año 2012 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

- DR. AYUZABET DE LA ROSA ALBURQUERQUE
- DR. GERMAN VARGAS LARIOS
- DR. JULIO CESAR CONTRERAS MANRIQUE



KARINA BOLAÑOS ROMERO
ALUMNA

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

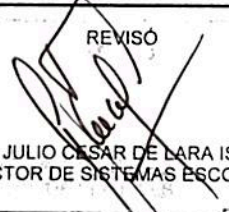
MAESTRA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: KARINA BOLAÑOS ROMERO

y de acuerdo con el artículo 78 fracción III del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

Aprobar

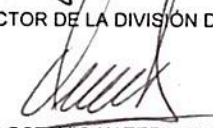
REVISÓ



LIC. JULIO CESAR DE LARA ISASSI
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES


Acto continuo, el presidente del jurado comunicó a la interesada el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.

DIRECTOR DE LA DIVISION DE CSH



DR. JOSE OCTAVIO NATERAS DOMINGUEZ

PRESIDENTE



DR. AYUZABET DE LA ROSA ALBURQUERQUE

VOCAL



DR. GERMAN VARGAS LARIOS

SECRETARIO



DR. JULIO CESAR CONTRERAS MANRIQUE

AGRADECIMIENTOS

A mis padres Enrique y Lupita

Por su apoyo, amor, comprensión y por estar siempre presentes en el momento que los necesito.

Por impulsarme y ser mis más grandes ejemplos, todo lo que soy es gracias a ustedes.

A mi esposo

Por su enorme amor y paciencia, por exhortarme a retomar el rumbo académico y apoyarme para cumplir esta meta. Gracias Luis Alfredo por todas las desveladas y el tiempo dedicado: ¡Te amo!.

A mis hermanos

Por su cariño y apoyo.

Thania, por ser mi ejemplo, mi mejor amiga y apoyo de toda la vida.

Kike, por estar en los momentos más importantes, por tu apoyo y comprensión.

Naye, cuñis... por brindarme todo tu apoyo en los momentos más críticos y regalarnos una razón más para ser felices, este logro también es dedicado para mi sobrin@.

A mis familiares y amigos

Por su cariño y por compartir conmigo los momentos más importantes de la vida, por ser parte primordial en mi vida y ayudarme a ser mejor cada día.

A mi director de Tesis

Dr. Ayuzabet de la Rosa Alburquerque

No tengo palabras para expresar mi enorme agradecimiento por todo el apoyo, empeño y dedicación a este logro. Por ser para mi, no sólo una guía, sino un ejemplo de vida y trayectoria.

A mis Profesores

Por transmitir y compartir todos sus conocimientos y formar mejores profesionistas y mejores seres humanos.

A mis compañeros

Por las experiencias inolvidables que compartimos, por su tiempo y todos esos momentos de trabajo y amistad.

Al Posgrado en Estudios Organizacionales

A todas las personas que colaboran en el Posgrado, porque sin su apoyo, no hubiera sido posible realizar esta meta.

A la Universidad Autónoma Metropolitana

Por ser mi casa de estudios y abrirme las puertas siempre para mi formación y desarrollo profesional.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología

Por la beca otorgada para cursar mis estudios de Maestría y por otorgar este tipo de incentivos que ayudan a formar recursos humanos de alto nivel.

Í N D I C E

Introducción	9
I. Justificación.	11
II. Objetivo.	14
III. Líneas de investigación relacionadas con la tesis.	15
CAPITULO 1	
Transferencia de modelos organizacionales. Una perspectiva global.	18
1.1 Efectos de la globalización en la transferencia de modelos organizacionales.	18
1.2 Análisis del cambio organizacional desde la perspectiva del Nuevo Institucionalismo Económico.	25
1.3 La nueva gerencia pública. Modernización del gobierno frente a las necesidades de reformar la gestión.	32
1.4 Crítica a la perspectiva estructuralista del Nuevo Institucionalismo Económico: Irracionalidad y ambigüedad en las organizaciones.	36
1.5 Nuevo Institucionalismo Sociológico como referente de los mitos racionalizados en el traslado de modelos y herramientas organizacionales.	42
1.5.1 Proliferación de los mitos racionalizados y ceremonias en las instituciones. La teoría del isomorfismo institucional.	45
CAPÍTULO 2	
Sistema de gestión de la Calidad ISO 9000 como alternativa de desarrollo en las organizaciones del sector público mexicano	55

2.1 Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000.	55
2.2 Transferencia de modelos organizacionales: La gestión de la calidad en el Sector Público.	71
CAPITULO 3	
Metodología para el estudio de caso	79
3.1 Método cuantitativo vs método cualitativo.	79
3.2 Elección del caso de estudio.	82
3.3 Técnicas de investigación: encuesta, observación participante y entrevista cualitativa.	85
3.4 Interpretación de resultados.	90
CAPITULO 4	
Implementación del Sistema ISO 9001: 2000 en el Instituto Mexicano de la Juventud. El caso del Departamento de Empresas Juveniles	92
4.1 Antecedentes del Instituto Mexicano de la Juventud.	92
4.1.1 Las primeras instituciones de juventud.	92
4.1.2 El Consejo Nacional de Recursos para la Atención de la Juventud (CREA).	94
4.1.3 La Comisión Nacional del Deporte.	96
4.1.4 Causa Joven.	96
4.2 El proceso de constitución del Instituto Mexicano de la Juventud.	97
4.3 Fundamento legal del Instituto Mexicano de la Juventud.	99
4.4 Misión, Visión y Estructura Organizacional del Instituto Mexicano de la Juventud.	101
4.4.1 Misión.	101

4.4.2 Visión.	101
4.4.3 Estructura Organizacional.	102
4.5 Sistema de Gestión de la Calidad en el Instituto Mexicano de la Juventud: Aspectos Generales.	104
4.5.1 Requisitos generales.	104
4.5.2 Alcance del Sistema de Gestión de la Calidad en el Instituto Mexicano de la Juventud.	105
4.5.3 Política de Calidad.	105
4.5.4 Objetivos de Calidad Del Instituto Mexicano de la Juventud.	105
4.5.5 Manual de Gestión de la Calidad.	106
4.5.6 Plan de Calidad.	106
4.5.7 Procedimientos Gobernadores.	106
4.5.8 Procedimientos Operativos.	107
4.5.9 Documentos Internos de Referencia.	108
4.5.10 Registros de Calidad.	108
4.5.11 Planes de Calidad en el Instituto Mexicano de la Juventud.	109
4.5.12 Papel de la Dirección General en la implantación y continuidad de la Norma ISO 9001:2000.	110
4.5.13 Revisión y actualización del Sistema de Gestión de la Calidad.	111
4.6 Planificación, prestación de servicios, seguimiento y medición del Sistema de Gestión de la Calidad del Instituto Mexicano de la Juventud.	114
4.6.1. Planificación.	114
4.6.2 Prestación de los servicios.	115

4.6.3 Seguimiento y medición.	116
4.7 Departamento de Empresas Juveniles en el Instituto Mexicano de la Juventud.	119
4.7.1 Estructura.	119
4.7.2 Objetivos.	124
4.7.3 Actividades del Departamento de Empresas Juveniles.	124
4.7.4 Planes de Calidad en el Departamento de Empresas Juveniles.	125
4.7.5 Procedimientos Gobernadores relacionados con el Departamento de Empresas Juveniles.	129
4.8 La implementación de la Norma ISO 9001:2000 en el Departamento de Empresas Juveniles del Instituto Mexicano de la Juventud: entre el discurso y la realidad.	134
4.8.1 Acercamiento al objeto de estudio.	134
4.8.2 La “carpeta de capacitación” como sustento formal de la aplicación de la Norma ISO 9001:2000 en el Departamento de Empresas Juveniles del Instituto Mexicano de la Juventud.	136
4.8.3 La aplicación de la Norma ISO 90001:2000: La visión de los actores a través de la encuesta.	139
4.8.3.1 Participación de los actores sociales en la Certificación de la Norma ISO 9001:2000 en el Instituto Mexicano de la Juventud.	139
4.8.3.2 Importancia del Sistema de Gestión de la Calidad para los actores sociales del Instituto Mexicano de la Juventud.	141
4.8.3.3 La visión de los actores sociales sobre la Certificación de ISO 9001:2000 en el Instituto Mexicano de la Juventud desde un enfoque crítico.	142
4.8.3.4 Capacitación constante para los integrantes del Instituto Mexicano de la Juventud.	144
4.8.4 La aplicación de la Norma ISO 90001:2000: La visión de los actores a través de la entrevista.	145

4.8.4.1 La visión de los mandos medios y superiores.	145
4.8.4.2 La visión de los niveles operativos.	147
Conclusiones	150
Bibliografía	155
Anexos	159

Introducción

Las megatendencias económicas que prevalecen en la actualidad han demandado una serie de factores que desembocan en la implementación de modelos organizacionales de corte privado que se consideran efectivos por sus resultados positivos en las empresas privadas y se trasladan por ello al sector de las organizaciones públicas y gubernamentales.

Dados los procesos de ajuste que mundialmente se han aplicado en la vida organizacional, se propone la redefinición de las formas de gestión y el rescate del Estado bajo la adopción del ideario de las empresas privadas. La transferencia de modelos organizacionales pretende la eficiencia y efectividad de las actividades llevadas a cabo por las organizaciones para mejorar y desarrollarse en su entorno. Sin embargo, existen ciertos elementos que deben analizarse para saber en qué medida la implementación de un modelo gestado en el sector privado y trasladado al sector público representa una alternativa de desarrollo y si su implementación refleja modificaciones estructurales que repercutan más allá de la formalidad del proceso, es decir, si los sujetos participantes se identifican con los cambios que representa la adopción de un modelo con nuevas formas de gestión. Por ello, la pertinencia de este estudio se centra en describir la forma en que el modelo organizacional (caso norma ISO 9001:2000) ha sido implementado en una entidad Pública, Instituto Mexicano de la Juventud, y describir su impacto en conductas, identidad y procesos.

En general las organizaciones, en los últimos años, están preocupadas por insertarse en el ambiente globalizado de manera competitiva, productiva y eficiente. Para ello es importante estudiar los procesos de la organización, su

forma de llevarlos a cabo, cómo interactúan los elementos de la organización y de manera más compleja cómo interactúan los elementos de una organización con las demás organizaciones.

En este contexto de crisis multisectorial, el desarrollo de nuevas formas de organización como respuesta a las exigencias de flexibilidad y competitividad se han adoptado bajo el discurso de logro de efectividad y eficiencia. ¿En qué medida es una alternativa de desarrollo para las organizaciones públicas el nuevo manejo que importa modelos del sector privado?

Dados los elementos de la nueva tendencia global de la economía mundial surge otra interrogante: ¿cómo implementar un modelo de gestión en un país con diferentes condiciones al país donde éste se gestó y pasar de un modelo creado para el éxito de las organizaciones privadas a un modelo trasladado al sector público bajo contextos completa y complejamente diferentes? Tal vez para algunos la respuesta podría ser tan simple, como análogamente en lo convencional, se hace el seguimiento de una receta de cocina donde se definen ciertos procesos y el resultado se da por ende. Sin embargo, realizando un análisis más amplio se puede observar que la transferencia de un modelo es más compleja de lo que parece. Algunas organizaciones se ven obligadas (para sobrevivir al ambiente) a transferir modelos organizacionales con buenos resultados cuando se han aplicado en situaciones determinadas, de hecho es importante señalar la aceptación y auge que este procedimiento ha tenido en las organizaciones a nivel mundial. Sin embargo la pertinencia de dicha transferencia de modelos privados en el sector público es un tema de análisis interesante para comprobar su efectividad y

contrastar sus resultados con la realidad, es decir, contrastar los reportes de calidad como indicadores oficiales y la interpretación que dan los actores sobre los mismos.

Para entender el fenómeno de importación de modelos gerenciales, será importante describir la forma en que las megatendencias económicas que permean actualmente al mundo, el ambiente competitivo por la apertura de mercados y la creciente búsqueda por aumentar la productividad y eficiencia de las organizaciones, han provocado que las organizaciones busquen e integren nuevos modelos organizacionales que anteriormente han sido aplicados en algunas organizaciones extranjeras para el desarrollo y mejores resultados organizacionales. Sin embargo, la transferencia de modelos implica ciertos riesgos y problemáticas difíciles de abordar y controlar por la complejidad y heterogeneidad de las organizaciones que hace diferente cada situación y cada elemento del quehacer organizacional.

I. Justificación

Aunque la tendencia de la globalización marca la adopción de modelos que han tenido buenos resultados en algunos países, su implantación en otros no es tan favorable, esto debido a que no se toma en cuenta que las circunstancias de cada país, sus organizaciones y sus individuos, son distintos. Para realizar una transferencia de un modelo o forma organizacional no es suficiente tener referencias sobre la aplicación de éstos en un país o localidad, pretender adoptar de forma literal sus elementos o consentir la transferencia como prueba o experimento. La reapropiación de modelos y formas organizacionales debe tomar en cuenta la perspectiva de la complejidad y heterogeneidad dentro de

un contexto variable e incierto. El estudio debe centrarse en las necesidades y condiciones de cada organización para poder elegir los elementos pertinentes de aplicación. Es así como las transferencias buscan ser exitosas, retomando la visión de un ambiente volátil en el que las organizaciones presentan múltiples y diferenciadas necesidades y demandas para llevar a cabo sus procesos, por lo que al realizar una transferencia debe tenerse la noción de que la organización es un ente complejo que presenta aspectos diversos que son imposibles de abordar de manera total con un análisis organizacional, ya que la misma dinámica y ambiente en el que se desenvuelve la vuelve vulnerable a cualquier cambio. Sin embargo no debe perderse la visión de complejidad a que nos remonta ésta aseveración, pues de esta manera se pueden tener perspectivas más completas sobre el panorama organizacional y se entiende mejor las formas híbridas de los modelos organizacionales cuando se realizan transferencias en países como México.

Los Estudios Organizacionales son una alternativa para explicar la transferencia de modelos y herramientas organizacionales desde un enfoque crítico que permite contrastar el discurso oficial con la realidad organizacional y abordar el tema de la transferencia de modelos organizacionales como resultado de este contraste.

Los aspectos organizacionales identifican y explican la realidad de las organizaciones, su influencia en el entorno y su interacción en el ámbito social. Sin embargo, en algunos países, por ejemplo México, la fuerte influencia de las organizaciones transnacionales que se posesionan del mercado, han hecho que algunas organizaciones mexicanas tomen elementos de los modelos

organizacionales que actualmente cubren el mercado y funcionan de manera favorable en su aplicación.

Es el caso del Instituto Mexicano de la Juventud, que bajo los preceptos de crecimiento con calidad establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo 2000-2006, desde el año 2004 buscó la certificación bajo una norma que avalara la calidad con que presta su servicio. Para lograr tal objetivo se propuso la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000 bajo la certificación de la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) y se comienzan las acciones pertinentes para lograr dicho cometido.

El Instituto Mexicano de la Juventud en pro del desarrollo de la organización misma inicia algunos trámites para mejorar la efectividad y eficiencia de sus procesos. A partir de este hecho, la situación representó un reto, pues la transferencia de un modelo de calidad y de la certificación de dicha herramienta organizacional no sólo concebía un cambio formal al redefinir la estructura, procesos y procedimientos de ésta Institución -que implicaba documentar cada proceso y crear nuevos programas de capacitación y manuales de gestión-, sino una nueva cultura laboral donde los actores asumieran nuevos valores y formas de trabajo, lo que se reflejaría en un cambio de relaciones ínter e intra organizacionales que difícilmente podrían abordarse.

Finalmente, en el año 2006 se logra la certificación del Instituto, bajo los parámetros y procedimientos establecidos por la empresa certificadora, sin embargo, resulta interesante contrastar los resultados obtenidos bajo el discurso formal y los resultados obtenidos por los actores sociales de la entidad

certificada, es decir, en qué grado y forma impactó dicha certificación los procesos y actividades bajo la óptica de los participantes en la organización. El presente estudio, plantea bajo un enfoque crítico los resultados de dicha certificación y retoma el tema de efectividad y eficiencia como resultados oficiales interpretados por los reportes formales y, los resultados reales abordados desde la perspectiva de los actores sociales al explicar en qué medida la transferencia de modelos y herramientas organizacionales de sector privado al sector público representa una alternativa de desarrollo para lograr la eficiencia y efectividad organizacional.

En síntesis, la transferencia de modelos organizacionales como una práctica necesaria para la sobrevivencia de las organizaciones en un ambiente lleno de complejidad y volatilidad, resulta un área importante en los Estudios Organizacionales para conocer la forma en que las organizaciones transfieren modelos gestados en el sector privado al sector público, teniendo ambas diferencias funcionales y actividades que por su naturaleza resulta poco entendible e imaginable la adopción, adaptación y desarrollo del modelo.

II. Objetivo

Determinar, a través del análisis de un estudio de caso práctico, si la transferencia de modelos organizacionales gestados en el sector privado es una alternativa real de desarrollo para las organizaciones públicas mexicanas y señalar posibles factores que determinan el éxito o fracaso de ésta práctica en el sector público.

Para desarrollar este estudio se establecieron algunas directrices:

- Describir y analizar las propuestas teóricas que abordan la transferencia de modelos y herramientas organizacionales en espacios específicos.
- Revisar las teorías organizacionales que abordan la transferencia de modelos organizacionales del sector privado al sector público como una alternativa de desarrollo en las organizaciones.
- Analizar bajo un enfoque crítico la eficiencia y efectividad organizacional que resultan al transferir modelos y herramientas organizacionales del sector privado al sector público, es decir, contrastar los postulados teóricos y discurso oficial o formal con la aplicación real y sus resultados no oficiales, esto es, los resultados interpretados desde el punto de vista de los actores.

El interés en los procesos que generan un cambio organizacional surge de la participación personal y contacto directo con una institución del Estado para lograr el desarrollo del sector público en México.

III. Líneas de investigación relacionadas con la tesis.

Dado el contexto de transferencia de un modelo organizacional que nace en el sector privado y se implementa en el sector público como una alternativa de desarrollo y de acuerdo a las principales líneas de investigación del Posgrado en Estudios Organizacionales, el presente proyecto se ubica en:

Modelos organizacionales y contextos internacionales.

- Caracterización y consecuencias de los procesos de modernización organizacional.
- Dimensiones culturales del fenómeno organizacional.
- Organización, poder y sociedad.

- Factores organizacionales de la integración de México en el mundo.

Como el factor tiempo es una limitante que restringe seriamente nuestro aplicación del caso de estudio, el presente trabajo centra como objeto de investigación la certificación del Procedimiento para otorgar becas académicas a jóvenes entre 12 y 29 años de edad por la norma ISO 9000:2001 en el Departamento de Empresas Juveniles del Instituto Mexicano de la Juventud desde sus planes de implementación hasta el año 2006.

Para llevar a cabo el estudio señalado, bajo la óptica de un estudio organizacional, y a través de un análisis de las teorías y enfoques que pudiesen abordarse se eligieron las siguientes:

- Estado y Globalización
- Nuevo Institucionalismo Económico
 - Nueva Gerencia Pública
- Nuevo Institucionalismo Sociológico
 - Teoría del isomorfismo Institucional

El presente trabajo se desarrolla mediante cinco capítulos. A continuación se presenta una síntesis del contenido expuesto en cada uno de ellos:

- Capítulo 1. Transferencia de modelos. Una perspectiva global.

En este capítulo encontramos las bases y el panorama general del porqué se ha establecido la transferencia de modelos organizacionales privados como una práctica de desarrollo para las organizaciones del sector público a nivel mundial.

- Capítulo 2. Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9000 como alternativa de desarrollo en las organizaciones del sector público mexicano.

Desarrollo de los conceptos más importantes de la Norma ISO 9000 y contextualización del uso de esta práctica como estrategia de desarrollo para las organizaciones públicas mexicanas.

- Capítulo 3. Metodología para el estudio de caso.

Se establecen los métodos y técnicas de investigación utilizadas para el caso de estudio, dadas las condiciones de tiempo y espacio en que se desarrolla.

- Capítulo 4. Caso de estudio.

Descripción de la organización estudiada, desarrollo y resultados de la investigación.

- Capítulo 5. Conclusiones.

Por último, se exponen las conclusiones a las que se llegó con la investigación y se proponen algunas recomendaciones para la organización estudiada.

CAPITULO 1

Transferencia de modelos organizacionales. Una perspectiva global

Dentro de este apartado se desarrollaran los principales tópicos para brindar un panorama general del porqué se ha adoptado como una practica a nivel mundial la transferencia de modelos organizacionales gestados en el sector privado para su reapropiación en el sector público, lo cual nos permitirá conocer los aspectos teóricos más importantes para entender las bases y justificación del caso de estudio que se desarrolla posteriormente.

1.1. Efectos de la globalización en la transferencia de modelos organizacionales.

En los últimos años, las relaciones entre las personas, las regiones y los países no son accidentales ni pasivas, sino que son mecanismos de integración activos que intensifican y cambian la dinámica organizacional. Uno de los aspectos más decisivos para reconsiderar las formas de operar de las organizaciones va a ser el cambio del entorno.

El fenómeno de la globalización, entendido en un sentido amplio, implica un cambio radical del entorno que se vuelve más fluido e inestable. La globalización es retratada como una fuerza homogeneizadora que lucha no sólo por el control de los mercados sino por contener a la sociedad mundial bajo un contexto homologo que facilite las relaciones de intercambio social, económico, político y cultural.

La globalización ha transformado la forma en que las organizaciones llevan a cabo sus operaciones, pero sobre todo, ha tenido un impacto muy

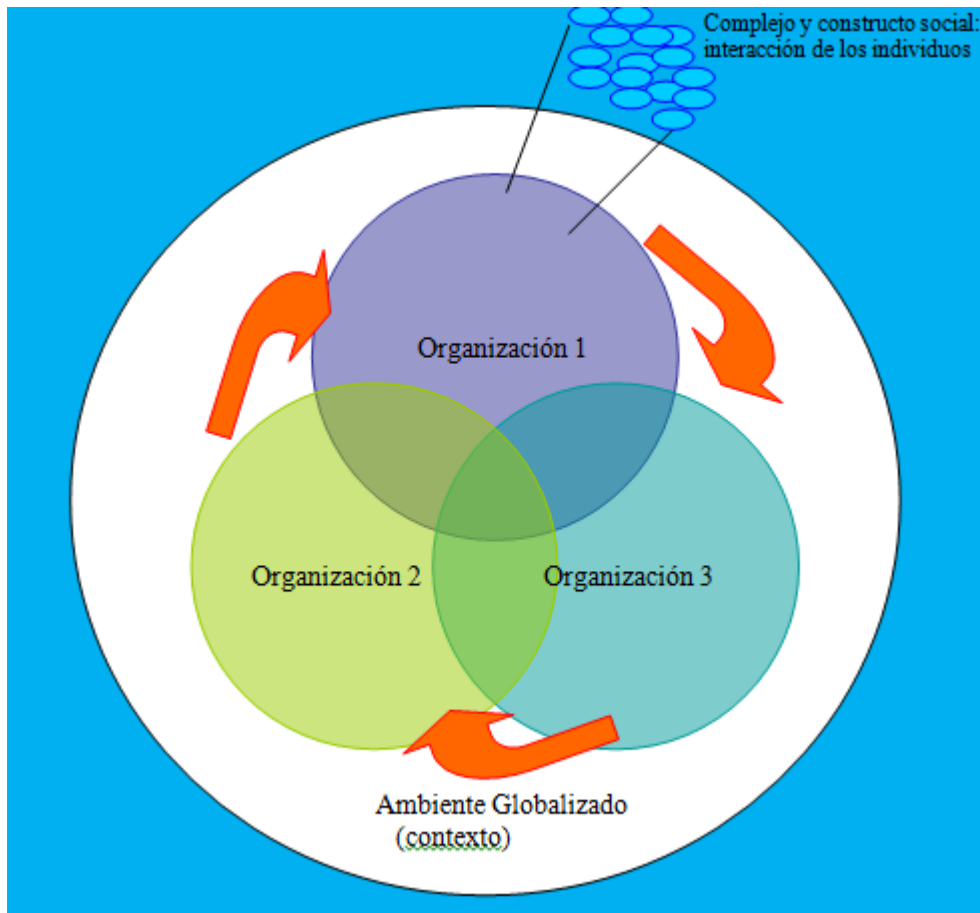
importante en la organización misma, por lo que el perfil de sus integrantes es distinto.

Las megatendencias como el neoliberalismo y la globalización implican introducir estrategias de tendencia general, transforman las relaciones sociales y de producción asumiendo métodos y modelos con ciertos elementos estructurales rígidos que una vez aplicados a nuestra realidad se desarrollan de manera muy diferente que en otros países. Organizacionalmente podemos hablar de que cada organización es específica y a su vez compleja pues sus características pueden ser comunes a otras organizaciones, sin embargo, algunos elementos las hacen diferentes de las demás y por ende únicas, lo que les otorga identidad propia (Barba, 2000). Las organizaciones deben ser entendidas como entes complejos y constructos sociales que caracterizan y dan forma propia a las mismas.

Toda organización tiene características propias que la hacen única y diferente de las demás, por tanto, las relaciones sociales dentro de ella, sus individuos, la forma en que llevan a cabo sus procesos, los valores, cultura, etc. son resultado de una construcción social, es decir, que su realidad es diferente a la de otra organización por el simple hecho de que su identidad es diferente.

La siguiente figura muestra la interacción de las organizaciones en un ambiente complejo, en el cual muchos individuos forman parte de una organización, que a su vez interactúa con otra organización o con varias organizaciones en un ambiente volátil y complejo.

Figura 1. Interacción de los individuos y las organizaciones en el ambiente.



Fuente: Elaborado por la autora.

A partir de los años 80, se da un parteaguas en el mundo, comienzan a intensificarse los procesos de desarrollo económico, la apertura comercial en el mundo y los sofisticados avances tecnológicos; por ende las relaciones sociales, las relaciones de producción, las operaciones en las organizaciones y las formas en que se llevan éstas a cabo tienden a situarse en un contexto de constantes cambios que demandan nuevas formas de organización para satisfacer sus nacientes y crecientes necesidades.

El panorama cambia radicalmente con un desarrollo expansivo de la globalización económica, política, cultural y social; pero ¿qué es la globalización? “La globalización es un conjunto de procesos en virtud de los

cuales los estados nacionales soberanos se entremezclan e imbrican mediante actores transnacionales y sus respectivas posibilidades de poder, orientación identidad y entramados varios” (Beck, 1998: 77).

Con lo anterior se puede entender que los procesos de globalización también son complejos y no pueden entenderse de manera aislada.

La globalización es un proceso de cambios integrales que se manifiestan de forma macro y que se complejizan y afectan de manera diferente a nivel micro; aunque existen ciertos elementos de carácter integral su impacto en un país o localidad es desigual.

El objetivo del presente apartado es citar las condiciones generales del porqué es importante tomar como punto de partida el contexto globalizado en el que están inmersas las organizaciones para explicar el porqué surgen nuevos modelos organizativos con nuevas técnicas y un nuevo sentido de la eficiencia organizacional desde una perspectiva funcional que rechaza fuertemente los modelos mecánicos producto de ciertas teorías organizacionales (Administración Científica, Administración Clásica, Relaciones Humanas y Burocracia)¹ de los que se desprendieron formas de organización del trabajo muy divididas y jerarquizadas con fines de mejorar la eficiencia y productividad

¹ Administración Científica. Enfoque basado en las tareas, racionalización de los métodos, estandarización de procesos a través de tiempos y movimientos. Autor representativo: Frederick Winslow Taylor (1961).

Administración Clásica. Sistematización del comportamiento gerencial. Autor representativo: Henry Fayol (1961).

Escuela de Relaciones Humanas. Fue básicamente un movimiento de oposición a la Teoría Clásica de la Administración. Mediante la experiencia Hawthorne se establece la importancia de los recursos humanos en la organización como hombres sociales cambiando el concepto de hombre racional por un ser con necesidades sociales. Autores representativos: Elton Mayo (1972), Fritz J. Roethlisberger y William Dickson (1966).

Escuela de la Burocracia: Analiza las relaciones que tienen las organizaciones con el sistema social que las rodea. Se basa en la racionalidad, en la adecuación de los medios a los objetivos pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia en la búsqueda de esos objetivos. Se establecen normas racionalmente establecidas y se ejerce mayor control por medio de *poder*. Autores representativos: Max Weber (1992), Robert K. Merton (1984), Nicos P. Mouzelis (1975) y Michel Crozier (1974).

en las organizaciones pero que hoy día se han convertido sólo en antecedentes del nuevo paradigma organizacional.

La globalización es un hecho innegable donde las organizaciones necesitan más que nunca asegurarse presencia activa en nuevos mercados y establecer antes que sus competidores contacto directo con compradores potenciales de todo el mundo. Los procesos de cambio y evolución social, económica, política, cultural y/o tecnológica tienen implicaciones en los modelos organizacionales que varían según su contexto y realidad tanto global como local.

Ante este panorama las organizaciones son entes que deben sujetarse a los nuevos cambios de manera flexible, es por ello que como respuesta a este ambiente turbulento las organizaciones privadas gestan nuevos modelos organizativos en los que de cierta manera los postulados propuestos por la corriente teórica que dominaba en Estados Unidos (taylorismo) se vuelven un tanto obsoletos. Es necesario que el cambio se de cómo un proceso que impacta en el interior de las organizaciones.

El tema de cambio en las organizaciones ha sido un tema constante por la búsqueda de mayor productividad y eficiencia organizacional, es por ello que en las últimas décadas se ha implementado como estrategia de desarrollo y crecimiento organizacional el proceso de transferencia de modelos organizacionales.

Para entender este concepto comenzaremos por tratar de definir qué es un modelo organizacional.

“Un modelo organizacional es una representación general de las estructuras y los procesos formales básicos asumidos para lograr los objetivos planteados por la organización. El modelo, como podemos observar, corresponde a una visión racional instrumental y su definición resulta necesariamente ambigua ya que el conjunto de variables

consideradas puede variar ampliamente; esta representación, además, no constituye un buen reflejo de la realidad, no sólo por considerar exclusivamente los aspectos funcionales, sino por construir, de manera importante, una estrategia discursiva en pos de legitimidad” (Montaño, 2006: 4).

El modelo organizacional, es un instrumento, un prototipo resultado de una serie de procesos formales que tiene por objeto implementar ciertas estructuras que respondan a las necesidades de las organizaciones en un contexto determinado. En realidad, los modelos son paradigmas de una realidad ideal, entendiendo por ideal el hecho de que se consideran condiciones específicas para la implementación del mismo, pero que no son el espejo de la realidad.

En los países en vías de desarrollo, se ha intensificado la llamada transferencia de modelos organizacionales; las organizaciones están buscando mejores prácticas gerenciales que coadyuven a mejorar su productividad y eficiencia para hacer frente a las transformaciones aceleradas del ambiente globalizado. Es por ello, que el implementar modelos organizacionales que han sido exitosos en condiciones específicas en algunas organizaciones se adopta como una alternativa de desarrollo para aquellas organizaciones que requieren ser reconocidas y emerger del sistema como estructuras funcionales, eficientes y altamente competitivas.

“México ha sido un gran consumidor de modelos organizacionales y técnicas administrativas provenientes de Estados Unidos... En la década de los ochenta el país se incorpora a la economía global importando nuevas propuestas como la cultura corporativa, flexibilización, calidad total, reingeniería. La idea de que se puede realizar sin mayores dificultades la transferencia internacional de modelos y prácticas administrativas -dado que se trata de una construcción lógica sin interferencias culturales, políticas, tecnológicas, etcétera- ha propiciado una autonomía del modelo con respecto a la práctica original de donde proviene, soslayándose la importancia de la reapropiación local. Así, la incorporación de dichos modelos está cada vez más presente, acompañando perfectamente al proceso de globalización económica” (Montaño, 2000: 85).

El proceso de reestructuración económica al que conlleva la globalización ha permitido que en México sea importador de formas de organización en las que las empresas nacionales se asocien con transnacionales, como estrategia empresarial, para poder hacer frente de manera competitiva a la incertidumbre económica que provoca la crisis productiva de las industrias y su incapacidad de financiamiento.

El país y el mundo entero enfrentan una necesidad de globalizar a sus economías locales, por lo que otro aspecto importante de rescatar son las cadenas productivas que surgen con la intención de globalizar y homogeneizar tanto los productos como los procesos que producción para lograr una inmensa interacción que pretende el éxito bajo ciertos estándares de calidad.

Surge entonces la necesidad de crear nuevos modelos que hagan frente a la compleja realidad y a los cambios de los procesos del entorno emergente. Los estudiosos de las organizaciones necesitaban sentar bases de modelos flexibles bajo una visión postmodernista como lo llaman Barney y Ouchi (1986) al diferenciar el modelo tradicional Estadounidense con las nuevas formas de organización que nacen básicamente de la cultura japonesa. Es en este tiempo donde se da origen a nuevos paradigmas y técnicas de gestión en las organizaciones. Se vuelven un punto central en las nuevas formas de organización del trabajo los procesos operacionales colectivos; las relaciones jerárquicas cambian hacia un enfoque más “democrático” con una toma de decisiones pluralista y participativa; se mejora la comunicación entre los actores y participantes; y la racionalidad cambia por una perspectiva más amplia donde se valora el aprendizaje continuo.

Es importante señalar que los cambios organizacionales en México, a pesar del crecimiento o constancia de importar modelos extranjeros, no logran un funcionamiento fiel dado las particularidades de su propia dinámica e historia.

1.2. Análisis del cambio organizacional desde la perspectiva del Nuevo Institucionalismo Económico.

En la actualidad, las organizaciones están inmersas en un ambiente complejo y en constante cambio que es producto de las tendencias económicas, políticas, sociales y culturales que alude el proceso de globalización. La importancia de la forma en que las organizaciones deben gestionar dados los constantes cambios y el ambiente complejo al que se enfrentan ha resaltado la importancia de la forma en que intervienen las instituciones en los procesos de cambio económico, social y cultural.

En este contexto, el presente apartado explica los aspectos institucionales que a partir de los años ochenta pretendieron erradicar los problemas de ambigüedad e irracionalidad en las organizaciones y hacer frente de manera eficaz y eficiente a los distintos aspectos que aluden al cambio organizacional desde la perspectiva económica.

El Neoinstitucionalismo Económico surge como respuesta a los constantes cambios del mercado y de las organizaciones. La complejidad y necesidades crecientes por tomar control ante un ambiente turbulento sugiere la creación de instituciones que regulen el comportamiento de los individuos, las organizaciones y sus interrelaciones.

Al vincular el cambio organizacional interpretado como la capacidad de adaptarse a las transformaciones generadas por los abruptos cambios ambientales que sufren las organizaciones se pretende revisar la parte económica y racional que caracterizan a los postulados neoinstitucionalistas de la corriente económica.

El Cambio Organizacional se define como: la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Así mismo, puede considerarse como el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

- **Internas:** son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etcétera.
- **Externas:** son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

Aunque es bien sabido que la situación y transformación de una sociedad no se caracteriza únicamente por las condiciones y fenómenos económicos, la corriente neoinstitucionalista explica que “la evolución de las instituciones que

crea un medio propicio a las soluciones conjuntas del cambio complejo es favorable al crecimiento económico” (North, 1990: 7).

La mayor parte de los trabajos desarrollados en la economía política contemporánea se basan en las instituciones, un análisis entendido como la regulación de relaciones interindividuales (contratos interpersonales, estructuras de relaciones convenidas, formas de estabilización de conductas individuales a través del dinero, lenguaje e información o comunicación, etc.); intenta una explicación teórica del fenómeno "organización" de la actividad del sistema económico a partir de categorías de la teoría económica. El neoinstitucionalismo presupone la relevancia de la dimensión institucional y la posibilidad de su análisis.

Las nuevas reformas administrativas y el cambio organizacional que se ha dado a partir de la década de los 80 con el proceso de modernización, presentan cambios donde se reconocen las limitaciones de un modelo racional y los límites cognitivos del individuo, por lo que el comportamiento del management ha pasado a identificar los modos que reflejan un proceso orientado a una racionalidad limitada. En un artículo de Stuart Hart (1992) podemos observar los postulados de un modelo racional que considera los efectos de algunos factores contingentes. Aunque en éste artículo Hart no realiza análisis institucional propiamente se pueden inferir líneas de pensamiento que reconocen el uso de ciertas configuraciones en la estrategia que restringen y controlan la dinámica organizacional.

El Nuevo Institucionalismo Económico resalta el papel de las instituciones en el cumplimiento, monitoreo y vigilancia de las transacciones entre los individuos mediante normas legales y de conducta (marco

institucional). Ante este panorama los estudiosos de la corriente económica parten de algunas teorías como la teoría de la agencia y el análisis de costo-transacción -como menciona Perrow (1986)- para desarrollar enfoques económicos sobre los que deben gestionar las organizaciones ante los abruptos cambios que enfrentan.

El Nuevo Institucionalismo Económico parte de ciertos presupuestos sobre la conducta humana:

- La racionalidad del individuo es “limitada”.
- Como menciona Perrow en su obra “Economic Theories of Organization” (1986) la conducta del individuo está regida por una motivación egoísta y oportunista (intentará aprovechar debilidades de los otros para maximizar sus utilidades).

Al realizar un análisis institucional que repercute directamente en la dinámica organizacional debemos rescatar aspectos clave de esta nueva corriente teórica:

- ¿Qué tipos de problemas de coordinación en el intercambio económico, tienen más eficiencia, menores costos, y mejor dominio de la incertidumbre y complejidad: el mercado o la organización jerárquica de las empresas?;
- ¿En qué forma repercuten los problemas de coordinación (costos, eficiencia, dominio de incertidumbre) surgidos en las relaciones de intercambio sobre la configuración y evolución de las instituciones?

Los modelos de gestión implantados como nuevas propuestas de desarrollo en las organizaciones buscan la transformación de las instituciones

de forma eficiente, de forma tal que cabe revisar algunos de los postulados económicos que explican la creación de modelos emergentes ante el cambio organizacional.

Las "instituciones" tienen la función de "regular" el "intercambio" de bienes, servicios o derechos de propiedad y disposición, así como de regular las relaciones que se dan entre los individuos. Tales "intercambios" ocasionan "costos", y éstos repercuten sobre la "eficiencia" de la asignación de factores.

Otro aspecto a considerar es que el cambio organizacional también alude a costos de negociación, intercambio, información, etcétera que en la dimensión institucional son tratados como "costos de transacción" en principio enunciados por Williamson y Coase y retomados por otros autores contemporáneos como North. "El costo del intercambio económico establece diferencia entre el enfoque de costos de negociación y la teoría tradicional que los economistas heredaron de Adam Smith" (North, 1990: 43).

"Los recursos de la economía consumidos en negociaciones son crecientes y de gran magnitud... los costos totales de producción consisten en las entradas de recursos de tierra, trabajo y capital que participan tanto en transformar los atributos físicos de un bien como en los de negociación" (North, 1990: 44).

Un aspecto importante por el que se ha decidido revisar la corriente económica es preguntarse a qué se atribuye que durante muchos años el análisis económico e incluso managerial se guió por modelos racionales que implican que una persona que toma decisiones considera todas las opciones disponibles, identifica y evalúa todas las consecuencias de cada alternativa para seleccionar la alternativa que correspondía al resultado esperado.

En la teoría neoclásica la elección racional presupone la decisión más objetiva y efectiva, sin embargo, los marcos de consideración para lograr una decisión racional son limitados y reconocen condiciones ideales y perfectamente controlables para lograr un comportamiento racionalizado de sujetos que responderían de forma racional e ideal; sin embargo la evolución de las instituciones y el análisis al que hemos hecho referencia presenta condiciones en las que la dinámica es cambiante, la información costosa y los individuos complejos. Más aún, la mente de los individuos es compleja y los intereses diferentes, por lo cual es importante que existan medios que hagan cumplir las decisiones y delimite la conducta de los individuos.

Por lo anterior, la tendencia globalizadora da como opción la viabilidad de reapropiar modelos organizacionales que buscan eficientar a la organización en estructura, procesos, procedimientos, funciones y decisiones.

En estudios acerca de la empresa y el mercado se ha evolucionado al pasar de una racionalidad total a una racionalidad limitada, el oportunismo de los individuos se destaca y determina por la organización económica y por último las dificultades de intercambio. “Sea cual fuere el modo que en principio se asignan las transacciones a la empresa o al mercado, esta elección no debe considerarse inalterable. Puede disminuir el grado de incertidumbre asociado con las transacciones en cuestión; el crecimiento del mercado puede respaldar las relaciones de suministro de números grandes y con frecuencia se reducen las disparidades de información entre las partes. Asimismo, pueden haber cambios en la tecnología de procesamiento de información que alteren el grado en el cual termina la racionalidad limitada, con el resultado de que una asignación diferente de actividades entre mercados y jerarquías de la que se

había elegido originalmente es después la adecuada. De este modelo debemos evaluar en forma periódica cuán eficaz resulta realizar las transacciones siguiendo un modelo u otro.” (Williamson, 1991: 26)

La racionalidad limitada reconoce que los individuos procesan información de manera diferente y se comunican con ciertas incapacidades al expresarse. Además, el grado de complejidad e incertidumbre del ambiente excede la capacidad del individuo para procesar información.

Williamson (1991), señala que en la organización interna es más probable que se elaboren códigos eficaces y que las partes los empleen con confianza; atenúa la incertidumbre cuando partes independientes toman decisiones independientes respecto a las circunstancias del mercado.

La racionalidad limitada crea un problema debido al oportunismo. El hecho de carecer de la información perfecta sobre los proveedores o los trabajadores permite que los individuos se comporten oportunamente. Las situaciones de oportunismo se llaman "faltas del mercado "; las situaciones de incertidumbre pueden presentarse sobre el trabajo, las fuentes o la demanda. La carencia de la información adecuada y la ocasión al oportunismo interrumpe las relaciones normales del mercado, hay una falta para alcanzar el mercado clásico...¿Qué se debe hacer? Williamson y los capitalistas tienen la solución: Integración vertical (Perrow,1986).

Cuando se controla jerárquicamente, la negociación, incluyendo a los proveedores, se elimina la incertidumbre y dependencia. “El oportunismo amplía la suposición convencional de que los agentes económicos se guían por consideraciones de interés propio para dar lugar a un comportamiento estratégico” (Williamson, 1991: 43:44).

Como se ha abordado, la perspectiva económica representa una visión muy estructural del Neoinstitucionalismo, racionaliza todos los fenómenos que se presentan en la organización y carece de un sentido constructivista sobre la dinámica organizacional, sin embargo, esta visión es el punto de partida para el análisis de otros investigadores bajo una óptica social y menos hermética que apunta a la explicación de los procesos de cambio como “un conjunto de reglas sociales que dan orden y sentido a las interacciones de los individuos en las organizaciones” (Del Castillo, 1997: 281).

A partir de éste nuevo enfoque es que surge la necesidad de transferir modelos organizacionales bajo nuevas formas de gestión que permitan y aseguren una posición dentro de un ambiente volátil y sumamente competitivo.

Las organizaciones crean estructuras racionalmente funcionales, con el propósito de brindar un entorno ideal y estable que se requiere para consolidar mercados eficientes y competitivos. Surge entonces una visión sumamente estrecha de la transferencia organizacional como forma de éxito y eficiencia organizacional, pues el modelo se centra en lo racional y en la forma de los modelos sin tomar las particularidades de cada organización.

1.3. La Nueva Gerencia Pública. Modernización del gobierno frente a las necesidades de reformar la gestión.

En los últimos años, la tendencia creciente a las prácticas neoliberales dentro del contexto global ha llevado a una dada la complejidad de una sociedad conflictiva y heterogénea.

En efecto, el problema central que compete a las organizaciones de origen público es establecer estrategias y rediseñar sus estructuras para ajustarse a las nuevas demandas políticas, económicas y sociales.

“Modernizar el Estado para el desarrollo social supone reemplazar el enfoque mecánico y simplista de la ejecución por otro amplio y múltiple que incorpore los desarrollos avanzados de las ciencias gerenciales y los análisis fácticos de los procesos de instrumentación de las políticas públicas” (Losada, 1999:435).

La importancia de modernizar al Estado, y específicamente al aparato gubernamental, radica en la Reforma en pro de una gestión eficiente y equitativa con la necesidad de formular estrategias eficaces.

Con el desarrollo del Nuevo Institucionalismo se han puesto al descubierto diversos temas de análisis acerca de las prácticas y arreglos organizativos que dan origen a cambios y necesidades de adaptación: “la clave para entender la dinámica del cambio adaptativo está en el análisis de los procesos de institucionalización” (Del Castillo, 1997: 281).

La Nueva Gerencia Pública presenta una visión más económica y gerencial de la administración gubernamental. La necesidad de cambio, acentuada desde los años ochenta, puede explicarse por el conjunto de desafíos globales confrontados por los países. Entre los principales retos a la dinámica de las organizaciones en un contexto complejo encontramos según Ormond (2002).

- Búsqueda intensiva de formas más efectivas para implementar políticas públicas.
- Manejo de la incorporación a un mundo de interdependencia acelerada y de dinámica impredecible.

- Presión creciente de parte de grupos empresariales y de la industria para promover un sector público más conducente a los negocios, a la inversión y al suministro eficiente de servicios.
- Cambios de valores que cuestionan la administración pública desde el interior y desde el exterior de la misma.
- Cambios tecnológicos, especialmente con respecto al potencial para la difusión de la información.
- Cambios en los perfiles socio-demográficos, especialmente con el envejecimiento de las poblaciones.

La Nueva Gerencia Pública implica la capacidad para gerenciar efectivamente las organizaciones públicas y concebir, orientar, implementar y evaluar las reformas. En otras palabras, se percibe al sector público como una organización que aprende, que debería mejorar constantemente en lugar de procurar implementar un modelo particular de gerencia pública -ya sea que reciba el nombre de nueva gerencia pública, reinvencción, reingeniería, gerencia de la calidad total, "new steering model" o cualquier otra denominación-.

La Nueva Gerencia Pública pretende devolver la autoridad al interior de las agencias públicas y desvirtuar la centralización que ha caracterizado las formas burocráticas del paradigma Weberiano que perduran en la organización. El proceso de descentralización favorece el trato oportuno de información y acciones correctivas. Además se supone la reducción de costos y flexibilidad en algunas transferencias de operación e inversión.

La adopción de modelos gerenciales de sector público a sector privado según la tendencia de la Nueva Gerencia Pública permite prácticas de mercado

como: la contratación externa, contratación por desempeño, competitividad, etcétera.

La Nueva Gerencia Pública sigue siendo un término ambiguo que no aplica literalmente sus elementos. Por un lado, encontramos la tendencia a los postulados de la neoinstitucionalismo de corte económico (discute la elección del usuario, la transparencia y una estrecha focalización en las estructuras de incentivos); por otro, se sirve de la aplicación de los principios gerenciales del sector empresarial privado al sector público (gerencia de contratos, la introducción de mecanismos de mercado en el sector público y la vinculación del pago con el desempeño).

“Gran parte de las críticas dirigidas al New Public Management (NPM) aluden a su correspondencia con un paradigma claramente simplista, que se centra exclusivamente en la eficiencia. Si bien es cierto que numerosos comentaristas pueden admitir que esta versión del NPM puede funcionar en múltiples situaciones en los países citados, ellos dudan acerca de que esta versión del NPM pueda ser transferida a otros países (ver, por ejemplo, Kickert, 1997). A pesar de que esta clase de filosofía del NPM, con un fuerte énfasis en los mercados y en la privatización, puede no ser transferible como un régimen de gobierno, existen no obstante numerosos instrumentos que pueden tener importancia para otros países.” (Ormond y Löffler, 1999: 3)

La introducción de principios económicos y gerenciales del sector privado en el sector público transforma las organizaciones y el gobierno como un todo. El gobierno enfrenta no sólo problemas internos, sino también del mercado y la sociedad. La vida organizacional comparte un mundo de caos e incertidumbre dado su contexto y dinámica, sin embargo, las organizaciones

son entes diversos, con diferencias en sus sistemas y en la forma en que trasladan modelos.

1.4. Crítica a la perspectiva estructuralista del Nuevo Institucionalismo Económico: Irracionalidad y ambigüedad en las organizaciones.

La organización presenta diversas fuentes de irracionalidad y ambigüedad en su forma de gestionar; al respecto diversos autores se han preocupado por exponer las características de esas condiciones organizacionales.

Hasta este momento se ha abordado el tema de racionalidad limitada en la toma de decisión dado que la información y capacidades para procesar la misma son asimétricas y limitadas para los individuos, sin embargo hay que apreciar otro concepto llamado irracionalidad.

“La irracionalidad es una característica básica del comportamiento organizacional. La toma de decisión organizacional tiende a ser irracional, y las ideologías prejuician las percepciones organizacionales. Se ha puesto mucho esfuerzo en prescribir como las organizaciones deben alcanzar una mayor racionalidad. Sin embargo, la toma de decisión racional ofrece una mala inclinación para la acción. Algunas irracionalidades son requerimientos necesarios para las acciones organizacionales. Las elecciones son facilitadas por ideologías claras y estrechas, y las acciones se facilitan por procedimientos irracionales de toma de decisión que mezclan motivación y compromiso” (Brunsson, 1982: 29).

La toma de decisiones se entiende como la mejor elección entre distintas alternativas, sin embargo, hay situaciones externas donde la cognición del individuo no corresponde a la acción. Se presupone que el tomador de decisiones es una persona profesional conocedora del campo, sin embargo la racionalidad no es total en los individuos. La decisión es el punto de partida a las acciones, hay circunstancias en el medio que hacen variar los resultados de la decisión. Como se ha explicado en el apartado de racionalidad limitada, las

capacidades cognitivas y de procesamiento de información difieren según cada individuo.

Resulta imposible tener conocimiento de toda la gama de decisiones y consecuencias positivas y negativas para una determinada situación y aunque se tome una decisión racional puede que la acción no lleve a los resultados esperados.

Un segundo análisis que cabe destacar es el de la ideología que comparten los individuos en la organización y la ideología propia que cada uno de los individuos tiene. La ideología permite la toma de decisiones y promueve que si existen cambios, éstos se entiendan o faciliten su adaptación por medio de la ideología.

La Teoría de la organización, según Scott (1981), se ha movido en sistemas: racionales y abiertos.

- Sistemas racionales: racionalidad en la estructura, las reglas aseguran el comportamiento para alcanzar los objetivos deseados. Se enfatiza en el control.
- Sistemas abiertos. Se enfocan en la complejidad y variabilidad de los componentes individuales, hay conexiones flojas entre sus miembros. Las fronteras del sistema son difusas y la coordinación y el control problemáticos.

Existe un tipo de sistema al que se ha denominado flojamente acoplado, en el cual, hay desacoplamiento estructural y de procesos, existe alta diferenciación y baja integración. Los Sistemas Flojamente Acoplados se caracterizan por ser flexibles y por permitir el autodiseño y la improvisación. El trabajo de Karl E. Weick (1976), considera que las decisiones, las creencias y

las soluciones no siempre están estrechamente vinculadas con los problemas de las organizaciones y sus resultados; en realidad hay un flojo acoplamiento o, en algunos casos, no hay conexión alguna. Hay muchas relaciones estrechas de convivencia que en un contexto o lugar determinado pudieran representar relaciones flojas, por tanto la importancia se centra en el estudio del acoplamiento que cambia y redefine el escenario central de las acciones organizacionales.

La existencia de sistemas flojamente acoplados complejizan el proceso cognitivo de manera que se pueden crear múltiples realidades (racionalidad limitada y ambigüedad de la información). Se presenta alta ambigüedad afectando las reglas, acuerdos y la retroalimentación, ya que en muchas ocasiones este tipo de sistema puede ser afectado en alguna de sus partes y seguir estable en otras.

Para Feldman (1991), la ambigüedad en las organizaciones es por influencia del proceso social y la cultura organizacional. Los efectos de la ambigüedad se dan si no existe una interpretación clara de un fenómeno o sistema de eventos ya sea a nivel individual u organizacional.

La ambigüedad es un problema fuerte en el tratamiento de la información, procesamiento y retroalimentación entre individuo, organización y ambiente.

Históricamente no hay aspectos cognitivos que representen una realidad universal para todos los individuos. El problema central es la interpretación que cada ser da a la información según su ideología, contexto, historia, etcétera.

Es así que al conocer el problema de la ambigüedad en las organizaciones se puede inferir una cultura organizacional ambigua y no uniforme; los valores y

creencias difieren en cada uno de los individuos aunque estos pertenezcan a una misma cultura.

Pero, ¿cómo cohesionar los intereses de los miembros de una organización?, la respuesta parece ser muy compleja, sin embargo existen ciertos aspectos comunes en los miembros de una organización; es decir, “marco de referencia”. Es a lo que Del Castillo (1997:28) llama “generar ciertos consensos a partir de la negociación política... acuerdos en torno a ciertos objetivos operativos y contingentes.”

La ambigüedad acentúa los conflictos y las variables que determinan la acción en una determinada acción. “El reto que establece la ambigüedad a los procesos de reforma es, pues, que el cambio se desarrolla en el contexto de los equívocos y las indefiniciones propias de toda acción organizativa... se puede considerar a la ambigüedad como una situación consustancial a toda actividad organizativa. Hay grados de claridad en la actividad organizativa y hay algunas actividades que se pueden percibir como más ambiguas que otras” (Del Castillo, 1997: 24)

En la obra de Cohen y March (en Del Castillo, 1997) *Liderazgo en una anarquía organizada* se destacan cuatro tipos de ambigüedades en las organizaciones:

- De propósito. El tratar de generar metas universales produce metas sin significado, ya que los objetivos no son claros y se dan de acuerdo a la situación.
- De poder. El poder del director depende de lo que quiera lograr más que de lo establecido formalmente. La ambigüedad se da porque el director prefiere el poder y la autoridad más que la administración o la ideología.

- De experiencia. El proceso de aprendizaje es subjetivo, la experiencia es ambigua.
- De éxito. El éxito de un director o presidente es ambiguo.

Algunas de las propiedades de la decisión en la anarquía organizada son (en Del Castillo, 1997):

- Las decisiones son en su mayoría de poca importancia para la gente que no se relaciona directamente con ellas.
- La tecnología empleada es poco definida.
- Las decisiones pueden tratarse como el bote de basura, dependen menos del problema que de su acercamiento al ejercicio.
- La base de la información del pasado en una organización es débil y escasa.

Los procesos de reforma organizativa pueden ser considerados como cestos de basura donde interactúan situaciones de decisión, problemas, participantes y soluciones. Ésta metáfora explica la diferencia entre la intención de una decisión y los resultados logrados.

Debemos considerar que las organizaciones responden a cambios del medio ambiente y la ambigüedad se presenta en el control limitado de esos procesos de cambio.

El análisis económico pugna por decisiones certeras y por implementar modelos de gestión que aunque reconoce los límites cognitivos de la acción lucha por establecer análisis que permitan reducir la incertidumbre y establecer medios de control. El neoinstitucionalismo es una corriente que propone

establecer arreglos institucionales para desarrollar reglas y lograr cierta certidumbre en las relaciones entre los individuos.

Como ya se ha explicado con anterioridad la complejidad que implica la irracionalidad y ambigüedad en las organizaciones es un gran reto para los modelos de gestión en las organizaciones y sobretodo un gran reto para explicar de modo preciso la dinámica económica y social dentro de un marco institucional. Sin embargo, el hecho de reconocer que enfrentamos un contexto complejo, cambiante e incierto hace que los postulados neoinstitucionalistas deban presentar cierta flexibilidad para ser tomada en cuenta cuando se crean instituciones encargadas de regular la acción individual y colectiva.

El neoinstitucionalismo es una teoría que propone el estudio de las instituciones para justificar el quehacer organizacional mediante el control que se ejerce por medio de las instituciones. Éste control responde no sólo a reglas y normas formales, sino a los códigos de conducta registrados en una sociedad, de tal manera que no solo está el poder coercitivo del Estado para vigilar su cumplimiento, sino que se permiten las sanciones sociales como mecanismo de control.

Ante la ambigüedad y la incertidumbre a la que las organizaciones se enfrentan, los procesos de transferencia organizacional no deben ser hechos en forma mecánica, las organizaciones tienen características y contextos particulares que pueden distar mucho de la organización receptora del modelo transferido, lo que dará sentido a que sea aceptado o rechazado. La transferencia de modelos es una práctica de ensayo – error, pues seguramente habrá aspectos inesperados que lleven a resultados no deseados y lo invisible

se vuelva más simbólico para la construcción y transferencia del modelo organizacional.

1.5. Nuevo Institucionalismo Sociológico como referente de los mitos racionalizados en el traslado de modelos y herramientas organizacionales.

A principios de los años 70 surge el Neoinstitucionalismo Económico como una corriente que retoma la importancia de las instituciones y postula que éstas tienen la función de "regular" el "intercambio de bienes, servicios o derechos de propiedad y disposición, así como de regular las relaciones que se dan entre los individuos.

En ésta línea el análisis neoinstitucional ha sido fuente de inspiración para diversos autores, sin embargo en contraposición a la visión económica que relata la importancia institucional bajo una perspectiva funcionalista determinada estructuralmente por el rol que desempeñan las instituciones en la dinámica y desarrollo económico y el papel del individuo como un ser regulado que toma comportamientos en los límites racionales bajo los cuales son creadas las instituciones, surge el denominado Neoinstitucionalismo Sociológico que retoma la influencia de las instituciones en la construcción de las conductas, pero desde otros supuestos normativos: reconoce la autonomía de los actores y su capacidad para construir su realidad social producto de la interacción de colectivos y las macroestructuras.

El enfoque del Nuevo Institucionalismo Sociológico surge cuando algunos sociólogos embisten contra la tradicional división entre organización racional del trabajo y cultura. Sostienen, en este sentido, que muchos de los procedimientos implementados en las organizaciones no se adoptan por ser

más eficientes, sino que están relacionados con prácticas culturales específicas, como mitos, ceremonias, etcétera.

Un autor temprano de esta corriente fue Silverman, quien propuso una visión fenomenológica de las organizaciones en la cual centraba su atención en los significados del sistema y en las formas por las cuales se construyen y reconstruyen en la acción social. Utilizando la visión de Durkheim, Silverman argumenta que el sentido opera no sólo en las mentes de los individuos sino en los hechos sociales objetivos que residen en instituciones. Así, el entorno institucional de las organizaciones debe ser conceptualizado no sólo como una “bodega” de recursos sino como una fuente de significado para los miembros de la organización.

A diferencia del Nuevo Institucionalismo Económico que analiza el comportamiento del individuo bajo una posición racional (pese a reconocer la racionalidad limitada), la fuente de inspiración para explicar el surgimiento y evolución institucional radica en la importancia de los colectivos: los individuos son actores activos en la construcción de su realidad, presentan valores, creencias, ideologías y simbolismos que van más allá de la formalidad que pueda tener una institución y las normas y reglas que en ésta imperan.

“El neoinstitucionalismo sociológico conforma una perspectiva que parte en destacar la centralidad y el papel de las instituciones en la formación de la vida política, la producción y reproducción de la sociedad. Además, este enfoque hace hincapié en los procesos de socialización, pues es a partir de ellos que los ciudadanos conforman sus patrones, valores y marcos de referencia.” (Rivas, 2003: 5).

Bajo la perspectiva sociológica el concepto de institución se vuelve aún más complejo dada la ambigüedad que representa hablar del reconocimiento de las organizaciones en las que los aspectos “informales” dan forma a las estructuras y afectan en forma directa los marcos normativos de las mismas. Scott propone una definición de institución: “Las instituciones consisten en estructuras y actividades cognitivas, normativas y reguladoras que brindan estabilidad y significado al comportamiento social.” (en Peters, 2003:19)

Las organizaciones formales, sus prácticas y procedimientos están definidos en las reglas institucionales a fin de controlar y coordinar las actividades y proteger las estructuras formales de la incertidumbre del ambiente en que se encuentran inmersas. Sin embargo, existen elementos informales que cambian y construyen una realidad diferente a la que se pretende crear por medio de las instituciones, es decir, el cumplimiento real difiere según las relaciones sociales y los comportamientos en redes*.

Con la formalidad de las estructuras se pretende minimizar las situaciones de incertidumbre y lograr la eficiencia, coordinación y control de las actividades en las organizaciones. Hablar de ello, nos refiere a la organización burocrática como la forma más racionalizada e impersonal de las relaciones y actividades organizacionales; el problema según Meyer es que las teorías de la estructura formal “suponen que la coordinación y el control de la actividad son las dimensiones críticas en las que las organizaciones formales han tenido éxito en el mundo moderno” (Meyer y Rowan 1999: 81). Para entender este problema debemos pensar en las implicaciones de las estructuras formales:

* Redes entendidas como las interrelaciones de individuos que existen en un colectivo.

1. Se presupone un funcionamiento según los planes bajo los que se prescriben las reglas formales.
2. Las actividades implican una visión rutinaria sin hablar de factores ambientales que generan cambios en la realidad organizacional.
3. Los vínculos formales son débiles.
4. Las reglas y formas en que se realiza la actividad son frecuentemente infringidas.

1.5.1 Proliferación de los mitos racionalizados y ceremonias en las instituciones. La teoría del isomorfismo institucional.

El problema de la perspectiva formal es definir la legitimidad de sus estructuras, pues de manera explícita ésta se presupone. El conflicto puede resolverse, según Meyer, mediante la comprensión de los “mitos racionalizados” que no son más que las reglas institucionales que funcionan al buscar racionalmente propósitos técnicos y se encuentran más allá del arbitrio de cualquier individuo. La legitimidad de estos mitos se da por la confianza social que impera en el sistema institucional porque se permite acotar la incertidumbre y regular por medio de sanciones impuestas, es decir, se creen racionalmente efectivos, aunque realmente no lo son.

Otro aspecto a referir es la proliferación de los mitos por medio del isomorfismo institucional dados los fenómenos en el ambiente complejo que traspasan los límites organizacionales e incorporan elementos estructurales con implicaciones diferentes para los procesos organizacionales internos.

Las organizaciones sufren cambios constantemente a los que deben responder y hacer frente de manera efectiva. Existen limitaciones formales e

informales dentro de la organización que responden a modelos que pretenden la homogeneización de las formas y prácticas organizacionales.

“La burocratización y otras formas de cambio organizacional ocurren como resultado de procesos que hacen a las organizaciones más similares, aunque no necesariamente más eficientes” (Powell y DiMaggio, 1999: 105).

La Teoría Organizacional se ha preocupado por explicar la diversidad de estructuras organizacionales y los procesos que se llevan a cabo dentro de ellas. Sin embargo, también existen estudiosos como Powell, DiMaggio, Coser, Katz, Tyack, entre otros, que han optado por el estudio de la homogeneidad de formas y prácticas organizacionales.

Powell y DiMaggio proponen el concepto de campo organizacional “aquellas organizaciones en conjunto, constituyen un área reconocida de la vida institucional: los proveedores principales, los consumidores de recursos y productos, las agencias reguladoras y otras organizaciones que dan servicios o productos similares” (Powell y DiMaggio, 1999: 106).

Las organizaciones pueden presentar algunos cambios en su estructura o prácticas, pero también deben responder a un ambiente que limita sus cambios por el comportamiento de las demás organizaciones.

“El concepto que mejor contiene el proceso de homogeneización es isomorfismo... es un proceso limitador que obliga a una unidad en una población a parecerse a otras unidades que enfrentan las mismas condiciones ambientales. En el nivel de la población, este enfoque sugiere que las características organizacionales se modifican en dirección a una creciente compatibilidad con las características ambientales” (Powell y DiMaggio, 1999:108).

El isomorfismo es un proceso en el que como mencionan Hannan y Freeman (1977) las organizaciones hacen una selección de formas no óptimas entre una población o como mencionan otros autores es un proceso de adaptación a algunas decisiones organizacionales que aprenden respuestas

adecuadas ante algunas situaciones. Las organizaciones crean estrategias como procesos reactivos al entorno, ya que éste es un elemento clave para definir el rumbo de la organización.

En un enfoque más moderno y menos racional de las organizaciones Powell y DiMaggio se enfocan al isomorfismo institucional que resulta menos económico que el institucionalismo competitivo del que hablan Hannan y Freeman en el campo de la competencia de mercado. El isomorfismo institucional hace hincapié en la adaptación y se enfoca a la conducta orientada a una meta aunque no por ello representa contribuir al cumplimiento de dicha meta.

La teoría del isomorfismo alude también a la motivación y determinantes estructurales de los actores cuando actúan de forma racional. El isomorfismo explica también las fuerzas por las que las organizaciones se adaptan a su medio.

A continuación se presentan tres mecanismos de cambio institucional isomorfo que Powell y DiMaggio analizan en su obra “Retorno a la jaula de hierro. El isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales”:

Isomorfismo coercitivo. “El isomorfismo coercitivo resulta de presiones tanto formales como informales que sobre unas organizaciones ejercen otras de las que dependen y que ejercen también las expectativas culturales en la sociedad dentro de la cual funcionan las organizaciones” (Powell y DiMaggio, 1999: 109).

En muchas ocasiones el cambio organizacional es resultado de presiones o mandatos por la existencia de un ambiente de tipo legal que cambia y da forma no sólo a las estructuras organizacionales, sino también a

las conductas humanas. Los ambientes legales crean formas organizativas menos adaptativas o flexibles, por ende las organizaciones tienden a ser homogéneas bajo dominios de reglas institucionalizadas que no solo son legitimadas por el Estado sino de igual forma por un amplio sistema social que acredita sus decisiones.

Resulta interesante analizar que el isomorfismo coercitivo nos lleva a una imposición directa y explícita de modelos organizacionales con relaciones de autoridad por lo menos en la manera formal o lo que se denomina “ceremonial” y funge como elemento preservador de formas organizacionales.

Isomorfismo mimético. El isomorfismo institucional presenta una característica que no sólo se refiere a los aspectos formales o ceremoniales bajo los cuales las organizaciones son limitadas para actuar en un campo organizacional. La incertidumbre es un símbolo bajo el cual muchas organizaciones han optado por seguir los modelos de otras organizaciones que han pasado por situaciones similares, lo cual resulta viable y menos costoso. La transferencia de los modelos se ha proliferado en los últimos años porque se considera que su aplicación puede ser exitosa como lo ha sido en el lugar donde se originó.

“Uno de los ejemplos más importantes de modelado fue el esfuerzo de los modernizadores japoneses de finales del siglo XIX por modelar nuevas iniciativas gubernamentales con base en prototipos occidentales aparentemente exitosos... Ahora las empresas estadounidenses ponen en práctica (sus percepciones de) los modelos japoneses para hacer frente a los difíciles problemas de productividad... La rápida proliferación de los círculos de calidad y de los temas de calidad en la vida de las empresas estadounidenses es, al menos en parte, un intento de modelar importando los éxitos de los japoneses y europeos. Gran parte de la homogeneidad en las estructuras organizacionales proviene del hecho que, a pesar de una considerable búsqueda de diversidad, hay relativamente poca variación de la cual seleccionar” (Powell y DiMaggio, 1999: 112).

Las organizaciones tienden a imitar modelos porque consideran que reportan estructuras y procesos con mayor eficiencia. Es necesario indicar que

el institucionalismo mimético se basa en la adopción de modelos organizacionales como prototipos, sin embargo los modelos adoptados no reportan los mismos resultados que en otras organizaciones.

Isomorfismo por presiones normativas. La tercera fuente del isomorfismo institucional de Powell y DiMaggio es básicamente la profesionalización que es la “lucha colectiva de los miembros de una ocupación por definir las condiciones y métodos de su trabajo y por establecer una base cognoscitiva y la legitimidad de su autonomía ocupacional” ” (Powell y DiMaggio, 1999: 113).

La profesionalización también es un elemento que está sujeto a cambios isomorfos. La educación es producto del ejercicio cognoscitivo de especialistas que legitiman tanto el conocimiento profesional como las actividades profesionales, además las redes profesionales que existen dentro y fuera de las organizaciones crean condiciones propicias para difundir modelos organizacionales.

La profesionalización es un elemento que crea normas en las organizaciones, los individuos se seleccionan mediante un proceso de reclutamiento, en el cual se observan y consideran sus atributos similares a las políticas, estructuras y procedimientos de la organización; y de ésta manera aún evadiendo la selección, los individuos se sujetan a un proceso isomorfo de socialización del trabajo.

Como se ha visto hasta el momento, las organizaciones cambian por las presiones del ambiente a las que responden de forma inmediata si presentan condiciones de flexibilidad o después de un largo periodo de resistencia. La tendencia a los cambios isomorfos que se han estudiado en el presente

apartado, tienen su origen en diversas situaciones como dependencia, incertidumbre, ambigüedad, indicadores estructurales, etcétera.

El institucionalismo particularmente en su visión sociológica analiza como se coordinan las organizaciones con el fin de lograr eficiencia, toma aspectos de interés como un sistema de valores dominante que actúa como un elemento que legitima procedimientos y comparte limitaciones estructurales y funcionales.

Otro aspecto a considerar es que las grandes teorías macrosociales asumen que “la sociedad está constituida por instituciones muy estrecha y racionalmente... Los seguidores de Weber señalan la continua homogeneización de las estructuras organizacionales a medida que la racionalidad formal de la burocracia se extiende hasta los límites de la vida organizacional contemporánea. Los funcionalistas describen la adaptación racional de las estructuras de las empresas, escuelas y Estados a los valores y necesidades de la organización moderna” (Powell y DiMaggio, 1999: 122).

Ambas teorías tratan de seleccionar formas organizacionales adecuadas que reflejen eficiencia y productividad, sin embargo la realidad en contraste con la intención original de la teoría refleja que las formas organizacionales no son muy eficientes e incluso en algunos casos los resultados son inmedibles.

Los procesos que la teoría macrosocial señala es el control de la élite que controla y dirige el sistema social, tal como menciona DiMaggio y Powell la realidad es que las élites organizacionales no obtienen el control porque la complejidad organizacional rebasa los alcances de sus límites y restricciones.

El análisis que realizan Powell y DiMaggio (1999) sobre la teoría del isomorfismo institucional promueve la homogeneización organizacional más que la creciente tendencia a la diversificación.

A pesar de que los mitos racionalizados exhortan (en teoría) al buen funcionamiento organizacional, debe reconocerse que la realidad no implica un desempeño técnico eficiente.

“Las organizaciones están orientadas a incorporar las prácticas y procedimientos definidos por conceptos racionalizados del trabajo organizacional y de la teoría institucionalizada de la sociedad. Las organizaciones que hacen eso incrementan su legitimidad y sus prospectos de supervivencia, independientemente de la eficacia de las prácticas adquiridas y de los procedimientos” (Tolbert y Zucker, 1996: 180).

Las instituciones sociales y políticas establecen simbolismos que sean reconocidos y den poder a la estructura, sin embargo la conducta que derive de la reinterpretación de los mitos, símbolos y rituales institucionalizados de ninguna forma es predecible a diferencia de lo propuesto por el Nuevo Institucionalismo Económico.

La visión de un simbolismo organizacional rechaza la visión positivista en donde el lenguaje utilizado en el discurso se visualiza como representaciones de una realidad existente. El Nuevo Institucionalismo Sociológico parte del interpretativismo donde el lenguaje se convierte en el medio principal a partir del cual se produce, se mantiene y se reproduce la realidad social.

Los sociólogos interpretativos, afirman que las organizaciones son construcciones sociales de significados compartidos, los miembros aquí determinan sus ambientes a través de la interacción social, la tarea es crear y mantener sistemas de significados compartidos que faciliten la acción organizacional.

Como menciona Smircich (1985), en la posición de un ambiente decretado: la organización y el ambiente son decretados juntos por un proceso de interacción social de los actores, las estrategias atienden a una realidad simbólica para que los actores lleven sus significados en el mundo organizacional.

En la perspectiva donde la realidad es construida por la interacción de los actores, los significados y simbolismos culturales también repercuten en la formación de redes embebidas de una moralidad, valores y normas que establecen relaciones de confianza. En el campo económico Granovetter señala que la actividad económica está regida colectivamente: construcción social, se establece en espacios sociales determinados explicados a través de redes estables.

En el Nuevo Institucionalismo Sociológico las instituciones mantienen la estabilidad, surgen como una construcción social no sólo de factores externos (económicos) sino de sociabilidad (estatus, poder, reconocimiento).

Bajo el contexto descrito anteriormente llegamos al tema de los modelos organizacionales como grandes mitos racionalizados; pues como se explica a detalle más adelante, los modelos muchas veces no elevan la eficiencia y se quedan como simples mitos de acuerdo al Nuevo Institucionalismo Sociológico.

El mito racionalizado implica la aseveración de que los nuevos modelos de gestión llamados también posmodernos surgen como respuesta a una búsqueda de las organizaciones por mantenerse competitivas en un contexto en que la necesidad de cambio, desarrollo e innovación, la adaptación a nuevas circunstancias, así como la incorporación de nueva tecnología, les ha

creado la necesidad de estructurarse de una manera más flexible a efecto de que sus recursos sean aprovechados de un modo más inteligente.

La retórica posmoderna a la que se alude al transferir modelos organizacionales refiere a la búsqueda de formas para eficientar los procesos en las organizaciones, de tal forma que modelos organizacionales como Calidad Total (*Total Quality Management TQM*) son transferidos no sólo a diferentes países con condiciones sociales y culturales diferentes sino de manera más atrevida se transfieren del sector privado (donde nace el modelo) al sector público que no sólo presenta condiciones diferentes sino ideologías, valores y objetivos organizacionales que difieren demasiado de los intereses privados.

Así, bajo un entorno cambiante que demanda flexibilidad en sus procesos y ante los diversos cambios que han ocurrido en las últimas décadas surgen nuevos modelos de gestión que bajo la perspectiva racional ayudan a mantener el control y la eficiencia organizacional.

Los modelos organizacionales implican una serie de cambios e implementación de nuevas formas de organización que en la realidad no son llevadas a cabo como representaciones literales, es decir, en realidad los actores que son quienes construyen su realidad social presentan valores, creencias e ideologías que cambian la implementación del modelo.

Por otra parte, la cultura y los símbolos varían no solo en regiones sino también de una organización a otra. Por lo anterior, la eficiencia del modelo se queda en un mito racionalizado que los individuos legitiman al divulgar la idea de que el transferir dichos modelos logra la eficiencia en las organizaciones.

En este sentido cabe mencionar que la ambigüedad cobra un sentido importante en la visión interpretativa a la que alude el Nuevo Institucionalismo Sociológico. El ambiente cambiante presenta condiciones a las que los individuos pueden no estar preparados aún con la implementación de modelos.

Con lo anterior, podemos llegar a la conclusión de que el Nuevo Institucionalismo Sociológico es un parteaguas teórico en el que los elementos informales cobran un papel importante para explicar el punto de vista e interpretación que los actores dan a los cambios suscitados por la transferencia de los modelos y herramientas organizacionales.

CAPÍTULO 2

Sistema de gestión de la Calidad ISO 9000 como alternativa de desarrollo en las organizaciones del sector público mexicano

En el presente capítulo se desarrolla el tema de ISO 9000, su definición y conceptos más importantes para situarse en el contexto del sector público mexicano, conocer cómo este Sistema de Gestión de la Calidad logra su aceptación en el ámbito público y es considerado como una estrategia de desarrollo para las organizaciones mexicanas.

2.1. Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000.

La Organización Internacional para la Estandarización (International Organization for Standardization, ISO) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización, que organizados a través de comités técnicos se especializan en una materia para definir los requisitos específicos que debe tener un producto o servicio para ser considerado como un organismo certificado bajo el esquema de gestión de la calidad.

La adopción de la norma ISO, tanto para organismos públicos o privados, promueve la adopción de un enfoque basado en procesos que, cuando se desarrolla, implementa y mejora su eficacia y calidad aumentando la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

La norma ISO considera que la aplicación de un sistema de procesos que interactúan entre sí, dentro de una organización, puede desarrollar un enfoque de satisfacción de las necesidades del cliente mediante el “enfoque basado en procesos”.

Al hablar de un sistema de calidad, debemos considerar en principio qué significa “calidad” y por qué resulta tan importante discursivamente adoptar estos modelos de gestión para la supervivencia de las organizaciones.

El término calidad tiene múltiples significados. Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

La palabra calidad proviene del latín *quálitus* que significa la condición y conjunto de cualidades que constituyen la manera de ser de una persona o cosa. En los últimos años, el concepto de calidad se ha incorporado a la productividad de las organizaciones como aquellos estándares que satisfacen los requerimientos de los clientes.

En realidad, el concepto de calidad ha sufrido una evolución a lo largo de la historia, desde sus inicios con los primeros pobladores hasta llegar a los años 50, donde uno de los principales exponentes de la teoría de la calidad, Edwards Deming, la define como Calidad Total. En un principio, el concepto de calidad se centro solamente en hacer las cosas bien y sin importar el costo o esfuerzo, el objetivo era satisfacer al cliente, es así como la etapa artesanal es una vaga concepción de calidad por el saber hacer. Más tarde, con la Revolución Industrial se da un parte aguas económico que demandaba una gran producción sin importar la calidad de los productos.

En la segunda guerra mundial, y debido a la gran demanda de armas, el concepto de calidad concibe una rápida producción, la calidad implica eficacia y

tiempos precisos sin importar el costo. Como era de esperarse, en la postguerra, la economía devastada a nivel mundial, las empresas comienzan a producir minimizando costos, buscando hacer las cosas bien a la primera, satisfaciendo las necesidades del cliente. Es así como se inicia la lucha por la conquista económica que a través de técnicas de inspección en la producción evitando los defectos técnicos del producto, nace entonces el Control de Calidad como un sistema de procesos organizados que reduzca costos, prevenga errores, satisfaga al cliente y genere competitividad y preservación del dominio económico.

En la actualidad, las economías globales y los sistemas de Calidad Total, establecen una teoría de la administración centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente, definiendo estrategias de mejora continua y detectando oportunidades de mejora para lograr una alta competitividad.²

A continuación se presentan un cuadro que muestra la evolución del concepto de calidad, aparecen las diferentes propuestas teóricas que toman en referencia el contexto organizacional para emitir su concepto y los instrumentos aplicados al control de calidad.

² “La calidad ha evolucionado con relación a los niveles organizacionales ya sus procesos, lo que ha implicado una propagación del concepto que trasciende sus fronteras. En las primeras cuatro décadas del Siglo XX, la propuesta del control de calidad se orientaba, a resolver los problemas de calidad en el nivel operativo afectando, principalmente, las tareas de producción, supervisión e inspección. En la década de los cuarenta, se generaliza la aplicación de las propuestas del control estadístico de la calidad, cuya función principal consistía en garantizar la calidad a través del muestreo estadístico por lotes producidos. Más adelante, en la década de los sesenta se desarrolla el concepto de aseguramiento de calidad, que se enfocaba a vigilar la calidad en términos integrales en el proceso de producción. Por último, el concepto de calidad total aparece en escena en la década de los ochenta. Con esta propuesta no sólo se abarcan los procesos estructurales de la organización, sino que además trasciende las fronteras organizacionales incorporando a proveedores y clientes en sus procesos.” (Barba, 2002:176)

Cuadro 1. Desarrollo del concepto de calidad.

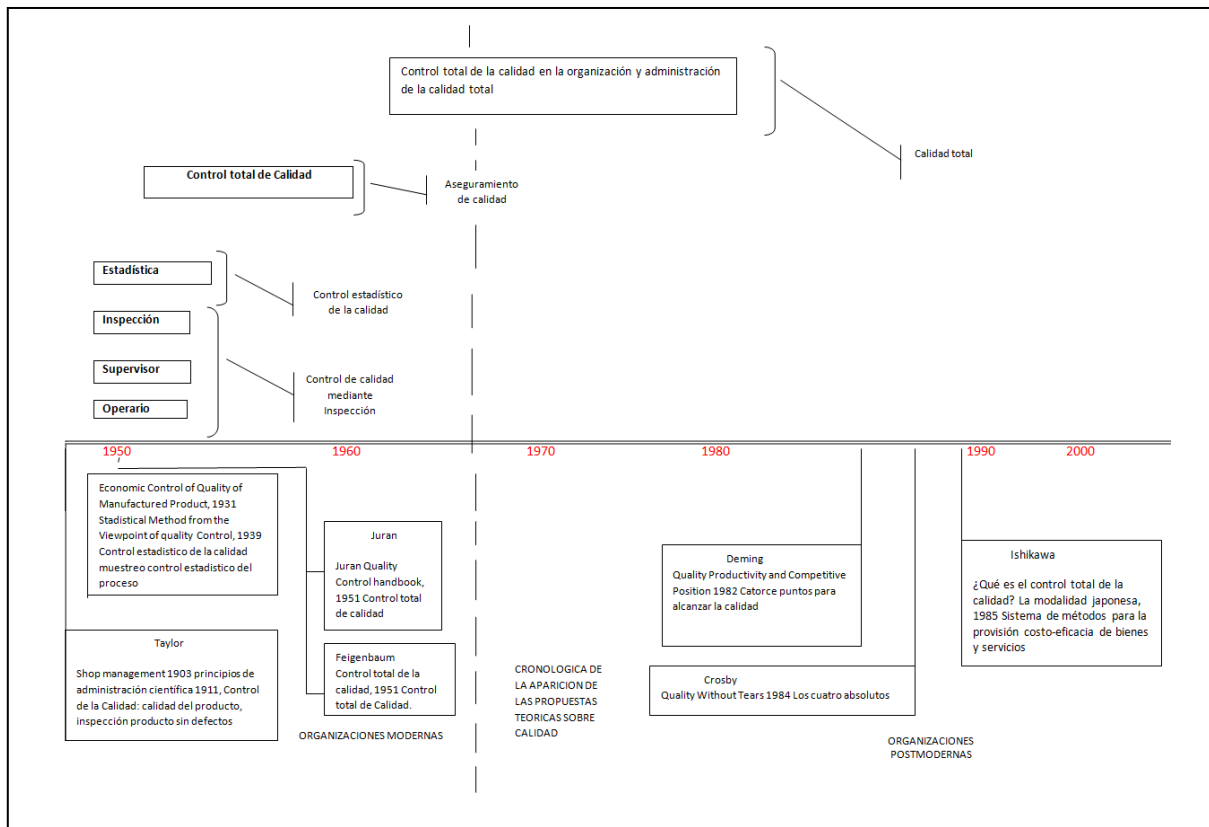
Organización	Concepto	Autores y obras	Propuestas	Observación/ Subjetivación
Premoderna	Calidad, satisfacción del artesano y del cliente.		Saber hacer	
Moderna	Control de calidad del producto	Taylor <i>Shop Management</i> , 1903. <i>Principios de Administración Científica</i> , 1911.	Control de la calidad del producto, inspección, producto sin defectos.	Objetivación
				Tarjeta de control, árbol de decisiones, diagrama de flujo, Gráficas de Gant, histograma, gráfica de Pert, auditoría de calidad, manual de calidad.
Postmoderna	Calidad total, satisfacción del usuario	Deming <i>Quality, Productivity and Competitive Position</i> , 1982	Catorce puntos para alcanzar la calidad	Subjetivación
		Juran <i>Juran's Quality Control Handbook</i> , 1951.	La trilogía de Juran.	Metaplan, rango multicriterio, certificación del producto, desplazamiento de la función de la calidad, programa de mejoramiento de calidad, (políticas de la empresa), certificación de sistemas de calidad, calidad de clase mundial, autoevaluación, círculos de calidad.
		Crosby <i>Quality Without Tears</i> , 1984	Los cuatro absolutos	
		Feigenbaum <i>Control total de la calidad</i> , 1951.	Control total de calidad.	
		Ishikawa <i>¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa</i> , 1985.	Sistema de métodos para la provisión costo-eficacia de bienes y servicios.	

Fuente: Barba, 2002:143-144.

La temporalidad histórica del estudio de la calidad, el desarrollo teórico y de sus procesos es resultado de la constante preocupación por mantener mejores prácticas que respondan a las necesidades de producción, control y competitividad de las organizaciones. Como se puede observar, la calidad nace en la modernidad organizacional con el fin de homogeneizar la producción y mejorar la relación entre el producto y el consumidor.

La siguiente figura muestra la evolución de las teorías de la Calidad y el concepto de Calidad.

Figura1. Evolución de la Calidad.



Fuente: Barba, 2002:143-144.

Esta evolución nos ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente y, en definitiva, a la sociedad, y cómo poco a poco se ha ido involucrando a todas las organizaciones en la consecución de este fin.

Centrándose en la evolución del concepto, encontramos una definición acertada de los especialistas: “La calidad se define como el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que confiere la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas preestablecidas. La forma de medirla esta en función del grado en que satisfacen el producto y/o servicio los requerimientos de los clientes” (Estevez, 1999: 23).

Por tanto, calidad, se puede definir como el grado en el que un conjunto de características inherentes a un producto o servicio cumplen con los

requisitos y estándares establecidos en el proceso sistémico de producción, para satisfacer al máximo las necesidades del cliente.

Deming desarrollo un enfoque basado en 14 puntos que consideraremos para entender las bases sobre las cuales se forjo la creación de una norma certificadora de Calidad Total (en González, 2007).

1. Crear constancia de propósito. Esto es para mejorar productos o servicios. Esto significa crear un plan para permanecer dentro del negocio ya sea a corto, mediano o largo plazo.
2. Adoptar la nueva filosofía. Para poder entrar a la nueva era económica, estableciendo un liderazgo dirigido al cambio. Esto hace que las empresas que viven con la cultura del error, no puedan asegurar su permanencia en el mercado. Los artículos con defectos no son gratis, y puede ser más costoso corregir un error, que producir un artículo nuevo. Sabemos que el cambio de cultura no es fácil, y se lleva tiempo, pero solo la alta gerencia puede lograrlo.
3. Terminar con la dependencia de la inspección. La inspección siempre es tardía, ineficaz y costosa. El nuevo objetivo de la inspección es la auditoria para poder detectar cambios en el proceso y comprobar medidas preventivas.
4. Terminar con la práctica de decidir negocios con base en los precios. No se puede permitir que la competitividad de un producto esté basada únicamente en su precio, menos ahora que las necesidades del cliente se basan en la confiabilidad de los productos.
5. Mejorar el sistema de producción y de servicios. Esto debe hacerse de una forma constante y permanente para poder mejorar la calidad y

- productividad, y asimismo reducir los costos y de la misma manera reducir los errores y desperdicios en los productos.
6. Entrenamiento del trabajo. Uno de los principales problemas en el entrenamiento y la supervisión es que no se han fijado estándares para poder medir cuál es un trabajo aceptable y cuál no lo es. Por que este estándar sólo se ligaba con la necesidad del supervisor de obtener determinada cantidad de producción sin importar la calidad de éstos.
 7. Adoptar e instituir el liderazgo. La supervisión es responsabilidad de la administración y debe de eliminar las barreras que le impidan al trabajador desarrollar sus actividades con orgullo.
 8. Eliminar temores. El miedo ira desapareciendo en la medida en que la administración, incluso los gerentes, se vuelvan un apoyo para sus trabajadores e inspiren confianza en ellos.
 9. Romper las barreras entre los departamentos. Entre los departamentos deben conocerse muy ampliamente y saber que es lo que afecta a cada departamento.
 10. Eliminar slogan. Es muy importante eliminar todo tipo de slogan que impliquen la perfección o un nuevo nivel de producción, sin proponer como lograrlo. El proponer metas, sin un método para llegar a ellas, va a producir más efectos negativos que positivos.
 11. Eliminar estándares. Normalmente los estándares y metas numéricas vienen a sustituir al liderazgo.
 12. Eliminar barreras que impidan alcanzar el orgullo al trabajador. Un trabajador no podrá sentirse orgulloso de su trabajo, sino esta enterado cuando está bien y cuando no.

13. Instituir un activo programa de educación. Es necesario capacitar al personal en cuanto al uso de las estadísticas, para poder incorporar algunos sencillos métodos para que los empleados puedan llevar el control diario. El proceso de capacitación es sencillo, y debe hacerse en todos los niveles.
14. Implicar a todo el personal en la transformación. La administración necesitará la orientación de algún experto, pero éste no asumirá la responsabilidad que le compete a la administración.

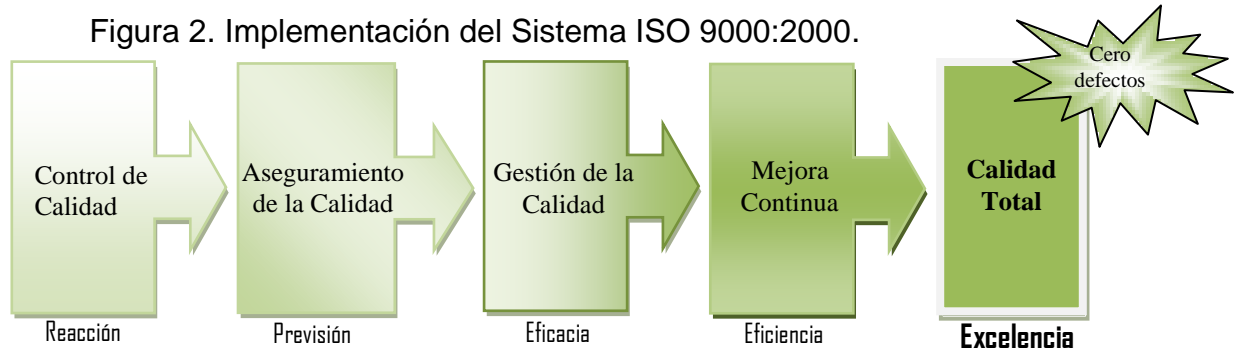
Basados en los supuestos teóricos de calidad total de autores como Deming, Crosby, Ishikawa, entre otros, se crea la Organización Internacional de Estándares (ISO) dedicada a elaborar normas para mejorar la calidad, la productividad, la comunicación y el comercio.

El Sistema de calidad ISO-9000, diseñado por la Organización Internacional de Normalización (ISO) es reconocido como una de las mejoras prácticas de la administración y aseguramiento de la calidad en las empresas. Las normas ISO-9000 se han convertido, según Estévez (1999), en un esquema globalmente reconocido para demostrar *a priori*, ante cualquier interesado, la confiabilidad de los bienes y servicios que ofrece un establecimiento productivo.

A nivel mundial, ISO-9000 es la norma certificadora en las organizaciones más exitosas y con mayor aceptación entre sus clientes y proveedores, lo que representa una ventaja frente a la competencia, porque permite eficientar y optimizar sus procesos y recursos. Las organizaciones inician un proceso que va desde tomar el control y compromiso para desarrollar

un sistema de calidad total hasta llegar a la excelencia al certificarse como una organización de clase mundial.

Para ubicar mejor el desarrollo de las organizaciones mediante la implementación del sistema ISO 9000:2000 se presenta la siguiente figura:



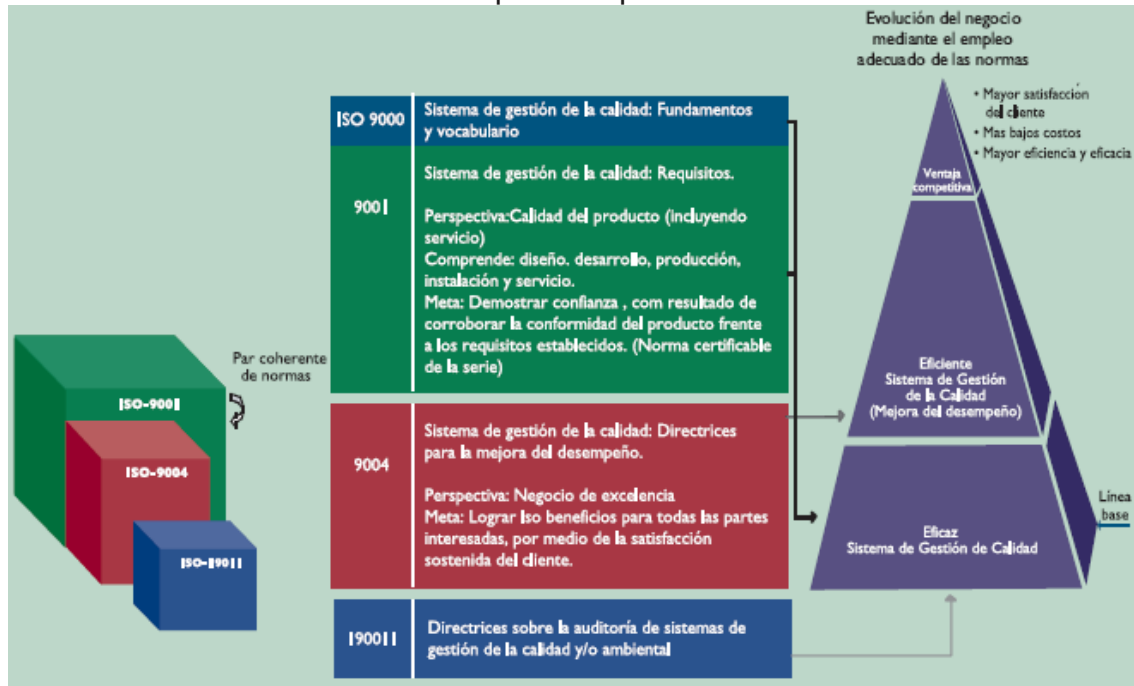
Fuente: Elaborado por la autora con base en: *Informe general de la ciencia y la tecnología* (2007).

La norma se basa en los procesos bajo la adopción de un enfoque sistémico, que identifica y gestiona diversas actividades relacionadas entre sí. Se trata de un enfoque en el cual la entrada de un elemento al sistema, produce un resultado, el cual puede ser a su vez el elemento inicial de otra actividad. Es por esta razón que la norma refiere tanto a clientes internos, como externos, entendiendo por cliente interno aquel que recibe el resultado de un proceso como entrada a su proceso y por cliente externo el que recibe el resultado final.

La filosofía de adopción de la norma, presenta como ventaja central el que adoptar un enfoque basado en procesos, junto con la identificación e interacciones de éstos mismos crea mayor satisfacción tanto en los clientes internos, como en los clientes externos y por ende una ventaja competitiva de la organización en el mercado.

La siguiente figura, muestra los elementos básicos del Sistema ISO 9000:2000 en mejora del desempeño empresarial, sus generalidades y aplicación según el negocio y desempeño empresarial.

Figura 3. Elementos básicos de la Serie ISO 9000:2000 y la mejora del desempeño empresarial.



Fuente: Instituto Latinoamericano de la Calidad (INLAC), Guía de Bolsillo, Serie ISO-9000:2000, Sistemas de Gestión de La Calidad Desarrollo Organizacional, 2005.

La norma ISO 9001, constituye un método de trabajo enfocado a la satisfacción del cliente o consumidor. La versión más conocida e implementada en el sector Público es ISO 9001:2000, que ha sido adoptada como modelo a seguir para obtener la certificación de calidad. Y es a lo que tiende, y debe de aspirar toda empresa competitiva, que quiera permanecer y sobrevivir en el exigente mercado actual.

ISO refiere un conjunto de normas técnicas que son todos los estándares (exigencias de características y calidad de los productos y/o servicios) que garantizan una concepción homogénea de la calidad a nivel mundial, de esta manera se evitan todas las interpretaciones subjetivas del

concepto “calidad” y permite a las organizaciones posicionarse en un marco global.

El conjunto de normas ISO 9000:2000, son aplicables a todo tipo de organizaciones que buscan el establecimiento de un sistema de medición de la satisfacción del cliente evitando ineficiencias o errores productivos y buscando oportunidades de mejora y mejora continua.

La norma ISO 9001, constituye un método de trabajo enfocado a la satisfacción del cliente o consumidor. La versión más conocida e implementada en el sector Público es ISO 9001:2000, que ha sido adoptada como modelo a seguir para obtener la certificación de calidad. Y es a lo que tiende, y debe de aspirar toda empresa competitiva, que quiera permanecer y sobrevivir en el exigente mercado actual.

Los supuestos básicos a los que hace referencia la norma, son:

- Principio 1 - **Visión orientación hacia el consumidor**

En el contexto dinámico y competitivo en el que se encuentran las organizaciones, el consumidor es el agente de sobrevivencia de las mismas, por ello, debe entender y estar al pendiente de las necesidades presentes y futuras del cliente y sobrepasar las expectativas del consumidor para ofrecer un valor agregado a su producto o servicio y generar una ventaja competitiva sobre las demás organizaciones. Este principio, es el más importante para la norma y representa el motivo de su origen.

- Principio 2 - **El liderazgo**

Los líderes son capaces de direccionar la organización, se aseguran de que la razón de ser de la organización y las actividades que se desarrollan dentro de la misma, sean en función de los intereses de los clientes, y actúan en función

de sus resultados. El líder es capaz de tomar decisiones oportunas y transmitir a los trabajadores que los resultados son por un esfuerzo en conjunto por hacer las cosas “bien” en relación a sus metas y objetivos

El trabajo del líder se refleja en una comunicación óptima con su equipo de trabajo y en la participación activa de todos los integrantes de la organización para detectar áreas de oportunidad y mejora continua. Es importante resaltar que el líder funge como un sujeto creador y sustentador de los valores que deben ser compartidos en todos los niveles de la organización.

- Principio 3 – **Involucrar a la gente**

La gente es la esencia de la organización; la dinámica y resultados son producto de las personas. El desarrollo de la organización depende de que las habilidades y desarrollo de las potencialidades de las personas sean en beneficio de la organización.

La filosofía y valores inculcados a los participantes para trabajar en equipo produce que la gente se involucre en cumplir las expectativas y necesidades del grupo, por tanto, su satisfacción personal se vuelve una satisfacción grupal. La suma de las partes de un trabajo en equipo produce mejores resultados.

- Principio 4 - **Aproximación a los procesos**

Los resultados son más eficientes si las actividades y recursos se manejan como procesos. El enfoque de procesos hace muy perceptible si alguna actividad no se lleva bien a cabo, o si surge algún problema en el desarrollo de la actividad, lo que permite acciones correctivas oportunas y el desarrollo de medidas preventivas en las actividades de los procesos.

Si una parte del proceso se ve afectada no repercute en el funcionamiento de los demás. Al tener una organización óptima, se aprovechan mejor los recursos, es más sencillo hacer planes y tomar decisiones, permite mayor precisión en el rendimiento de cada proceso.

- Principio 5 - **Aproximación a la gestión**

Se debe implementar un modelo de gestión válido y consistente para toda la organización, el cual centre los esfuerzos en procesos clave. Si un input o entrada que a su vez es un output o salida de otro proceso tiene determinados requisitos y no se cumplen, es fácil encontrar el proceso causante. Dado que las tareas son complejas y extensas, se debe definir una estructura dividida en procesos. Si se difunde y educa en el sistema de gestión se producirá mayor implicación y participación de los integrantes de la organización para mejor resultado de los procesos.

- Principio 6 - **La mejora continúa**

La excelencia se puede alcanzar mediante el proceso de mejora continua. Técnicamente puede haber dos clases de mejora de la calidad: mediante un avance tecnológico o mediante la mejora de un proceso productivo. Este principio conlleva a un estudio continuo de las actividades de los procesos, sin embargo, es un proceso a largo plazo, pues esta mejora es un proceso progresivo en el cual no deben existir retrocesos o rendimientos inferiores por no tomar decisiones acertadas ni cumplir metas u objetivos.

Cabe destacar que este punto considera también que la respuesta y solución, cuando se detecta un problema, debe ser de forma inmediata, sin embargo, esta visión considera que estos problemas son predecibles y es posible incluirlos en el plan estratégico del proceso, en caso contrario, cuando

los problemas no son predecibles por ser causados por agentes externos a los procesos (huelgas, crisis, etc.) se deben resolver en el menor tiempo posible.

Al poner en marcha este principio, la organización es capaz de consolidarse y adaptarse a las expectativas del proceso productivo y se tendrá una cultura de aprendizaje continuo.

- Principio 7 - **La aproximación toma de decisiones mediante los hechos**

La mejor forma para tomar una decisión acertada es basarse en la objetividad de los datos, su fiabilidad y una interpretación adecuada. Es necesario contar con información real, lo que en muchas organizaciones resulta un procedimiento duro para los miembros de la organización, pues su estricta fidelidad conduce a situaciones donde no siempre son los datos esperados por los mismos.

Se deben tener registros y documentos que avalen la efectividad de los datos, pues con datos precisos, se pueden hacer evaluaciones, predicciones y tomas de decisiones adecuadas.

- Principio 8 - **El beneficio mutuo en la relación con los suministradores**

El mantener una buena relación con los proveedores crea beneficios mutuos, pues los proveedores sobreviven gracias a la organización, y la organización puede ofrecer su nivel de actividad gracias a sus proveedores. Por tanto, ambos estarán preparados para enfrentar cambios y adaptarse a su entorno; se pueden realizar alianzas estratégicas y mantener un nivel de calidad ahorrando costos y tomando decisiones adecuadas.

En la siguiente figura, se observa el funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad, y los principios aplicados en cada uno de los procesos que intervienen en el Sistema ISO.

Figura 4. Sistema de Gestión de Calidad.



Fuente: Instituto Latinoamericano de la Calidad (INLAC), Guía de Bolsillo, Serie ISO-9000:2000, Sistemas de Gestión de La Calidad Desarrollo Organizacional, 2005.

Según la norma, los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad son:

Requisitos generales

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

La organización debe:

- identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización,
- determinar la secuencia e interacción de estos procesos,
- determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
- asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
- realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos, e
- implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

La organización debe gestionar estos procesos de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte la conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. El control sobre dichos procesos contratados externamente debe estar identificado dentro del sistema de gestión de la calidad.

NOTA Los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad a los que se ha hecho referencia anteriormente deberían incluir los procesos para las actividades de gestión, la provisión de recursos, la realización del producto y las mediciones.

Requisitos de la documentación

Generalidades

La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir

- a) declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad,
- b) un manual de la calidad,
- c) los procedimientos documentados requeridos en esta Norma Internacional,
- d) los documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos, y
- e) los registros requeridos por esta Norma Internacional

Cuando aparezca el término “procedimiento documentado” dentro de esta Norma Internacional, significa que el procedimiento sea establecido, documentado, implementado y mantenido.

La extensión de la documentación del sistema de gestión de la calidad puede diferir de una organización a otra debido a:

- a) el tamaño de la organización y el tipo de actividades,
- b) la complejidad de los procesos y sus interacciones, y
- c) la competencia del personal.

La documentación puede estar en cualquier formato o tipo de medio.

Manual de la calidad

La organización debe establecer y mantener un manual de la calidad que incluya:

- a) el alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión
- b) los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos, y
- c) una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.

Control de los documentos

Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse. Los registros son un tipo especial de documento y deben controlarse de acuerdo con los requisitos citados en el Manual de Calidad

Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para

- a) aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión,
- b) revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente,
- c) asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los documentos,
- d) asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso,
- e) asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables,
- f) asegurarse de que se identifican los documentos de origen externo y se controla su distribución, y
- g) prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

Control de los registros

Los registros deben establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad. Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables. Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros.

2.2 Transferencia de modelos organizacionales: La gestión de la calidad en el Sector Público.

En la actualidad, y tomando como referencia las exigencias de la dinámica económica, política y social que además son sumamente vulnerables a nivel mundial, las organizaciones se han visto en la necesidad de realizar esfuerzos que permitan su permanencia y posicionamiento en el mercado.

Se han experimentado cambios en el Estado producto de la pérdida de su estabilidad y poder, reflejados en su cada vez más escasa permanencia aceptada y legitimidad que otorgan los gobernados. Este conjunto de transformaciones es lo que ha llevado al ya mencionado concepto de Nueva Gerencia Pública.

La Nueva Gerencia Pública marca una nueva forma de desempeño institucional, pues representa un cambio trascendental de la perspectiva tradicional sustentada prácticamente en un modelo burocrático, y plantea un sistema gerencial enfatizado en resultados a través de mayor responsabilidad y flexibilidad en los procesos institucionales que retoman técnicas de gestión utilizadas en el sector privado.

En el sector público, la preocupación por la calidad no es un tema nuevo, sino una necesidad creciente por definir y adoptar una filosofía de gestión orientada a la consecución de la eficiencia, eficacia y excelencia de servicio para el cliente. Lo anterior, derivado de las diferentes transformaciones que han sufrido las organizaciones, en las que se promueve un gobierno menos centralizado, abandonando reglas y costumbres que pueden representar limitaciones para el cambio y para la construcción de redes sociales que faciliten la capacidad de adaptación, comunicación efectiva y una estructura jerárquica horizontal.

La Administración de la Calidad iniciada en Japón, ha sido difundida como un elemento estratégico para el desarrollo económico y financiero a nivel mundial. Inició como una filosofía de Mercado, enfocada al desarrollo de procesos y productos diversos sin elevar sus costos. Los japoneses analizaron las demandas de los consumidores a través de encuestas y entrevistas y lograron establecer “productos diferenciados”. Después de ello, se adquiere como principio básico del paradigma de gestión de la calidad el responder y satisfacer las necesidades y demandas del cliente “enfoque al cliente”; dando un valor agregado que fortaleciera la competitividad y eficiencia de las empresas.

La Nueva Gerencia Pública impulsa la transferencia de modelos organizacionales como herramienta estratégica para consolidar a las instituciones y sentar las bases de un Estado efectivo, legitimando un nuevo estilo de gobierno.

Los modelos organizacionales que han sido transferidos a América Latina y a países como México son resultado, entre otros, de leyes y acuerdos a nivel internacional que promueven reformas de apertura, desregularización, privatización y reformas financieras. Tal es el caso del Consejo Latinoamericano de Administración para el Desarrollo que desde 1998 firman el documento “Una Nueva Gestión Pública para América Latina” en donde se definió: “Es preciso asumir la Reforma Gerencial, para la cual América Latina ya está preparada, como el instrumento fundamental para hacer al Estado capaz de actuar positivamente en pro del desarrollo económico sustentado, de la mejor distribución de la renta y de la consolidación de la democracia” (Consejo Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 1998).

A partir del año 2000, con la declaración que los Estados miembros de la Unión Europea emiten a favor de las autoevaluaciones en las administraciones públicas apoyando el Esquema de Evaluación Común (CAF), se emitió una serie de prácticas óptimas en las que se mostraban diversos factores a considerar en un modelo de calidad total para los gobiernos con lo que se demostraba la necesidad de crear lineamientos de medición e interpretación para el sector público.

En el sector público, el tema de gestión de la calidad ha cobrado fuerza en los últimos años, primeramente como un movimiento encaminado a la excelencia de las organizaciones y posteriormente como una necesidad de administrar y medir el desempeño a través de las funciones de calidad y cumplimiento. Por lo anterior, en los últimos Planes de Desarrollo aparece el término gestión de la calidad como una meta considerada en las instituciones y organismos públicos.

Para el caso específico de México, es en el Plan Nacional de Desarrollo de 2002, donde se establece la implementación de paradigmas gerenciales en materia de Calidad como una estrategia de desarrollo, en el cual indica que la prioridad del gobierno es mantener un crecimiento con calidad y que para mejorar la competitividad de las entidades públicas estas adoptarían sistemas de calidad y eficiencia administrativa. Lo anterior significa que, la mayoría de las organizaciones se abocó al establecimiento de un sistema de gestión de calidad para contribuir a la mejora de sus procesos y elevar su competitividad.

La norma ISO ha sido básicamente promovida en las organizaciones del sector privado, sin embargo, dado el contexto al que se enfrentan hoy en día las organizaciones, y la fuerte necesidad de las mismas para incorporar en sus

sistemas productivos las mejores prácticas sobre calidad que les proporcione los elementos técnicos necesarios para brindar a sus productos y servicios el reconocimiento, credibilidad y confianza que requiere el mercado internacional, ha llevado a las organizaciones del sector público mexicano a certificar sus procesos y a desarrollar sistemas de gestión de la calidad como una meta fundamental en los planes y programas de desarrollo en el sector público mexicano.

En relación al traslado de modelos gerenciales en México, debemos señalar que uno de los rasgos principales del modelo de la Nueva Gestión Pública asume una mentalidad empresarial en la cual, los ciudadanos son considerados “clientes” y no “usuarios”, nombrados según el tipo de servicio solicitado (contribuyentes, electores, consumidores, etcétera). Se establece entonces una relación de carácter empresarial con características muy diferentes entre un empresario y un funcionario o servidor público. Lo anterior refleja, en parte, la complejidad del traslado de modelos organizacionales.

Si bien, uno de los rasgos más importantes del modelo de la Nueva Gerencia Pública es ver a los receptores de los servicios públicos como clientes, también tendríamos que analizar el grado de influencia de los mismos en las decisiones sobre el tipo, características y procesos de como se ofrecen esos servicios. La toma de decisiones en el sector público se debe y rige principalmente por los procesos políticos, por lo cual no hay condiciones de mercado como tal y por ende la capacidad de elección para los “clientes” es producto de una coalición de racionalidades en pro de un bienestar social.

El objetivo principal al fortalecer la calidad en las organizaciones públicas es la búsqueda de la satisfacción del usuario o cliente que demanda

cambios en su gestión para asegurar la mejor prestación de los servicios, por lo que resulta necesario que los cuadros directivos de las mismas desarrollen capacidades para formular e impulsar proyectos fundados en la gestión de la calidad en los equipos de trabajo de las unidades administrativas que conducen.

El sistema de gestión de la calidad toma como un punto muy importante el papel del líder en las organizaciones, y la participación del mismo en la administración, por lo tanto, es responsabilidad de la alta dirección (líderes gubernamentales) que la cultura corporativa sea la adecuada para lograr la excelencia organizacional. Cultura corporativa adecuada, significa en este trabajo, equilibrar los intereses de los grupos de acción dentro de la organización y centrarlos hacia la visión de cumplir con los requerimientos del cliente a través de una nueva forma de organización del trabajo apegado a procesos y orientación de esfuerzos al trabajo en equipo.

Dado que este modelo de gestión se gestó en el sector privado, las organizaciones que primeramente se acercaron a adoptarlo fueron las de origen privado, pues la idiosincrasia no permitía que las prácticas pudieran ser adoptadas en un sector “diferente” como lo era el sector público.

“Al concluir el mes de diciembre de 2005, se contaba con 4,469 establecimientos con certificación vigente en ISO-9001:2000, dato que permitió hacer una estimación para el año de 2006 y que dio como resultado un total de 6,061 establecimientos. Cabe señalar que ordenadas las certificaciones según el sector al que pertenecen, el 60% corresponden a establecimientos del sector privado y el 40% al sector público.” (CONACyT, Establecimientos certificados en ISO 9000, México 2006). El número de organizaciones certificadas aumento

considerablemente desde el año 2000, en el cual se dieron las primeras certificaciones bajo la Norma ISO.

Entre las certificaciones logradas al año de 2006 se encuentra la del Instituto Mexicano de la Juventud, el cual se dio a la tarea de establecer un Sistema de Gestión de la Calidad que se encargara de los procesos relacionados con la atención al público en general.

El reto del sector público es certificar a un mayor número de organizaciones para demostrar su eficacia y eficiencia, logrando mejoras en la calidad de los procesos y certificar que los servicios que prestan son los apropiados.

El empleo de las Normas ISO en el sector público mexicano, ha tenido un amplio reconocimiento a nivel internacional, pues el uso de estos estándares hace referencia a una nueva cultura empresarial en la que México está a la vanguardia y puede hacer frente a la competitividad en el mercado mundial.

Dicho de una manera coloquial, la certificación de las organizaciones es como un pase para incursionar en el mercado global, y en específico, para el sector público, implica el reconocimiento de una buena administración y estrategias de operación para realizar con éxito transacciones comerciales y de servicio en un mundo globalizado.

La sociedad actualmente está inmersa en una revolución de la calidad, en la que las organizaciones deben mantenerse a la vanguardia en la administración y operación de sus sistemas de calidad y manejar en forma apropiada la mejora continua. Las certificaciones en ambos sectores (público y privado) desempeñan un papel muy importante pues promueve la mejora de

las organizaciones, su competitividad y productividad, y en el caso del sector público, conlleva a que la sociedad crea en las instituciones por su efectividad y transparencia en los procesos, lo que se refleja en la legitimidad Institucional:

“Reconociendo como real y legítimo el incremento de la exigencia de los consumidores finales locales ó internacionales en cuanto a bienes y servicios adecuados a sus expectativas, se impone analizar los aspectos que conforman la calidad y de que manera es posible planificar hacia el futuro mecanismos útiles y realistas que permitan dar respuestas a este nuevo enteque en la interrelación cliente-proveedor” (Malvicino, 2001: 3).

La nueva concepción del Estado tiene que proveer de elementos que de credibilidad a la imagen de eficiencia en el sector público; sin embargo, el discurso de modernización y calidad es una respuesta meramente política producto de la crisis fiscal que obligó al gobierno a reestructurar la gestión pública.

Los cambios en las relaciones sociales de poder se traducen en nuevos diseños institucionales y en modificaciones en la gestión pública. Las capacidades de gestión estatal tienen como referencia y horizonte los objetivos de la acción política, y éstas siempre expresan, de alguna manera, los intereses, metas, aspiraciones, afinidades ó antagonismos del conjunto social y de la jerarquización recíproca de sus principales actores.

La transferencia de modelos organizacionales, no puede ser vista como una técnica de gestión importada del sector privado, sino como una reforma que responda a las necesidades de las administraciones públicas. Para muchos autores organizacionales, no puede tratarse de un mero proceso de imitación, sino conocer sus particularidades y capacidades de adaptación de las organizaciones.

“Se necesita reconocer aquellos valores propios del sector público tendientes a buscar la máxima calidad posible en el marco de la cultura administrativa y

adaptarlos. Pero a la vez se trata de adoptar un concepto surgido del ámbito industrial y adaptarlo al ámbito de la prestación de servicios y a las peculiaridades de cada organización". (Villoria en Moyado 2002: 5)

La Nueva Gerencia Pública reconoce una serie de factores que adquieren una dimensión social, pues además tiene como objetivo, recuperar la confianza y credibilidad de los ciudadanos en los servicios que ofrecen las organizaciones públicas.

C A P I T U L O 3

Metodología para el estudio de caso

El presente apartado hace referencia a la metodología utilizada en la realización del estudio, con el fin de exponer los rasgos metodológicos utilizados para este caso de estudio específico dadas las limitaciones del factor tiempo y espacio.

3.1 Método cuantitativo vs método cualitativo.

En el mundo científico, los estudios sociales se enfrentan a la complejidad de elegir un método y técnicas que sean adecuados para interpretar y explicar la realidad social. La disyuntiva radica en elegir un paradigma cuantitativo o cualitativo para abordar el objeto social y conseguir un análisis congruente con la realidad a explicar.

La tradición de la metodología cuantitativa y las limitaciones que presenta el estructural funcionalismo, al tratar de explicar los fenómenos sociales como producto de leyes universales, privilegian una perspectiva alternativa en la investigación: la metodología cualitativa. En la práctica de la investigación, la realidad social vista mediante los aspectos cualitativos recupera el estudio de la subjetividad y el entorno como factores determinantes de motivación y comportamiento social, es decir, se construye la realidad a través de los actores sociales.

En los diferentes estudios sociales realizados a lo largo de la historia de la investigación surgen dos paradigmas planteados para el análisis de los fenómenos sociales: por un lado el planteamiento positivista basado en el análisis estadístico de los datos cuantitativos obtenidos mediante estudios

meramente descriptivos y medibles; y por otro lado, el planteamiento hermenéutico que se basa en explicaciones causales, interpretación de los sucesos y contextualización de los mismos. Lo anterior puede reflejarse en un cuadro comparativo según Plummer (tomado de Ruiz, 2003):

Cuadro 1. Elementos principales de los paradigmas humanista y positivista.

	HUMANISTA	POSITIVISTA
FOCOS DE ESTUDIO	Únicos, ideográficos Centrados en lo humano Lo interior, subjetivo Significado, sentimiento	Generales y nomotéticos Centrados en la estructura Lo exterior, objetivo Cosas, sucesos
EPISTEMOLOGÍA	Fenomenología Relativista Perspectivista	Realista Absolutista esencialista Lógico positivista
TAREA	Interpretar, comprender Describir, observar	Explicación causal Medir
ESTILO	Suave, cálido Imaginativo Válido, real, rico	Duro, frío Sistemático Fiable, replicable
TEORÍA	Inductiva, concreta Cuenta historias	Deductiva y abstracta Operacionalismo
VALORES	Comprometida ética y políticamente Igualitarismo	Neutral ética y políticamente Pericia y Elites

Fuente: Ruiz, 2003:13.

El paradigma positivista centra su investigación en la descripción y explicación del estudio definido y estrecho, generalizando los datos y siendo el procesamiento cuantitativo de los mismos (estadística) su técnica central para analizar hechos sometidos a leyes y patrones generales (estándares) de una realidad construida. En este paradigma el investigador es un observador externo que trabaja con datos duros para acercarse a su objeto de estudio de manera racional y lógica.

En caso contrario, el paradigma hermenéutico centra su estudio en la interpretación y entendimiento, muestra una perspectiva holística del estudio, el investigador puede centrarse en generalizaciones específicas pero de igual forma en ensayos y pruebas; así mismo, el investigador acepta como dato su

experiencia personal y los aspectos simbólicos que llega a observar y procesar en su estudio.

“El análisis cualitativo ha sido relacionado con la teoría del interaccionismo simbólico como resume Bergh en los siguientes términos:

- Los seres humanos son animales únicos. Lo que los humanos dicen y hacen es derivado de cómo interpretan su mundo social. En otras palabras, la conducta humana depende del aprendizaje más que del instinto biológico. Estos (los humanos) comunican lo que aprenden a través de símbolos, el más común de los cuales es el lenguaje que, a su vez, consta de sonidos y gestos arbitrarios y físicos a los que, de mutuo acuerdo, atribuyen un significado a lo largo del tiempo. La tarea del investigador, en este contexto, estriba en captar la esencia de este proceso para interpretar y captar el sentido atribuido a los diferentes símbolos... Los significados son procesos sociales elaborados a través de la interacción que efectúan las personas en sus actividades. Por consiguiente:
- La interacción humana constituye la fuente central de datos. La capacidad de las personas (empatía) para captar a los demás y sus conductas es un elemento central para entender cómo funciona la interacción...
- El análisis cualitativo surge de aplicar una metodología específica orientada a captar el origen, el proceso y la naturaleza de estos significados que brotan de la interacción simbólica entre los individuos”. (Ruiz, 2003: 15)

Los métodos cualitativos se encargan de conocer la realidad desde la perspectiva de los participantes sociales como parte de un todo sistémico. Las variables cualitativas permiten interpretar la realidad social de cerca. Su herramienta principal es la observación detallada de los hechos y dependen de la capacidad de interpretación del investigador. De esta manera, podemos destacar ciertas características inherentes a la investigación cualitativa:

- a) Objeto. Describir los hechos sociales, interpretación y reconstrucción del significado.
- b) Uso del lenguaje simbólico, conceptual y metafórico.
- c) Información bajo técnicas flexibles y desestructuradas
- d) Procedimiento inductivo. Reconstrucción de datos desde la perspectiva del actor.
- e) La investigación utiliza métodos holísticos para captar experiencias y significados.

f) Existe una necesidad del investigador por ligarse al contexto.

La percepción de que ambos métodos de investigación, cuantitativo o cualitativo, definen distintas versiones de la realidad presenta para el investigador una gama de alternativas para la adecuación de las técnicas de recolección y análisis de la información que aumente el conocimiento del comportamiento social.

En los últimos años, los estudiosos de las organizaciones (partiendo de una perspectiva social) se han preocupado por conocer factores subjetivos de tipo económico, político, social y cultural que afectan y generan conductas sociales de los individuos para interpretar la realidad social. Por tanto, el enfoque positivista y su análisis cuantitativo de los datos resulta simple por no considerar las asociaciones y orientaciones psicosociales que definen el comportamiento social.

3.2 Elección del caso de estudio.

Esta investigación se llevó a cabo bajo un enfoque cualitativo que consistió en primera instancia en elegir un caso de estudio útil para instrumentalizar las cuestiones a investigar: existencia de mitos racionalizados en la transferencia de modelos y herramientas organizacionales de origen privado a sector público; y referir los aspectos teóricos para reconstruir la percepción de la realidad social desde el punto de vista de los actores.

“El caso es algo específico, algo complejo, en funcionamiento. Como define Louis Smith, un ‘sistema acotado’. En las ciencias sociales es probable que el caso constituya un objetivo que tenga incluso una ‘personalidad’. El caso

es un sistema integrado. No es necesario que las partes funcionen bien, los objetivos pueden ser irracionales, pero es un sistema” (Stake, 1995: 16).

Retomando algunas ideas de Stake y con el propósito de definir el estudio de caso, el investigador puede recurrir al estudio intrínseco y al estudio instrumental según la cuestión. Cuando el caso es dado por que el interés no es aprender de un problema en general, sino de un caso particular lo llamamos *estudio intrínseco de casos*. Por otro lado, cuando la cuestión representa una necesidad de comprensión general que puede entenderse mediante un caso particular lo llamamos *estudio instrumental de casos*. Cuando referimos dos o más estudios de caso, definiendo y coordinando cada uno de ellos lo llamamos *estudio de caso colectivo*.

El caso de estudio elegido es la implementación de la Norma ISO 9001:2000 en el Instituto Mexicano de la Juventud, específicamente el Departamento de Empresas Juveniles como estudio instrumental para explicar la transferencia de modelos y herramientas organizacionales del sector privado al sector público. Lo anterior, permite que el estudio sea tomado como punto de referencia para explicar una parte de la realidad social, formulando generalidades aplicables a otros casos sin menospreciar la importancia de las particularidades de la organización que la hacen diferente de las otras, ya que es la particularización la que explica y da sentido a la interpretación y comprensión del conocimiento.

Dado el tiempo para realizar el trabajo de campo y las limitaciones de acceso a la información se eligió una Institución en la que la certificación de la Norma ISO 9001:2000 era reciente, se tenía acceso a la información y buena comunicación con los actores sociales (debido a cuestiones personales), y las

oportunidades de aprendizaje se acrecentaban dadas las actividades del Instituto Mexicano de la Juventud en relación al seguimiento del Sistema de Gestión de la Calidad que se había implementado: Auditorías internas, revisión del Manual de Gestión de la Calidad, Planes de Calidad y Procedimientos, Capacitaciones para la Auditoría de la empresa certificadora, etcétera.

Una vez identificada la Institución donde se iba a realizar el estudio de campo, se procedió a delimitar la muestra, ya que el Instituto Mexicano de la Juventud se compone de: Dirección General, 2 Subdirecciones Generales, 10 Direcciones de mandos medios, 22 Subdirecciones y 31 Departamentos. El Instituto Mexicano de la Juventud logró la Certificación de Calidad en su totalidad. Debido al tiempo que se tenía para realizar el trabajo de campo se debía definir estratégicamente la muestra representativa.

Los tipos de muestra y procedimientos de selección, según algunos autores de técnicas de investigación, pueden clasificarse como:

- Muestra probabilística: subconjunto donde todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos.
- Muestra aleatoria simple: se escoge al azar los elementos que la componen.
- Muestra estratificada: uso deliberado de submuestras para cada estrato
- Muestra no probabilística
- Muestra dirigida: la selección de elementos dependen del criterio del investigador.
- Muestra intencionada: el investigador el que escoge intencionalmente sus unidades de estudio

Para los fines de ésta investigación, la muestra elegida fue el Departamento de Empresas Juveniles que pertenece a la Subdirección de empleo y capacitación y que a su vez ésta forma parte de la Dirección de Bienestar y Estímulos a la Juventud de la Subdirección General de Bienestar y Servicios Juveniles.

La muestra elegida es intencionada por la facilidad de acceso a la información y a los servidores públicos que laboran en dicho Departamento. Además el espacio físico donde se ubica el Departamento de Empresas Juveniles y las actividades certificadas por la Norma ISO 9001:2000 en el Departamento tienen mayor contacto con los usuarios finales de los Servicios que ofrece el Instituto Mexicano de la Juventud.

3.3 Técnicas de investigación: encuesta, observación participante y entrevista cualitativa.

La presente investigación se apoyó en tres técnicas de investigación que permitieran el análisis de la realidad social del estudio desde el punto de vista de los actores: la observación participante, la entrevista cualitativa y la encuesta. La integración del significado y la subjetividad de la acción social del estudio de los procesos sociales han transformado la forma de abordar el estudio y sus técnicas de investigación.

El estudio cualitativo de las variables presentadas en esta investigación se auxilió en diversas fases de la investigación de las siguientes técnicas:

- La encuesta. La encuesta es una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, todas aquellas variables que intervienen en la

investigación, sobre una muestra determinada. Los diferentes tipos de encuestas se clasifican:

Cuadro 2. Clasificación de tipo de encuestas.

Por objetivo	Por contenido	Por dimensión temporal	Por finalidad
Exploratoria Primer contacto con el objeto de estudio.	Referidas a hechos	Transversales o sincrónicas	Políticosociales
Descriptiva Examinar un fenómeno, describirlo y reconocer sus variables.	Referidas a opiniones	Longitudinales o diacrónicas	Comerciales
Explicativa Establecer causas y razones de los hechos.	Referidas a actitudes	Retrospectivas y prospectivas	Con fines específicos
Predictiva Predecir fenómenos una vez conocida la explicación de los mismos.		Diseño de tendencias, de panel y cohorte	
Evaluativa Enjuiciar la información, ejecución, efectos y consecuencias de un fenómeno.			

Fuente: Elaboración propia basada en Visuata (1989) en <http://socioeconomia.univalle.edu.co>

El tipo de encuesta que se utilizó fue evaluativo o de monitoreo para conocer el desarrollo y participación de los actores sociales en el modelo de Gestión de la Calidad implementado en el IMJ (Ver anexo 1). Se utilizaron encuestas exploratorias para tener un primer contacto con los actores en el campo de estudio, de esta manera se identificaron las características generales y dimensiones del problema, además, se logró identificar algunas cuestiones que debían ser exploradas a profundidad mediante otras técnicas de investigación que arrojaran mayores datos y significados de la construcción social de los participantes.

- La observación participante. La construcción del conocimiento, en el ámbito teórico- metodológico acerca de la construcción de la realidad desde la perspectiva social, involucra un acercamiento al objeto de estudio a nivel micro, donde el interés se centra en conocer los

fenómenos sociales a partir de la observación de contextos, interacciones sociales, significados y símbolos.

La observación participante, comienza con la selección de un escenario, situaciones e individuos, es decir, el observador tiene alto grado de control sobre los fenómenos, controla el grado de la participación y de la interacción social en determinado contexto.

Mediante la observación se captan los significados y el sentido que se da a las acciones y prácticas de los individuos. Se tiene contacto directo con los actores sociales. El mejor escenario para tener acceso a los informantes es mediante confianza, de esta manera, la entrada del observador al campo de estudio no representará ningún tipo de factor que altere las condiciones ni utilidad del estudio.

La observación participante es predominantemente etnográfica. Una de sus características es que el investigador controla el grado en que quiere participar en el escenario observado y en la interacción social que denota significados culturales, así como en la participación en la acción social. Esta investigación basa mucho de sus resultados en esta técnica, pues los significados y sentidos que otorgan los sujetos a sus acciones y prácticas sociales fueron más fáciles de captar y registrar de manera sistémica con esta técnica. En el caso del Instituto Mexicano de la Juventud, esta técnica fue una labor cotidiana durante tres meses, en los cuales el contacto directo permitió obtener datos cualitativos importantes sin que los actores se intimidaran o modificaran su conducta al ni siquiera percatarse de la observación.

- La entrevista cualitativa. La investigación social, se auxilia de técnicas como la entrevista cualitativa para la recolección de la información. Según sea el tipo de información que se necesite para la investigación, puede sugerirse el uso de entrevistas estructuradas, no estructuradas o semiestructuradas.
 - Entrevistas estructuradas. Se trata de una serie de preguntas previamente establecida. Todos los entrevistados reciben el mismo tipo y secuencia de preguntas, no hay mayor grado de profundidad en las preguntas, puesto que el guion limita tanto las preguntas, como las respuestas. El entrevistador evalúa las respuestas respecto a una escala previamente establecida.
 - Entrevistas no estructuradas. Este tipo de entrevista otorga un amplio grado de profundidad y de libertad. Se parte de la idea de que el entrevistado posee información valiosa para la investigación, la cual es difícil que pueda transmitir en forma verbal cuando no hay un ambiente de confianza, comprensión y tolerancia. Dentro de este tipo de entrevistas encontramos:
 - a) Entrevista etnográfica. Pueden asumir la forma de entrevista estructurada o no estructurada. La mayoría de ocasiones se tiende a la entrevista no estructurada, debido a que implica un proceso previo de observación participante. Hay diferentes contextos en los que el entrevistador ha estudiado al entrevistado y por el cual puede definir su realidad social en el lugar físico del campo de investigación.

- b) Entrevista terapéutica. Se trata de una entrevista de libre asociación en la que el entrevistador sólo funge como guía e interprete de la información. En este tipo de entrevistas el beneficio es para el informante.
- c) Entrevista en profundidad. Usualmente el entrevistado es cuestionado en varias ocasiones. Existe una retroalimentación y frases que orientan al entrevistado para que se exprese libremente.
- Entrevistas semiestructuradas. El entrevistador mantiene la conversación enfocada sobre un tema en particular, dando libertad al entrevistado para que se exprese.
 - a) La entrevista enfocada o centrada. El entrevistador asume una posición directiva y el entrevistado, a pesar de emitir respuestas libres, siempre regresa al foco de atención.

Se realizaron entrevistas no estructuradas para persuadir al entrevistado, generar un ambiente de confianza y lograr una conversación más libre y profunda, pues sólo se intervino en lo esencial permitiendo que la gente hablara de lo que conocía y que profundizara en su reconstrucción de la realidad social (entrevista etnográfica).

(Ejemplo de entrevista en anexo 2)

Actores encuestados	Actores entrevistados
Roberto Álvarez Gallardo	Roberto Álvarez Gallardo
Rosa María Medina Garduño	Rosa María Medina Garduño
Dominga Pérez Robles	Dominga Pérez Robles
Elizabeth Guadalupe Mares Sosa	Elizabeth Guadalupe Mares Sosa
Lucía Madrigal Rodríguez	Lucía Madrigal Rodríguez
Fabiola Salinas Solís	Fabiola Salinas Solís

3.4 Interpretación de resultados

La interpretación de resultados debe estar bien fundamentada por el investigador a través de sus observaciones y los datos generados por otras técnicas de investigación implementadas.

Una vez obtenida la información del trabajo de campo se procedió al análisis de resultados centrándose en dos categorías de significados en los enfoques émico y ético:

“El enfoque émico requiere un conocimiento profundo de la cultura que se investiga y, se asume que los fenómenos actitudinales y conductuales se expresan de maneras únicas e idiosincráticas en cada cultura y, por tanto, deben ser descubiertas por el investigador” (Olavarrieta, 2001: 61).

“La conducta social debe expresarse en los términos de las categorías de significados (conceptos, tipologías, etc.) de las personas que se estudian. Estas categorías de significados son conceptos de primer orden. En el enfoque ético, los investigadores aplican sus propios conceptos para entender la conducta social de las personas en estudio. Estos se denominan conceptos de segundo orden puesto que se tratan de ‘constructos de los constructos elaborados por los actores de la escena social’...” (Sánchez, 2004: 97).

Las líneas teóricas en las que fue basada la investigación se relacionaron con las categorías de significados que arrojaron los resultados para fundamentarlos y reconstruir la realidad social desde cada una de dichas categorías.

Los alcances de esta investigación están en conocer cómo se implementan en la práctica modelos y técnicas de organización y gestión en organizaciones públicas que tienen su origen en el sector privado, en qué medida representa una alternativa de desarrollo para las organizaciones públicas importar dichos modelos, y en conocer la percepción de la realidad social según los actores participantes.

Las limitaciones de esta investigación radican en que a pesar de las facilidades otorgadas por los actores para obtener información, el cambio de

gobierno por la nueva toma del Poder ejecutivo (2006) repercutió en un reajuste de puestos y personal del Instituto Mexicano de la Juventud, por lo cual, se contó con una cifra limitada de entrevistas y el cambio del Representante del Sistema de Gestión de la Calidad, quién estuvo encargado de implementar y dar seguimiento al cumplimiento de la Norma ISO 9001:2000 desde sus orígenes.

C A P Í T U L O 4

Caso de estudio: Aplicación del Sistema ISO 9001:2000 en el Instituto Mexicano de la Juventud, caso del Departamento de Empresas Juveniles

En este capítulo se presenta la descripción de la organización estudiada y los resultados de la investigación realizada con la intención de descubrir si el transferir modelos de gestión del sector privado al sector público es una alternativa de desarrollo para las organizaciones mexicanas.

Es importante considerar primeramente los aspectos formales presentados como “datos relevantes” por parte de las personas que facilitaron el material documental para realizar la presente investigación y en los cuales, según mencionan, se encuentran los aspectos básicos para entender el proceso de certificación.

4.1 Antecedentes del Instituto Mexicano de la Juventud.

Los antecedentes del actual Instituto Mexicano de la Juventud (IMJ) se pueden resumir en cuatro etapas. La información fue proporcionada por medio electrónico mediante la ruta de acceso para consultar el Manual de Gestión de la Calidad, sin embargo, sólo se presenta una breve síntesis dado la extensa cantidad de contenido del documento original.

4.1.1. Las primeras instituciones de juventud.

El antecedente más remoto de la historia institucional contemporánea se encuentra en los años cuarenta cuando la sociedad mexicana inició su proceso de urbanización e industrialización, lo que generó una mayor diversificación

social, donde comenzaron a destacar los sectores juveniles universitarios, que se conformarían como una fuerza interlocutora importante ante la estructura gubernamental.

De hecho, la Oficina de Acción Juvenil (OAJ) que dependía de la Secretaría de Educación Pública, surge en 1942 como primera figura institucional gracias a una demanda planteada por las organizaciones estudiantiles que reclamaban una atención específica.

Una vez inmerso en el proyecto industrializador y con los primeros signos optimistas de una mayor cobertura de la instrucción, el Estado mexicano ve en las nuevas generaciones “las posibilidades de futuro”. Así, en febrero de 1952 se promulga el decreto por el cual se crea el Instituto Nacional de la Juventud Mexicana (INJM), cuya población objetivo serían los jóvenes de entre 15 y 25 años de edad.

Las líneas de trabajo empleadas durante los casi 20 años de existencia de este organismo fueron cuatro: capacitación para el trabajo (orientación vocacional para las actividades productivas y creación de centros de capacitación); capacitación cultural (alfabetización); capacitación ciudadana (instrucción sobre las bases de la ética ciudadana, responsabilidad, libertad y dignidad), y capacitación física (promoción y fomento deportivo).

Durante la década de los sesenta, el INJM fue apoyado de manera decisiva bajo la premisa de atender a los jóvenes a través de la capacitación y la instrucción cívica.

Por otra parte, el auge de la organización estudiantil a nivel superior, que se dio en aquel entonces, fue canalizada para orientar sus esfuerzos en la conformación de grupos que pudieran realizar acciones de beneficio social; tal

fue el caso del Bufete Jurídico Social y del programa denominado Campamentos de Trabajo Voluntario de la Juventud.

En 1970 se modifica la imagen del Instituto Nacional de la Juventud Mexicana; se sustituyen las siglas de INJM por las de INJUVE, el cual redefine su objetivo institucional, para convenirse en una alternativa de instrucción a nivel de extensión universitaria. No obstante, durante la vida del INJUVE se mantuvieron las líneas de trabajo tradicionales establecidas en el INJM, pero se instrumentaron nuevas acciones que permitieran dar respuesta a las demandas de participación de la juventud, transformando la imagen de centro de capacitación gubernamental, a la de una institución abocada a la apertura de espacios de expresión y discusión política para los jóvenes.

4.1.2. El Consejo Nacional de Recursos para la Atención de la Juventud (CREA).

A partir del 30 de noviembre de 1977 se expidió el decreto que da origen al CREA. Este organismo modifica de raíz la estructura y los programas gubernamentales que sus antecesores habían llevado a cabo, bajo un concepto más moderno.

Concebido como un organismo descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio, se le dota de la capacidad para emprender programas de mayor alcance y constituirse en el coordinador institucional de la política de gobierno para los jóvenes. Sus objetivos se sintetizan en el fomento para el desarrollo integral de los jóvenes, y la preparación para poder asumir sus responsabilidades en los procesos de cambio y avance democrático de la sociedad mexicana. Fue entonces cuando se determinó el rango de 12 a 29 años, como la edad en que se ubicaría la población objeto de los programas.

Con la aparición del CREA, se habla por primera vez de una Política Nacional de Juventud, que se basaba en una actitud para generar una conciencia colectiva sobre el significado de lo juvenil en toda su amplitud y heterogeneidad, y la consecuente necesidad de establecer mecanismos de coordinación que optimizaran el uso de recursos que los diferentes organismos, instituciones y sectores dirigían hacia ese sector. Para las tareas de la nueva estructura se propusieron tres estrategias:

- Mejorar la calidad de vida de la juventud,
- Mejorar la atmósfera cultural de la juventud,
- Ampliar los canales de comunicación con la juventud.

Se desarrollaron una serie de Programas de Coordinación Interinstitucional, cuyo fin sería innovar y modernizar acciones en favor de la juventud, a través de dos opciones:

- 1) Programas Institucionales: que comprendían el sistema Plan Joven, la recreación deportiva, la recreación cultural y la procuraduría de la juventud.
- 2) Programas Interinstitucionales: integrados por el sistema nacional de investigación sobre juventud, la red nacional de albergues, comunicación social juvenil y educación para todos los jóvenes.

Por último, dentro de este periodo se dio impulso a la descentralización, logrando establecer 31 CREA estatales, 122 CREA municipales y 55 regionales, logrando incidir en las tres esferas de gobierno.

4.1.3. La Comisión Nacional del Deporte.

No obstante la presencia y el impacto logrados por el CREA, en 1988 se decreta la desaparición de esta institución, que fue asimilada por la Comisión Nacional del Deporte (CONADE), cuyo eje, como su nombre lo determina, son las actividades deportivas; minimizándose y agrupándose los demás programas en la Dirección General de Atención a la Juventud (DGAJ), que acota sus objetivos y ámbitos a ciertos programas de apoyo, promoción social y recreación. Esto redujo su vinculación con las instituciones encargadas de las políticas sectoriales y las organizaciones de la sociedad civil.

4.1.4 Causa Joven.

La DGAJ perduró hasta 1996, año en que transformó su estructura y estrategias de trabajo como parte de un proyecto de comunicación, imagen y posicionamiento entre los diversos sectores juveniles que incluyó un nuevo concepto y trabajo, teniendo como resultado la Dirección General Causa Joven (DGCJ), que nace en mayo de 1996.

Este nuevo enfoque y lógica en los programas de juventud, se apoyó en la descentralización, tanto de recursos como de la operación de los programas, al mismo tiempo que buscó una mayor integración entre las diversas instituciones gubernamentales con trabajos similares.

Se incorpora la idea de la responsabilidad compartida con la sociedad en la instrumentación de las políticas en esta materia, donde la DGCJ promovería la coordinación con otros actores sociales y propondría políticas con base en el conocimiento de la población objetivo.

En materia de descentralización, se operaron tres vertientes básicas:

- La canalización a las entidades federativas de un porcentaje significativo del presupuesto de operación de la Dirección General Causa Joven, en apoyo a los programas de juventud estatales.
- La desincorporación de las villas juveniles a los gobiernos de los estados.
- La transferencia del área operativa de los programas de juventud en el Distrito Federal, al Gobierno de la Ciudad de México, que se ubicó en la Secretaría de Educación, Salud y Desarrollo Social.

A la revisión y actualización de los programas tradicionales se impulsaron otros proyectos nuevos que complementarían la respuesta a la demandas de la población, a saber, el Centro de Investigación y Estudios sobre Juventud (CIEJ), los Centros Causa Joven y el programa de Comunicación Social.

4.2. El proceso de constitución del Instituto Mexicano de la Juventud.

No obstante los pasos concretos que dio la Dirección General Causa Joven para reorientar sus acciones de acuerdo a las características de la realidad juvenil, la limitación de su nivel jerárquico para llevar a cabo una política integral de juventud, determinó la necesidad de impulsar la creación de un organismo que coordinara los programas y acciones que diversas dependencias e instituciones realizan en favor de este sector poblacional, definiendo políticas nacionales de mediano y largo plazos que tomaran en cuenta la opinión de todos los actores sociales involucrados.

Esta política debía estar sustentada en el reconocimiento del propio joven como sujeto estratégico para el desarrollo del país, que cobrara su mayor expresión y relieve en el ámbito local, con la corresponsabilidad y participación

de la sociedad, y, fuera capaz de autoevaluarse mediante un proceso de comunicación permanente entre los involucrados.

En este contexto dos procesos se unen con la misma preocupación. Por una parte, el mismo desarrollo que tuvo Causa Joven, como arriba se describió, hizo patente las contradicciones de una institución que programáticamente había ampliado sus alcances y objetivos, pero administrativamente seguía como una área adscrita a la CONADE. Por otra, las Comisiones de Juventud de las respectivas Cámaras de Senadores y de Diputados habían insistido sobre la necesidad de fortalecer la institución de juventud acorde con las nuevas realidades de este sector; en este sentido, la Comisión de Juventud de la Cámara de Senadores integró un proyecto de ley para la creación de un organismo novedoso.

Mediante una estrecha comunicación entre los actores interesados -la Comisión de Juventud de la Cámara de Senadores, funcionarios de Causa Joven y la incorporación de diputados de la Comisión respectiva-, se identificó que la mejor alternativa era la creación de un organismo público descentralizado, que debería centrar sus esfuerzos en los siguientes campos:

- Fortalecer la descentralización programática y de recursos.
- Lograr una mayor eficiencia, vía la especialización de sus recursos humanos, con objetivos específicos a mediano y largo plazos.
- Conformar una estructura organizacional acorde con los objetivos (mínima, horizontal y profesional).
- Con una mayor interlocución con la oferta gubernamental en materia de juventud,

- Con una mayor presencia con los jóvenes, sus agrupaciones y con las organizaciones no gubernamentales.
- Con el desarrollo de proyectos surgidos de los jóvenes, mediante la obtención de recursos adicionales obtenidos de diferentes fuentes de financiamiento.

Con estas bases, el 17 de noviembre de 1997, se presenta la iniciativa de Ley. No obstante, su discusión formal se inicia el 11 de diciembre de 1998, durante el 1er. Periodo Ordinario de Sesiones, de la LVII Legislatura de la Cámara de Senadores, siendo aprobada el 13 de diciembre de ese mismo año. Posteriormente la Cámara de Diputados la aprueba el día 21 y el 6 de enero de 1999 es publicada la “Ley del Instituto Mexicano de la Juventud” en el Diario Oficial de la Federación, entrando en vigor al día siguiente.

En el texto de la Ley se define el carácter eminentemente normativo de la institución, y resalta su función de articular los esfuerzos en materia juvenil, para generar el mayor impacto posible y utilizar eficientemente los recursos disponibles para este fin.

4.3 Fundamento legal del Instituto Mexicano de la Juventud.

La ley del Instituto Mexicano de la Juventud (IMJ) lo define como un organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios (Artículo 1° de la Ley del Instituto Mexicano de la Juventud), cuyo máximo órgano de gobierno está presidido por la Secretaría de Educación Pública (SEP) junto con nueve representantes de instituciones del Gobierno Federal, dos de gobiernos estatales, dos de instituciones públicas de educación superior del país y dos representantes juveniles (Artículo 8 de la Ley del Instituto Mexicano de la Juventud).

Su ámbito de acción está determinado en cinco vertientes (Artículo 3 de la Ley del Instituto Mexicano de la Juventud):

- La definición e instrumentación de una política nacional de juventud que permita incorporar a los jóvenes al desarrollo del país.
- El asesoramiento al Ejecutivo Federal en la planeación y programación de las políticas y acciones relacionadas con el desarrollo de la juventud de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo.
- La actuación como órgano de consulta y asesoría de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como de las autoridades estatales, municipales, y de los sectores social y privado cuando así lo requieran.
- La promoción coordinada con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, en el ámbito de sus respectivas competencias, las acciones destinadas a mejorar el nivel de vida de la juventud, así como de sus expectativas sociales, culturales y derechos.
- La función de representante del Gobierno Federal en materia de juventud ante los gobiernos estatales y municipales, organizaciones privadas, sociales y organismos internacionales, así como en foros, convenciones, encuentros y demás reuniones en las que el Ejecutivo solicite participación.

La estructura del IMJ establece la jerarquización de las líneas de acción en dos subdirecciones generales que contienen los programas sustantivos, y cuatro áreas responsables de las tareas administrativas y dos subdirecciones de apoyo.

Por otra parte, se incorporó un Consejo de Seguimiento a Programas y Proyectos, que tiene por objeto: “recabar las sugerencias y propuestas de los

jóvenes del país para la elaboración de los proyectos de desarrollo de la juventud; dar seguimiento a las acciones de los programas que se ejecuten a través de la Dirección General del Instituto y formular las propuestas correspondientes” (Artículo 15 de la Ley del Instituto Mexicano de la Juventud). Este Consejo se integra con diez jóvenes mexicanos, cuyas edades se encuentren entre los 18 y 29 años de manera equitativa en cuanto a su género; quienes son seleccionados por la Junta Directiva, a convocatoria pública formulada a las instituciones de educación superior, las organizaciones juveniles vinculadas con el trabajo comunitario, político o social y los sectores público o privado.

4.4 Misión, Visión y Estructura Organizacional del Instituto Mexicano de la Juventud.

4.4.1 Misión.

Promover, generar y articular políticas públicas integrales de juventud que surjan del reconocimiento de las y de los jóvenes en toda su diversidad, como sujetos y actores de su propio destino, que respondan a sus necesidades, propiciando el mejoramiento de su calidad de vida y su participación plena y desarrollo nacional.

4.4.2 Visión.

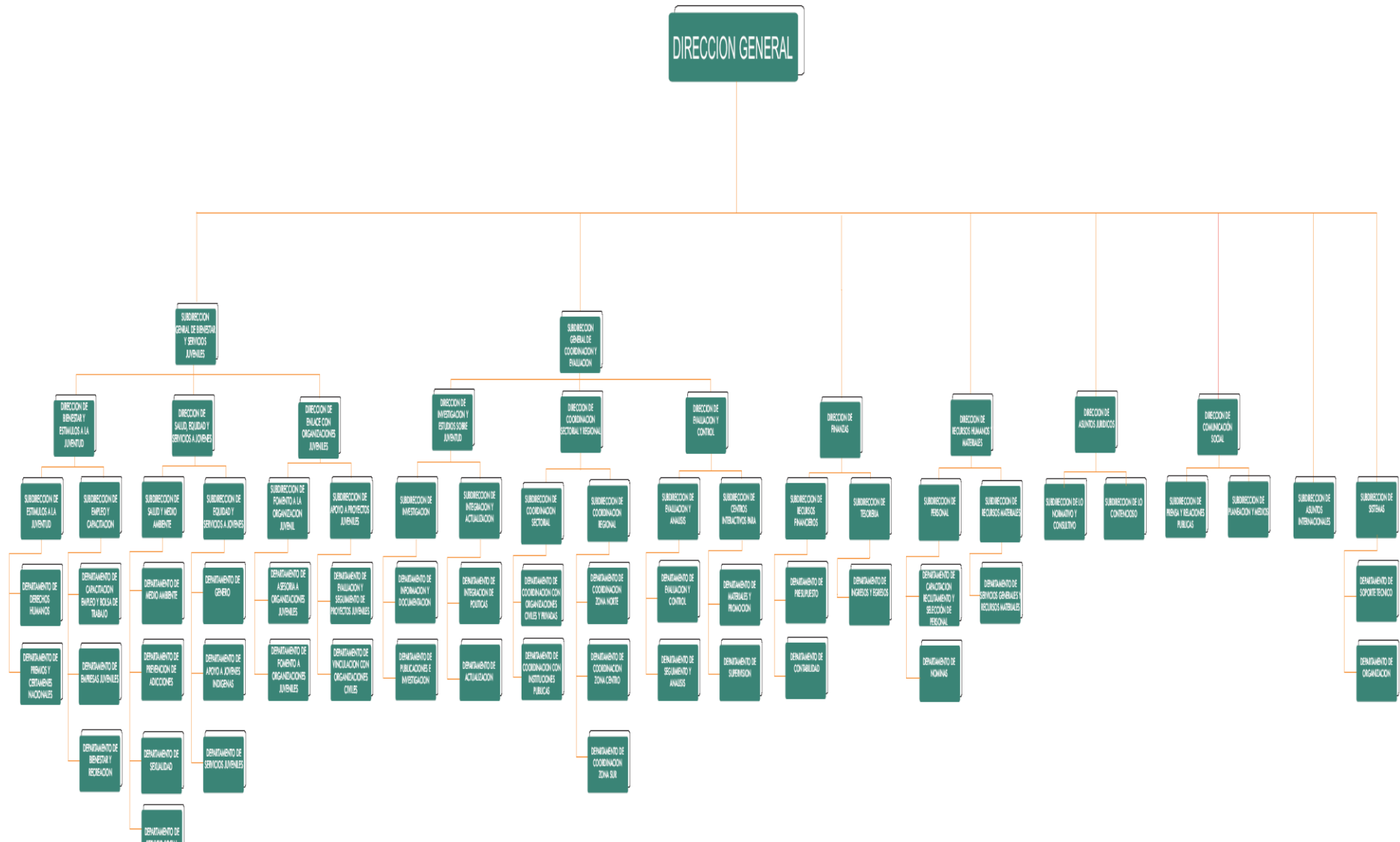
Jóvenes hombres y mujeres preocupados por su comunidad, que participen en lo individual y/o a través de organizaciones o agrupaciones intergeneracionales en los procesos de cambio y desarrollo nacional, con el objetivo de llevar a efecto sus propuestas y demandas, contando con acceso a recursos y

oportunidades que fortalezcan sus capacidades y derechos; así como que promuevan su creatividad.

4.4.3 Estructura Organizacional.

El Instituto Mexicano de la Juventud está integrado por Dirección General, 2 Subdirecciones, 10 Direcciones, 22 Subdirecciones adscritas a las Direcciones y 32 Departamentos. A continuación, se presenta el Organigrama General, en la estructura funcional y jerárquica que al momento de la realización de la investigación se encontraba vigente. Cabe señalar que este organigrama se fragmentará y detallará en el apartado 4.7 Departamento de Empresas Juveniles.

Figura 1. Organigrama General del Instituto Mexicano de la Juventud



Fuente: Disponible en <http://www.imjuventud.gob.mx>

4.5 Sistema de Gestión de la Calidad en el Instituto Mexicano de la Juventud: Aspectos Generales.

El Sistema de Gestión de la Calidad del Instituto Mexicano de la Juventud cumple con los requisitos establecidos en la Norma ISO 9001:2000, ejecutándose cada uno a través de principios de calidad. Así mismo, define la política, estructura organizacional, responsabilidades y procedimientos para implantar y mantener la calidad en los niveles operativos y funcionales de manera general y en forma específica en cada proyecto que se realiza.

4.5.1 Requisitos generales.

El Instituto Mexicano de la Juventud establece, documenta, implanta y mantiene su Sistema de Gestión de la Calidad y mejora continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001:2000.

La documentación del Sistema incluye:

- a) La declaración documentada de una política de calidad y objetivos de la calidad.
- b) Un manual de Calidad.
- c) Los procedimientos documentados requeridos en la Norma Internacional ISO 9001:2000
- d) Los documentos requeridos por el Instituto Mexicano de la Juventud para asegurar la eficaz planificación, organización, operación y control de sus procesos, definidos estos como procedimientos operativos e instructivos de trabajo.

- e) Los registros de calidad requeridos por la norma internacional ISO 9001:2000.

4.5.2 Alcance del Sistema de Gestión de la Calidad en el Instituto Mexicano de la Juventud.

Sistematizar la capacidad para proporcionar consistentemente productos y servicios en cumplimiento de los requisitos de los clientes, así como para apegarse de manera permanente a las características de los servicios que el Instituto Mexicano de la Juventud desarrolla, en cumplimiento de los objetivos de calidad.

4.5.3 Política de Calidad.

Todos los que integran el Instituto Mexicano de la Juventud están comprometidos en satisfacer los requerimientos de los Clientes, mediante los procesos orientados a la promoción, generación y articulación de políticas públicas y programas integrales de juventud fomentando las oportunidades de desarrollo de las y los jóvenes, basándose en el Sistema de Gestión de la Calidad, a favor de una cultura de la no discriminación y la Mejora Continua de la eficacia de los procesos.

4.5.4 Objetivos de Calidad Del IMJ.

- Impulsar la inserción plena de los jóvenes a la vida nacional.
- Fomentar la participación individual y organizada de las y los jóvenes en ámbitos vinculados a sus aspiraciones, demandas y expectativas políticas, sociales y culturales.
- Promover y fortalecer el conocimiento y la comunicación sistemáticos de las necesidades, expectativas y propuestas de las y los jóvenes.

- Promover la coordinación interinstitucional con organismos gubernamentales y no gubernamentales en los ámbitos local, nacional e internacional.

4.5.5 Manual de Gestión de la Calidad.

Establece la política de Calidad, objetivos de Calidad y describe el Sistema de Gestión de la Calidad del Instituto Mexicano de la Juventud, bajo el modelo de la Norma Institucional ISO 9001:2000, aplicable en la línea de servicios que presta el Organismo Público Descentralizado.

El Manual de Calidad debe revisarse al menos una vez al año. Sus revisiones se deben resguardar por tres años y controlado de acuerdo al Procedimiento Gobernador para el Control de Documentos electrónicos (IMJ-DG-PG-002).

4.5.6 Plan de Calidad.

Especifica los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad y su relación con la realización de los servicios del Instituto Mexicano de la Juventud descritos dentro del alcance del sistema, para el desarrollo de los procesos.

4.5.7 Procedimientos Gobernadores.

Los procedimientos gobernadores son aquellos documentos detallados mediante los cuales se controlan todas y cada una de las actividades del Sistema de Gestión de Calidad del Instituto Mexicano de la Juventud, éstos mismos son comunes para todas las áreas del Instituto Mexicano de la Juventud.

En el Instituto Mexicano de la Juventud se establecieron 9 Procedimientos gobernadores:

- a) Procedimiento Gobernador para elaborar Procedimientos (IMJ-DG-PG-001).
- b) Procedimiento Gobernador para el Control de Documentos Electrónicos (IMJ-DG-PG-002).
- c) Procedimiento Gobernador para el Control de Registros de Calidad (IMJ-DG-PG-003).
- d) Procedimiento Gobernador para el Control del Producto y/o Servicio no Conforme (IMJ-DG-PG-004).
- e) Procedimiento Gobernador para Acciones Correctivas y/o Preventivas (IMJ-DG-PG-005).
- f) Procedimiento Gobernador para Auditorías Internas de Calidad (IMJ-DG-PG-006).
- g) Procedimiento Gobernador para satisfacción Del Cliente (IMJ-DG-PG-007).
- h) Procedimiento Gobernador para atención a quejas y sugerencias de ciudadanos o usuarios (IMJ-DG-PG-008).
- i) Procedimiento Gobernador para El Control de Documentos Físicos (IMJ-DG-PG-009).

4.5.8 Procedimientos Operativos.

Existe otro tipo de procedimientos identificados como operativos en función de que están involucrados directamente con las diferentes actividades que se realizan a detalle en cada puesto de trabajo, en un proceso determinado.

4.5.9 Documentos Internos de Referencia.

Es toda aquella información que se constituye como respaldo para la realización de los servicios del Instituto Mexicano de la Juventud y sirven para describir el desarrollo de una actividad en específico.

4.5.10 Registros de Calidad.

El Instituto Mexicano de la Juventud registra toda aquella evidencia documental con la cual se asegura y demuestra la conformidad y aplicación de la documentación de los procesos y del Sistema de Gestión de la Calidad.

Cada documento es revisado periódicamente y controlado mediante códigos que los identifican. Actualmente el Manual de Gestión de la Calidad se identifica con un código y número de revisión IMJ-DG-MC-001 Revisión 4

El Instituto Mexicano de la Juventud establece y mantiene registros de calidad para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos, así como de la operación eficaz del Sistema de Gestión de Calidad, mediante un procedimiento documentado donde se definen los controles necesarios para su identificación, legibilidad, almacenamiento, protección, recuperación, retención y disposición.

Los registros de Calidad pueden estar en formatos físico, electrónico o en una combinación de ambos, de acuerdo a lo declarado en cada procedimiento operativo establecido en diferentes áreas.

El procedimiento documentado para definir los controles necesarios es usado:

- Para aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión.

- Para revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y actualizarlos nuevamente
- Para asegurar que se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los documentos
- Para asegurar que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso.
- Para asegurar que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables.
- Para prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos y para aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

4.5.11 Planes de Calidad en el Instituto Mexicano de la Juventud.

El Instituto Mexicano de la Juventud cuenta con 13 Planes de Calidad para los diferentes procesos que lleva a cabo para brindar un servicio de calidad.

1. Plan de Calidad del Proceso de Dirección de Finanzas.
2. Plan de Calidad del Proceso de Dirección de Coordinación Sectorial y Regional.
3. Plan de Calidad del Proceso de Dirección de Investigación y Estudios sobre Juventud.
4. Plan de Calidad del Proceso de Dirección de Asuntos Jurídicos.
5. Plan de Calidad del Proceso de Dirección de Evaluación y Control.
6. Plan de Calidad del Proceso de Dirección de Recursos Humanos y Materiales.

7. Plan de Calidad del Proceso de Dirección de Comunicación Social.
8. Plan de Calidad del Proceso de Dirección de Bienestar y Estímulos a la Juventud.*
9. Plan de Calidad del Proceso de Dirección de Enlace con Organizaciones.
10. Plan de Calidad del Proceso de Dirección de Salud, Equidad y Servicios a Jóvenes.
11. Plan de Calidad del Proceso de Subdirección de Asuntos Internacionales.
12. Plan de Calidad del Proceso de Subdirección de Sistemas.
13. Plan de Calidad del Proceso de Control de Gestión.

4.5.12 Papel de la Dirección General en la implantación y continuidad de la Norma ISO 9001:2000.

La Dirección manifiesta su compromiso por medio de:

- a) Comunicar a la organización la importancia de satisfacer todos los requisitos del Cliente como Legales y Reglamentarios.
- b) Establecer la política de calidad.
- c) Asegurar que se establezcan los objetivos de la calidad.
- d) Llevar a cabo las supervisiones de la dirección.
- e) Asegurar la disponibilidad de los recursos.

La Dirección nombra un Comité de Calidad integrado por un representante de cada proceso quienes deben monitorear los temas de Calidad y deben reunirse por lo menos una vez cada bimestre.

* Al Plan de Calidad de la Dirección de Bienestar y Estímulos a la Juventud, es a dónde pertenece el Departamento de Empresas Juveniles, objeto de estudio de la investigación.

El Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000 debe estar enfocado al cliente, es decir, se debe poner atención a que los requisitos del cliente se determinen y cumplan para lograr su satisfacción.

La Dirección General a través de la vinculación con instancias públicas, privadas y civiles, debe vigilar el enfoque al cliente, previa planeación de los procesos, y de puesta en marcha de las actividades. Esta información se documenta en el Programa de Mediano Plazo del IMJ basado en el Programa Nacional de Juventud.

Otra función de la Dirección General es encargarse de la Política de Calidad basándonos en objetivos estratégicos y procesos rectores establecidos en el Programa de Mediano Plazo (IMJ-DG-DIR-001). El seguimiento está establecido a través de los indicadores generados por las diferentes áreas del Instituto, los cuales son concentrados y analizados por la Dirección de Control y Evaluación emitiendo un reporte de los mismos.

La Dirección debe nombrar un representante que tiene por funciones:

- Asegurar que se establezcan, implanten y mantengan los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad.
- Informar a la Alta Dirección sobre el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad, incluyendo las necesidades para la mejora.

4.5.13 Revisión y actualización del Sistema de Gestión de la Calidad.

La Dirección General del Instituto Mexicano de la Juventud a intervalos planificados, trimestralmente revisa el Sistema de Gestión de la Calidad además de los requerimientos del modelo de la no discriminación para asegurar su convivencia, adecuación y eficacia continua. La revisión incluye la

evaluación y medición de la eficacia, de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de Gestión de la Calidad incluyendo la Política de calidad, los objetivos de calidad y el modelo de la no discriminación a través del análisis del cumplimiento de los objetivos, metas, programas, acciones e indicadores para iniciar su valoración.

La información requerida para la revisión es:

- a) Resultados de las auditorias.
- b) Retroalimentación de los clientes.
- c) Desempeño de los procesos y conformidad de los servicios de las diferentes áreas.
- d) Estado de las acciones correctivas y preventivas.
- e) Seguimiento de las acciones derivadas de las revisiones anteriores de la Dirección.
- f) Cambios planeados que podrían afectar al Sistema de Gestión de la Calidad.
- g) Recomendaciones para la mejora.

Los resultados de la revisión por la Dirección General del Instituto Mexicano de la Juventud incluyen las decisiones y acciones relacionadas con:

- a) La mejora de la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad y sus procesos.
- b) La mejora de los servicios en relación con los requisitos del cliente.
- c) Las necesidades de recursos

El Instituto Mexicano de la Juventud establece un presupuesto de gastos que considera la provisión de recursos humanos (así como su formación), materiales y equipo necesarios para implantar, mantener y mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad.

El personal del Instituto Mexicano de la Juventud que realiza trabajos que afectan a la calidad del servicio son competentes con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas. Para lograr lo anterior, el Instituto Mexicano de la Juventud toma las acciones pertinentes para la identificación de las necesidades de competencia, toma de conciencia y formación, esto basándose en los perfiles de puesto, el manual de organización y en los diversos procedimientos operativos que las áreas requieren para operar.

El Instituto Mexicano de la Juventud:

- a) Determina la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del servicio.
- b) Proporciona formación o toma otras acciones para satisfacer dichas necesidades.
- c) Evalúa la eficacia de las acciones tomadas.
- d) Asegura que sus empleados sean conscientes de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen a la consecución de los objetivos de calidad.
- e) Mantiene los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

El proceso de competencia, toma de conciencia y formación del personal es administrado y controlado por la Subdirección de Personal, la cuál cuenta con procesos establecidos, estandarizados y controlados para realizar dichas acciones.

Con el fin de evaluar la toma de conciencia del personal, en el Instituto Mexicano de la Juventud se desarrollan evaluaciones de clima organizacional para verificar el nivel de pertinencia y toma de conciencia del personal.

4.6 Planificación, prestación de servicios, seguimiento y medición del Sistema de Gestión de la Calidad del Instituto Mexicano de la Juventud.

4.6.1. Planificación.

En la planificación para la realización de los servicios el Instituto Mexicano de la Juventud determina, cuando así se requiere, lo siguiente:

- a) Los objetivos de calidad y los requisitos para el servicio.
- b) La necesidad de establecer procesos, documentación y proporcionar recursos específicos para el servicio.
- c) Actividades requeridas para verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayo/ prueba específicos para el servicio así como para criterios de aceptación del mismo.
- d) Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el servicio resultante cumplen con los requisitos.

Procesos relacionados con los clientes:

- Determinación de los requisitos relacionados con los servicios. Requisitos especificados por el cliente, requisitos legales y reglamentarios relacionados con el servicio.
- Revisión de los requisitos relacionados con los servicios
- Comunicación con el cliente: información sobre el servicio, Procedimiento Gobernador para Satisfacción del Cliente, retroalimentación del cliente por medio del Procedimiento Gobernador para el control de producto y/ o servicio no conforme.

4.6.2 Prestación de los servicios.

El Instituto Mexicano de la Juventud valida aquellos procesos de producción y de prestación del servicio, dicha validación es facultad del responsable del proceso, el cual emite un escrito donde argumenta el motivo por el cual se valida ya sea el proceso de producción y de prestación del servicio.

El Instituto Mexicano de la Juventud establece las disposiciones para este proceso, incluyendo, cuando sea aplicable:

- a) los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos,
- b) la aprobación de equipos y calificación del personal,
- c) el uso de métodos y procedimientos específicos,
- d) los requisitos de los registros,
- e) la revalidación.

El Instituto Mexicano de la Juventud salvaguarda como bienes del cliente todos aquellos documentos entregados por los jóvenes en convocatorias de premios, certámenes y concursos que organiza el propio Instituto. Debe

preservar los documentos, esto incluye la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección. La preservación se aplica también, a las partes constitutivas de un producto.

El Instituto Mexicano de la Juventud planea e implementa los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- a) Demostrar la conformidad del servicio
- b) Asegurar la conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad
- c) Mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad

Lo anterior, incluye, la determinación de los métodos aplicables, incluyendo técnicas, estadísticas y la extensión de su utilización, para realizar un análisis eficaz.

4.6.3 Seguimiento y medición.

El Instituto Mexicano de la Juventud planea e implementa los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- d) Demostrar la conformidad del servicio.
- e) Asegurar la conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad.
- f) Mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.

Lo anterior, incluye, la determinación de los métodos aplicables, incluyendo técnicas, estadísticas y la extensión de su utilización, para realizar un análisis eficaz.

- a) Satisfacción del cliente. Seguimiento en relación al grado en que la organización ha satisfecho sus requisitos, determinando los métodos para obtener y utilizar dicha información. Las herramientas para medir la

satisfacción del cliente administradas por el Área de la Dirección de Evaluación y Control son: Procedimiento Gobernador para satisfacción al cliente y Procedimiento Gobernador para Atención a Quejas y sugerencias de Ciudadanos o Usuarios

b) Auditoría interna. El Instituto Mexicano de la Juventud lleva a cabo dos auditorías al año con intervalo de cuatro a seis meses entre una y otra para determinar si el Sistema de Gestión de Calidad:

1. Esta conforme con las disposiciones planificadas con los requisitos de la norma ISO 9001:2000 y con los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad establecidos.
2. Se ha implantado y se mantiene de manera eficaz. El cumplimiento de este requisito se especifica en el Procedimiento Gobernador de Auditorías Internas de Calidad

El Instituto Mexicano de la Juventud se asegura que el producto y/o servicio que no es conforme con los requisitos se identifique y controle para prevenir una utilización o entrega no intencionada. Cuando se corrige un producto y/o servicio no conforme se somete a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos. Este requisito se cumple con el Procedimiento Gobernador de Control de Producto no conforme.

El Instituto Mexicano de la Juventud determina, recopila y analiza los datos apropiados para demostrar la idoneidad y eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, así como para evaluar donde pueden realizarse mejoras continuas.

El análisis de estos datos proporciona información sobre:

- a) La satisfacción del cliente.

- b) La conformidad con los requisitos del servicio.
- c) Las características y tendencias de los procesos y de los servicios, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas.
- d) Los proveedores.

El Instituto Mexicano de la Juventud mejora continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad por medio de:

- a) Uso y cumplimiento de la política y objetivos de calidad.
- b) Análisis de los resultados de las auditorías.
- c) Análisis de datos.
- d) Análisis de producto no conforme.
- e) Aplicación de acciones preventivas y correctivas.
- f) Revisión del Sistema de Gestión de la Calidad por la dirección.
- g) Satisfacción del cliente.

Cuando existen Registros de Calidad que reportan no conformidad se toman acciones correctivas para eliminar la causa de no conformidades con objeto de prevenir que vuelva a ocurrir. Así mismo, la acción preventiva ayuda a eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia.

En la última revisión al Manual se modificó el alcance, política de calidad, requisitos generales, requisitos de calidad, planificación, diseño y desarrollo, validación de los procesos de la prestación del servicio, preservación del producto, auditoría interna y producto no conforme.

4.7 Departamento de Empresas Juveniles en el Instituto Mexicano de la Juventud.

El Departamento de Empresas Juveniles del Instituto Mexicano de la Juventud, tiene como función principal proporcionar atención y servicio a los jóvenes de entre 12 y 29 años de edad que estén en búsqueda de oportunidades que coadyuven a su desarrollo académico y laboral, fortaleciendo la creatividad y fomentando el entusiasmo para que a través del aprendizaje continuo y la promoción de los programas de apoyo al autoempleo se lleven a cabo proyectos que faciliten a los jóvenes insertarse al sector productivo del país.

4.7.1 Estructura

Jerárquica y estructuralmente, el Departamento de Empresas Juveniles depende de la Subdirección de Empleo y Capacitación de la Dirección de Bienestar y Estímulos a la Juventud. A su vez, dicha Dirección, pertenece a la Subdirección General de Bienestar y Servicios Juveniles que depende directamente de la Dirección General del Instituto Mexicano de la Juventud.

El Departamento de Empresas Juveniles está integrado por 6 personas claves en el proceso y 3 jóvenes que prestan su servicio social a la Institución. Los puestos del área son encabezados por la Licenciada Rosa María Medina Garduño, Jefa del Departamento, quien corresponde a mando medio según el mapa jerárquico de la organización. Los puestos claves son ejecutados por los niveles operativos.

El equipo está integrado por:

- Dominga Pérez Robles. Encargada del proceso de otorgamiento de becas a jóvenes de entre 12 y 29 años de edad.

- Adriana Martínez Salas. Analista Administrativo del Departamento de Empresas Juveniles.
- Lic. Elizabeth Guadalupe Mares Sosa. Becaria “A” del Departamento de Empresas Juveniles.
- Lucía Madrigal Rodríguez. Becaria “B” del Departamento de Empresas Juveniles.
- Fabiola Salinas Solís. Becaria “B” del Departamento de Empresas Juveniles.
- 3 jóvenes prestadores de servicio social.

Cabe señalar, que para el estudio de caso, no se tomo en la muestra a los elementos de servicio social, ya que hay un alto grado de rotación de personal en éste ámbito y nos son una fuente confiable para el estudio, debido a la corta temporalidad y compromiso en las funciones asignadas.

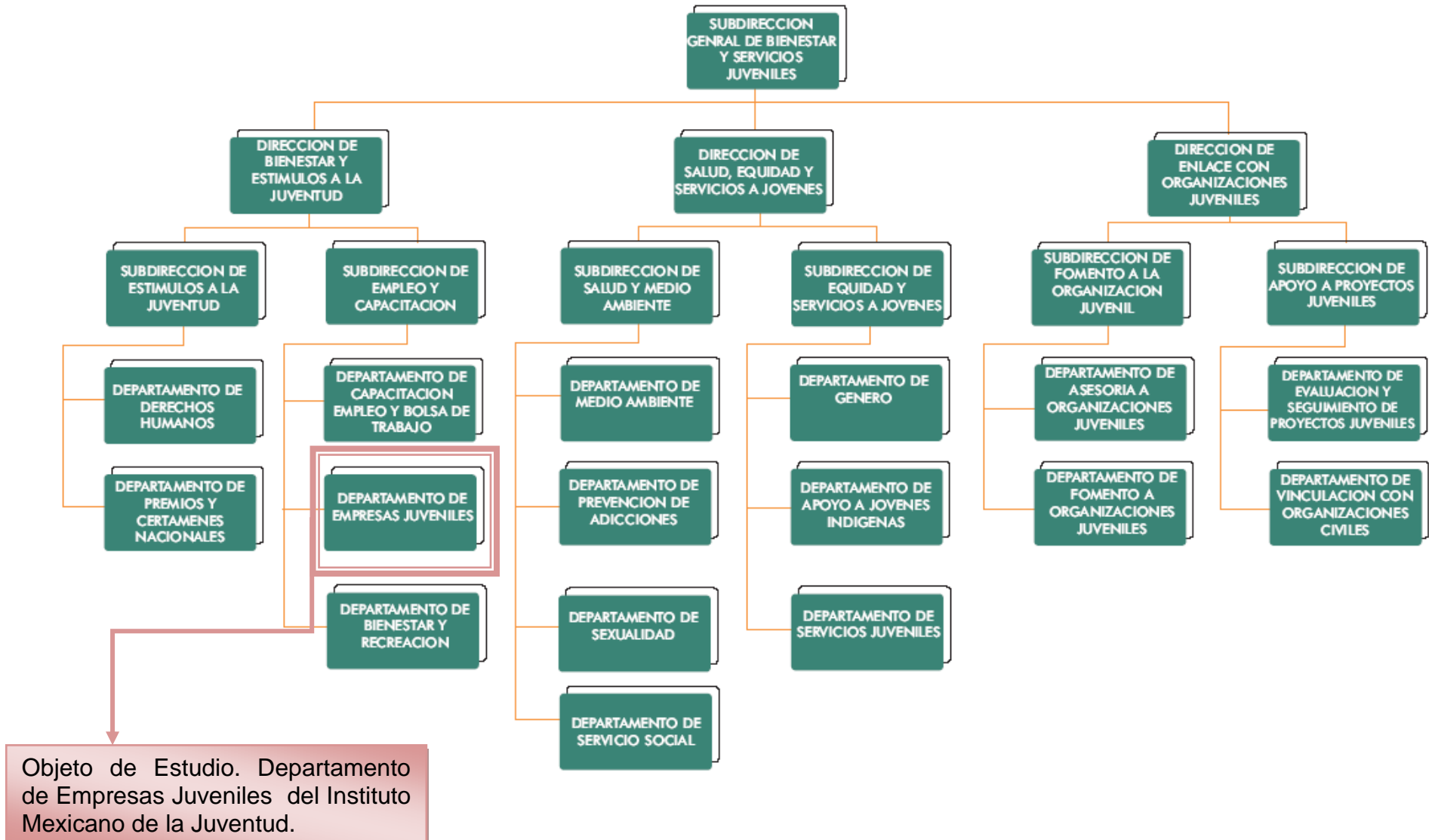
A continuación, se presentan tres organigramas con la estructura funcional del Instituto Mexicano de la Juventud, y en específico de la organización del Departamento de Empresas Juveniles.

Figura 1. Organigrama de la Dirección General del Instituto Mexicano de la Juventud.



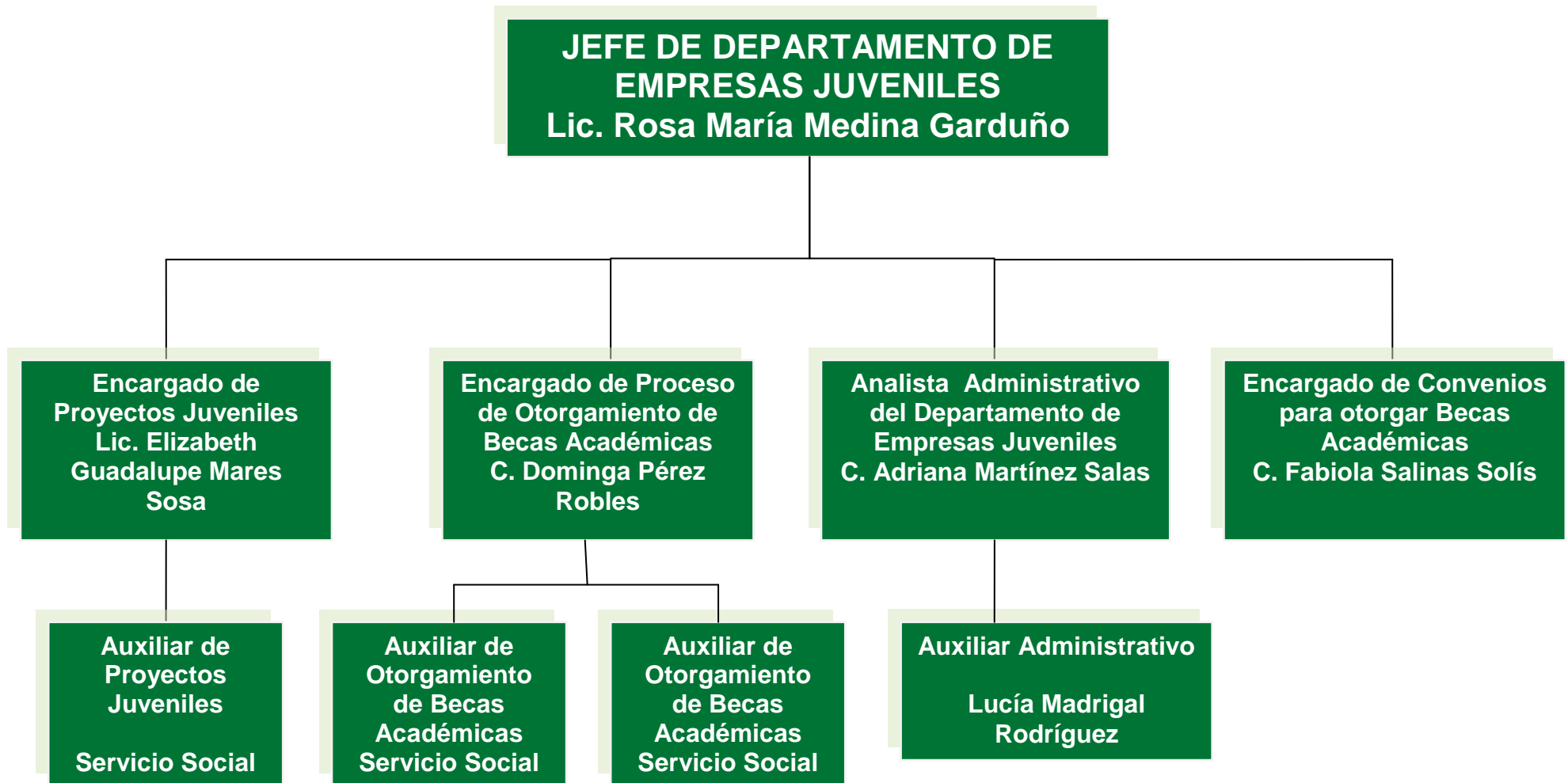
Fuente: Disponible en <http://www.imjuventud.gob.mx>

Figura 2. Organigrama de la Subdirección General de Bienestar y Servicios Juveniles.



Fuente: Disponible en <http://www.imjuventud.gob.mx>

Figura 2. Organigrama del Departamento de Empresas Juveniles.



Fuente: Elaboración por la autora.

4.7.2 Objetivos.

Los objetivos del Departamento de Empresas Juveniles son:

1. Impulsar, promover y apoyar la formación de Empresas Juveniles, propiciando con esto la creación de fuentes de empleo.
2. Ofrecer alternativas de acceso a la educación formal e informal a los jóvenes, mediante la gestión y otorgamiento de becas y descuentos en convenio con instituciones privadas de todos los niveles educativos.

4.7.3 Actividades del Departamento de Empresas Juveniles.


El departamento de Empresas Juveniles, tiene como actividades principales:

- Fomentar la productividad, propiciando la creación y/o fortalecimiento de empresas jóvenes, implementando las estrategias establecidas para el desarrollo del autoempleo.
- Diseñar e implementar estrategias de capacitación para apoyar a los jóvenes emprendedores a canalizar sus proyectos para asesorías especializadas y/o financiamiento con créditos otorgados por el gobierno y sus dependencias o con organizaciones privadas.
- Establecer las bases y mecanismos del Premio Nacional de Juventud, que se lleva a cabo anualmente y en el cual se destaca la participación de los jóvenes en actividades académicas, productivas o altruistas que sean dignas de reconocimiento a nivel nacional.
- Coordinar y llevar a cabo el concurso del Premio Nacional de Juventud.

- Propiciar la celebración de acuerdos o convenios específicos entre instituciones educativas y empresas, a fin de que se lleven a cabo proyectos en el ámbito laboral, de capacitación para el trabajo y educación formal.
- Establecer convenios con las instituciones educativas para ofrecer becas a los jóvenes para aumentar las posibilidades de acceso a la educación en todos los niveles.

4.7.4 Planes de Calidad en el Departamento de Empresas juveniles.

El Plan de Calidad al que pertenece el Departamento de Empresas Juveniles, es el de la Dirección de Bienestar y Estímulos a la Juventud. Como se recordará, en el Capítulo 4 de esta investigación se explico el Sistema de Gestión de la Calidad y los Planes de Calidad que lo componen, entre los que se encuentra el Plan de la Dirección de Bienestar y Estímulos a la Juventud. En él, se centran las actividades generales que se realizan en la Dirección, sus Subdirecciones y Departamentos. La información que se presenta a continuación, es información protegida en la página de acceso al Sistema de Gestión de la Calidad del Instituto Mexicano de la Juventud, es por ello, que el documento se presenta fragmentado y ligeramente ilegible.

	Nombre del Documento:	Código:
	Plan de Calidad	IMJ-BE-PC-001
		Rev. 4
		Página 1 de 10

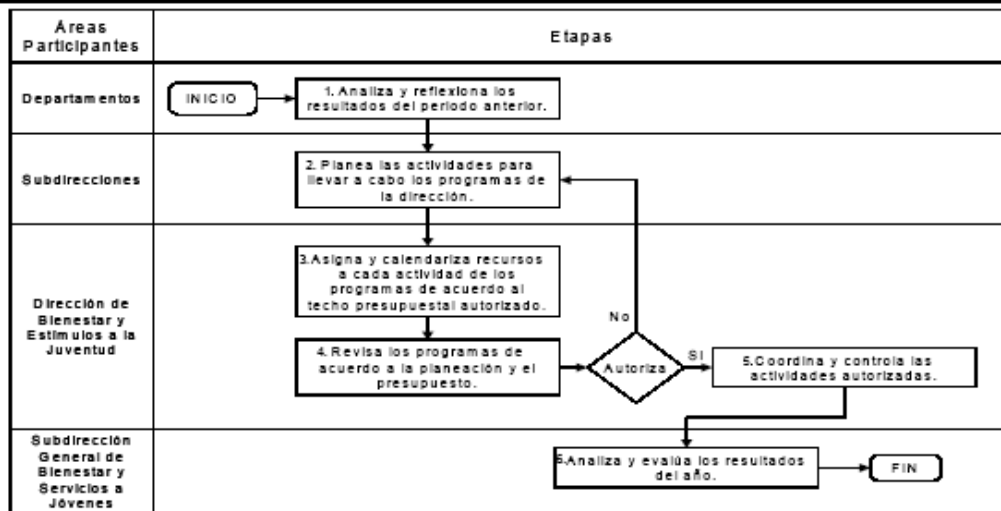
1. DATOS GENERALES DEL PROCESO

Nombre del Proceso	Bienestar y Estímulos a la Juventud.
Objetivo del Proceso	Coordinar, organizar y dar seguimiento de los diversos procedimientos del Proceso Bienestar y Estímulos a la Juventud.
Alcance del Proceso	Es aplicable a los procedimientos para: Organizar y realizar convocatorias, entregar la tarjeta Poder Joven, otorgar Becas académicas, canalizar jóvenes a un empleo y/o beca de capacitación y vincular empresas, organizaciones e instituciones con las y los jóvenes a través del Portal Poder Joven.

ENTRADAS (Información, materia prima, etc.)	Insumos requeridos del Proceso Programa Mediano Plazo, informes anuales de metas, presupuesto asignado, programa de eventos, proyectos participantes en las convocatorias, solicitud de participación para la convocatoria de autoempleo, solicitud de tarjetas, reportes de distribución de tarjetas, promociones de empresas, organizaciones e instituciones para jóvenes.
SALIDAS (Información, diseños, etc.)	Productos desarrollados en el Proceso Guía de reflexión y autoevaluación, informes de metas, convocatorias, tarjetas Poder Joven, Portal Poder Joven, Becas, Canalización a Vacantes, Formato para el Registro de Proyectos para Apoyo al Fortalecimiento de las Instancias Locales y Municipales de Juventud.

CLIENTES DEL PROCESO	Internos	Subdirección General de Bienestar y Servicios Juveniles. Proceso de Evaluación y Control de Programas de Juventud. Proceso para realizar la Coordinación Sectorial y Regional.
	Externos	Jóvenes entre 12 y 29 años de edad. Instancias Estatales y Municipales de Juventud. Instancias públicas, privadas y sociales relacionadas con el proceso
PROVEEDORES DEL PROCESO	Internos	Proceso de Evaluación y Control de Programas de Juventud Proceso de Pago de Compromisos Institucionales del Instituto Mexicano de la Juventud por medio de la Dirección de Finanzas. Subdirección General de Bienestar y Servicios Juveniles. Proceso de la Dirección de Comunicación Social.
	Externos	Instancias Estatales y Municipales de Juventud. Instituciones públicas, privadas y sociales relacionadas con el Proceso.

2. MAPA DEL PROCESO



3. GESTIÓN DEL PROCESO

No.	ACTIVIDAD	RECURSOS REQUERIDOS	INSUMO REQUERIDO POR LA ACTIVIDAD	PRODUCTO GENERADO POR LA ACTIVIDAD	DOCUMENTACIÓN REQUERIDA (procedimientos, normativa, etc.)	TIPO DE ACTIVIDAD	
						Operación	Control / Inspección
1.	ANALIZAR Y REFLEXIONAR LOS RESULTADOS DEL PERIODO ANTERIOR	Recursos Humanos (becarios, prestadores de servicio social, personal de base y sindicalizado, mandos medios y superiores). Recursos Materiales (Inmuebles, muebles, papelería, computadoras, impresoras).	Programa Mediano Plazo, Informes anuales de metas, presupuesto ejercido, formato de reflexión.	Documento del proceso de planeación anual.		x	

TRANSFERENCIA DE MODELOS ORGANIZACIONALES DE SECTOR PRIVADO A SECTOR PÚBLICO: ¿UNA ALTERNATIVA DE DESARROLLO PARA LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS?. ELCASO DE LA NORMA ISO 9001:2000 EN EL INSTITUTO MEXICANO DE LA JUVENTUD.

2.	PLANEA LAS ACTIVIDADES PARA LLEVAR A CABO LOS PROGRAMAS DE LA DIRECCION	<p>Recursos Humanos (personal de base y sindicalizado, mandos medios y superiores).</p> <p>Recursos Materiales (Inmuebles, muebles, papelería, computadoras, impresoras, teléfonos).</p>	Programa mediano plazo, presupuesto ejercido y por ejercer, Informe de metas del año inmediato anterior, formatos de presupuesto, directorios de instituciones para integrar los comités organizadores, material informativo, diagnósticos.	Calendario de actividades del programa, determinación de metas anuales, presupuesto por programa.	Clasificador por objeto de gasto, Circular 001, Programa Anual de adquisiciones.	X	
----	--	--	---	---	--	---	--

3.	ELABORA PRESUPUESTO CALENDARIZADO	<p>Recursos Humanos (personal de base y sindicalizado, mandos medios y superiores).</p> <p>Recursos Materiales (Inmuebles, muebles, papelería, computadoras, impresoras).</p>	Presupuesto autorizado, formatos de presupuesto, propuesta de sedes para realizar los eventos.	Presupuesto por Actividad, relación de sede de eventos.	<p>IMJ-BE-PO-002</p> <p>IMJ-BE-PO-003</p> <p>IMJ-BE-PO-003-01</p> <p>IMJ-BE-PO-003-02</p> <p>IMJ-BE-PO-004</p> <p>IMJ-BE-PO-004-01</p> <p>IMJ-BE-PO-004-02</p> <p>IMJ-BE-PO-005</p> <p>IMJ-BE-PO-006</p> <p>IMJ-BE-IT-01</p> <p>IMJ-BE-IT-02</p> <p>IMJ-BE-IT-003</p> <p>Clasificador por objeto de gasto, Circular 001, Programa Anual de adquisiciones y Servicios, Ley del IMJ y su Estatuto Orgánico.</p>	x	
----	--	---	--	---	---	---	--

4.	REVISAS LOS PROGRAMAS DE ACUERDO A LA PLANEACION Y EL PRESUPUESTO	<p>Recursos Humanos (mandos medios y superiores).</p> <p>Recursos Materiales (Inmuebles, muebles, papelería, computadoras, impresoras).</p>	Programas autorizados.	Programación y presupuestos autorizados.	<p>IMJ-BE-PO-002</p> <p>IMJ-BE-PO-003</p> <p>IMJ-BE-PO-003-01</p> <p>IMJ-BE-PO-003-02</p> <p>IMJ-BE-PO-004</p> <p>IMJ-BE-PO-004-01</p> <p>IMJ-BE-PO-004-02</p> <p>IMJ-BE-PO-005</p> <p>IMJ-BE-PO-006</p> <p>IMJ-BE-IT-01</p> <p>IMJ-BE-IT-02</p> <p>IMJ-BE-IT-003</p>		x
----	--	---	------------------------	--	---	--	---

5.	COORDINA Y CONTROLA LAS ACTIVIDADES AUTORIZADAS	<p>Recursos Humanos (mandos medios y superiores).</p> <p>Recursos Materiales (Inmuebles, muebles, papelería, computadoras, impresoras, teléfonos).</p>	Programas autorizados.	Informes mensuales y trimestrales de actividades.	<p>IMJ-BE-PO-002</p> <p>IMJ-BE-PO-003</p> <p>IMJ-BE-PO-003-01</p> <p>IMJ-BE-PO-003-02</p> <p>IMJ-BE-PO-004</p> <p>IMJ-BE-PO-004-01</p> <p>IMJ-BE-PO-004-02</p> <p>IMJ-BE-PO-005</p> <p>IMJ-BE-PO-006</p> <p>IMJ-BE-IT-01</p> <p>IMJ-BE-IT-02</p> <p>IMJ-BE-IT-003</p> <p>Presupuesto autorizado por partida, programa anual de adquisiciones y servicios, programa a mediano plazo.</p>	x	
6.	ANALIZA Y EVALUA LOS RESULTADOS DEL AÑO	<p>Recursos Humanos (personal de base y sindicalizado, mandos medios y superiores).</p> <p>Recursos Materiales (Inmuebles, muebles, papelería, computadoras, impresoras, teléfonos).</p>	Informe mensual y trimestral de actividades.	Documento de evaluación anual de actividades.	IMJ-BE-PO-001	x	

4. PROCESOS RELACIONADOS

NOMBRE DEL PROCESO	DIRECCIÓN / ÁREA AL QUE PERTENECE	TIPO DE PROCESO		
		Macroproceso	Proceso Operativo	Proceso de Apoyo
1. Procedimiento de Finanzas	Dirección de Finanzas			X
2. Procedimiento de Recursos Humanos y Materiales	Dirección de Recursos Humanos y Materiales			X
3. Procedimiento de Comunicación Social	Dirección de Comunicación Social			X
4. Procedimiento de Evaluación y Control	Dirección Evaluación y Control		X	
5. Procedimiento de Asuntos Jurídico	Dirección de Asuntos Jurídicos			X
6. Procedimiento de Coordinación Sectorial y Regional	Dirección de Coordinación Sectorial y Regional		X	
7. Procedimiento de Enlace con Organizaciones Juveniles	Dirección de Enlace con Organizaciones Juveniles		X	


5. MEDICIÓN DEL PROCESO

CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
Nombre	NATANAEL LUENGAS LOPEZ	NATANAEL LUENGAS LÓPEZ	ING. GONZALO ARROYO KURIBREÑA
Firma			
Fecha	21 de Mayo de 2007	21 de Mayo de 2007	21 de Mayo de 2007

INDICADOR DE DESEMPEÑO	META ESTABLECIDA (2007)	ACTIVIDAD RELACIONADA CON EL INDICADOR
DERECHOS HUMANOS		
Proyectos Recibidos	600	No aplica
Proyectos Beneficiados	15	No aplica
Instancias Concertadas	100	No aplica
PREMIOS Y CERTAMENES		
Proyectos Recibidos	7,605	No aplica
Proyectos Beneficiados	81	No aplica
Instancias Concertadas	155	No aplica
EMPRESAS JUVENILES		
Servicios Proporcionados	4,200	No aplica
Convenios Realizados	15	No aplica
Instancias Concertadas	110	No aplica
Proyectos Recibidos	1,100	No aplica
Proyectos Beneficiados	650	No aplica
FORTALECIMIENTO AL TRABAJO		
Servicios Proporcionados	50,064	No aplica
Instancias Concertadas	725	No aplica
TURISMO Y RECREACION JUVENIL		
Instancias Vinculadas	7,900	No aplica
Tarjeta Poder Joven Registrada	50,000	No aplica
Tarjeta Poder Joven Distribuida	500,000	No aplica

4.7.5 Procedimientos Gobernadores relacionados con el Departamento de Empresas Juveniles.

El único Procedimiento Gobernador que hasta la realización de esta investigación se tenía registrado en el Manual de Gestión de la Calidad es el Procedimiento para otorgar Becas Académicas.

	Nombre del Documento: Procedimiento para otorgar Becas Académicas.	Código: IMJ-BE-PO-004
	Referencia al punto de la norma ISO 9001: 2000:7.5.1	Rev. 5
		Páginas: 1 de 5

1.0 Propósito

- 1.1 Conocer las actividades necesarias para otorgar becas académicas a jóvenes de 12 y hasta 29 años de edad.

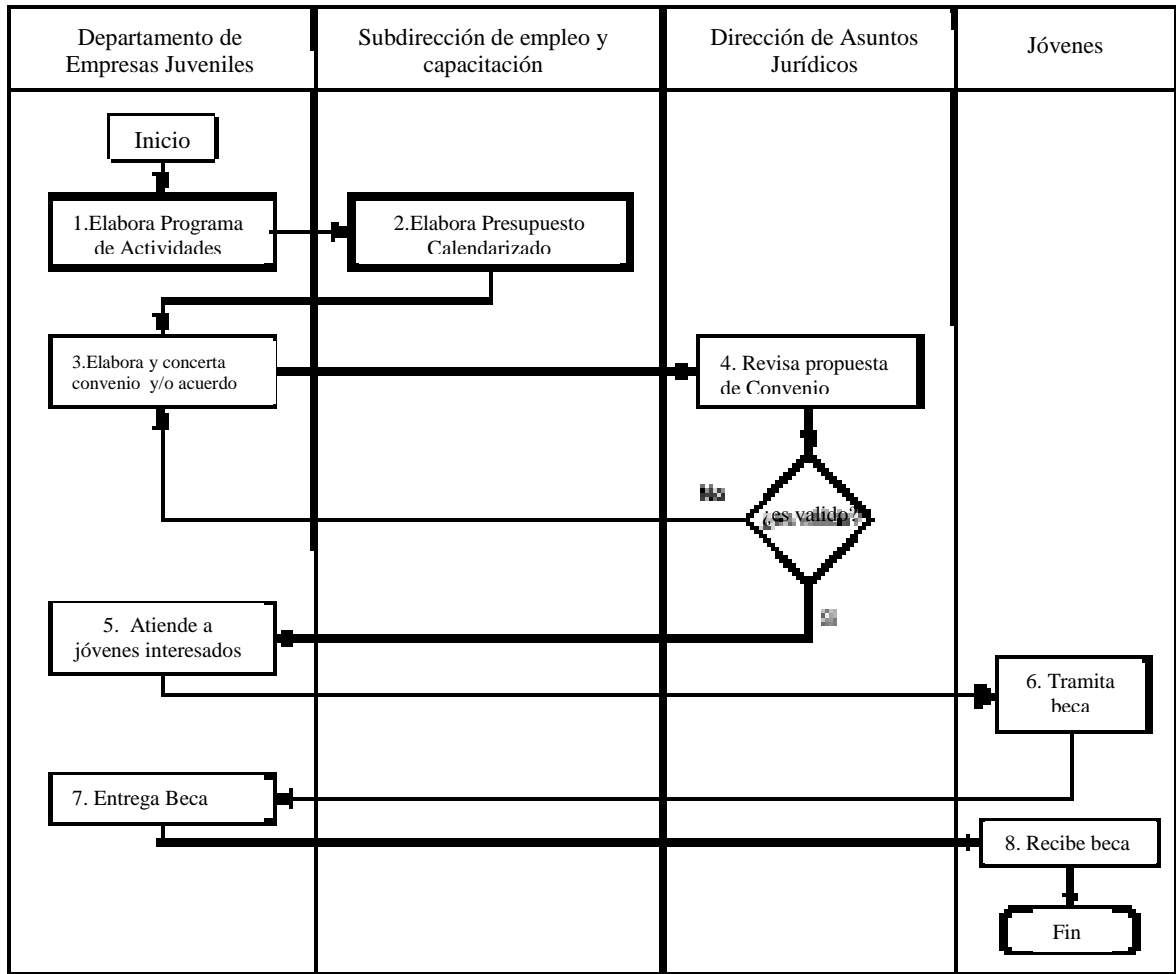
2.0 Alcance

- 2.1 Este procedimiento es aplicable en la Dirección de Bienestar y Estímulos a la Juventud, Subdirección de Empleo y Capacitación para el otorgamiento de beca académica

3.0 Políticas de Operación

- 3.1 Se debe realizar el trámite de beca sin costo alguno para el solicitante.
- 3.2 Las Becas Académicas serán otorgadas a jóvenes de 12 a 29 años.
- 3.3 El personal encargado deberá verificar que el solicitante cumpla con la normatividad emitida por las instituciones educativas para el otorgamiento de beca.
- 3.4 El personal encargado informará al joven la respuesta a su solicitud, al momento de su atención.
- 3.5 Las instituciones educativas vinculadas al servicio de Becas Académicas deben cumplir con la normatividad emitida por la autoridad competente.
- 3.6 Se debe vincular con Instituciones Educativas públicas, privadas y sociales.
- 3.7 Se promoverán mecanismos de vinculación conjunta con las Instancias Estatales de Juventud que ofrecen el servicio de becas para fortalecer el servicio.

4.0 Diagrama de Proceso.



Secuencia de etapas	Actividad	Responsable
1 ELABORA PROGRAMA DE ACTIVIDADES	1.1 Define líneas de acción específicas para el desarrollo del programa. 1.2 Determina metas de acuerdo al programa a mediano plazo. 1.3 Establece estrategias para el logro de los objetivos y metas. 1.4 Elabora anteproyecto de calendario.	Departamento de Empresas Juveniles
2 ELABORA PRESUPUESTO CALENDARIZADO	2.1 Elabora anteproyecto de presupuesto tomando en consideración el histórico del año anterior. 2.2 Ajusta montos de acuerdo al techo presupuestal asignado por la Dirección General. 2.3 Calendariza las actividades y asigna montos a ejercer. 2.4 Envía presupuesto validado a la Dirección de Finanzas.	Subdirección de Empleo y Capacitación
3 ELABORA Y CONCERTA CONVENIO Y/O ACUERDO	3.1 Detecta y contacta Institución Educativa Privada. 3.2 Elabora propuesta de convenio y envía a la Institución Educativa para su revisión. 3.3 Revisa, rectifica y elabora propuesta de convenio. 3.4 Turna a la Dirección de Asuntos Jurídicos la propuesta de convenio y/o acuerdo. 3.5 Envía a la Institución educativa encuesta de satisfacción al cliente.	Departamento de Empresas Juveniles.
4 REvisa PROPUESTA DE CONVENIO	4.1 Revisa contenido de la propuesta. 4.2 Si el contenido de la propuesta es valido, turna convenio y/o acuerdo validado a la Dirección de Bienestar y Estímulos a la Juventud, registra y archiva. 4.3 Si el contenido no es valido, devuelve con las aclaraciones pertinentes a la Dirección de Bienestar y Estímulos a la Juventud.	Dirección de Asuntos Jurídicos.

5	ATIENDE A JÓVENES INTERESADOS.	5.1 Proporciona información general y específica de acuerdo a los intereses de las y los jóvenes. 5.2 Entrega registro del solicitante (IMJ-BE-PO-004-01), y en caso de que si vaya a realizar el trámite, se entrega la solicitud de Beca (IMJ-BE-PO-004-02) 5.3 Remite al joven a las instituciones Educativas de su preferencia para que seleccione.	Departamento de Empresas Juveniles.
6	TRAMITA BECA.	6.1 Realiza trámite de beca y entrega solicitud debidamente llenada y requisitada al Departamento de Empresas Juveniles.	Jóvenes.
7	ENTREGA BECA	7.1 Recibe trámite de beca. 7.2 Realiza registro, asigna folio y elabora oficio de beca. 7.3 Canaliza Oficio de Beca para firma. 7.4 Entrega Oficio de Beca en Original y dos copias. 7.5 Entrega encuesta de satisfacción al cliente 7.6 Archiva expediente y minutario.	Departamento de Empresas Juveniles.
8	Recibe Beca	8.1 Recibe Oficio de Beca en Original y dos copias.	Jóvenes.

6.0 Documentos de Referencia.

Documentos	Código (cuando aplique)
Circular 001	IMJ-DG-DIR-001
Programa de Mediano Plazo	IMJ-DG-DIR-002
Ley del IMJ	IMJ LEY
Estatuto Orgánico	IMJ ESTATUTO
Programa Nacional de Juventud	N/A

7.0 Registros.

CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró	Revisó	Autorizó
Nombre	LIC. ROSA MARIA MEDINA GARDUÑO	LETICIA DIAZ BARRIGA PEREZ	ING. JULIO DE BOTTON ORUE
Firma			
Fecha	18 de agosto de 2006	18 de agosto de 2006	18 de agosto de 2006

Registros	Tiempo de Conservación	Responsable de Conservarlo	Código de Registro o Identificación Única
Registro de Solicitante	Tres años	Departamento de Empresas Juveniles	IMJ-BE-PO-004-01
Solicitud de Beca.	Tres años	Departamento de Empresas Juveniles	IMJ-BE-PO-004-02
Oficio de beca para nuevo ingreso	Cinco años	Departamento de Empresas Juveniles	N/A
Oficio de beca para renovación	Cinco años	Departamento de Empresas Juveniles	N/A

8.0 Glosario.

- 8.1 **Institución educativa.**- Establecimiento de instrucción.
- 8.2 **Concertar convenio.**- Proyectar en común pacto o acuerdo.
- 8.3 **Beca académica.**- Documento que comunica un beneficio para el joven.
- 8.4 **Beca de nuevo ingreso.**- Documento con el que inicia el beneficio.
- 8.5 **Beca de Renovación.**- Documento que confirma la continuación del beneficio.

9.0 Anexos.

- 9.1 Registro de Solicitante. IMJ-BE-PO-004-01
- 9.2 Solicitud de Beca. IMJ-BE-PO-004-02
- 9.3 Encuesta de Satisfacción al Cliente Instituciones IMJ-BE-PO-004-03
- 9.4 Encuesta de Satisfacción al Cliente Jóvenes IMJ-BE-PO-004-04

4.8 La implementación de la Norma ISO 9001:2000 en el Departamento de Empresas Juveniles del Instituto Mexicano de la Juventud: entre el discurso y la realidad.

Hasta ahora hemos revisado los aspectos formales sobre los cuales se originó la certificación del Instituto Mexicano de la Juventud, sin embargo, es conveniente revisar los resultados de la investigación según los datos arrojados en la observación, entrevistas y encuestas realizadas.

4.8.1 Acercamiento al objeto de estudio.

La facilidad para obtener información y realizar el estudio de caso, fue un trabajo de más de un año, al principio fue difícil integrarme al área de Empresas Juveniles y sobretodo adquirir un permiso para realizar el estudio. Lo anterior, derivado de la desconfianza que generaba para la Institución el que

alguna persona tuviera interés por conocer el proceso de Certificación a pocos meses de haberse implementado.

Comencé por solicitar a través de una carta, el permiso para tener acceso a la información de la Certificación (trámite burocrático), en el cual además de dar justificación, la Dirección de Calidad me dio cita después de aproximadamente un mes para una entrevista.

En la entrevista, el Director de Calidad Lic. José Luis Elizondo inicio por preguntarme: ¿cuál es el interés de estudiar la Certificación del IMJ en la Norma ISO? a lo que se respondió que tal como lo indicaba en la solicitud que tenía en sus manos, solo era interés académico para estudiar la forma en que se transfería un modelo gestado en el sector privado al sector público. La entrevista continuó en varios lapsos de silencio, en los que el Licenciado Elizondo fijaba su atención en la solicitud y me miraba con cierta desconfianza... ¿qué tipo de información necesita que le sea proporcionada para su caso de estudio? La respuesta fue: -pues, me gustaría tener acceso a los antecedentes de la certificación, los registros y documentos que haya de la misma y muy en específico, lo relacionado al área de Empresas Juveniles, en la que se centra el caso de estudio.

Al parecer, era una fuerte preocupación que un externo revisara los documentos; sin embargo, el Lic. Elizondo me dijo que me apoyaría a recolectar los datos necesarios para los fines académicos que justificaba. Una pregunta más, antes de concluir y llevarla con la persona que le facilitara los registros - me dijo -, al tratarse de una investigación, seguramente va a realizar algún tipo de cuestionario o encuesta al área, ¿podría mostrarle a la Jefa del Departamento el material que utilizará antes de aplicarlo? Esto representaba

una barrera para la investigación, porque si bien, la intención del estudio era conocer los aspectos ocultos (si acaso existieran) y la visión de mandos medios y superiores, en contraste con los niveles operativos, el hecho de mostrar el instrumento de investigación pudiera ser alterado o manipulado por la previa revisión. Le respondí al Licenciado que con mucho gusto mostraría el material, siempre y cuando no se interfiera con el objeto de la investigación y se diera la libertad al investigador de realizar las preguntas. La tarea de investigación no se observaba muy fácil y tenía que ser sumamente cuidadosa con el estudio de campo.

Los primeros acercamientos con los involucrados en el área de estudio fueron específicamente con el fin de crear un ambiente de confianza entre los participantes del área. Comencé por involucrarme en las tareas y observar la forma en que cada uno de los involucrados llevaba a cabo su proceso.

Al interactuar con los miembros del Departamento de Empresas Juveniles se pudieron crear algunos lazos de confianza que facilitaron la obtención de información útil para el estudio de caso. Primeramente se aplicaron unas encuestas para valorar qué tanto se involucraron los mandos medios y superiores, así como los niveles operativos con la Certificación del Instituto Mexicano de la Juventud en la Norma ISO 9001:2000 en el año 2006.

4.8.2 La “carpeta de capacitación” como sustento formal de la aplicación de la Norma ISO 9001:2000 en el Departamento de Empresas Juveniles del Instituto Mexicano de la Juventud.

Además de que se facilitó a la investigadora la información sobre visión, misión, objetivos, procedimientos gobernadores y política (información que se ha dado a conocer en la primera parte de este capítulo y que para consulta esta disponible únicamente para los empleados del Instituto Mexicano de la

Juventud en la página de intranet, protegida con password), se facilitó una compilación de presentaciones y documentos que se distribuyó mediante una carpeta a todos los empleados del Instituto, previo a la certificación. La carpeta fue el único instrumento de capacitación formal que se proporcionó a cada uno de los elementos que participaron en la certificación. La carpeta consta de 10 apartados, en los cuales se encuentran los siguientes tópicos:

1. Conceptos de Calidad. Se incluye la Política de Calidad, Misión, Visión, Objetivos y Control de producto del Instituto Mexicano de la Juventud.
2. Plan de Actividades de Empresas. Planeación de actividades y reporte de resultados del Departamento de Empresas Juveniles desde 2004.
3. Procedimiento de Becas. Documento establecido como procedimiento Gobernador del Plan de Calidad el Instituto Mexicano de la Juventud.
4. Curso de Calidad en el Servicio Público. Presentación sobre los aspectos organizacionales y funcionales del Instituto Mexicano de la Juventud. Leyes y políticas laborales.
5. Curso de Calidad ISO 9001:2000. Presentación de imágenes con conceptos básicos sobre la Norma ISO 9001:2000.
6. Manual de Gestión de la Calidad. Manual de Gestión del Instituto Mexicano de la Juventud.
7. Procedimiento para el Producto No Conforme.
8. Capacitación para el Producto No Conforme. Conceptos básicos y acciones preventivas y correctivas.
9. Emisión de RAC y RAP.
10. Preparación para la Auditoría. Listado de posibles preguntas que pudieran cuestionar en una auditoría.

Existen elementos importantes que se observaron en esta herramienta que fue utilizada como base de la capacitación, recordemos que esta carpeta fue el sustento formal que se dio a cada uno de los integrantes del Instituto, en específico, completamente validado para los integrantes del Departamento de Empresas Juveniles (Anexo 3).

Físicamente, se observó sólo un compendio de presentaciones que carecía de estructura, presentación y formalidad. La carpeta se divide en separadores de color azul con los tópicos del contenido de cada uno de los apartados en la pestaña del separador. Al abrir los apartados, no hay ninguna presentación o introducción a los documentos, la información se encuentra sin orden, lógica o secuencia entre un tema y otro.

Cabe señalar, que existen presentaciones con imágenes tipo caricaturas para explicar los aspectos básicos del Sistema de Gestión de la Calidad, lo que resta formalidad y confiabilidad a la herramienta, sobre todo porque esta carpeta fue la base oficial de preparación para la Certificación de la Norma ISO en el Instituto Mexicano de la Juventud.

Otro aspecto importante, es que hay apartados vacíos y algunas presentaciones están incompletas, lo que nos lleva a pensar que la carpeta no sólo fue un instrumento mal planeado, sino que no hubo una revisión previa a la distribución de la misma para asegurarse de que al menos el material de capacitación que se iba a emplear estuviera completo y fuera el adecuado.

La “carpeta de capacitación” no sólo fue un instrumento mal empleado en la preparación para la Certificación, lo más sorprendente es que cuando un integrante llegaba al Departamento de Empresas Juveniles (como es el caso de cuando ingresaba algún joven prestador de servicio social), el material de

capacitación que se le daba era la misma carpeta, y, de manera autodidacta, tenían que comprender, aprender e interpretar la información que se les proporcionaba, pues no había ninguna persona encargada de capacitar a los nuevos ingresos.

En síntesis, el instrumento básico de capacitación para los integrantes del Departamento de Empresas Juveniles carece de todos aquellos elementos que dan sustento y formalidad a la implementación de la ISO, desde la previsión hasta el seguimiento de la capacitación.

4.8.3 La aplicación de la Norma ISO 9001:2000: La visión de los actores a través de la encuesta.

El personal del Instituto Mexicano de la Juventud está conformado en su mayoría por jóvenes, que llevan poco tiempo en la Institución. En el Departamento de Empresas Juveniles, el 50% del personal lleva laborando de 2 a 5 años en el Instituto Mexicano de la Juventud, mientras que el otro 50% está conformado por personas que llevan más de 5 años en la institución.

4.8.3.1 Participación de los actores sociales en la Certificación de la Norma ISO 9001:2000 en el Instituto Mexicano de la Juventud.

Según los resultados de las encuestas, el 100% de los actores sociales que representan a la muestra de mandos medios y superiores, participó en el proceso de Certificación de Calidad, norma ISO 9001:2000. En contraste con esta realidad, para los niveles operativos sólo el 20% de los empleados participó en la Certificación. Es posible, que este dato se deba a lo que ellos mencionan en las entrevistas, cito a continuación la transcripción literal de la visión de uno de los actores respecto a este tema: - los únicos que participaron

para que se diera la aplicación del Sistema de Calidad fueron los Jefes de cada Departamento y de las Direcciones, a algunos de nosotros sólo se nos preguntó cómo hacíamos nuestro trabajo y si podíamos describir los pasos que seguíamos para cada actividad-. Para el resto del rango de nivel operativo (80%), simplemente no se requirió su participación.

Es importante considerar si existieron factores que motivaran o incentivaran a los empleados a participar en la implantación de la Norma ISO 9001:2000. La visión, nuevamente muestra resultados divididos. Por una parte, para los mandos medios y superiores, resulta muy importante haber participado en la Certificación con el propósito de que su trabajo fuera reconocido como un servicio otorgado con calidad y excelencia. Al respecto, la Jefa del Departamento de Empresas Juveniles, Lic. Rosa María Medina comenta:

“Es de vital importancia para nosotros promover entre los jóvenes usuarios y los integrantes del Instituto una nueva cultura que fortalezca la proyección del Instituto y que haga evidente la importancia que tiene la Institución para la sociedad, no podemos quedarnos con los brazos cruzados cuando la sociedad cada día exige y demanda que se le brinden servicios de calidad y que nosotros como funcionarios públicos hagamos más para contribuir al desarrollo y bienestar del país”.

Para los actores sociales que forman parte del nivel operativo, la implementación del Sistema de Calidad fue una necesidad para el Instituto Mexicano de la Juventud porque de esto dependía el presupuesto del siguiente año y del cambio de sexenio. Expresan que se prometió un incentivo económico de 500 pesos a quienes se aprendieran la política, misión, visión y objetivos de calidad y que cuando viniera la auditoría recibirían un bono si se lograba la Certificación. En una de las entrevistas, se menciona:

“A principios del 2004 ya se hablaba de que se estaba preparando la Certificación, pero eso solo se manejaba en la Dirección. Para 2005 cuando ya estaba cerca lo de las elecciones para el cambio de gobierno, empezaron a escucharse rumores que si el Instituto no se certificaba iban

a correr a varios del Instituto, luego nos vendieron la idea de que si certificaba, no sólo conservaríamos nuestro trabajo, sino que además nos iban a dar un bono de 500 pesos a todos los empleados”.

La capacitación acerca de la Norma ISO 9001:2000 es un tema delicado a tratar, pues por lo que se pudo observar, y debido a los resultados de la encuesta y la entrevista que se aplicó a los actores sociales, aunque el 100% de los actores sociales dice haber recibido capacitación sobre la Certificación de la Norma ISO 9001:2000, se puede observar que los instrumentos de capacitación solo fueron algunas carpetas que contenían un compendio de documentos sobre Calidad y sobre el Instituto Mexicano de la Juventud, como se explico anteriormente en el apartado de registros de calidad.

4.8.3.2 Importancia del Sistema de Gestión de la Calidad para los actores sociales del Instituto Mexicano de la Juventud.

Es importante considerar que existen conceptos básicos sobre el Sistema de Gestión de la Calidad que la organización debe conocer y/o tener presentes por la importancia que representan como guía central de la implantación del modelo para la organización certificada. En realidad, estos representan los fines y generalidades para los que el Instituto Mexicano de la Juventud brinda un servicio de calidad a la sociedad. Por lo anterior, se encuestó a los actores sociales, preguntando si conocían la Misión, Visión el Sistema de Gestión es solo el paradigma al que se hace alusión, pues en la realidad, es solo un y Objetivos de Calidad del Instituto Mexicano de la juventud. Los mandos medios y superiores reconocen en su totalidad conocer los conceptos, pero los niveles operativos difieren en un 20% que dice no saber sobre estos temas.

Cabe señalar, que cerca de los lugares de trabajo, existen láminas que en físico describen cada uno de los conceptos, la mayoría de los encuestados,

se auxilio de este material para responder la pregunta y transcribir tal cual lo escrito en las láminas.

Para que los actores sociales tengan acceso a los registros del Sistema de Gestión de Calidad del Instituto Mexicano de la Juventud, existe una ruta de acceso a ellos. Para identificar la importancia que ellos dan para actualizarse sobre los cambios que hay en las versiones de sus registros y el acceso que tienen al sistema, se cuestionó sobre si se ubica la ruta de acceso a los procedimientos gobernadores de la Dirección de Bienestar y Estímulos a la Juventud. Todos los elementos conocen la ruta de acceso por medio de internet y utilizan una clave de acceso. Cabe señalar, que en la entrevista que se realizó una de las personas menciona que cada determinado tiempo, se hace una simulación de auditoría y es requisito saber la ruta de acceso al Sistema de Gestión de la Calidad.

4.8.3.3 La visión de los actores sociales sobre la Certificación de ISO 9001:2000 en el Instituto Mexicano de la Juventud desde un enfoque crítico.

Para los mandos medios y superiores, la Certificación del Instituto se logró en las mejores condiciones que pudieran haber existido. Al respecto el Director de Bienestar y Estímulos a la Juventud comenta: “Todas las áreas funcionales del Instituto participaron entusiastamente con el fin de que fuera reconocido el trabajo de todos y cada uno de los miembros del Instituto Mexicano de la Juventud. Fue una tarea fácil porque la gente es joven y no tiene miedo ni resistencia al cambio, y en realidad solo era plasmar formalmente lo que todos hacemos en el día a día. El Instituto, siempre ha estado comprometido con brindar una buena atención a los usuarios y clientes internos y externos. La Calidad del trabajo de todos y cada uno de los que

conformamos el Instituto Mexicano de la Juventud es muestra de la constancia y excelencia que día a día ofrecemos en nuestro servicio. Además siempre nos apegamos a nuestros manuales y procedimientos”.

En contraste las encuestas reflejan que el 60% de la población creen que la Certificación fue “buena” y el 40% la considera “regular”, pues se aprecia cierto disgusto por la certificación, ya que se menciona una mayor carga de trabajo por aplicar las encuestas de calidad y servicio a los usuarios. Mencionan que hay muchas cosas que según el procedimiento deberían hacerse y no se hacen. Para los niveles operativos, el trabajo que desempeñan es de Calidad porque en términos generales siempre hacen las cosas de la mejor forma posible y en los tiempos establecidos por sus superiores.

Las diferencias que encuentran los mandos medios y superiores a partir de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, es que todos los procesos y procedimientos fueron documentados, lo que asegura la uniformidad de los mismos.

“Los procesos y procedimientos son perfectibles y los cambios que se generan son en función de mejorar y brindar cada vez más calidad en el servicio. Los cambios más importantes al implementar un Sistema de Calidad es haber dado mayor orden al trabajo. Se documenta de manera eficiente todo cambio que represente una mejora para los servicios que brinda el Instituto. Hay mayor transparencia en los procesos y ahora tenemos metas muy claras de hacia donde va el IMJ y el lugar tan importante que representa en la sociedad esta Institución” (Licenciada Rosa María Medina).

En el caso de los niveles operativos emerge un dato contradictorio en el análisis de los datos de la encuesta. Por una parte los actores dicen no identificar cambios en la manera en que realizan su trabajo; sin embargo reconocen que hay diferencias mínimas, pues se modificó el que ahora se tenga que aplicar encuestas de satisfacción a los usuarios. El cambio

representa más trabajo, aunque la forma en que se brinda el servicio es exactamente igual.

Otra diferencia para los niveles operativos es que ahora haya auditorias para medir la eficiencia del servicio, que hay más documentos y que cada cambio que se realiza es una mayor responsabilidad y carga de trabajo. La mayoría de los niveles operativos dice no identificarse porque para ellos no es un cambio significativo ni benéfico el hecho de la Certificación.

“La implementación no ha sido general, pues a muchos no se nos ha tomado en cuenta”. Comentan en algunas encuestas que es triste contrastar la realidad con lo que el Instituto Mexicano de la Juventud proyecta al exterior.

4.8.3.4 Capacitación constante para los integrantes del Instituto Mexicano de la Juventud.

Es importante mantener al personal del Instituto capacitado para tener conocimiento de los cambios y actualizaciones en los procesos y en los procedimientos. Los mandos medios y superiores dicen tener una capacitación constante; sin embargo, los niveles operativos coinciden en que la capacitación que se ha recibido hasta el momento ha sido mínima y que la preocupación por mantener al personal capacitado se ha descuidado y se ha optado sólo porque una o dos semanas previas a alguna revisión, sea un compañero de otra área el que simule una auditoria y se asegure de que los documentos estratégicos para la misma, los tengan a la mano todos los colaboradores.

En resumen, si analizamos las respuestas de ambos niveles jerárquicos, nos damos cuenta que la certificación del Instituto se dio de manera ambigua y viviendo dos realidades: la primera, en la que identificamos a los mandos medios y superiores como los vehículos legitimadores del discurso oficial que

se expone de la certificación. La segunda, compuesta por los niveles operativos, una realidad permeada de aquellos mitos racionalizados que los mandos superiores han tratado de reproducir en sus subordinados y en la que a pesar de los esfuerzos de reapropiación del modelo gerencial de Calidad no se ha dado exitosamente.

4.8.4 La aplicación de la Norma ISO 9001:2000: La visión de los actores a través de la entrevista.

Para fines prácticos los resultados se presentan en dos bloques, por una parte la percepción de mandos medios y superiores y en contraste el de los niveles operativos.

4.8.4.1 La visión de los mandos medios y superiores.

La mayoría de las personas entrevistadas y encuestadas coincidieron en que la certificación es un proceso que surgió de la necesidad de brindar un servicio de excelencia en el cuál se certificara que todos los que participan en el Instituto Mexicano de la Juventud brinden un servicio de forma correcta. Además es una meta establecida en el Plan Nacional de Desarrollo 2002-2006, por lo tanto era algo que “debían”³ hacer.

Según los altos medios y superiores, todos los empleados contaron con una capacitación previa a la implementación del sistema, en donde se les explicó la razón de ser de la certificación y se exhortó a que participaran en las actividades para la certificación.

“Las primeras actividades fueron básicamente difundir la visión, misión, política y objetivos de calidad del Instituto como introducción a una nueva

³ Mecanismo coercitivo y mimético. La búsqueda de legitimidad o aceptación de la organización en su entorno hacen que se adopten mecanismos coercitivos, entendidos como la presión que se ejerce formal o informalmente de las organizaciones de quienes se depende, de las presiones sociales o gubernamentales; y mecanismos miméticos, que se refieren a la búsqueda de reducción de la incertidumbre mediante la imitación de comportamientos y estructuras de organizaciones que se consideran más exitosas.

cultura de trabajo. Los resultados de estas actividades fueron favorables y no se tuvieron conflictos de resistencia a la implementación de la norma porque solo se documentó lo que día a día se llevaba a cabo en práctica.” Lic. Rosa María Medina Garduño.

“La gente se entusiasma con la idea de certificar bajo una Norma de Calidad su trabajo y participó activamente en describir sus procesos que junto con las personas encargadas del área de calidad documentaban. El factor clave es que el Instituto trabaja con jóvenes que siempre están abiertos a los cambios positivos.” Lic. Roberto Álvarez Gallardo.

En general, para los mandos medios y superiores, el éxito de la certificación es porque las estrategias se aplicaron al pie de la letra y porque los logros alcanzados son resultado de un esfuerzo y compromiso común, por tanto un reconocimiento y logro de todas y cada una de las personas que colaboran en la institución.

Se observa que el principal punto de coincidencia entre los mandos medios y superiores es proyectar al Instituto como una organización exitosa que siempre ha trabajado con calidad, y que la certificación viene a pulir y resaltar el trabajo que llevan a cabo día a día.

Lo más gratificante de haber certificado sus procesos, mencionan, es que se contó con la colaboración de todos los participantes (actores) del Instituto, pues son los niveles operativos quienes podían dar una versión más completa de sus procesos y quienes pueden identificar oportunidades de mejora continuamente.

Bajo este esquema de calidad, y apegándonos al discurso formal que se reproduce y legitima entre los mandos medios y superiores, la gente se siente integrada a sus procesos, es una forma de garantizar la calidad del servicio y motiva a todos los trabajadores a realizar un trabajo de calidad para que las personas que atienden (clientes) se sientan satisfechos.

La visión en este nivel es que hasta la fecha no se han tenido incidentes de resistencia a los cambios que ha sufrido la organización del trabajo en el

Instituto, pues como ya se ha mencionado, no hubo modificaciones radicales a la forma en que se llevaba a cabo el trabajo antes de la certificación.

Dentro del Instituto Mexicano de la Juventud se han propuesto estrategias para definir valores y una cultura comprometida con la calidad del servicio. “Cuando llega un nuevo integrante a alguna área se le capacita y brinda información sobre el Sistema de Gestión de Calidad sobre el cual estamos certificados.” Menciona la Licenciada Rosa María Medina Garduño.

En resumen, el Sistema de Gestión de la Calidad y la Certificación del Instituto Mexicano de la Juventud son un mito racionalizado, en la cual los actores que se ubican entre los mandos medios y superiores reproducen una realidad que en el discurso formal legitima la transferencia del modelo organizacional como una práctica exitosa, que hace eficiente el quehacer institucional y da credibilidad a la institución, pero que en realidad no aporta mayor eficiencia.

4.8.4.2 La visión de los niveles operativos.

Dentro de los resultados obtenidos, la mayoría de las personas que trabajan en niveles operativos dicen no conocer la razón por la que el Instituto Mexicano de la Juventud tuvo que certificarse bajo la Norma ISO 9001:2000. De la población entrevistada solo el 20% sabe que fue una prioridad establecida en el Plan Nacional de Desarrollo.

Al respecto, señala Elizabeth Mares en una de las entrevistas:

“La certificación se dio básicamente por orden presidencial, estábamos en un período crítico, venían las elecciones y cambio de gobierno, por tanto, muchos cambios en la administración del Instituto, si no se lograba la Certificación, quitaban presupuesto y muchos íbamos a salir afectados por el recorte de personal”.

La generalidad señalada por las personas es que a ellos se les prometió aumento de sueldo y bonos de productividad sí el Instituto Mexicano de la Juventud lograba la certificación.

“A principios del 2004 ya se hablaba de que se estaba preparando la Certificación, pero eso solo se manejaba en la Dirección. Para 2005 cuando ya estaba cerca lo de las elecciones para el cambio de gobierno, empezaron a escucharse rumores que si el Instituto no se certificaba iban a correr a varios del Instituto, luego nos vendieron la idea de que si certificaba, no sólo conservaríamos nuestro trabajo, sino que además nos iban a dar un bono de 500 pesos a todos los empleados.” – Dominga Pérez.

Refieren que los cursos de capacitación previos a la certificación sólo fueron para algunas personas del área quienes serían directamente involucradas con las actividades de certificación. Para los empleados en general, sólo se les otorgo una carpeta con una compilación de documentos del Sistema de Gestión de Calidad. Por ejemplo, Lucía Madrigal comenta:

“Cuando se planteó la Certificación a mi me entregaron una carpeta incompleta con presentaciones sobre Calidad, he de decirte que la carpeta no servía de nada, era como para que tuvieras un instrumento de capacitación y cuando viniera el Lic. Elizondo (encargado de Calidad) o su gente, dijeras que si recibiste capacitación”.

Otra prestadora de servicios a nivel operativo menciona: “La capacitación sólo se le dio a la Lic. Rosa María, bueno, yo creo que sus juntas eran para eso... se ausentaba por muchas horas en sus juntas de Calidad”.

Resulta interesante exponer la percepción de los niveles operativos, pues ellos reconocen que la forma en que llevan a cabo sus actividades no ha cambiado mucho, sólo que ahora tienen muchos más formatos y registros documentales, lo cual nos refiere a una práctica burocrática que supuestamente erradican los nuevos paradigmas de gestión en la organización.

La opinión de ellos es tomada en cuenta si tienen propuestas de mejora para su proceso, participan identificando aquellas oportunidades para mejorar

la calidad de sus procesos, esto se puede percibir con la respuesta de Fabiola Salinas en la entrevista al preguntarle si su opinión es tomada en cuenta para las mejoras del Sistema de Gestión de la Calidad: “Pues cuando hacen los ensayos para la auditoría nos llegan a preguntar si consideramos que haya mejoras, nos preguntan cuáles y toman sus notas. Yo creo que si nos toman en cuenta, o al menos eso espero...”

La mayoría de ellos tiene un concepto claro de lo que significa calidad, sin embargo no saben con exactitud la visión, misión, objetivos o política de calidad del Instituto Mexicano de la Juventud. Todos los elementos del Instituto recurren a las impresiones que se sitúan estratégicamente cerca de su lugar de trabajo para identificar los conceptos.

Conclusiones

El estudio de caso, nos permite revalorar la transferencia de modelos organizacionales como una alternativa de desarrollo para las organizaciones públicas siempre y cuando las condiciones en las que se esta dando esta transferencia sean las apropiadas. En este caso, no hubo una reapropiación del modelo, porque no se combinaron factores que dieran sentido a esta transferencia. Es evidente que al menos al inicio de la certificación, los actores sociales estaban divididos en dos grupos: por una parte, los mandos medios y superiores que eran los elementos reproductores y legitimadores del discurso oficial de la Certificación. Y por otro lado, los niveles operativos, quienes tenían contacto directo con los clientes y los procesos, en los cuales se denota una fuerte resistencia a la adopción del modelo, no sólo por desconocimiento, sino por el hecho de no compartir los valores y cultura que se pretendió implementar.

Bajo la lupa del Nuevo Institucionalismo, el Estado Mexicano ha hecho frente a la falta de credibilidad de las políticas e instituciones públicas, sin embargo, según los resultados de esta investigación, el modelo de Gestión de la Calidad se trato de imitar en la organización pública, logrando cumplir una serie de factores estructurales que demandaba la transferencia, pero dejando a un lado todos los elementos socioculturales que dan sentido a la transferencia y hacen de ella una implantación exitosa.

La ideología del modelo está siempre presente en la institución de manera física, la gestión es un instrumento ejecutor para cumplir metas de la organización y de los procedimientos formales. Los directivos y mandos medios son los principales actores sociales que persiguen y reproducen el

modelo. Sin embargo, no hay cohesión ni reapropiación por parte de todos los niveles de la organización. El modelo es una mera reproducción del ideal organizacional, no hay principios, ni creencias compartidas que den cohesión a la organización. Existen diferentes formas de actuar y de relacionarse.

Resulta muy interesante rescatar el hecho de que con la implementación del modelo aumentan los formatos y registros, y en general, el papeleo de la organización, lo que nos hace pensar no sólo en una organización con elementos burocráticos, sino más allá, en una toma de decisiones que conserva rasgos burocráticos.

Otro aspecto importante a considerar, es que la transferencia del modelo ISO 9001:2000 presupone una organización con estructuras funcionales perfectamente definidas, sin embargo, se pudo apreciar que el Departamento de Empresas Juveniles no cuenta con un organigrama establecido; por lo que se propuso un organigrama, según la observación y la percepción de la investigadora. Lo anterior, nos lleva a reflexionar sobre cómo fue posible que se certificara bajo la Norma ISO 9001:2000 el Instituto Mexicano de la Juventud, si uno de los requisitos de la ISO es documentar apropiadamente los procesos y procedimientos cumpliendo con elementos tales como la forma en que está estructurada la Institución.

Es casi imposible no percatarse de que la transferencia del modelo se dio en condiciones no apropiadas y que ni siquiera hay estándares de calidad que den certeza de una buena implantación. La transferencia del modelo ISO como alternativa de desarrollo para el Instituto Mexicano de la Juventud es sólo un mito racionalizado que ha sido reproducido y legitimado por los actores sociales que forman el grupo de mandos medios y superiores.

En contraste, la versión de los actores sociales del nivel operativo se puede percibir como “la visión de los vencidos”, pues su perspectiva dista de los resultados formales y sólo se percibe como una imposición de una forma de gestión con la cual no se identifican, existe una resistencia al cambio cuando los actores ni siquiera saben de lo que se trata el nuevo modelo de gestión.

Se puede concluir que la implementación del modelo de gestión de la Calidad, hasta la fecha que se estudio, se encuentra en una fase de conflicto interno, ya que no se tiene conciencia de la realidad y existe mucha resistencia al cambio. La organización debe moverse a un nuevo estado de equilibrio en el cual la gente no solo comparta y reproduzca el ideal organizacional, sino que de alguna manera apropie los elementos del nuevo modelo y construya su realidad social, sólo así, la transferencia del modelo logrará ser exitosa.

Recordemos que un modelo organizacional no se apropia ni se asimila de manera inmediata, el factor tiempo es muy importante para asimilar los cambios. Tendríamos que reflexionar en el tiempo que tardara la organización para salir de su status quo y aprender a romper esa resistencia al cambio.

En el caso del Instituto Mexicano de la Juventud el orden social está fragmentado por las diferentes formas en que se vivió la transferencia del modelo, aún existen procesos burocráticos que difícilmente llegarán a suprimirse sin la disposición de los actores. Se tendrían que compartir y reapropiar los valores y principios del modelo de Gestión de la Calidad, incluyendo a la gente de todos los niveles en el quehacer organizacional, no sólo como agentes intermediarios entre el gobierno y los ciudadanos, sino como los principales elementos que dan sentido a la existencia de la organización.

Es por ello, que se recomienda al Instituto Mexicano de la Juventud implementar los principios básicos de los estándares de la Norma ISO 9001:2000 involucrando a la gente de todos los niveles estructurales de la organización. En principio, establecer un plan de capacitación al personal, que se aplique oportunamente considerando no sólo la formalidad de los instrumentos y el material de capacitación, sino el establecer un compromiso real con la gente, para que de esta manera, se exhorte a los actores y se den elementos con los cuales pueda reapropiarse el modelo de gestión a corto plazo.

Una vez revisado el caso de estudio, se puede concluir que literalmente no se habla de un modelo de gestión de la calidad, sino de un híbrido producto de las necesidades sociales, económicas y políticas que demandaban un Estado más flexible, que brindara servicios de Calidad a la Ciudadanía y que erradicara la estructura burocrática que desde hace ya varios años había perdido credibilidad. Es así, que en el Instituto Mexicano de la Juventud, la toma de decisiones se encuentra centralizada por los líderes y la participación de los demás integrantes es prácticamente nula. Por otro lado, aunque se conservan ciertas formas burocráticas, la gente está viviendo cambios paulatinos, en los que se establecen parámetros de la forma en que se debe brindar un servicio para lograr la excelencia y efectividad. La Certificación de la Norma en el Departamento de Empresas Juveniles, se dio de forma escueta, dado que no hubo elementos que permitieran a los actores profundizar y apropiarse de los elementos del modelo organizacional implementado.

Como pudimos observar, los resultados de la encuesta, son muy parecidos a los resultados y comentarios de las entrevistas, siendo estas

últimas la confirmación de los elementos obtenidos en la encuesta, que de manera más puntual, establecen los diferentes niveles en los que se reproduce la realidad de los actores sociales. Por los resultados obtenidos y analizados en ambas técnicas de investigación, podemos concluir que el Sistema de Gestión es sólo el paradigma al que se hace alusión, pues en la realidad, es sólo un espejismo que a lo lejos se vislumbra como una alternativa de desarrollo, sin embargo, al entrar en contacto directo con la realidad y desgajar todos aquellos elementos que intervienen la transferencia del modelo, nos damos cuenta que la implantación de la ISO 9001:2000 es un mito racionalizado que no cubre los elementos básicos para establecerse como una alternativa de desarrollo para ésta organización pública.

Bibliografía

- Actas del III Consejo Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD (1998), Madrid, España, disponible en: www.clad.org.ve/siare/biblio
- Barba, Antonio (2000), *Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración*. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, México.
- Barba, Antonio (2002), *Calidad y cambio organizacional. Ambigüedad, fragmentación e identidad*. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, México.
- Barney, J. B.; Ouchi W. G. (1986) *Organizational Economics*, Jossey- Bass Publishers, Londres.
- Beck, Ulrich (1998) *¿Qué es la Globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*. Editorial Paidós. Barcelona, España.
- Brunsson, Nils (1982) *The irrationality of action rationality: decisions, ideologies and organizational actions*, en *Journal of Management Studies*. Vol 19. No. 1. pp. 29-44.
- Crozier, Michel (1974) *El fenómeno burocrático* (2 T.), Amorrortu, Buenos Aires. (1963)
- Del Castillo, Arturo (1997) *El cambio en organizaciones gubernamentales: entre la planeación y la ambigüedad*. CIDE, Documento de Trabajo no. 47
- Establecimientos Certificados en ISO 9000:2000. (2006) México, disponible en: www.siicyt.gob.mx/siicyt/docs/Estadisticas3/Informe2006/Iso%209000.pdf
- Estevez, Ramírez, (1999). *Las normas ISO-9000 e ISO-14000 en el nuevo milenio*. Qualitec Internacional.
- Fayol, Henri (1961) *Administración Industrial y General*, Herrero Hermanos, México (1916).
- Feldman, Martha S. (1991) *The meanings of ambiguity: Learning from Stories and Metaphor* en Frost, Peter y Larry Moore (eds.), *Reframing Organizational Culture*. SAGE Publications. USA. pp. 145- 156.

- González, C. (2007). Calidad según Edwards Deming. Gestiópolis, disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/calidad-por-edwards-deming.htm>
- Granovetter, Mark (2000) "Economic Action and Social Structure: The problem of Embeddedness", en *American Journal of Sociology* Vol. 78 No. 13 pp. 60-80.
- Hannan, Michael T. y Freeman John H. "The population ecology of organizations", en *American Journal of Sociology*, Vol. 82, No. 5 pp. 149- 164.
- Instituto Latinoamericano de la Calidad (INLAC), Guía de Bolsillo, Serie ISO-9000:2000, Sistemas de Gestión de La Calidad Desarrollo Organizacional, 2006, disponible en: es.scribd.com/doc/55450991/Iso-9000
- Instituto Latinoamericano de la Calidad (INLAC), Guía de Bolsillo, Serie ISO-9000:2000, *Sistemas de Gestión de La Calidad Desarrollo Organizacional*, 2005, disponible en: es.scribd.com/doc/55450991/Iso-9000
- Malvicino, Guillermo (2001), La Gestión de la Calidad en el ámbito de la Administración Pública. Potencialidades para un cambio gerencial*, disponible en: <http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/MALVICINO,%20Guillermo%20-%20La%20gestion%20de%20la%20calidad.pdf>
- Mayo, Elton (1972) *Problemas humanos de una civilización industrial*, Nueva Visión, Buenos Aires. (1946)
- Merton, Robert K. (1984) *Teoría y estructuras sociales*, Fondo de Cultura Económica, México (1949).
- Meyer, Jhon W. y Rowan, Brian (1999) "Organizaciones institucionalizadas: la estructura formal como rito y ceremonia". en Powell, Walter y Paul J. DiMaggio (comps.) *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. Fondo de Cultura Económica, México. Pp. 79-103
- Montaño, Luis (2000), "La dimensión cultural de la organización", en *Tratado de Sociología del Trabajo para América Latina*, UAM – I, México.
- Montaño, Luis (2006) "Cambio y Transferencia de modelos organizacionales", en V Congreso Nacional AMET. *Trabajo y reestructuración: Los retos del Nuevo Siglo*, disponible en:

www.izt.uam.mx/amet/vcongreso/webamet/indicedemesa/Mesa%2018/MontanosM18.pdf

- Mouzelis, Nicos (1975) *Organización y burocracia*, Ediciones Península. Barcelona, España.
- Moyado, Francisco (2002) *Gestión pública y calidad : hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público*. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, Oct, disponible en: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043302.pdf>
- North, Douglas, (1990) *Instituciones, Cambio Institucional y Desempeño Económico*. Fondo de Cultura Económica, México.
- Ormond, Derry y Löffler, Elke “Nueva Gerencia Pública: ¿qué tomar y qué dejar?” Publicado en la *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. No. 13 (Feb. 1999). Caracas.
- Perrow, Charles (1986) “Economic Theories of Organization”, en *Theory and Society*, Vol. 15, pp 11-45.
- Peters, Guy (2003). *El Nuevo Institucionalismo: Teoría Institucional en Ciencia Política*. Editorial Gedisa. Barcelona, España.
- Powell, Walter y Di Maggio, Paul (1999) *El Nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, UAEM, FCE, México.
- Rivas, José A. (2003). “El neoinstitucionalismo y la revaloración de las Instituciones”. *Reflexión Política*, Año 5, Número 9. Colombia.
- Roethlisberger, F.J. y W. J. Dickson (1966) *Management and the worker*, Harvad University Press, Cambridge, Massachusetts, (1939).
- Ruiz, Olabuénaga, José Ignacio (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Editorial Universidad de Deusto, Bilbao, España.
- Sánchez Serrano, Ronaldo (2004) “La observación participante como escenarios de configuración de la diversidad de los significados” en Tarrés, María Luisa (Coord.) *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la Investigación Social*. Miguel Ángel Porrúa, Colegio de México y Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México, pp. 97-131 (2001).

- Scott, Richard W. (1981) *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*. Prentice New Jersey, pp 3-26
- Smircich, Linda y Charles Stubbart (1985) "Strategic Management in an Enacted World" en *Academy of Management Review*, Vol. 10. No. 4 pp. 724- 736
- Stake (1995). *The art or case study research*. California: Sage Publications. (Versión en español: 1998). Investigación con estudio de casos. Madrid, España.
- Taylor, Frederick W. (1961) *Principios de la Administración Científica*, Herrero Hermanos, México (1911).
- Tolbert, S. Pamela y Lynne G. Zucker (1996) "The institutionalization of institutional theory", en Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord, *Handbook of Organization Studies*, Sage, Londres, págs. 175-190.
- Visuata (1989). *Tipos de encuestas y diseños de investigación*, disponible en:
<http://socioeconomia.univalle.edu.co/nuevo/public/index.php?seccion=DOCUMENTOS&download=1&documento=2657>
- Weber, Max. (1992) *Economía y Sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México. (1922)
- Weick, Karl E. (1976) *Educational Organizations as Loosely Coupled Systems*, en *Administrative Science Quarterly*, núm. 1, Vol. 21, págs. 1-19.
- Williamson, Oliver (1991) *Mercados y Jerarquías*, México. Fondo de Cultura Económica, Cap. 1, 2 y 13.

ANEXOS

ANEXO 1

Encuesta aplicada a los integrantes del Departamento de Empresas Juveniles en el Instituto Mexicano de la Juventud.

El presente instrumento, tiene por objeto conocer las generalidades de la Certificación del Instituto Mexicano de la Juventud bajo la Norma ISO 9001:2000. Es importante resaltar que la información que se obtenga en este cuestionario es estrictamente confidencial y con fines meramente académicos.

Conteste con la mayor sinceridad y seguridad en sus respuestas. Gracias.

1. ¿Cuánto tiempo tiene laborando para el IMJ en el área de Empresas Juveniles?
De 0 a 2 años De 2 a 5 años Más de 5 años

2. ¿Participó en el proceso de Certificación de Calidad, norma ISO 9001:2000 del IMJ?
Si _____ No _____

3. ¿Qué factores lo (a) motivaron a participar en el proceso de Certificación de Calidad, norma ISO 9001:2000 del IMJ?

4. ¿Recibió capacitación acerca de lo qué es la Norma ISO 9001:2000?
Si _____ No _____

5. ¿Conoce la Misión del IMJ? ¿Cuál es?
Si _____ No _____

6. ¿Conoce la Visión del Instituto? ¿Cuál es?
Si _____ No _____

7. ¿Sabe cuáles son los objetivos de Calidad del Instituto? Mencíónelos.
Si _____ No _____

8. Ubica la ruta de acceso a los procedimientos gobernadores de la Dirección de Bienestar y Estímulos a la Juventud? ¿Cuál es?

Si _____ No _____

9. ¿Cómo calificaría la Certificación de la Norma ISO 9001:2000 del Departamento de Empresas Juveniles del IMJ?

Excelente _____ Muy Buena _____ Buena _____ Regular _____ Mal _____

10. ¿Encuentra diferencias entre el trabajo que desempeñaba antes y después de la Certificación del Instituto?

Si _____ No _____ ¿Porqué? _____

11. ¿Considera que su trabajo ofrece un servicio de Calidad?

Si _____ No _____ ¿Porqué? _____

12. En relación al trabajo que desempeñaba antes de la Certificación y al trabajo que desempeña ahora, ¿qué cambios considera más importantes?

13. ¿Recibe una capacitación constante respecto al Plan de Calidad del Instituto, la Certificación y las revisiones de sus procedimientos?

Si _____ No _____

14. En términos generales, se identifica con el trabajo bajo Sistema de Gestión de la Calidad? ¿Porqué?

ANEXO 2

Transcripción de una de las entrevistas no estructuradas utilizadas para la investigación.

Entrevista realizada a la C. Dominga Pérez, encargada del Proceso de Otorgamiento de Becas en el Departamento de Empresas Juveniles del Instituto Mexicano de la Juventud.

La siguiente entrevista es con el propósito de conocer aspectos importantes sobre la Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad en el Instituto Mexicano de la Juventud. Toda la información que se trate en la entrevista será única y exclusivamente conocida por el investigador y para fines académicos, este procedimiento es estrictamente confidencial.

Guion de entrevista:

1. ¿Estuvo Ud. Presente cuando se Certifico el Instituto Mexicano de la Juventud?
2. ¿Cómo se enteró de la Certificación?
3. ¿Conoce los motivos por los que se certificó el Instituto?
4. ¿Los empleados participaron en la Certificación?
5. ¿En qué forma?
6. ¿Recibieron capacitación previa a la Certificación?
7. ¿Considera que hay cambios con la Certificación?
8. ¿Cuáles?
9. ¿Facilitó en algo el trabajo la Certificación?
10. ¿Quién (es) toman las decisiones en el Instituto Mexicano de la Juventud?

11. ¿Cómo se vivió en el Departamento de Empresas Juveniles la Certificación de la Norma ISO?
12. ¿Quiénes considera usted, que son los beneficiados de que se haya implementado este modelo de gestión? ¿por qué?
13. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación de la Norma ISO?
14. ¿Cómo lo capacitan en el Departamento de Empresas Juveniles para asegurarse que conoce la Norma ISO 9001:2000 y el Manual de Gestión del Instituto Mexicano de la Juventud?
15. ¿Cuál fue el resultado final después de la Certificación?

Muchas gracias por su valiosa colaboración, le recuerdo que esta información es meramente confidencial y sólo será utilizada con fines académicos. ¡Gracias por su tiempo.

ANEXO 3.

Imágenes de la “carpeta de capacitación” utilizada como único instrumento de capacitación formal en el Departamento de Empresas Juveniles del Instituto Mexicano de la Juventud.



