



UNIDAD IZTAPALAPA

**DOCTORADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**“LA CALIDAD, COMO CONSTRUCCIÓN SOCIAL: EL MODELO DE
GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
PÚBLICA, UN ANÁLISIS DESDE EL SUJETO”**

Estudio de caso:

LA REPRESENTACIÓN DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA EN CHIAPAS.

PRESENTADO POR
SERGIO IGNACIO TORRES SOLIS

DIRECTOR DE TESIS
DR. JAIME RAMIREZ FAUNDEZ

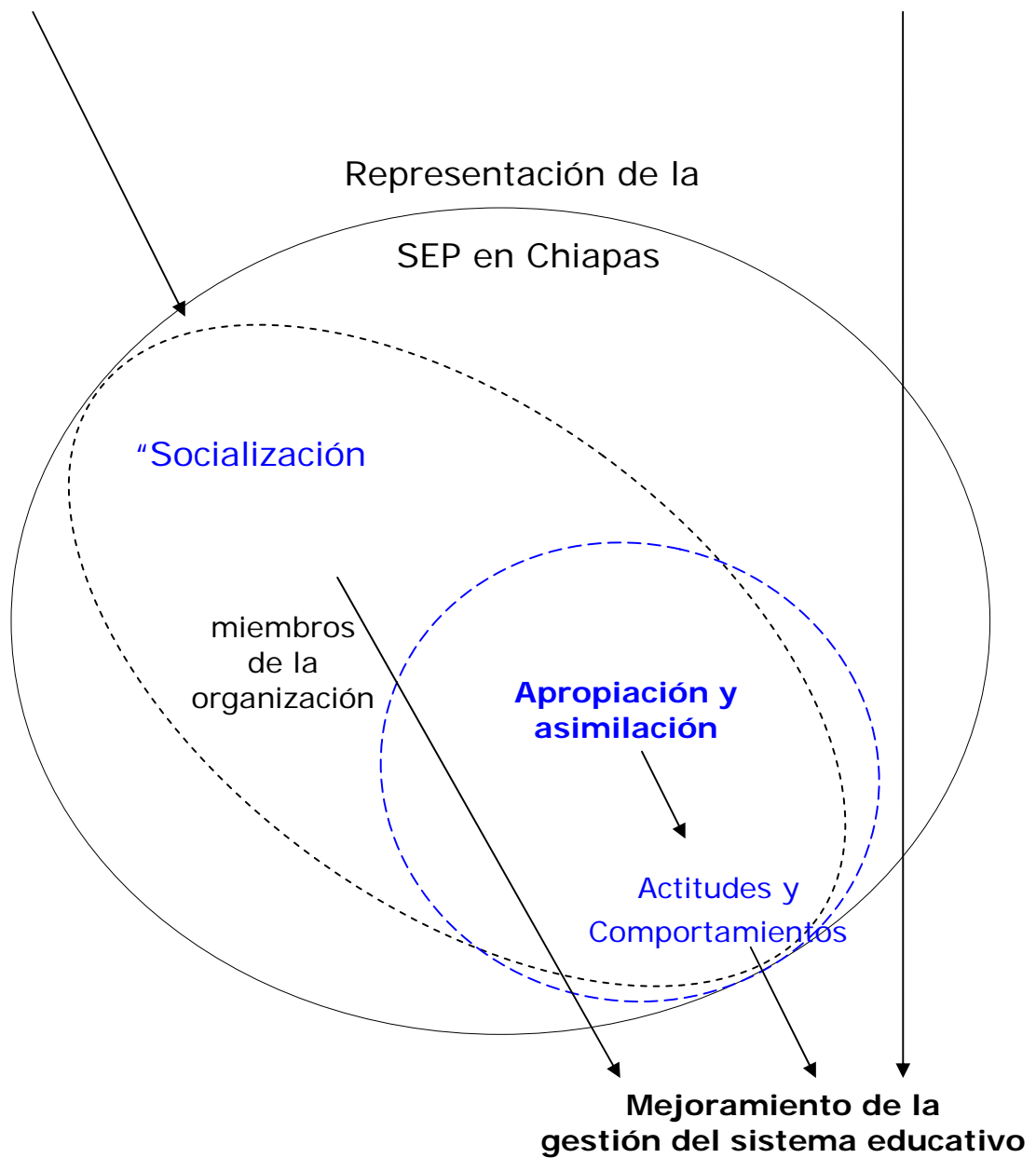
Tapachula Chiapas. Octubre del 2006.

Modernización Administrativa

SEP

Modelo de Gestión de la Calidad

Objetivos Institucionales



ÍNDICE

	pag.
Dedicatorias	I
Reconocimientos	II
Resumen	III
Cuadros	IV
Figuras	V
Abreviaturas y siglas	VI
Introducción	1
Capítulo I “La organización como estructura social contemporánea”	9
1.1. El fenómeno organizacional	11
1.1.1. Del concepto de Organización	13
1.1.2. De las dimensiones de la organización	16
1.1.1.1. Estructura	17
1.1.1.2. Función	20
1.1.1.3. Cultura	22
1.2. Una aproximación a la Teoría de la organización	27
1.2.1. La teoría clásica de la Administración	29
1.2.2. Las teorías de la Burocracia	32
1.2.3. La escuela de las relaciones humanas	36
1.2.4. Teoría de la contingencia	40
1.2.5. Escuela del comportamiento	43
1.2.6. Nuevas relaciones humanas	46
1.3. El sujeto en la organización	48
1.3.1. La racionalidad instrumental	50
1.3.2. La organización como construcción social	52
1.3.3. El isomorfismo	54
1.3.4. Teoría de la Acción	56
1.3.5. Teoría contemporánea de la decisión	61
1.3.6. El cambio organizacional	65

1.3.7. Los modelos de gestión	67
1.4. Modelos organizacionales	69
1.4.1 El modelo racional clásico	73
1.4.2. El modelo recurso-sistema	75
Capítulo II “El comportamiento organizacional y la Gestión”	77
2.1. La racionalidad en la teoría clásica de la administración	81
2.1.1. Principios de dirección	83
2.1.2. La institucionalización	85
2.1.3. La normalización	87
2.2. Cultura organizacional	90
2.3. La cultura en las teorías de Gestión	98
2.3.2. Cultura corporativa	101
2.4. Socialización, apropiación y asimilación	104
2.4.1. Sociología de lo cotidiano	105
2.4.2. La acción social	109
2.4.3. La teoría del campo	116
2.4.4. El aprendizaje social	121
Capitulo III “La administración pública mexicana”	131
3.1. La Modernización Administrativa	133
3.1.1. Normatividad	136
3.1.2. Las normas internacionales	139
3.1.3. La certificación	142
3.1.4. Modelos de gestión pública	145
3.2. La Secretaría de Educación Pública	150
3.2.1. Misión y visión	154
3.2.2. Gestión de la Calidad	155
3.2.2.1. Filosofía	157
3.2.2.2. Cultura de calidad	158
3.2.2.3. Normatividad	161

Capítulo IV “La calidad desde el enfoque organizacional”	165
4.1. La calidad	165
4.1.1. Del concepto de calidad	166
4.1.2. Evolución del concepto	169
4.2. Teorías de la calidad	171
4.2.1. Cero defectos	173
4.2.2. Reingeniería	174
4.2.3. Just-in-time	175
4.2.4. Benchmarking	176
4.2.5. La calidad Total	178
4.2.6. Sistemas de Gestión de la Calidad	180
4.2.7. Las normas ISO 9000	183
4.3. La calidad como un factor del cambio organizacional	185
4.3.1. Calidad e ideología	187
Capítulo V “Metodología”	192
5.1. Del diseño metodológico	193
5.2. Estrategia metodológica	199
5.2.1. Del hecho social	200
5.2.2. Planteamiento del problema y objetivo	201
5.2.3. Ángulo de investigación	202
5.3. El método	203
5.3.1. Preguntas de Investigación	204
5.3.2. Supuestos de Investigación	205
5.3.3. Conceptos de Investigación	206
5.3.4. Instrumentos	207
5.3.5. Trabajo de campo	214
5.3.6. Universo de Observación	215
5.3.7. Validez y Confiabilidad	216

Capítulo VI “La Representación de la SEP en el estado de Chiapas”	217
<i>(El estudio de caso)</i>	
6.1. De los miembros de la organización.	221
6.1.1. Rasgos socioculturales	221
6.1.2. Rasgos de personalidad	224
6.2. Contexto interno.	229
6.2.1. Estructura	229
6.2.2. Función	233
6.2.3. Cultura	234
6.3. Contexto externo	238
6.3.1. Nacional	238
6.3.2. Estatal	240
6.3.3. Municipal	244
6.4. Del modelo de gestión	246
6.4.1. Diseño	247
6.4.2. Instrumentación	247
Conclusiones	249
Bibliografía	252
Glosario	262
Anexos	269

Dedicatorias

Por su comprensión y apoyo

A mi esposa Leticia Borges Figueroa

A mis hijos Frida, José, Luis, María y Sergio

A mis padres

José Torres Torres y Feliciano Solís Romero

Reconocimientos

A la:
Universidad Autónoma Metropolitana – Iztapalapa

y a la:
Universidad Autónoma de Chiapas

Especialmente a la:
Representación de la Secretaría de Educación Pública en Chiapas

Con mi admiración y respeto, a la mujer que la dirige:
C.P. Josefa López Ruiz de la Daga

Por su apoyo incondicional, orientación y guía al
Dr. Jaime Ramírez Faundez

Por su dedicación a
Toda la planta de maestros y administrativos de la UAM - I

Resumen

El estudio del comportamiento organizacional, concretamente de las actitudes y comportamientos hacia el trabajo, ofrece elementos que permiten entender como se llevan a cabo los procesos de apropiación y asimilación de los Modelos de Gestión de la Calidad por los miembros de la organización.

Esta tesis doctoral, analiza el comportamiento organizacional y los procesos de socialización que suscitan la objetivación de la calidad en la Representación de la Secretaría de Educación Pública en Chiapas. Para delinear la investigación, se consideró que desde la perspectiva *managerial*, los modelos de *Gestión de la Calidad* son diseñados para generar un cambio en la organización y crear una cultura de calidad con la adquisición de nuevas actitudes y comportamientos en el sujeto.

Se parte entonces de esta premisa y se plantea un análisis de la evolución del comportamiento organizacional, explorando en las dimensiones internas de la organización: *estructura, función, cultura*. Asimismo, se integran al análisis las dimensiones del contexto: *institución educativa, políticas públicas y modelo de gestión*.

Las preguntas centrales de investigación, exploran en tres categorías de análisis del problema en estudio: a) el sujeto, b) el modelo de Gestión de la Calidad SEP y c) la organización.

Se utilizó un diseño metodológico inscrito en la fenomenología para comprender, desde el punto de vista de los miembros de la organización, los cambios en el funcionamiento individual y colectivo. La información que se obtuvo, sugiere que la apropiación y asimilación del modelo de gestión se centra fundamentalmente en los rasgos socioculturales y de personalidad del sujeto y que el diseño del Modelo de Gestión de la Calidad SEP y el contexto organizacional juegan un papel importante en su instrumentación.

Lista de Cuadros

	Pag.
1.- Los Estudios Organizacionales desde la perspectiva cualitativa	10
2.- La Organización en la línea del tiempo	15
3.- Organización racional	33
4.- Comportamientos cognitivos	38
5.- La acción comunicativa	60
6.- Principios administrativos de Henry Fayol	82
7.- Respuestas estratégicas a los procesos Institucionales	86
8.- Esquema general de la modernización	137
9.- Definiciones de calidad	168
10.- Etapas, concepto y finalidad de la calidad	169
11.- Contribución de las teorías clásicas de la administración al TQM	179
12.- Conceptos de investigación	206
13.- Validez y confiabilidad	216
14.- Rasgos socioculturales	223
15.-Ética del Trabajo	225
16.- Sistema Organizacional de creencias	225
17.- Creencias Marxistas	226
18.- Sistema humanista de creencias	226
19.- Ética del tiempo libre	227
20.- Cuestionario corto de necesidades	228

Lista de Figuras

1.- De las dimensiones de la organización	16
2.- De la relación Triádica	21
3.- La cultura como objeto de estudio de la antropología	22
4.- La cultura como identidad organizacional	25
5.- Modelo de las 7 S's	46
6.- Modelo de la expectativa	47
7.- Organización lineal	70
8.- Organización funcional	70
9.- Organización lineo – funcional	71
10.- Organización de staff	71
11.- Organización por comités	72
12.- Organización matricial	72
13.- Comportamiento ocupacional	80
14.- Normalización de procesos, resultados y habilidades	88
15.- Del carácter dual de la sociedad	106
16.- Del comportamiento humano	116
17.- Del campo de fuerzas	118
18.- El aprendizaje Mediatizado	126
19.- La organización y los modelos de calidad	170
20.- Diagrama de las 10 etapas de la implantación del Just in time	175
21.- Mejora continua del sistema de gestión de la calidad	181
22.- Ciclo PHVA o ciclo de Deming	181
23.- Rombo metodológico	193
24.- Del campo psico – social	196
25.- Teorías subyacentes	197
26.- Ciencias del comportamiento organizacional	198
27.- Del concepto de totalidad	199
28.- Del hecho social	200
29.- Ángulo de investigación	202
30.- Preguntas de investigación	204
31.- Supuestos de investigación	205
32.- Factores de Influencia reciproca en el comportamiento organizacional	217
33.- Organigrama de la Representación de la SEP en Chiapas	229

Abreviaturas y siglas

SEP	Secretaría de Educación Pública
MGC	Modelos de Gestión de la Calidad
MGCSEP	Modelos de Gestión de la Calidad SEP
RSEPCH	Representación de la SEP en Chiapas
TO	Teoría Organizacional
PROMAP	Programa de Modernización de la Administración Pública
NEP	Nueva Estructura Programática
SED	Sistema de Evaluación del Desempeño
SECODAM	Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo
ISO	Organización Internacional de la Normalización
CASCO	Comité del Consejo para la evaluación de la Conformidad
MICSEP	Modelo de Innovación y Calidad SEP
SNTE	Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación
PIC	Programa de Innovación y Calidad
TQM	Total Quality Management
D O	Desarrollo Organizacional
USED	Unidades de Servicios Educativos a Descentralizar
SCEP	Servicios Coordinados de Educación Pública
ANMEB	Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica
CGR	Coordinación General de Representaciones
INEGI	Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática
CONAPO	Consejo Nacional de Población
TMAC	Tasa Media Anual de Crecimiento
TGF	Tasa Global de Fecundidad

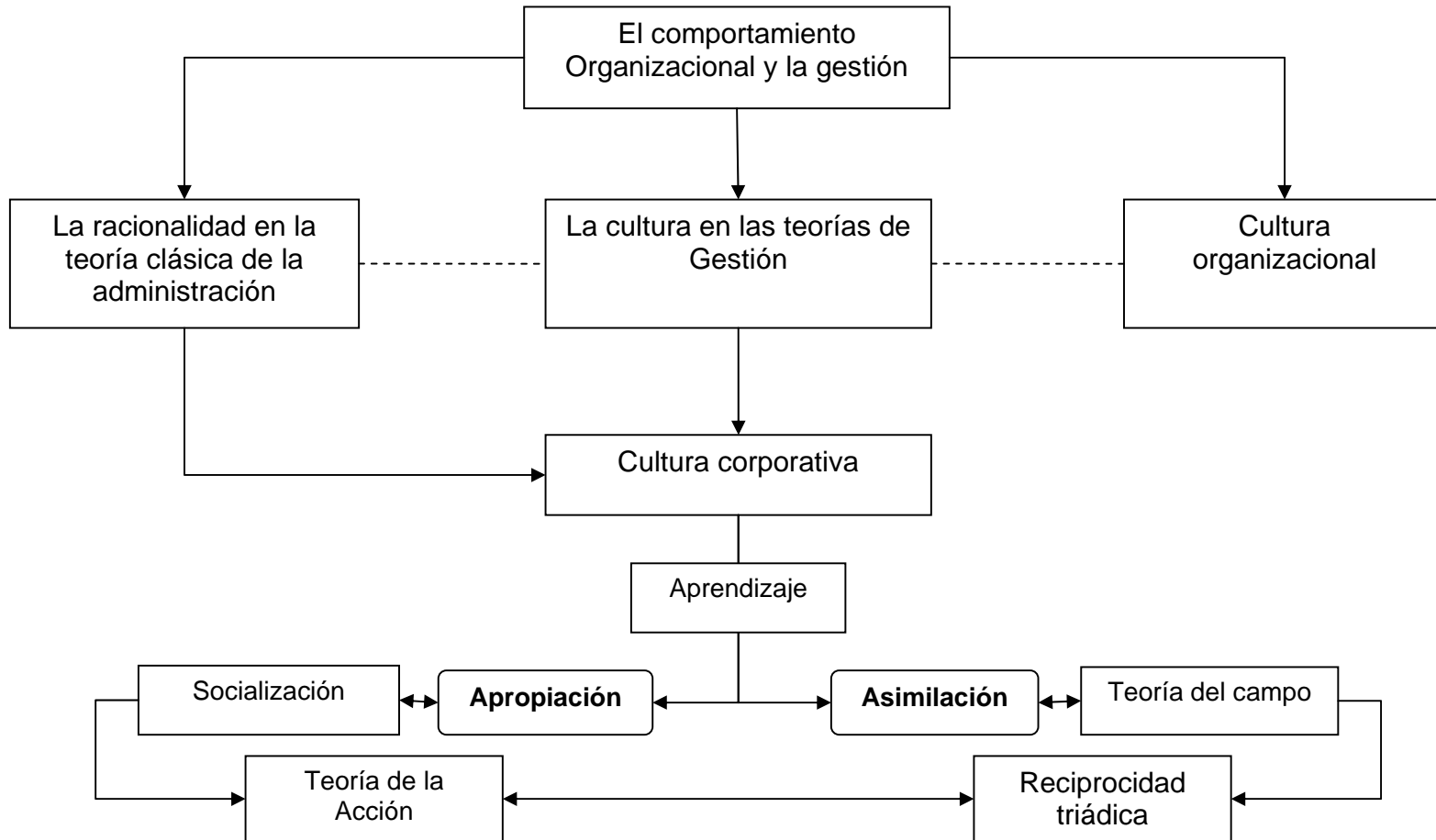
Voy a decírtelo. Se trata de una opinión que no es de pequeña importancia. Pretende que ninguna cosa es, en sí misma, y que a ninguna cosa, sea la que sea, se le puede atribuir con razón denominación ni cualidad alguna; que si se llama grande una cosa, ella parecerá pequeña; sí pesada, parecerá ligera, y así de lo demás; porque nada es uno, ni igual, ni de cualidad determinada, sino que de traslación, del movimiento y de su mezcla recíproca se forma todo lo que decimos que existe, sirviéndonos en este de una expresión impropia, por que nada existe sino que todo deviene.

Sócrates

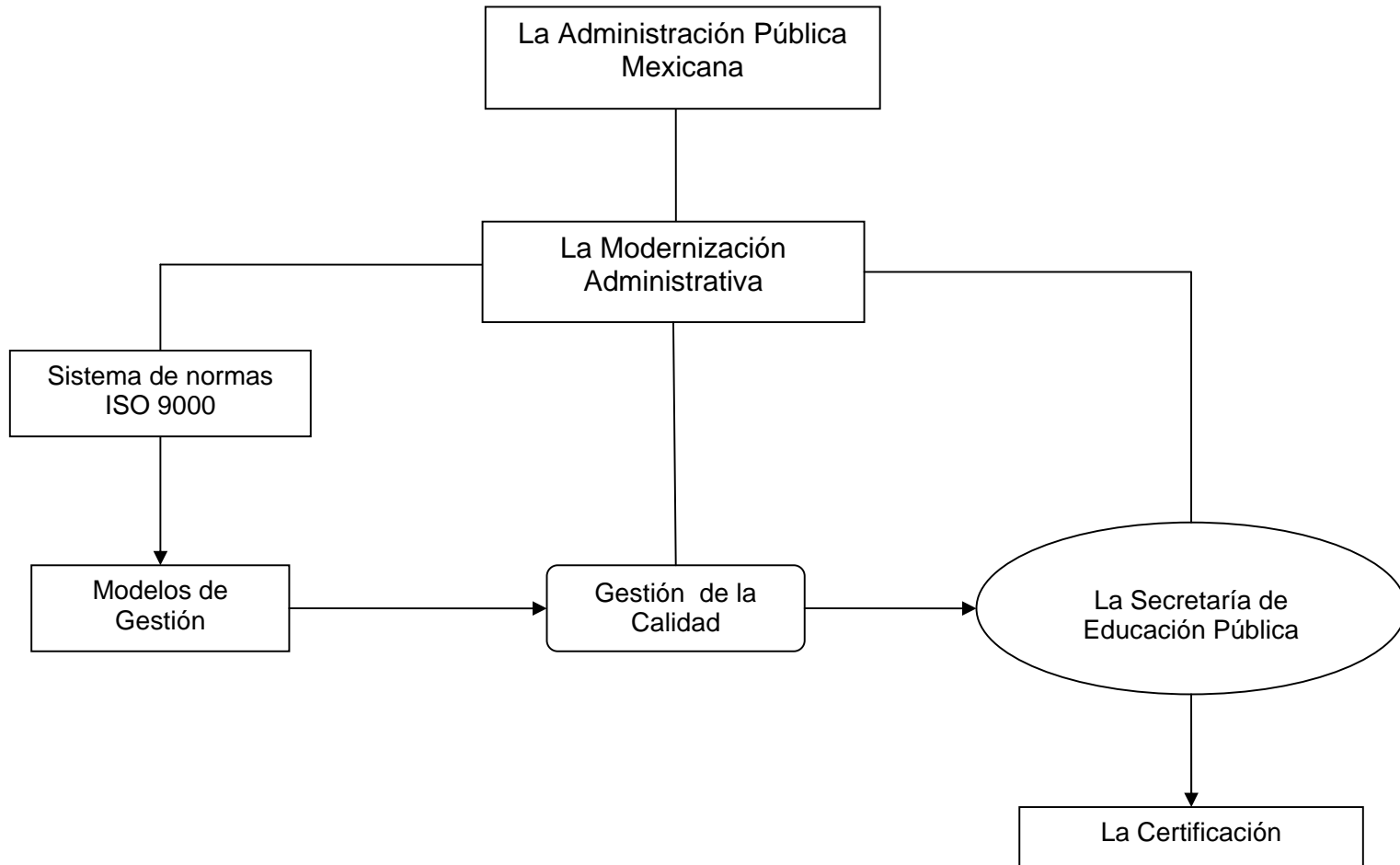
Mapa conceptual capítulo 1



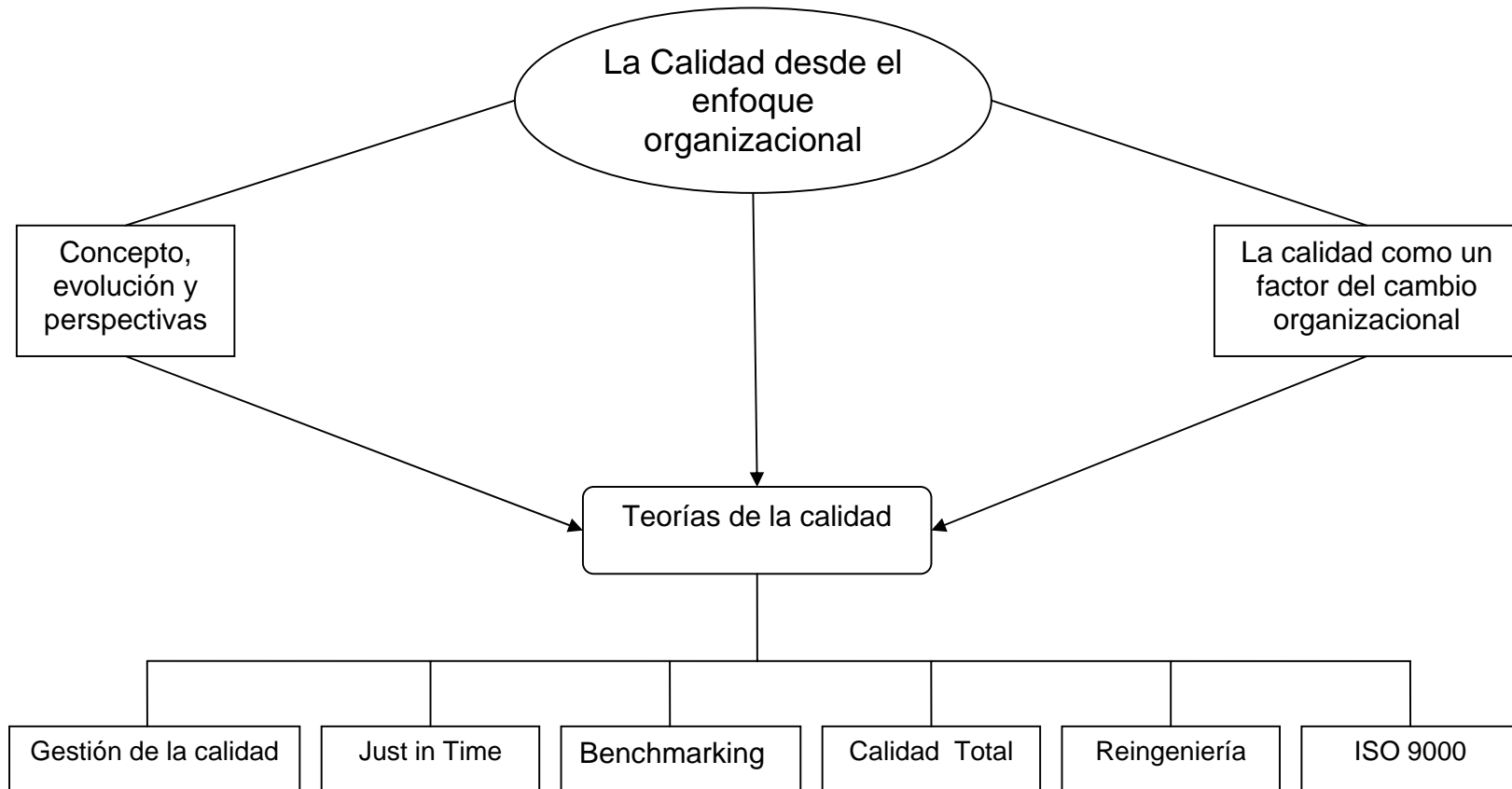
Mapa conceptual capítulo 2



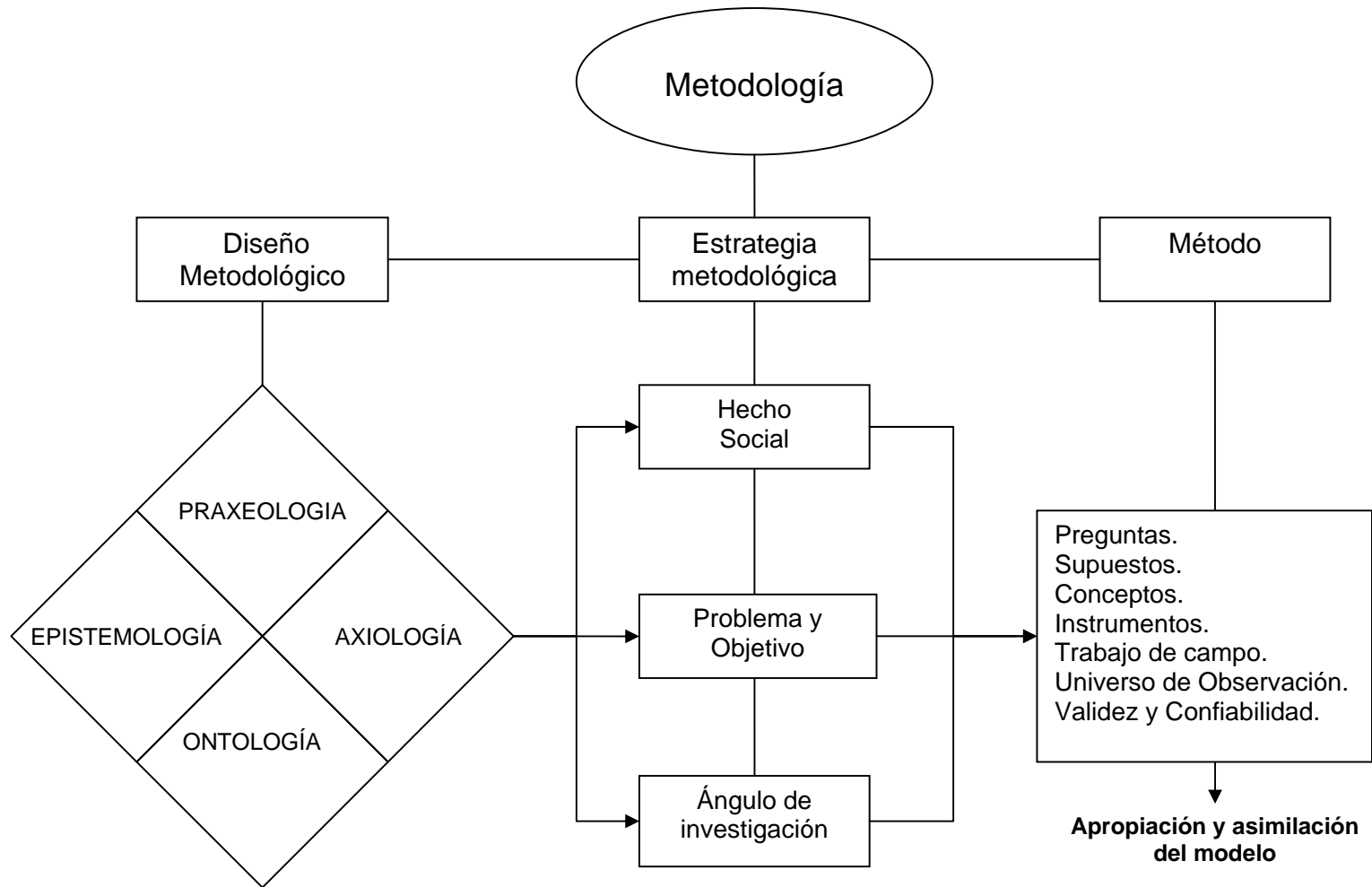
Mapa conceptual capítulo 3



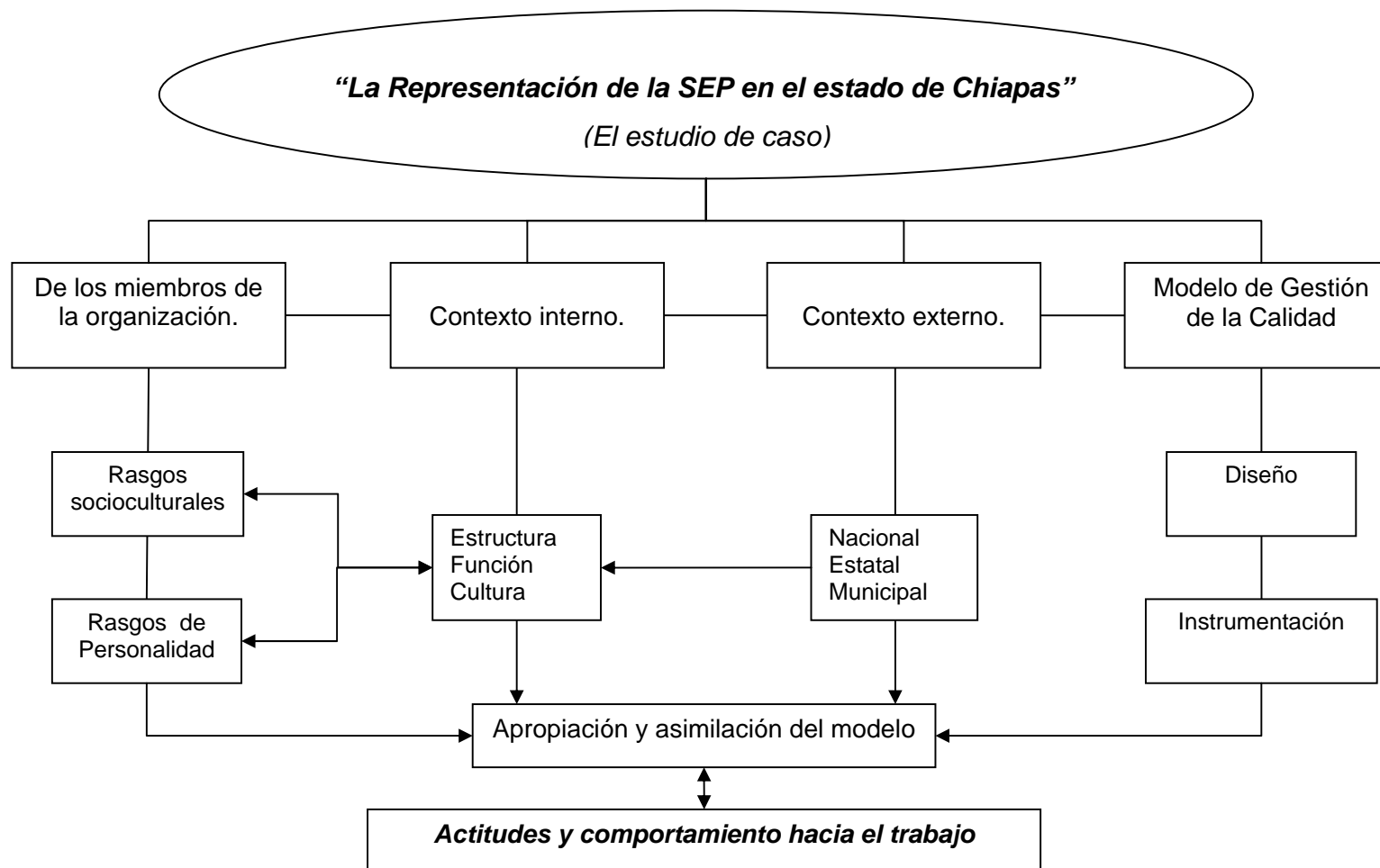
Mapa conceptual capítulo 4



Mapa conceptual capítulo 5



Mapa conceptual capítulo 6



Introducción

En las últimas décadas, la globalización, la regionalización de las economías y la competitividad, como fenómenos impulsores del cambio en las organizaciones públicas y privadas, han abierto un debate ante necesidad de nuevas formas de gestión, pues existe la presunción de un agotamiento en el *modelo guía* de la administración; en palabras de Magallon. . . “*el modelo Taylorista ya no responde a la nueva realidad*”. (Magallon; 2004: 65 -91).

En este sentido, el gobierno mexicano inspirado en la idea de un “*estado modesto*” (Crozier; 1987), a partir de 1980 ha emprendido un proceso de transformación general de la organización pública a nivel federal, estatal y municipal denominado como la “*Modernización Administrativa*” (Culebro J. 1998:1).

La modernización administrativa, en el último sexenio (2000 – 2006), se ha orientado hacia aquellos paradigmas designados por Montañón L. (1992) como una propuesta de cambio, al pasar de la *racionalidad managerial* a la incorporación de los aspectos simbólicos y al cambio en la lógica de la organización del trabajo. Para ello, se ha tomado a la norma internacional ISO 9000, como una guía para la gestión pública y a partir de ella se han desarrollado, *Modelos de Gestión de la Calidad* (MGC) entendidos como sistemas para la conducción del cambio organizacional, con la premisa de crear una “*cultura de calidad*”, en todas las instancias de gobierno (Agenda presidencial de buen gobierno, 2000 -2006).

Tales MGC, se proponen “*el mejoramiento de las actitudes y el comportamiento hacia el trabajo*”. Por ello y en tanto que la calidad es un concepto abstracto (Barba A. 2001: 16) apreciado a partir de su representación en la organización y solo entendido a través de sus manifestaciones comportamentales, desmontar estas representaciones y analizar ¿cómo se ensamblan y se articulan sus piezas?, ¿cuáles son los estratos ocultos que lo constituyen? y también ¿cuáles son las fuerzas no controladas que ahí obran?, son el objeto de preocupación analítica de este trabajo.

Esta tarea de investigación, se inscribe en la discusión teórica de quienes se preocupan por completar la visión parcial propia de los enfoques de la economía, recuperando la dimensión humana que prácticamente había sido postergada a un segundo plano por el predominio de la unidimensionalidad de la racionalidad instrumental, que ve a “lo humano” como un mero “recurso” o “capital” a utilizar (Mintzberg, Porter, Fayol, Taylor, Max Weber). Para integrar ambas dimensiones: la económica y la humana, primeramente se decía, que además de la organización formal, la estructurada “racionalmente” había que tener en cuenta la “informal”, aquí se afirma, que el factor básico es el de la “cultura” de la organización.

Mientras, se insiste en la idea de que las tecnologías administrativas, concepciones de organización y procedimientos de gestión, generadas en una cultura y al interior de un contexto particular, pueden ser transferidas, aplicadas o incluso, en el peor de los casos, simplemente traducidas a realidades diferentes, sin perder su efectividad o lógica intrínseca. Tal pareciera ser el supuesto nada o poco discutido en el ambiente académico y práctico de la gestión en América Latina (Arellano, D. y Cabrero, E. 2000: 398).

Este proceso de transferencia de conocimiento, ha tenido y sigue teniendo efectos directos sobre las organizaciones, lo que lleva a pensar en la necesidad apremiante de observar con ojos críticos la incorporación de tecnologías y modelos de gestión creados para otras realidades.

Al parecer las organizaciones, las tecnologías organizativas y el conocimiento de la gestión (*management*) se desarrollan en condiciones culturales y sociales particulares. Situación que orienta a pensar el análisis desde la dimensión psicosocial, es decir, los supuestos culturales, los mecanismos simbólicos y las reglas de interpretación (*apropiación y asimilación*) que a nivel organizacional e individual, varían de una organización a otra.

Desde la orientación: *"psico - social"*, la restricción o filtrado de aspectos a estudiar, se define considerando como elemento central, la dimensión en que se relacionan la dimensión psíquica y la sociológica. Es decir, se centra, en las *"conductas"* humanas en contextos de interdependencias mutuas dentro de las organizaciones; interesa así, el *"sujeto"* o *"personalidad"* individual o colectiva. Los aspectos económicos aparecen en este enfoque solamente en cuanto *"motivos"* o *"contenidos cognoscitivos"* en los agentes estudiados, junto a otros muchos factores de poder, normas, creencias, etc., lo interesante en este enfoque, son los *"atributos de la organización relevantes para las conductas de los individuos"*.

Y es que la variabilidad organizacional, hace compleja cualquier traducción o traslado y pone en duda la capacidad misma de transferencia y/o aplicación de los modelos de gestión sin considerar su decodificación y reinterpretación por el sujeto, en tanto que, como señala Piaget J. (1990). . . *"la incorporación de nueva información a los esquemas previamente existentes, transita por la modificación de los esquemas que han sido puestos en cuestión o derrumbados por los nuevos elementos asimilados"*. . . Flavell (1963, pg. 44).

Es decir, el supuesto de los MGC es la noción de que su puesta en marcha generará nuevos valores, normas, métodos de gestión y la utilización de nuevas tecnologías, entonces, la premisa omnipresente es: *los miembros de la organización, deberán socializar y aprender las nociones culturales del modelo e incorporar esas nuevas señales y darles significado, hasta adoptar la cultura del nuevo modelo de gestión.*

Sí el supuesto anterior se cumpliera, dicho proceso, en esencia, se suscitaría a través del lenguaje, como lo señalan entre otros Weber, Parsons, Giddens, etc., esto es, en palabras de Habermas, J. (2001: 21)... *"las normas tienen un sentido semántico, justamente un sentido que siempre que un sujeto es capaz de entenderlo las sigue y se convierten en razón o motivo de su comportamiento"*... es lo que se denomina: *acción social.*

Asimismo, Habermas indica que *“las reglas y las normas no son algo que acaezca, sino que rigen en virtud de un significado intersubjetivamente reconocido”*, lo que lleva a la conclusión de que: la *acción social* solo viene dada por referencia a un sistema de valores culturales y sociales transmitidos en los grupos sociales.

De ahí, que el desmantelamiento de la estructura de las normas sea un paso necesario, que de manera particular, el sujeto realiza en la búsqueda de sentido (socialización: Berger y Luckmann. 2003: 162). Aprender la calidad entonces, involucra al sujeto (en la organización) el contexto (la organización pública) y las normas (modelo de gestión de la calidad) en palabras de Bandura, Albert 1986: 34)... *“el funcionamiento humano se explica en términos de un modelo de reciprocidad triádica en el que la conducta, los factores personales cognoscitivos y acontecimientos del entorno son determinantes que interactúan con otros”*. . .

Por otro lado, la acción racional de acuerdo a fines (racionalidad instrumental, Weber. 1988), parece ser el eje rector de los modelos de calidad, orientados hacia la forma más racional de la acción, ponderando el elemento racional en términos de cálculo de medios para alcanzar un fin, valorando racionalmente las probables consecuencias de los actos y comparando la efectividad relativa de los diversos medios, así como las consecuencias que se puedan derivar de su obtención y de los medios utilizados para alcanzarlo.

Como ya se indicó, esta reflexión se desarrolla en el marco de la Modernización Administrativa del gobierno mexicano, proceso que involucra a toda la administración pública, no obstante, en el contexto de una sociedad que aspira a insertarse en una comunidad global caracterizada por la sociedad y la economía del conocimiento, el sistema educativo, representa - desde la política pública - uno de los ejes en los que se sustenta el desarrollo del país (Kaplan, 2002).

Especialistas como Kaplan (2002) afirman, que en toda sociedad moderna, la educación de calidad es uno de los propósitos fundamentales. En ese sentido, de acuerdo con el *Compromiso Social por la Calidad de la Educación (SEP 8/08/2002)*, la educación mexicana afronta tres grandes retos:

1. Cobertura con equidad;
2. Calidad en los procesos educativos y niveles de aprendizaje e integración y...
- 3. Mejora de la gestión del sistema educativo**

Para dar respuesta a la necesidad de “*mejora de la gestión del sistema educativo*”, se instituyó el Consejo de Innovación y Calidad de la Secretaría de Educación Pública (08 de julio del 2002, Diario Oficial de la Federación), que establece las políticas gubernamentales orientadas a la implementación de un modelo de gestión que genere un cambio en la organización educativa. Dicho modelo de gestión: **Modelo de Calidad SEP** (MCSEP) se deriva de la norma ISO 9000/2000 y tiene como premisa central, la creación de una “*cultura de calidad*” al interior de las diversas instancias de la Secretaría de Educación Pública (Dirección general de Innovación, calidad y Organización SEP).

El Programa de Gestión de la Calidad SEP se ha venido implementando a nivel nacional desde el 2002, sin embargo, en Chiapas, su implementación se encuentra en sus etapas tempranas, ignorándose de los factores involucrados en el proceso y de la forma en que estas fuerzas están operando en la organización.

Una de las instancias educativas que se encuentra en esta fase, es la Representación de la Secretaría de Educación Pública en el estado de Chiapas (RSEPCH), la que por sus funciones –*entre otras*- de vinculación, coordinación y gestión, representa un factor de primordial importancia para el sistema educativo en el estado, debido a ello, se ha elegido como el campo de investigación para este trabajo.

Así, como punto de partida, nos preguntamos *¿cuál es el entorno real en el que se desenvuelve la RSEPCH?, ¿cuáles son los determinantes que orillan a sus miembros a actuar y tomar decisiones de una determinada forma? y ¿cuáles son las interrelaciones entre las actitudes, los comportamientos y las competencias de los individuos en la organización en función del MCSEP?*, en una aspiración por delinear la realidad objetiva que en términos socioculturales vive la RSEPCH, su funcionamiento y la incidencia de los factores culturales en su quehacer como Institución educativa en el estado.

De este conjunto de interrogantes se desprende la siguiente pregunta de investigación: **¿Cómo se suscita y qué implica ó determina el proceso de apropiación y asimilación del Modelo de Gestión de Calidad SEP, en los miembros de la representación de la SEP en el estado de Chiapas?**

Por lo que, el objetivo general es: ***Identificar, describir, correlacionar y explicar el proceso de apropiación y asimilación del Modelo de gestión de Calidad, en los miembros de la Representación de la Secretaría de Educación Pública en el estado de Chiapas.***

Con el fin de posibilitar el logro del objetivo planteado, se aborda el estudio desde la perspectiva de investigación de la tradición fenomenológica, ya que el objeto de estudio: *“la apropiación y asimilación de la calidad”*, se inscribe en aquellos cuya naturaleza solo puede ser explorada y descrita por sí misma (Schutz, A. 2003: 115). El estudio se diseñó con instrumentos cuantitativos y cualitativos, pues, mientras que el cuestionario permite distinguir los rasgos generales de los sujetos, la revisión documental, la entrevista en profundidad y la observación participante, brindan la posibilidad de proponer un modelo descriptivo - explicativo del proceso de apropiación y asimilación que está, en el núcleo de la puesta en marcha del MCSEP.

Para delinear la investigación, se considera –como se señala anteriormente- que desde la perspectiva *managerial*, los modelos de *Gestión de la Calidad* son diseñados para generar un cambio en la organización y entre otras cosas, crear una cultura de calidad (adquisición de nuevos comportamientos en el trabajo).

Se parte entonces de esta premisa y se plantea un análisis de la evolución del comportamiento organizacional, explorando en las dimensiones internas de la organización: *estructura, función, cultura y forma de vida* de los miembros de la RSEPCH. Asimismo, se integran al análisis las dimensiones del contexto de la organización: *institución educativa, políticas públicas y modelo de gestión*.

Este documento se integra por 6 capítulos:

En el Capítulo I, “*La organización como estructura social contemporánea*”, se analiza a la organización desde su conceptualización, evolución, caracterización y taxonomía; asimismo se revisa el desarrollo histórico de la Teoría Organizacional (TO), y se examinan las diferentes perspectivas teóricas que intentan dar explicación a la lógica organizacional con énfasis en el papel del sujeto en la organización.

En el Capítulo II “*El comportamiento organizacional y la Gestión*”, por otra parte, se explora el corpus teórico que intenta explicar fenómenos consustanciales al funcionamiento humano en la organización. Asimismo, se examinan los modelos de administración y de gestión desde la perspectiva cultural.

El capítulo III. “*La Modernización Administrativa*”, se dedica a la descripción e interpretación crítica del sistema general de intervención que se observa en la administración pública mexicana, en el período comprendido entre el 2000 y el 2006. A partir de ello, se ubica el modelo de calidad SEP y se construye un marco conceptual que orienta la interpretación del estudio de caso.

El capítulo IV. *“La calidad en la organización”*, sitúa las bases del análisis teórico de la calidad, desde los elementos conceptuales y su evolución, hasta las teorías de la calidad y su aplicación en las organizaciones.

En el Capítulo V *“Metodología”*, se describe de manera puntual las bases filosóficas, epistemológicas, ontológicas y metodológicas de la investigación, así como los instrumentos y procedimientos para su desarrollo.

Por último, el Capítulo VI *“La Representación de la SEP en el estado de Chiapas”* se dedica al estudio de caso, en él, se revisan los rasgos socioculturales y de personalidad de los miembros de la Representación de la SEP en Chiapas; se exploran las dimensiones internas de la organización: *estructura, función, cultura*, asimismo, se integran al análisis las dimensiones del contexto: institución educativa, políticas públicas y modelo de gestión.

El documento concluye con los apartados complementarios de conclusiones, bibliografía, glosario de términos y anexos.

Capítulo I

“La organización como estructura social contemporánea”

“Todo lo demás, toda la realidad, toda la naturaleza, el idioma mismo, no tiene para el otro, más valor que el de un signo, un símbolo”. Friedrich Nietzsche

Esta tesis se desarrolla, en el marco de la “modernización administrativa” del gobierno mexicano (2000 – 2006), se enfoca al análisis del comportamiento humano en la organización, explorando en las actitudes y el comportamiento hacia el trabajo a la luz del Modelo de Gestión de la Calidad SEP (MGCSEP).

La preocupación analítica del trabajo, gira en torno a la revisión del comportamiento como un proceso social, ubicando dicha actividad en la organización, considerando los factores de naturaleza psico - social y económica, es decir, todo ese amplio campo de actividades ordenadas en sistemas parciales dentro del sistema social que es la organización, considerando tres dimensiones explicativas: 1).- la organización (pública), 2).- el sujeto (en la organización) y la acción (modelo de gestión).

En este apartado, abordaremos el fenómeno organizacional situando a la organización como estructura social contemporánea y revisaremos el papel del sujeto en la organización en diversas corrientes de la Teoría Organizacional (T. O), desde la perspectiva cualitativa.

El análisis de los estudios organizacionales, desde la perspectiva cualitativa ha sido adoptada por Burrell, Morgan, Clegg, Hardy, Reed y Hatch entre otros (Burrell y Morgan, 1979; Burrell, 1996; Clegg y Hardy, 1996; Reed, 1996; Hatch, 1997). Desde su origen, hasta los años sesenta aproximadamente, el campo de los estudios sobre las organizaciones era relativamente simple (Burrell, 1996), su objeto de estudio era la burocracia en una sociedad moderna y el estudio de los elementos económicos.

Posteriormente, se incluyen aspectos antes no utilizados, por ejemplo: a los trabajos de Weber sobre la burocracia, se les agrega la noción de “*verstehen*” (comprensión) y sus implicaciones en la metodología para el análisis organizacional (Burrell y Morgan, 1979; Burrell, 1996 y Perry, 1993).

El cambio en los paradigmas se debe además, al cambio del contexto histórico social en el que las organizaciones se desarrollan. Aspectos como la calidad, comienzan a surgir como consecuencia de la competencia y la presión para elevar los índices de productividad (nuevos modelos de gestión); en este contexto, el conocimiento de aspectos como el comportamiento organizacional comienzan a considerarse relevantes (González y Olivares, 2004) y a ser estudiados desde una visión Simbólico interpretativa y Posmoderna (cuadro # 1).

Cuadro # 1
Los estudios organizacionales desde la perspectiva cualitativa

Perspectiva	Objeto de Estudio	Metodología	Resultados
➤ Clásica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los efectos de la industria en la sociedad. ▪ Estudios sobre eficiencia y efectividad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observación y análisis histórico ▪ Reflexión personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tipologías ▪ Guías para la práctica administrativa.
➤ Moderna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La organización en sí misma. ▪ Aspectos como el desempeño, el control y la rentabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La organización es estudiada como un objeto del cual se pueden obtener datos ▪ Medidas descriptivas ▪ Correlación entre medidas estandarizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudios comparativos. ▪ Análisis estadístico multivariado.
➤ Simbólico interpretativa.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La organización desde una posición epistemológica subjetivista. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observación participante ▪ Etnografía ▪ Entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descripciones narrativas. ▪ Análisis de casos.
➤ Posmoderna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teoría Organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deconstrucción 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reflexión y reflexividad sobre la teoría organizacional

Fuente: adaptado de Hatch, 1997:49

1.1. El fenómeno organizacional.

La sociedad de nuestros días se caracteriza por ser una sociedad de organizaciones. El fenómeno organizacional se ha extendido a todas las formas de actividad humana, convirtiendo a la organización en la institución social dominante. Las organizaciones se han transformado en el mecanismo a través del cual la sociedad crece, se mantiene y se reproduce. Consideradas como la manifestación de una sociedad que cada día se vuelve más interdependiente y especializada, las organizaciones se han convertido en la forma más eficiente y racional de agrupamiento social. Esta tendencia, que aparece después de la revolución industrial, se encumbra como la fuerza medular de las sociedades de fin de siglo y parece enmarcar los designios del presente milenio.

Las organizaciones, consideradas como una unidad social compleja, deliberadamente construida y reconstruida para la realización de objetivos específicos, crean un conjunto de relaciones sociales en donde los individuos orientan su actividad al logro de metas colectivas (Stinchcombe, 1965). Caracterizadas por el establecimiento de una estructura jerárquica de normas y reglamentos que regulan las relaciones entre sus miembros, se convierten en una institución única (Mouzelis, 1968).

En este sentido, Etzioni (1967) señala que la organización crea un poderoso instrumento social, a través de la coordinación de un gran número de acciones humanas. Combina personal y recursos al unir líderes, especialistas, obreros, máquinas y materias primas.

Esta "*sociedad de las organizaciones*" es el escenario para los habitantes del mundo desarrollado, los cuales, organizan su vida basándose en los distintos conceptos de trabajo y ocio; siguen rígidas rutinas 5 ó 6 días a la semana, viven en un lugar y trabajan en otro, visten uniformemente, defienden la autoridad y consumen mucho tiempo en el mismo sitio, realizando un conjunto repetitivo de actividades.

Para estos individuos, la vida diaria es un peculiar conjunto de creencias, rutinas y rituales que los identifican como una cultura totalmente distinta cuando se compara con otras sociedades más tradicionales. Antropólogos y sociólogos han estudiado concienzudamente estas diferencias. Por ejemplo, en las sociedades donde la casa es la unidad económica básica y productiva encontraremos que el trabajo tiene un significado diferente y por lo general, ocupa mucho menos del tiempo de una persona.

En fin, por su complejidad, el fenómeno organizacional ha sido abordado a partir de diferentes perspectivas y analogías que han derivado en que la organización pueda ser considerada – entre otras cosas - como una *máquina*, un *organismo*, un *cerebro*, un *sistema político*, una *cárcel psíquica*, un *instrumento de cambio y transformación*, un *sistema de dominación* e inclusive, como una *cultura* (Morgan, 1986).

Es desde esta última perspectiva, que se presenta una visión general de la organización, luego, una aproximación a la Teoría de la Organización con referencia al papel del sujeto en la organización para, posteriormente, describir algunos modelos organizacionales como referente para centrar la descripción del comportamiento como un proceso psico - social y a partir de un modelo tridimensional, ofrecer una propuesta para comprender como los productos externalizados de la calidad, se observan en las actitudes y comportamientos hacia el trabajo (variables organizacionales): *objetivación de la calidad* (Berger y Luckmann, 2003).

1.1.1. Del concepto de Organización.

La moderna concepción de "organización" hace referencia a una nueva forma de concebir los colectivos humanos orientados a la consecución de ciertos fines, generalmente económicos. En su origen etimológico, el término de "organización" proviene del neo-latín empleado a partir de la Escolástica: "*organisatio*" y no se utiliza hasta el siglo XVIII sobre todo en relación con las ciencias biológicas.

El concepto no se delimita inicialmente de forma clara frente al del "orden" o al de "organismo". Es evidente que el concepto no tiene entonces el carácter instrumental que recibe luego en la posterior Economía de Empresa de orientación alemana, en el sentido de "poseer" una organización, sino más bien se entiende siempre en sentido de "ser" una institución.

Durante gran parte del siglo XIX, el concepto sigue muy vinculado al del "organismo". Pero el término francés de "*organisateur*", difundido durante la Revolución, implica ya la componente de la actividad configuradora racional y consciente en cuanto contrapuesta a la del crecimiento orgánico espontáneo.

Hoy en día, existen diversas definiciones de organización, así por ejemplo: Schein (1988), define a la organización como la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito mediante la división de funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad.

Etzioni (1967) concibe a la organización como una entidad social deliberadamente creada y recreada para alcanzar objetivos concretos. Se caracteriza por la división del trabajo, el poder y las responsabilidades en la comunicaciones; divisiones no producidas por azar o por tradición, sino de forma deliberada.

Por su parte, Katz y colaboradores (1978), en un marco de referencia a la teoría cibernética, definen la organización como: un sistema abierto, en los que el *input* de energía y la conversión del *output* en posteriores *inputs* energéticos consiste en transacciones entre la organización y su entorno. Esos sistemas articulan otros diferenciados según funciones y coordinados, y se realizan a través de un sistema de roles. Una organización humana constituye una estructura artificial, con propiedades únicas, una estructura que consiste en actos o eventos más que de componentes físicos invariables.

Porter, Lawler, Hackman (1975) delimitan cinco notas esenciales en una organización: a).- estar compuestas de individuos y grupos; b).- constituirse para la consecución de fines y objetivos específicos; c).- utilizar para ello la diferenciación de funciones; d).- la coordinación racional de las mismas y e).- manifestar cierta permanencia temporal y delimitación espacial.

Para Abrahamsson (1993), las organizaciones son estructuras configuradas según un plan diseñado por una persona, grupo o clase, con el deliberado y expreso propósito de conseguir ciertos objetivos, objetivos dentro de los intereses del dirigente y con frecuencia opuestos a otros intereses.

Para este trabajo, el concepto de organización se define en palabras de Richard Hall como. . . *“una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de comunicación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad* (Hall, R., 1996: 33).

Finalmente, el concepto sociológico de organización debe ser diferenciado del concepto de "institución", a pesar de las innegables conexiones mutuas entre ambos, entre ellas su evolución (cuadro # 2).

Cuadro # 2

La Organización en la línea del tiempo: “la evolución organizacional”

año	personaje	Factores
1776	Adam Smith	División del trabajo para incrementar drásticamente la capacidad de producción
1830		Principia la construcción de ferrocarriles, dándose un avance significativo en procedimientos de operación y estructura organizacional
1900	Henry Ford	Inicio de la industria automotriz; se desarrollan las líneas de producción
1920	Alfred Sloan	En la industria automotriz, por el problema de grandes líneas de producción, se inventa el nivel gerencial y las divisiones corporativas.
1945	II guerra mundial	Con mentalidad estratégica de guerra. Se establecen los conceptos de planeación, control, auditoría y desempeño divisional
1946	Richard Demming	Matemático americano desarrolla en Japón el “Control Estadístico, Calidad Total y Mejora Continua”.
1950		En la posguerra se da un crecimiento explosivo de la producción
1960		Aumento de personal en niveles medios, mayor distanciamiento de la alta dirección
1970		Se comercializan microcomputadoras y se desarrollan las finanzas
1980		Impacto Japonés en la producción, crisis en grandes empresas productoras. Inicia la comercialización de PC's. Se buscan nuevos métodos y se estudia lo sucedido en Japón
1990		Desarrollo de franquicias. Crisis en las grandes corporaciones por su dificultad en la adecuación y de respuesta; fuerte desarrollo en redes y comunicaciones, globalización. Desarrollo de alianzas estratégicas como solución para reducir sus estructuras. Se fortalecen los conceptos de desarrollo y la motivación de los empleados: empowerment
1993		Se rompen radicalmente los métodos establecidos. Reingeniería, reinventar, enfoque a los procesos
1994		Se inicia una carrera por disminuir las estructuras y burocracia. Desarrollo de Outsourcing y Downsizing
2000	actualmente	Desarrollo de valores humanos; mayor autonomía, control hacia el producto final, simplificación del trabajo en equipo, mayor responsabilidad individual y creatividad. Las empresas establecen sus características estratégicas y buscan realizar con terceros lo más posible

1.1.2. De las dimensiones de la organización.

Como se menciona líneas arriba, el concepto de organización es entendido recurriendo a la definición que hace Hall (1996): como una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas.

En el marco del estudio del sujeto en la organización, de ésta definición, se desprenden tres grandes dimensiones para su análisis:

- ▲ Estructura
- ▲ Función y
- ▲ Cultura.

La primera dimensión se caracteriza por componerse de aquellos elementos de simple observación que distinguen a la organización, la segunda comprende las actividades y el como se realizan y la tercera, representa el nodo complejo que relaciona a la estructura y a la función.

Fig. # 1
De las dimensiones de la organización



1.1.1.1. Estructura.

Diversas son las nociones que se tienen del concepto, así, para Blau (1974), la estructura organizacional es la distribución de las personas en diferentes líneas; las posiciones jerárquicas influyen en las funciones y las relaciones de aquellas. Una consecuencia de esta definición es que las posiciones que detentan las personas tienen reglas y normas que especifican, en grados diferentes, cómo deben comportarse.

Por su parte Meyer, Rowan y Kamens (1977), ven a la estructura como un mito creado por las demandas sociales. Indican que está conformada por las prácticas y los procedimientos que se definen a través de los conceptos racionalizados prevalecientes sobre el trabajo organizacional y que están institucionalizados en la sociedad.

Ranson, Hinings y Greenwood (1980) en cambio, conciben a la estructura como un medio complejo de control que se produce y se recrea continuamente por la interacción, pero que determina, al mismo tiempo, esa interacción: las estructuras son constituidas y constitutivas.

En cuanto a su concreción, Meyer y Rowan (2001) señalan, que la estructura formal de la organización parte de un plan para las actividades que incluye ante todo, el cuadro de la organización: una lista de las oficinas, departamentos, posiciones y programas que racionalizan toda actividad bajo el argumento del orden, esquematizado en un organigrama funcional (Ostroff, 1999).

En este sentido, Henry Mintzbert afirma que. . . *“el organigrama constituye una polémica representación de la estructura, dado que, mientras la mayoría de las organizaciones siguen considerándolo indispensable . . . muchos teóricos organizativos lo han rechazado por juzgarlo una descripción incompleta de lo que realmente sucede en la organización. Evidentemente, cada organización dispone de importantes relaciones de poder y de comunicación que no constan en los documentos (Mintzbert, H.,1998: 63).*

Estos enfoques, proporcionan una base para identificar cuáles son los elementos importantes de la estructura, que influyen en el comportamiento de los individuos que las conforman (Ivancevich y Donnelly, 1991), ya que uno de los objetivos que persigue la organización a través de la estructura y los procesos, es llegar a predecir lo que hará la gente, con quién, qué decisiones tomarán, que información recibirán; cuándo, cómo y con qué frecuencia desempeñarán funciones y tomarán decisiones. Se parte del supuesto de que lo que determina el comportamiento individual, son las relaciones entre las tareas y la autoridad.

De ahí que, según Hall (1983), la estructura organizacional desempeña tres funciones básicas:

- ▲ Se crea para producir resultados organizacionales y alcanzar objetivos.
- ▲ Está diseñada para minimizar la influencia de las diferencias individuales sobre la organización. Las estructuras se imponen para garantizar que los individuos se adapten a las exigencias organizacionales, no al contrario. En algunos casos todas las acciones de los individuos están dirigidas, mientras que en otros se les impulsa a utilizar la mayor libertad posible. Cuando se pone énfasis en la libertad la organización ha ejercido, por lo general, un fuerte control sobre los procesos para la selección los individuos.
- ▲ Es el medio en el cual se ejerce el poder; ésta conforma y/o determina qué posiciones lo tienen. También es el medio a través del cual se toman decisiones; el flujo de información que se requiere para tomar una decisión está determinado por la estructura. Y, finalmente, es el medio en el cual se llevan a cabo las actividades de las organizaciones.

En palabras llanas, el poder, el conflicto, el liderazgo, la toma de decisiones, la socialización y la comunicación resultan de una estructura y conducen a ella. Estos procesos constituyen la dinámica de las organizaciones (Baldrige y Burnhan, 1975).

Para Barnard (1938) la comunicación ocupa un lugar central en la teoría organizacional, ya que la estructura, amplitud y cobertura de la organización están determinadas por la comunicación. Katz y Kahn (1978) señalan que la comunicación como intercambio de información y transmisión de significados es la esencia misma del sistema social al interior de una organización; dicha información, contribuye de manera determinante en la conducta de los integrantes de la organización, dado que. . . *“cualquier tipo de comunicación lleva intencionalidad implícita, conciente o inconsciente”* (Bowditch y Bueno, 1994:132).

Este proceso es complejo, ya que los individuos tienen ideologías, actitudes y habilidades que se ven complicadas por características organizacionales tales como la jerarquía o la especialización (Jablin, 1986). Las comunicaciones emplean un conjunto de medios a través de los cuales se difunden las creencias y los valores organizacionales. Los mensajes pueden ser verbales (formas de hablar); escritos (documentos de empresa); materiales (mobiliario); estilo (vestimenta); de acción (reuniones); de estatus (espacios); de imagen (periódico interno) y de pertenencia (grupo profesional). La comunicación en las organizaciones cumple con cuatro funciones: control, motivación, expresión emocional e información (Robbins, 1996).

Otro aspecto relevante de la estructura, es el del grado de "formalización" de la organización (Gutenberg, 1983). Junto al entramado de reglas oficiales, existe un ámbito propio de otras reglas no oficiales, con sistemas jerárquicos y de sanciones determinadas en los llamados grupos "informales" (Miller/Form, 1957) lo que supone, una ruptura en la tradición que atribuía el "monopolio del orden" establecido a la organización formal (Luhmann, 1997). La organización informal llega a verse como un necesario "correctivo" de la formal (Thomas, 1964; Haseloff, 1967).

Finalmente, las estructura organizacional adopta muchas formas: la burocrática, la mecánica y la orgánica, caracterizadas, en términos de Hage (1965), a través de sus aspectos críticos: *centralización, formalización, complejidad y estratificación*.

1.1.1.2. Función.

En la literatura sobre la organización, las expresiones: "diseño", "proceso" de organizar" y "configuración" organizacional, se usan para indicar el conjunto de actividades de generación y aplicación de las reglas, programas, u otros elementos mediante los cuales se crea la "*red de decisiones*" que consideramos ser la característica distintiva de un "*sistema social organizado*".

Ese organizar la organización, siempre será trabajar con complejidad, se desarrolla en forma de procesos de solución de problemas (Grochla, 1982), adaptando la estructura y la cultura, a eventuales cambios en el entorno y a la pluralidad interna.

Estas actividades, que pueden conducir a un proyecto de configuración organizacional, se enmarcan en las estrategias de conjunto, en aquellas derivadas de la "política" de la organización. El proceso puede ser entendido como una actividad cuyo efecto es que un conjunto de personas, medios, informaciones y otras cosas se "ordene" de tal forma que facilite la obtención de ciertos fines - por así decirlo, situando a esas entidades y a los procesos desarrollados con ellas en su sitio y momento adecuados.

Babbage (1791-1871), introdujo la idea de "*sistema*", en que se conectan no piezas, hombres, o máquinas, sino "*operaciones*": con ello planteó el problema del organizar en el marco de sentido de "configurar y dirigir un sistema". Esta comprensión abre un horizonte no orientado según el principio del orden jerárquico descendente, sino enfocado a coordinar, ajustar mutuamente, acoplar, y demás medidas que armonicen las distintas operaciones constitutivas de la organización (Schaffer, 1994).

En la década de los 1980 la reflexión sobre el "proceso del organizar" apunta en dos horizontes de problemas muy distintos:

1. *Praxis*: se toma conciencia de la debilidad de la organización estructural y procesual: el desafío de la competencia industrial japonesa, primero en Estados Unidos y luego en Europa, obliga a tematizar como problema el mismo proceso de "organizar la organización" y a buscar nuevos métodos y soluciones para mejorar la forma de organizar los procesos.
2. *Planteamientos teóricos*: se considera que una "estrategia" sólo es posible en una relación triádica con la estructura y la cultura. Fig # 2.

Se reflexiona en la idea de que el funcionamiento de la organización se enfrenta con problemas planteados por objetos materiales o inmateriales, caracterizados por la multiplicidad, cambio y variedad de relaciones e interdependencias entre distintos factores, es decir, con problemas "complejos", por lo que, se precisa un enfoque global de la situación, es decir, una visión "*holística*" (del griego "holos", totalidad) que haga justicia a las características del campo organizacional sin reducir inadecuadamente esa complejidad.

Fig. # 2
De la relación triádica



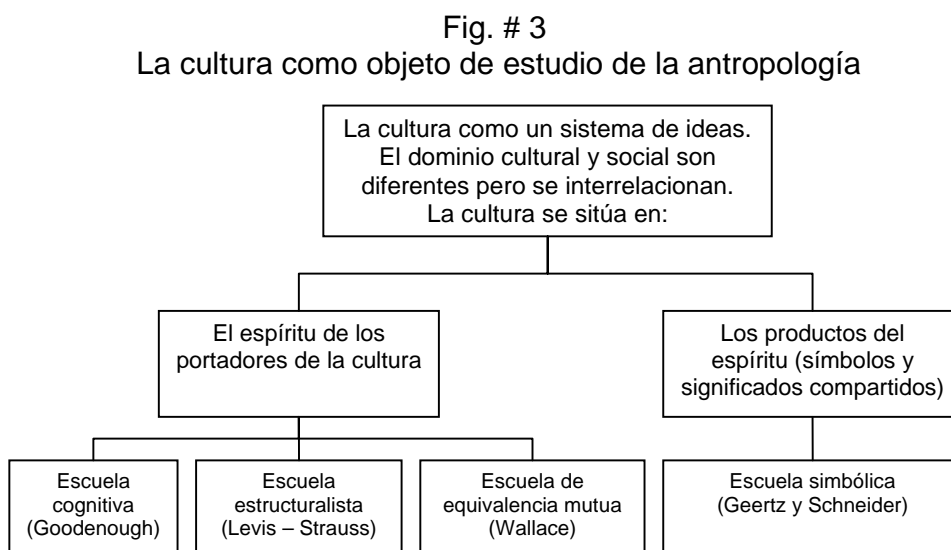
1.1.1.3. Cultura.

La palabra cultura proviene del latín *cults*: cultivado y *ura*: acción; que significa cultivo, agricultura, instrucción ó resultado de una acción.

El concepto por su parte, ha sido usado a través del tiempo, para designar una mezcla de rasgos distintivos, espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

Por otro lado, la cultura como objeto de estudio de la antropología ha sido abordada desde diferentes perspectivas. Una definición ampliamente conocida de cultura la establece Edward Tyler (1969). . . “*Cultura es ese gran conjunto que incluye al conocimiento, creencias, artes, moral, leyes, costumbres, y cualquier otra capacidad o hábito adquirido por individuos como miembros de una sociedad*”.

Vista como un sistema de ideas, donde lo cultural y lo social se interrelacionan, la cultura se ha analizado desde dos grandes visiones: a).- el espíritu de los portadores y b).- los productos del espíritu. Fig. # 3



La escuela cognitiva sostiene que la cultura es un producto del aprendizaje humano y no un fenómeno concreto; un conjunto de esquemas cognitivos que el hombre utiliza para organizar sus experiencias concretas en un mundo conceptual o fenomenológico (Tyler, 1969). *La cultura de una sociedad consiste en todo lo que el individuo debe de creer o saber con el fin de comportarse de una manera aceptable en el seno de dicha sociedad* (Goodenough, 1957).

Para el estructuralismo, cuyo principal representante es Levi-Strauss, la cultura es producto de los procesos mentales inconscientes y está compuesta por una serie de sistemas simbólicos colectivos. Levi-Strauss (1958).

Por su parte, la escuela de la equivalencia mutua señala que la cultura puede ser considerada como un conjunto de procesos cognitivos que permiten hacer predicciones del comportamiento de los individuos en un sistema social específico. Definida así, la cultura consiste:

[...] en políticas elaboradas en forma tácita y gradual por grupos de individuos con el propósito de promover sus intereses, así como en contratos establecidos por la costumbre, entre individuos que buscan transformar sus esfuerzos de cooperación en estructuras de equivalencia mutua (Wallace, 1970).

Desde el enfoque semiótico, la cultura debe ser entendida como un conjunto de símbolos y significados colectivos, a través de los cuales los miembros de un sistema social orientan su comportamiento e interpretan sus interacciones y experiencias (Geertz, 1973).

Los diferentes conceptos de cultura se vinculan cada vez más al estudio de las organizaciones, dando como resultado la convergencia de la teoría de la cultura y de la organización en cinco grandes vertientes: la administración comparada, la cultura corporativa, la cognición organizacional, el simbolismo organizacional y los procesos inconscientes en la organización (Smircich, 1983).

La importancia de la cultura en la organización, en el campo de la gestión y teoría organizacional es considerada a partir de la publicación del libro “*En búsqueda de la excelencia*” de Peters y Waterman (1982). Su éxito radicó en el hecho de vincular el logro de los objetivos de la organización con la creación de una cultura organizacional fuerte. Bajo esta perspectiva, la teoría de la organización y la de gestión se acercan a la antropología, retoman los diferentes conceptos teóricos de la cultura, sus metodologías y estructuras de pensamiento y los aplican al análisis organizacional para determinar, en primera instancia, la influencia de la cultura en el funcionamiento y la eficiencia organizacionales.

Así, la cultura de la organización es tomada, como un enfoque para observar el comportamiento de los individuos en las organizaciones, es decir: una perspectiva que se puede adoptar para comprender lo que ocurre dentro de las organizaciones. La cultura organizacional, se refiere al cúmulo de temas que tratan de explicar y predecir cómo se comportan bajo distintas circunstancias las organizaciones y las personas que laboran en ellas (Ott, 1989).

Como resultado de sus trabajos, Fiddler (1997) afirma que la cultura de una organización representa una enorme fuerza de estabilización, porque es una fuerza de unificación frente a las múltiples fuerzas externas. La cultura no es sólo descriptiva sino que es también normativa. Para los observadores es la forma en que una organización opera, pero para los miembros de la organización la cultura representa formas aceptadas de operar. Por ello, son importantes las normas y los valores.

En este sentido, la cultura no es una realidad tangible, no es un dato observable, es aquello que conforma la realidad para hacerla social. Es un fenómeno intangible y no directamente observable. La cultura es una construcción para designar una realidad que nos acerca a los significados compartidos por los miembros de una organización, lo que da una identidad a esa organización que la hace diferente a las demás. (Fig. 4).

Fig. 4.
"La cultura como identidad organizacional"



La cultura implica el conjunto de modelos de representación y de acción desde la llamada "cultura material" y las técnicas corporales, hasta las categorías mentales más abstractas que organizan el lenguaje, el juicio, los gustos y la acción socialmente orientada, es decir, involucra *formas objetivadas* y *formas subjetivadas* de la cultura, o como dice Pierre Bourdieu (2003), entre "*símbolos objetivados*" y "*formas simbólicas interiorizadas*".

Finalmente y de manera general, algunos teóricos señalan como componentes que integran la cultura, los siguientes conceptos:

Normas.- Las normas, escritas o no, cumplen una función reguladora de la vida comunitaria. Con frecuencia se refieren al comportamiento, a la utilización de espacios y a las actividades.

Mitos.- Son las narraciones de sucesos extraordinarios que circulan por la organización y que pueden tener como protagonistas a personas admirables: fundadores, directivos, etc.

Símbolos.- Son representaciones convencionalmente aceptadas por los miembros de la organización y que contribuyen a la construcción y el fortalecimiento de la identidad colectiva. Los símbolos (insignias, escudos, logotipos, etc.) permiten atraer la atención, al tiempo que condensan y difunden la filosofía. También la forma de vestir, el diseño del mobiliario y la configuración del espacio tienen un valor simbólico.

Ritos.- Es el conjunto de reglas establecidas por la comunidad en las reuniones. Estas formalidades patentes en determinados actos, v. gr., asambleas, juntas de trabajo, aniversarios, etc., refuerzan los sentimientos de pertenencia y posibilitan el encauzamiento de la cultura organizacional.

Lenguaje y comunicación.- El lenguaje y el estilo de comunicación propios de los miembros de una organización constituyen una de las señas de identidad del mismo.

Producciones.- Los diversos materiales (vídeos, libros, revistas...)

Valores.- Con frecuencia los miembros de la organización comparten un sistema axiológico que modula y guía sus acciones.

Supuestos básicos.- Son en cierto modo los cimientos de la cultura. Aunque sean invisibles orientan el comportamiento. Son ideas implícitas o creencias subyacentes sobre las personas y la organización.

En conclusión, los aspectos más superficiales y accesibles de la cultura son sus manifestaciones verbales, materiales y conductuales.

Las diferencias culturales trastocan tanto la transferencia de teorías como de métodos de trabajo; las disimilitudes culturales se ven reflejadas en los esquemas mentales y se hacen evidentes en los comportamientos, el lenguaje y las acciones (Montaño y Rendón, 2002).

El análisis de estas producciones y expresiones culturales permitió adentrarse en los valores ocultos, al tiempo que estos se remiten a las creencias que los han generado.

1.2. Una aproximación a la Teoría de la Organización (T.O.)

La teoría de las organizaciones, ha tenido tres vertientes claramente definidas que entrecruzan sus aportes y explicaciones con los conceptos de burocracia, dado que comparten a la organización como objeto de estudio. Estas son la proveniente de *la sociología* con los desarrollos teóricos de Max Weber y algunos aportes puntuales de Karl Marx; *la administración* cuyos legados son de Frederick Taylor y Henry Fayol entre otros, y la *psicología social* cuyo origen parte de las investigaciones de Elton Mayo, Kurt Lewin y Douglas McGregor (Rodríguez, 1996).

En otras percepciones acerca del fenómeno de la organización, autores como Pagés, et al (1979), la estudian desde la perspectiva psicológica como un sistema de mediación, que se presenta como la ligación de coacciones de la organización con las ventajas ofrecidas al individuo, ligada al concepto de contradicción. Los tipos de mediación más relevantes descubiertos son los niveles: económico, político, ideológico y psicológico.

Connolly (1993) identifica un grupo de conceptos contrapuestos entre sí, que constituyen puntos de intersección en la Teoría de la Organización y originan los siguientes debates para entender las interacciones en la misma: 1) organismo-estructura; 2) constructivismo-positivismo; 3) local-global y 4) individualismo-colectivismo.

Por otro lado, en el campo de los estudios organizacionales se identifica un amplio terreno intelectual, de donde emergen teorías contrapuestas que se ocupan de las formas en que la organización puede y debería ser. Reed (1996) las denomina estructura interpretativa metanarrativa. Estas son: *racionalidad, integración, mercado, poder, conocimiento y justicia*. Además de diversos temas excluidos de los estudios de la organización, como son: *género, razas y etnicidad, tecnociencia, desarrollo global y subdesarrollo*, los cuales han cobrado relevancia por su impacto en el funcionamiento de las organizaciones en el actual mundo globalizado.

March y Olsen, (1997) argumentan que las organizaciones desarrollan un carácter que desalienta los cambios estructurales arbitrarios, por lo que en ocasiones cambian su entorno en vez de adaptarse a él. Los autores proponen considerar a la organización como un entramado de tres sistemas: *el individual, la organización y el entorno*.

Por su parte, Powell y Dimaggio, (1999) sugieren que el mecanismo de racionalidad organizacional ha cambiado, las organizaciones presentan hoy día, una propuesta de homogeneización llamado *isomorfismo*, en la cual las organizaciones tratan de imitar o modelar los procesos y sistemas de otras organizaciones que muestran tener éxito en un campo determinado, para enfrentar cuestiones de eficiencia o turbulencias ambientales en la vida institucional.

Pfeffer, (2000) identifica y describe los que considera los cinco modelos de comportamiento más importantes de actos y decisiones en los estudios organizacionales: 1) el modelo económico; 2) el modelo social; 3) el modelo de racionalidad retrospectiva; 4) el modelo moral y 5) el modelo cognitivo o interpretativo.

En conclusión, los fundamentos teóricos de los estudios de la organización se sustentan en un conjunto de aproximaciones que parten desde la tradicional teoría clásica de la administración, hasta entretener las propuestas del movimiento de las relaciones humanas, las ciencias del comportamiento, la escuela estructuralista, la escuela contingente, la escuela de sistemas, el enfoque del nuevo humano - relacionismo, la teoría de la decisión y las más recientes con sustento en la calidad y la mejora continua, todas ellas son revisadas en este trabajo, desde la perspectiva del sujeto en la organización.

1.2.1. La teoría clásica de la Administración

Ya en el hombre primitivo, se buscaban métodos rudimentarios para dirigir al grupo y acometer con éxito actividades de interés para la supervivencia. Los primeros aportes a la administración, datan de las civilizaciones de Egipto, China, Roma y Grecia entre los años 4000 y 2000 a.n.e, quienes aplicaban diversos principios –aún vigentes– como la planeación, el control, la organización, la descentralización del poder y la organización funcional de los poderes administrativos

Las teorías administrativas verdaderas surgen después de la revolución industrial de los siglos XVIII y XIX y son considerados pioneros de las mismas, el estadounidense Frederick Winslow Taylor (1856 -1915) y el francés Henry Fayol (1841-1925) con la teoría de la administración científica y la teoría clásica de la administración, respectivamente.

A ambos autores, se les critica que *no tuvieron en cuenta al ser humano* concreto de las organizaciones con sus necesidades y motivaciones socio psicológicas y por otorgar un papel central a la racionalidad laboral, a los aspectos técnicos y a la estructura organizacional a partir del punto de vista de que una persona será motivada a trabajar si las recompensas y las sanciones van vinculadas directamente a su desempeño.

A finales del siglo diecinueve y principios del siglo veinte, durante la consolidación industrial, muchas empresas comenzaron a tener problemas por su crecimiento en tamaño, trabajadores, máquinas, costos, producción y el deterioro de la relación entre trabajadores y la dirección. Las formas de administración eran también incipientes, con fundamentos básicamente empíricos, que obligaban a gerentes y supervisores a generar ideas para una gestión eficiente, y donde toda propuesta para mejorar las condiciones era bien recibida.

Tal es el escenario prevaleciente a la llegada de Frederick W. Taylor con sus sistemas de mejoras en las máquinas y herramientas, el control de tiempos y movimientos de los obreros y el ofrecimiento de un estímulo –a destajo– a quienes se adaptaran a su procedimiento. Este sistema, por basarse en las matemáticas y en estudios especializados, recibió el nombre de *Administración científica*, que, dado el origen y la metodología de su aplicación, bien pudo llamarse *Ingeniería administrativa*.

Las principales aportaciones que Taylor realizó a la administración son:

1. la sistematización de actividades a través de planes de control de las operaciones;
2. el establecimiento de un método contable para el control de operaciones y costos y
3. el traslado de muchas operaciones de los capataces a los cuerpos de administración.

En relación a las obligaciones que Taylor señaló para la dirección están: 1) reunión de los conocimientos empíricos de los artesanos; 2) selección científica y posterior mejora de los trabajadores; 3) acostumbrar al trabajador a la ciencia y 4) la división reflexiva del trabajo.

La primera, es una clara referencia al intento de sistematizar el aprendizaje en la organización, aunque ha sido criticado de escamotear los conocimientos tácitos al trabajador hábil para estructurarlos y formar instructivos para los menos hábiles. La segunda, da cuenta de la necesidad de contar con personal con perfiles adecuados y su mejoramiento o capacitación. La tercera, no encubre su *percepción despectiva hacia el trabajador*, a quien calificaba de torpe; mientras que la última es una proposición eficientista apoyada en el principio de la división del trabajo de Adam Smith.

Coriat (1982), considera que las técnicas taylorianas aparecen como avanzada de ataque contra la forma organizada de la clase obrera y permite la sustitución del obrero profesional por el obrero - masa.

“Henry Ford y el “fordismo”.

Casi en paralelo a la administración científica, aparece el sistema de trabajo en cadena o transportadores de cinta en los Estados Unidos, que después se conoce como línea de montaje, precursora de un sistema revolucionario de producción que permite aumentar el rendimiento principalmente en la naciente industria automotriz. Estas ideas de trabajo y fabricación en cadena pronto fueron incorporadas en Europa, generando nuevos niveles de competitividad.

Quien llevó a su máxima expresión el uso de sistemas de cadenas, líneas de montaje, estandarización de piezas y procedimientos fue Henry Ford (1863-1947) a principios del siglo XX. En su libro *My Life and Work* (1923) relata su vida y su filosofía empresarial.

Según Crainer (1997), el pensamiento empresarial de Ford se expresa en su afirmación de *“nuestra política es reducir el precio, ampliar las instalaciones y mejorar el artículo”*, sobre la que reflexionan los mercadólogos y consideran que la real genialidad de Ford fue el marketing, mientras que la producción en serie, fue el resultado no la causa, de sus precios bajos.

Los estudios acerca del origen del sistema de cadenas en la industria automotriz tienen diversas propuestas. Coriat (1982) argumenta que el sistema proviene de las industrias de los relojes despertadores y las cerraduras, de cualquier forma, Ford fue el primero que lo utilizó en la producción automotriz y lo dio a conocer al mundo industrial de la época (Hernández, 1994).

La cadena de producción de Ford, ocasionó también, que la comunicación entre los sujetos en la organización, poco a poco se perdiera y con ella, uno de los rasgos distintivos más importantes de la especie humana.

1.2.2. Las teorías de la Burocracia

“Toda teoría se asienta, por cierto, en un contacto parcial e insuficiente con la realidad, pero este origen se oculta generalmente en las ciencias sociales, a causa de la separación entre las investigaciones empíricas y los problemas de la teoría...(por ello) deseábamos elaborar una teoría sobre el fenómeno burocrático capaz de insertarse a la vez en una teoría general de las organizaciones y en una teoría general de los sistemas culturales”.

(Crozier M., 1973:15)

Uno de los autores más influyentes en el estudio de las organizaciones es el sociólogo alemán Max Weber (1864 – 1920), quien establece, que la construcción de sentido desde el sujeto se realiza con base en los *"tipos ideales"*.

El tipo ideal es una especie de caso extremo, de súper - relevancia relativa a un determinado horizonte de interés, que sirve de definición y de término de comparación para evaluar distintas formas. El tipo ideal es una "construcción" teórica pero realizada mediante un uso ilustrativo de lo empírico. Es decir, el tipo ideal construido por el científico es considerado como mera ayuda analítica que sirve para entender mejor las intenciones subyacentes a un fenómeno. Así se trasciende la realidad, pero se adquiere una pauta que sirva para catalogar fenómenos reales como desviaciones, formas mixtas o deformaciones de conceptos ideales (Mouzelis, 1991).

A partir de esta noción de los tipos ideales, Weber introduce tres conceptos fundamentales: *la burocracia, la autoridad y el modelo ideal de burocracia* (Mouzelis, 1991).

La burocracia, señala Weber a principios del siglo XX. . . *“es la organización eficiente por excelencia, la organización llamada a resolver racional y eficientemente los problemas de la sociedad y, por extensión, de las empresas. La organización burocrática esta diseñada científicamente para funcionar con exactitud, precisamente para lograr los fines para los cuales fue creada, no más, no menos”* (Mouzelis, 1991).

“Organización racional”, es el término acuñado por Weber como “*tipo ideal*” (Mouzelis, 1991), en él, la noción de burocracia se usa para designar una forma de organización dispositiva, orientada a la “*eficiencia funcional*”. (Cuadro # 3)

Cuadro # 3
Organización racional

Objetivos:	Definición clara de los objetivos organizacionales.
Jerarquía y estructuración del poder:	Estructura piramidal de categorías y desempeño de autoridad: las decisiones son tomadas en el nivel superior.
Manual de operaciones	Especificación detallada de las tareas a desempeñar por los sujetos, de sus competencias y responsabilidades, de la forma en que se les selecciona, dirige y promueve.
Registros	Documentación escrita de toda medida o decisión tomada en el seno de la organización en forma de "descripciones de cargos", de "reglamentos" que determinan las formas de actuar en distintas situaciones, etc.
Despersonalización:	Los puestos de trabajo se definen por perfiles y aptitudes con abstracción total de las relaciones personales. Este grado de abstracción de lo estructural frente a lo individual contribuye a la "racionalización" del sistema burocrático.
Formalismo:	Detallada especificación de tareas y de la formulación escrita y normalizada de tales descripciones; pero, sobre todo, regulación de los mecanismos de coordinación o de los de comprobación y justificación de decisiones, etc.
Reclutamiento:	Basado en ciertas exigencias, de capacidad y voluntad.
Promoción:	Los ascensos en rango jerárquico son por méritos; la “ <i>veteranía</i> ” se considera puntuable como mérito, lo mismo que las competencias demostradas en el tiempo anterior de servicio.
Remuneración:	Según el nivel jerárquico, la remuneración considera además las experiencias acumuladas a lo largo del tiempo.
Sistema de control y disciplina:	Para limitar arbitrariedad en el ejercicio del poder, se establecen las sanciones y los procedimientos de evaluación interna de actividades. El sistema organizado burocráticamente no presupone que la "confianza" sea un "médium" adecuado y suficiente para el establecimiento de relaciones de comunicación.

Fuente; adaptado de Mouzelis, 1991.

El énfasis dado a la racionalidad instrumental, así como la eliminación del afecto del mundo racional y valorativo, provocó que el “*tipo ideal burocrático*” pasara de ser un dispositivo metodológico, a ser un reflejo de la realidad social, propiciando así diversas interpretaciones de los teóricos:

Así, Selznick (1961) indica que la autoridad racional exige controles, pero estos no serán eficaces sin un cierto nivel de delegación de autoridad a niveles inferiores. Un efecto funcional de la delegación consistirá en fomentar capacidades y conocimientos para la decisión a niveles inferiores. La organización será así más eficiente. Pero también existen repercusiones negativas: el fomento de capacidades en niveles inferiores fomenta la conciencia de grupo, p. ejemplo de los cuadros o mandos, lo que les lleva a plantearse propios fines y normas.

En su caso, Crozier M. (1973), define a la organización burocrática, *como "aquella que no se corrige en función de sus propios errores, o en otras palabras, como un conjunto relativamente estable de círculos viciosos"* (Crozier, 1973: 70 - 79). En su visión de la burocracia, no la considera como estructuras monolíticas racionales, sino como sistemas, en los que pese a todo esfuerzo por controlar, los individuos y grupos conservan margen de maniobra. Existe así una constante interacción y tensión entre agentes y sistema.

Por su parte Dahrendorf R. (1990), considera la necesidad de insertar instrumentos de coordinación, pues una empresa, tiene que proceder según la división del trabajo y especialización. Sin tal coordinación y dirección no sería posible que funcionara el conjunto. Se precisa entonces, de un sistema organizado con relaciones de "autoridad".

Abrahamsson (1993), por otro lado, al definir el concepto de burocracia, considera a la organización como instrumento de un "*mandator*" que la utiliza para realizar sus fines a través de la ejecución de determinadas tareas cuya dirección (técnico-administrativa) confía al grupo "*ejecutivo*", es decir a los jefes que dirigen los departamentos y sujetos de la organización.

La burocracia designa un tipo de organizaciones especializadas en producir decisiones y de las que el sistema social espera una conducta de producción de decisiones (Luhmann, 1997).

En síntesis, los estudios modernos sobre la “burocracia” datan de 1946/1947, sin embargo, el primer autor que traslada el “*tipo ideal*” de Weber al ámbito de las organizaciones fue Robert Merton (1949), quien dirige su trabajo hacia el análisis de los componentes de la estructura: división del trabajo, reglamentación sistema de controles y sanciones, asignación de puestos con base en actitudes técnicas, procedimientos impersonales, autoridad jerárquicamente ordenada, sistema preciso de promoción y canales formales de comunicación.

En palabras de Merton, la burocracia es una estructura de grupo destinada a llevar a cabo ciertas actividades que no pueden ser satisfactoriamente realizadas a base de criterios de grupo primario. Para esta tesis, la definición de Merton es central, en tanto establece que: *una organización moderna como la burocracia, no podría funcionar bajo una intensa vida afectiva que reconozca las necesidades personales del individuo* (Merton R., 2002).

En este sentido, señalan Barba y Solís (1997) la burocracia no es solo un tipo de estructura, la burocracia es también un proceso, un tipo de conciencia y un instrumento de dominación social. La burocracia en tanto que proceso, es una característica de la edad moderna que encuentra su expresión tanto en un tipo racional de organización presente en los sectores público y privado, como en la racionalización de las creencias y de las relaciones humanas... los ciudadanos comparten una preconstrucción cultural burocrática común que reposa sobre un estilo cognoscitivo de racionalidad instrumental, formal, funcional y teleológica. Sin embargo, los nuevos modelos de organización flexible obligan a una revisión de los estilos cognoscitivos, preconstrucciones culturales y formas de dominación presentes actualmente en las organizaciones (Barba y Solís, 1997: 11-12)

En conclusión, la burocracia considera al ser humano como pieza en un mecanismo social, pues la persona no incorpora en éste, todo su ser, sino meramente un estrato de sus capacidades. Con ello, se convierte en miembro de un conjunto de nivel superior en el que se reduce a simple factor de producción.

1.2.3. La escuela de las relaciones humanas

Hasta aquí, la revisión hecha de los conceptos sobre las teorías “clásicas” de la organización (Weber, Fayol, Taylor, Ford), muestran como algo legitimado por la racionalidad misma, la sujeción del individuo (trabajador) al orden jerárquico y a las estructuras que instrumentalizan la asimetría en el reparto del poder.

Entre 1924 y 1939, la Western Electric Co. realizó en los talleres Hawthorne, una serie de estudios guiados por Elton Mayo, destinados a medir la influencia de las condiciones de iluminación en la curva de productividad obrera. Estas experiencias fueron seguidas por otras de índole muy diversa, inscritas en la perspectiva del análisis psico-social.

Como resultado de estos estudios, Mayo y su equipo de trabajo establecieron que:

1. una empresa es un sistema social además de ser un sistema técnico-económico;
2. el individuo está motivado por incentivos económicos, sociales y psicológicos;
3. el grupo informal de trabajo es un factor dominante;
4. la satisfacción del trabajador se encuentra asociada con su productividad;
5. los canales de comunicación entre los niveles de la jerarquía;
6. los participantes se motivan satisfaciendo necesidades psico - sociales.

Galván (1981).

“Los resultados de estos experimentos se constituyeron en el centro de la Teoría de las Relaciones Humanas” (Ludovic, 1977: 63). El movimiento de las Relaciones Humanas considera relevante la interacción y comunicación entre individuos, la motivación, el cumplimiento o no de las necesidades psico - sociales y de personalidad y temas similares, dejando fuera de su campo de observación todo lo referente a temas como la asimetría del poder, el conflicto de clases, etc.

Richard Gillespie llevó a cabo una revisión de los trabajos originales de los experimentos de Hawthorne realizados por Elton Mayo y sus colaboradores, para acercarse a una explicación de porqué, desde la perspectiva sociológica y psicológica, las interpretaciones proporcionadas por Mayo fueron consideradas como las correctas, aunque muchos investigadores discrepan de ellas y emiten sus propias conclusiones de los experimentos, los cuales han servido de prototipo para analizar la productividad de los trabajadores, la satisfacción laboral y la organización del lugar de trabajo en las plantas industriales (Gillespie, R. 1991).

Gillespie concluye que los trabajos de Mayo son de gran trascendencia para los estudios de la productividad humana, la conducta de las personas y la administración en las empresas. Sin embargo, se tiene la impresión que el soporte científico en esa época era insuficiente y se vio rebasado por los resultados, sin alcanzar a explicarlos de manera satisfactoria. El tiempo tuvo que hacer llegar a otros científicos de la conducta para aportar su genio y reinterpretar los resultados, dando origen a la escuela del Nuevo humanorrelacionismo en la administración y el surgimiento de los primeros trabajos sobre estilos de dirección: Lewin, Lippit y White (1939), distinguen ya los estilos autoritario, democrático y de *laissez faire*. De ahí, arrancarán las escuelas de Ohio con Stogdill a partir de 1947 y de Michigan con Likert.

El movimiento tiene un enfoque psicologista, dejando de lado las condiciones sociales, relaciones de dominio y poder, conflictos etc. sin embargo, esta línea de pensamiento y estudios es relevante para la Teoría de la Organización y del Management, en cuanto ha enriquecido la problemática con la dimensión de los “*comportamientos cognitivos*” como uno de los elementos que contribuyen a explicar los procesos desarrollados en cualquier organización.

Este movimiento ha permitido estudios, como los trabajos de H. A. Simon y su escuela que complementarán el estudio de la dimensión *motivacional* con el de la dimensión *racional*.

Las aportaciones derivadas de este impulso, se pueden clasificar, en la línea de la ordenación realizada por Grochla (1982): Cuadro # 4

Cuadro # 4 *comportamientos cognitivos*

Teorías y autores	Se enfatiza:
<i>Teorías sobre la Motivación/Satisfacción en el trabajo:</i> Maslow (1954), Herzberg (1966) y Vroom (1964).	la dimensión psicológico-individual en el estudio de los hechos relevantes para la organización
<i>Estudios sobre la interacción:</i> Bales 1951) y las obras de Argyris (1964) y McGregor (1960).	la dimensión de psicología-social, es decir, sobre las interacciones personales,
<i>La escuela de K. Lewin (años 30 y 40):</i> Bennis (1966), Bennis Bennis/ Benne/ Chin (1961), Walton (1966) etc.	los aspectos socio - psicológicos y sociológicos en los colectivos parciales sobre todo en grupos.

Fuente: elaboración propia.

Este enfoque, centra su interés en la dimensión interna *motivacional*, partiendo de la convicción de que es en tales elementos endógenos, donde existe el mayor potencial de recursos a explotar por el sistema organizado. Los demás factores externos son vistos más bien como mero complemento, importante sí, pero menos decisivo para los resultados finales.

El desarrollo de este enfoque viene marcado por varios hitos:

- ▲ Joseph Scanlon crea en 1937 su sistema de incentivos (Plan Scanlon para "Gain Sharing") y propone la introducción de comités de producción (un antecesor de los Círculos de Calidad) que elevarían sugerencias de mejoras a nivel de departamentos.
- ▲ El psicólogo clínico Abraham Maslow, publica en 1943 su conocida pirámide jerárquica de necesidades y difunde la idea de que existen vacíos de satisfacción de necesidades en las órdenes superiores que consideraba la mentalidad taylorista, para la cual, sólo contaría el deseo de remuneración en metálico.

- ▲ En su amplia obra, Chris Argyris (1957) plantea temáticamente el conflicto entre individuo y organización desde su convicción de que las exigencias organizativas van contra un desarrollo “sano” de la personalidad.
- ▲ Herzberg/Mausner/Snyderman (1959) desarrollan la teoría de dos factores sobre la satisfacción en el trabajo.
- ▲ V.H. Vroom (1964) supera ya el marco del problema de Maslow y Herzberg, limitados a la motivación para el trabajo, al universalizar sus hipótesis. Según su idea de la "gratificación", la motivación a una acción será tanto más fuerte cuanto más positivos sean los resultados "esperados".

La inserción del concepto de “*expectativa*”, aunque no haya sido desarrollado por esta corriente de ideas, abre el camino a una integración de los elementos individuales en una teoría de la organización de sistemas sociales e incluso de una teoría de la decisión inserta en dicha teoría de los sistemas sociales, pues la “*estructura*” profunda de una organización se articula precisamente en la estabilización de “*expectativas*”.

En suma, la escuela de las relaciones humanas agrega el factor psicológico al estudio de la organización, fortaleciendo a la “*nueva gerencia*” con instrumentos más sofisticados para elevar la producción a partir del manejo de los elementos motivacionales, pues, aún cuando los planteamientos de Mayo humanizan la anterior visión mecanicista del trabajador, considerándolo como ser social y promoviendo las comunicaciones internas de carácter formal, éstos obvian las insatisfacciones laborales relacionadas con la ejecución del trabajo mismo. Al no considerar este tipo de insatisfacción, coloca al trabajador como un ser sin iniciativa y conforme con su trabajo.

1.2.4. La teoría de la contingencia.

La noción de sistemas cerrados prevaleció en los orígenes de la teoría de la organización (T. O.), la cual, definía la eficacia dependiendo de la organización interna. Con el surgimiento de las teorías estructuralistas, se da inicio a la organización vista como un sistema abierto que interactúa con su medio ambiente. De hecho, ya la teoría de sistemas propone que la apertura de una organización produce que ésta esté en constante intercambio de energía con su entorno; su naturaleza es orgánica, por lo que poseen una estructura jerárquica flexible que les permite adaptarse con facilidad a los cambios que provienen de los agentes externos, la generalidad de esta teoría conduce a la aparición de modelos más prácticos como la *“teoría de la contingencia”*.

La palabra contingencia es definida por Bueno Campos, como... *“toda variable externa, característica ambiental, factor circundante o fuerza influyente que afecta el diseño efectivo de la organización y a su comportamiento de forma, en principio no controlable directamente”* (Bueno, C.,1996: 168)

Por su parte, Morera Cruz, dice que contingencia... *“es algo incierto y eventual que puede suceder o no, suele representar una proposición cuya verdad o falsedad puede conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón”* (Morera, C., 2006: 8). Es por esto, que los teóricos de este enfoque afirman que los modelos organizacionales adecuados surgen al conocerse las características del entorno externo de la organización y no a partir de consideraciones teóricas previas.

Esta perspectiva, se enfoca al estudio de la influencia de las contingencias sobre la estructura organizativa y el comportamiento administrativo; el sociólogo industrial Joan Woodward se convierte en uno de los pioneros de esta teoría, al publicar su obra en 1965 llamada "Organización Industrial: Teoría y práctica", en ella analiza 100 firmas industriales, concluyendo que el ambiente determina la estructura y que éste, afecta su sistema administrativo y funcionamiento (Kan, 2003: 9).

A diferencia del resto de teorías organizacionales, la teoría de la contingencia centra su foco de atención en el ambiente externo de la organización, dando prioridad a lo que ocurre fuera, antes de indagar en los elementos internos de la estructura organizacional. En dicho enfoque la organización busca un equilibrio entre ambos contextos, esperando obtener el mayor beneficio de sus circunstancias ambientales para garantizar su éxito.

Estos factores externos pueden dividirse, según (Hall, 1973), en condiciones generales e influencias específicas. Las primeras constituyen aspectos como las variables tecnológicas, económicas, legales y políticas, mientras que los segundos están compuestos por aspectos que afectan particularmente a dicha organización, tales como otras organizaciones o individuos claves.

Bueno Campos (*op. cit.*) agrega a estos elementos la antigüedad y el tamaño de la organización, la propiedad, la cultura, los cuales contribuyen a que la entidad desarrolle una estructura organizativa efectiva. Tales factores afectan a distintos niveles de la organización:

- ▲ la antigüedad y el tamaño influyen especialmente en la "línea media" y en los "staffs directivos y de apoyo;
- ▲ La propiedad y el entorno tienen especial relevancia en la configuración de la alta dirección y en la estructura de la decisión y por último,
- ▲ la cultura tiene gran impacto en el diseño y resultados de la dirección intermedia, en su relación con la tecno - estructura y los apoyos en el funcionamiento de la base operativa

De lo anterior se entiende que los aspectos externos a la organización actúan como variables independientes sobre los modos de organización interna de la organización, los cuales son variables dependientes de las primeras. Esta relación, sin embargo, no se establece como una de tipo causa-efecto, sino como una toma de decisión de los líderes de la organización sobre la elección de la alternativa más eficaz ante las circunstancias externas.

Analizando a la organización como señala Bueno Campos (*op. cit.*), desde una perspectiva macroorganizativa, es decir, del diseño estructural y microorganizativa desde el comportamiento, los procesos y las funciones, la cultura juega un papel primordial, entendida como... *"los valores, creencias, el estilo de liderazgo, las normas formales e informales, los procedimientos y las características generales de los miembros de la organización"* (Serna, 1996: 105), esta variable condiciona el diseño y los resultados de la institución, comenta Davemport (1997): *la cultura vista desde una perspectiva ecológica establece los procesos de funcionalidad y recoge los estilos de comunicación.*

En síntesis, el enfoque de la contingencia sitúa al sujeto en la organización desde la perspectiva del *"hombre funcional"*. El individuo desempeña un papel dentro de la organización, interrelacionándose con los demás individuos, como un sistema abierto. En sus acciones basadas en roles, mantiene expectativas respecto al rol de los demás y envía a los demás sus expectativas. Esa interacción altera o refuerza el papel. Las organizaciones son sistemas de roles, en las cuales los individuos actúan como transmisores de roles y organizadores.

1.2.5. Escuela del comportamiento.

Entre 1950 y 1960, surge la Escuela del Comportamiento, cuyo centro de análisis es precisamente el comportamiento, estudiado a través de la toma de decisiones. Herbert Simon, su principal exponente, introduce la noción de *“racionalidad limitada”*, argumentado que el sujeto no posee información completa y ante la dificultad que enfrenta al asignar a cada acción un resultado esperado, intercambia la decisión óptima por una decisión satisfactoria.

Simon cuestiona el modelo de elección racional desde diversos frentes. En primer lugar, critica los supuestos que dotan al *“homo economicus”* de un sistema bien organizado y estable de preferencias y una capacidad que le permite calcular los efectos de su elección para todos los cursos de acción posibles y seleccionar la que le permite un resultado óptimo. Simon enfatiza que... *“los límites de la racionalidad son variables. Lo más importante de todo es que la conciencia de esos límites puede, por sí misma, alterarlos”* (1957: 40).

Por ello, plantea al *“hombre administrativo”* como alternativa para estudiar el comportamiento en las organizaciones o en la teoría de la administración... *“es en el ámbito en que el comportamiento humano trata de ser racional, aunque lo consiga solo de una manera limitada, donde hay un lugar para una auténtica teoría de la organización...”* (Simon, 1982: xxii).

La racionalidad limitada se caracteriza por dos conceptos: búsqueda y satisfacción (Simon, 1982: 502). Si el tomador de decisiones no conoce las alternativas de inicio, entonces él debe de buscarlas mediante un proceso de aproximaciones sucesivas hasta encontrar la alternativa más satisfactoria o buena, para la situación dada y el nivel de aspiraciones previamente fijado. Es por eso, que este modelo es más rico que el modelo de elección racional pues, no sólo trata del equilibrio, sino también de la manera de alcanzarlo (Simon, 1982: 135).

Esta escuela pretende superar la doctrina de la racionalidad absoluta (*one best way*), pero conserva intacto lo esencial de sus premisas básicas (Aktouf, 1998):

- a. la decisión como elemento fundamental;
- b. la concepción de toda acción como combinación de medios – fines y
- c. la preeminencia de la racionalidad, así sea limitada.

De acuerdo con lo anterior, la mayor parte del comportamiento en las organizaciones está gobernada por la toma de decisiones programadas. El modelo de decisiones programadas y no programadas de March y Simon (1961) corresponde en términos generales al denominado proceso organizacional planteado por Allison (1969).

Señala además, que la relación medios/fines llega a ser poco integrada, conflictiva y hasta contradictoria y que generalmente los fines no son claros ni estructurados en órdenes jerárquicos precisos, e incluso, que existen fines que se convierten en medios para otros nuevos fines, despojando así a los medios su neutralidad valorativa. Este planteamiento propició una serie de análisis que se enfocaron a dos corrientes distintas: la de las *anarquías organizadas* y la del *análisis estratégico* (Montaño, L., 2001).

En la década de los setentas, los trabajos de análisis sobre las *anarquías organizadas* son realizados principalmente por Kart Weick, James March y Johan Olsen y se aproximan al individuo a través de la satisfacción. Desde esta perspectiva, cuestionan el rigor de la vinculación entre medios y fines, cambiando un poco la noción de racionalidad al introducir el concepto de “*ambigüedad*” en los objetivos y en los medios en relación, con los flujos de participación de los tomadores de decisión. Otorgan una gran importancia a la negociación entre los miembros de las coaliciones políticas, en tanto que estos permanecen unidos trabajando por un objetivo común si la retribución recibida es igual o mayor al esfuerzo realizado (Montaño, L., 2001).

En cuanto al *análisis estratégico*, Michael Crozier y Erhard Friedberg son los más representativos. Estos teóricos, sin dejar de excluir toda forma de irracionalidad, intercambian la noción de *racionalidad* por la de *estrategia* al reconocer que el comportamiento de los actores es activo, pero al mismo tiempo limitado al no poseer objetivos claros y proyectos coherentes, y que más obedece a un sentido con arreglo a oportunidades y a comportamiento de terceros, no a fines.

Su base para el análisis organizacional es el poder. Consideran que las fuentes de las cuales los actores obtienen su poder son el conocimiento especializado, las relaciones privilegiadas con el entorno, el control de la información, y el acceso al uso de las reglas de la organización (Crozier y Friedberg, 1977: 72-74).

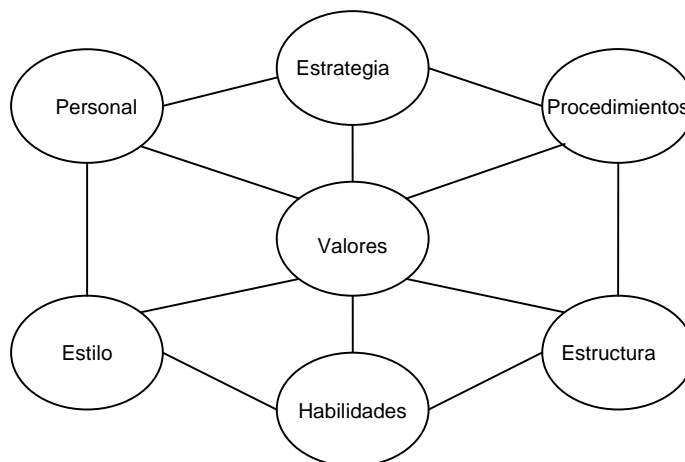
En resumen, como señala Omar Aktouf (1998), ésta corriente de pensamiento tiene subsumidas las premisas básicas de la racionalidad instrumental (Max Weber), pues recurre a la toma de decisiones para el análisis de la organización, considera a toda acción como el resultado de la combinación medios – fines y supone al sujeto en la organización, con un sentido prioritariamente racional: “*hombre administrativo*”.

1.2.6. Nuevas relaciones humanas

Este movimiento renovó el estudio del comportamiento humano en el trabajo, aunque desde una base muy distinta a la que utilizaron en los años treinta las relaciones humanas (Leavitt 1996; Porter 1966; Porter y Bigley 1941, 1982). Con este enfoque, tanto las teorías clásicas de la administración como la de las relaciones humanas son criticadas por simplificar el complejo y abarcador fenómeno de la motivación para el trabajo (López, 2005).

Sustentada en la psicología social norteamericana y bajo la marcada influencia de la teoría de la motivación de Maslow (1943), se reformula el problema del comportamiento humano en el trabajo, analizando ahora los factores psicológicos asociados al comportamiento individual, a partir de la observación del conflicto entre la satisfacción de los individuos y la estructura de la organización (Argyris 1957). Su solución se establece esencialmente en la exigencia de modificar dichas estructuras, con la finalidad de eliminar su excesiva rigidez y posibilitar así, una mayor participación que se traduzca en el crecimiento psicológico de las personas (Bennis 1966). Desde esta perspectiva, Porter, M. (1996), desarrolla el método de “la cadena de valor” y Peters y Waterman (1982), el de las “7 S’s” (fig # 5) para explicar a la organización.

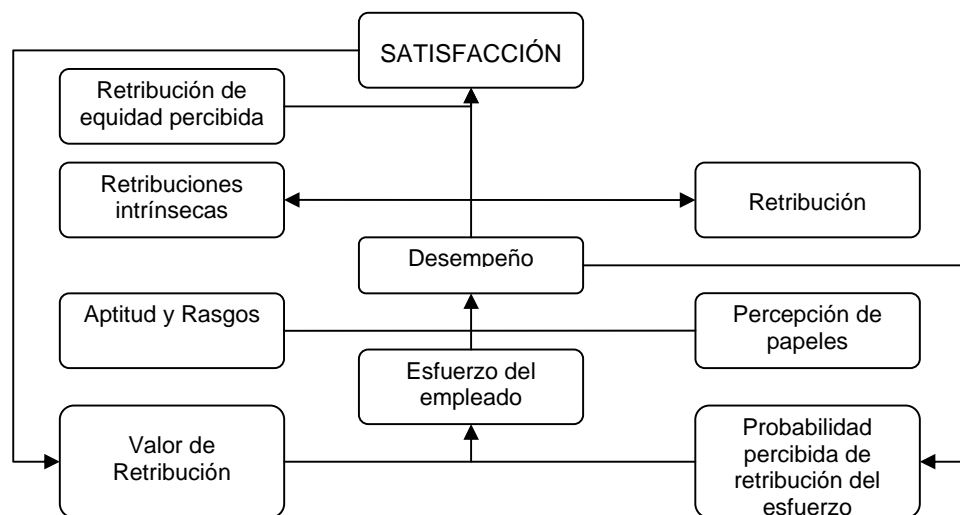
Figura # 5
Modelo de las “7 S’s”



Fuente: “En búsqueda de la excelencia”. T. Peters y R. Waterman (1982).

En el modelo de las 7 S's, los valores, son un componente muy importante de la cultura organizacional y pueden ser un apoyo al desarrollo e implantación de la estrategia de la empresa o una barrera invisible. Asimismo, uno de los factores que influye en el comportamiento de los miembros de la organización es la motivación. Existen diversas teorías que explican la motivación del personal en una organización, una de ellas es la desarrollada por Porter – Lawler (1968), conocida como el modelo de las expectativas. Fig # 6

Fig. # 6 Modelo de las Expectativas.



Fuente: Don Hellriegel, John Slocum, 1998

La noción del *“hombre complejo”*, aparece en escena vinculada al desempeño. Además de la racionalidad y del factor económico, se considera la importancia de los factores psicológicos y motivacionales. Los valores y el aspecto volitivo juegan un papel primordial en la explicación del comportamiento hacia el trabajo.

1.3. El sujeto en la organización

El estudio del ser humano en relación con la organización, ha sido objeto de investigación sistemática a partir de la segunda década del siglo XX, comenzando con un concepto de sujeto centrado en las funciones bajo una óptica administrativa (Fayol, 1949 y Weber, 1930), pasando luego al estudio de los grupos dentro de las organizaciones donde se hacen estudios sobre su comportamiento (Mayo, 1945 Lewin, 1947), hasta avanzar a las nuevas concepciones en las que se toma en cuenta el aspecto emocional del individuo en interacción con la organización: como en la teoría Z en la que se aborda la parte subjetiva del individuo y como ésta afecta, al medio en donde se desenvuelve.

Cabe mencionar que durante todos estos años y citando a Goleman (1995) se tuvo una *"desproporcionada visión científica de una vida mental emocionalmente chata"*, lo que guió la mayoría de las investigaciones sobre la inteligencia del ser humano, visión que afortunadamente está cambiando poco a poco, cuando se ha empezado a entender el papel esencial de los sentimientos en el pensamiento y reconocido a éstos como un factor esencial para la capacidad de aprendizaje y la creatividad.

De acuerdo con E. Schein (1978) podemos identificar cuatro tipos de concepciones en el estudio del ser humano en relación con la organización:

1. *El hombre racional-económico.* Las teorías representativas de este modelo son las de Smith A., Taylor F. y McGregor, en las que plantean que el individuo sólo busca la satisfacción de sus propios intereses, que los incentivos económicos son los únicos por los que se mueve el individuo, puesto que éste, es por naturaleza perezoso y pasivo; por lo tanto, el sujeto es controlado por la organización a través de las recompensas económicas. En esta concepción los sentimientos del ser humano son irracionales, por consiguiente tienen que ser controlados más por la organización que por el individuo.

2. *El hombre social.* Los estudios más representativos son los de Hawthorne dirigidos por Elton Mayo los cuales llevan a resultados en los que se manifiesta que en la conducta de las persona intervienen otros factores que hasta ese entonces no se habían considerado, como la influencia de los grupos y las relaciones interpersonales formales e informales aún cuando estén bajo presiones de tipo económico. Los principios que resultan de estos estudios son que: el hombre es motivado esencialmente por necesidades sociales, por lo tanto el comportamiento de éste no es una respuesta a los estímulos económicos sino más bien a la interrelación existente entre el grupo o grupos a los que pertenece proporcionándole al individuo una fuente de seguridad.
3. *El hombre que se autorrealiza.* Esta concepción parte de la idea de que las personas tienen la necesidad de usar sus capacidades y aptitudes por lo que en el trabajo buscan la forma de poder expresarlas, sin embargo se ven limitadas por el alto grado de formalización, especialización y especificación de las actividades. Este planteamiento reconoce la existencia de una serie de necesidades que van desde las más básicas hasta las de autorrealización, por lo que el hombre requiere un cierto grado de autonomía en el desarrollo de sus actividades para poder expresar o aplicar sus capacidades y aptitudes, y asumir sus responsabilidades para llegar al cumplimiento de los objetivos de la organización.
4. *El hombre complejo.* Este planteamiento más integral considera que ninguna de las concepciones anteriores explican por sí solas el comportamiento complejo y simple, a la vez, del ser humano, sino que hay que tomar en cuenta las diferencias individuales o al menos las de los grupos existentes dentro de la organización. La complejidad del individuo reside en el dinamismo con el que evoluciona, aprendiendo nuevos conocimientos o de las experiencias pasadas, originando así cambios substanciales en sus planteamientos, renovándose con conciencia de su ser y responsabilizándose de sus acciones.

1.3.1. La racionalidad instrumental

La racionalización es el proceso por medio del cual reglas y procedimientos explícitos, abstractos, intelectuales y calculables gradualmente sustituyen los sentimientos, la tradición y la mera intuición en todas las esferas de la vida. Desaparecen así las fuerzas misteriosas e impredecibles. La racionalización “desmitifica e instrumentaliza la vida, creando la danza de los fines y los medios”... Max Weber.

En el estudio convencional de las organizaciones, el tipo ideal de la racionalidad instrumental (*Max Weber*) no ha sido interpretada como un “*modelo ideal*”, como una posibilidad al margen de su inscripción social, por el contrario, *el funcionamiento de la organización ésta regido por los imperativos del modelo teórico*. Esta mala interpretación ha conducido a diversos problemas, P. ej.: el ejercicio de las relaciones de poder al interior de la organización y la consecuente desilusión del comportamiento de los actores que no logran adecuar éste, a los requerimientos idealizados.

Se han observado tres visiones de la racionalidad instrumental en la organización, siempre en el marco comprensivo weberiano, basadas en el alcance de la relación medios / fines:

- la disfuncional - administrativa,
- la organizacional y
- la institucional.

Cuando los medios se convierten en fines (*Merton R., 1949*), asistimos a una descomposición del sistema, ya que los fines de la organización se desvanecen ante la resemantización de la acción, en un espacio extremadamente estrecho. Este hecho, es frecuente en el caso de actividades repetitivas, simples y fuertemente en espacios organizacionales locales cerrados; encuentra generalmente su legitimación en la búsqueda de la **eficiencia**, es decir, la relación entre los recursos y los resultados.

En el segundo caso, la organización se percibe a sí misma como un sistema casi auto – referente, en donde la evaluación -cuantitativa y cualitativa- se realiza en función de los resultados obtenidos: **eficacia**.

El tercer caso resulta más interesante, pero desafortunadamente poco frecuente. Es cuando *la organización logra convertir sus fines en medios sociales para el logro de otros fines institucionales*. El conocimiento deja, por ejemplo, de ser un objetivo en sí mismo y se transforma en un medio para alcanzar otros fines, atendidos socialmente por otras organizaciones, logrando de esta forma una especie de red organizacional que se corresponde con la red social de necesidades y principios.

En cuanto al sujeto en la organización, Weber señala que una decisión es racional, no sólo por conseguir un objetivo, sino también por lograrlo "*a pesar de*" (es decir, a pesar de costes, complejidad, consecuencias secundarias etc.). Ser racional es casi como ser moral, es decir, seguir una norma. La racionalidad actúa como justificación última de una determinada forma de proceder, por tanto, también de toma de decisiones y de planteamiento de situaciones de decisión. La racionalidad filtra aspectos relevantes en dichas situaciones, es decir, configura la selectividad reductora de complejidad según los valores o normas aceptados por el sujeto.

1.3.2. La organización como construcción social

El tránsito hacia una visión de la organización como construcción social que puede ser observada y analizada desde la cultura organizacional, ha sorteado un largo camino, en tanto que la racionalidad instrumental -*que prioriza la producción y la utilidad antes que al individuo*- fue la única forma aceptada de funcionamiento y análisis de las organizaciones durante mucho tiempo.

La racionalidad en la organización tiene como punto de partida a la Administración Científica de Frederick Taylor, dando origen a lo que Ibarra y Montaña (1986) denominan la *Teoría Organizacional Convencional*, en cuyo desarrollo destacan las corrientes de pensamiento denominadas Administración Científica, Escuela de las Relaciones Humanas, Teorías de la Burocracia, Escuela del Comportamiento, Movimiento de la Contingencia y las Nuevas Relaciones Humanas.

A la par de la administración científica, surgen hallazgos que posteriormente establecieron la plataforma para el estudio de los elementos culturales en las organizaciones. Durante los estudios de la Hawthorne, surge la corriente de las Relaciones Humanas, al descubrirse la existencia del comportamiento informal, las normas de los grupos de trabajo y los valores, permitiendo el inicio de diversos estudios orientados a la eficiencia, que sin proponérselo, descubren el aspecto psicosocial del individuo dentro de la organización y la noción de organización que incluye –no que se adecua- al ambiente.

Posteriormente, Fritz Roethlisberger y William Dickson (1967) señalan que la dinámica de las relaciones informales está caracterizada por una *lógica de los sentimientos*, sin embargo y de acuerdo con Montaña L. (2002), ésta es pobremente definida como: *“los valores que residen en las relaciones Inter - humanas de los diferentes grupos de la organización”*. Selznick (1948) señala la importancia de la estructura informal, aludiendo a la presencia de *“leyes no escritas”* y asociaciones informales en las organizaciones.

En la década de los setenta con el surgimiento de las Nuevas Relaciones Humanas representadas principalmente por Argyris, Herzberg, Maslow y MacGregor, se propone un nuevo acercamiento al hombre, ahora a través de promoción de la motivación, el liderazgo, el cambio de actitudes, la satisfacción, las buenas relaciones interpersonales, la cultura corporativa, el aprendizaje organizacional, etc., dando paso a un cierto resurgimiento del sujeto en la organización buscando el balance entre las necesidades humanas y los requerimientos organizacionales, sin perder su orientación hacia la mejora del desempeño en el trabajo, es decir, su visión utilitaria (Argyris, 1986, Allbrow, 1994).

Es hasta la década de los ochenta cuando el concepto de cultura organizacional es ampliamente identificado y empieza a cobrar importancia la orientación interpretativa abriéndose nuevos caminos de investigación –como la cualitativa- para estudiar el fenómeno de la cultura organizacional (Alvesson, 1993).

Encontramos entonces, que la crítica inherente a la Teoría de la Organización Convencional abre paso a visiones, interpretaciones y explicaciones alternativas; los Estudios Organizacionales acogen estos nuevos enfoques que profundizan en el análisis de fenómenos como la toma de decisiones; se agregan otras variables de estudio tales como género y poder, y se abren nuevas perspectivas bajo las cuales estudiar a las organizaciones como son las metáforas, el simbolismo y el discurso (De la Rosa, A. 2002).

Entre los teóricos que realizan nuevas aportaciones al estudio de las organizaciones se cuentan a: Hofstede, Luis Montaña Hirose: *niveles de cultura*; Isabel Menzies y Elliot Jacques: *mecanismos de ansiedad*; Max Pagés: *sistemas de mediación*; Nicole Aubert y Vincent de Gaulejac: *crítica a la excelencia*; Eugene Enríquez: *angustia organizacional* y Chanlat y Bedard y Phillippe D'Iribarne: *lenguaje*.

1.3.3. El isomorfismo

DiMaggio y Powell se preguntan *¿por qué hay una homogeneidad tan sorprendente de formas y prácticas organizacionales?* (1999: 105) y encuentran que esta homogeneización es debida a un proceso denominando *isomorfismo*. Según la descripción de Hawley (1968), *el isomorfismo es un proceso limitador que obliga a una unidad en una población a parecerse a otras unidades que enfrentan las mismas condiciones ambientales* (DiMaggio y Powell, 1999: 108). Los procesos de isomorfismo hacen referencia a la tendencia de ciertas organizaciones a adoptar fórmulas institucionales aceptadas y consolidadas en su entorno de referencia, según Powell y DiMaggio, ésta reproducción puede darse a través de tres formas:

1. *Isomorfismo coercitivo*: como resultado de presiones formales e informales ejercidas por otras organizaciones para que se reproduzcan las estructuras y las pautas de funcionamiento.
2. *Isomorfismo mimético*: como resultado de procesos de imitación de referentes que se consideran líderes o ejemplos a seguir. Así, en entornos caracterizados por cierta ambigüedad en los objetivos, sin un claro criterio para evaluar los resultados, con una importante presencia de elementos simbólicos, las organizaciones tienden a configurarse a partir de un modelo que sirve como referente que se considera más legitimado o exitoso.
3. *Isomorfismo normativo*: asociado con la profesionalización (DiMaggio y Powell, 1999: 109).

Por otra parte, los procesos de institucionalización se refieren a las dinámicas a través de las cuales una determinada estructura, creencia o actividad se inserta en el marco institucional, es decir, se acepta sin discusión y se incluye en los mecanismos de reproducción del isomorfismo institucional. Esta aceptación recíproca por parte de un conjunto de actores de una pauta de actuación, como respuesta a problemas o inquietudes recurrentes, supone su inserción en las dinámicas de funcionamiento habitual de las organizaciones.

En este sentido, se recupera esta pauta de actuación en respuesta a una misma situación, sin cuestionar su origen o mantenimiento y desarrollando a su alrededor un conjunto de creencias que le dan coherencia con el resto del marco institucional en el que se inserta (Tolbert, Zucker, 1996). En este proceso de institucionalización, sin embargo, suelen aparecer situaciones de *decoupling*, entendidas como desajustes entre las instituciones formales y el funcionamiento efectivo de la organización.

Diversos autores han indicado la desvinculación de las estructuras formales entre sí y respecto a las actividades desarrolladas habitualmente (Meyer, Rowan, 1991; Meyer, Scott, 1992; Tolbert, Zucker, 1996). El *decoupling* es una respuesta de la organización al isomorfismo institucional cuando éste entra en conflicto con sus requisitos mínimos de eficacia y eficiencia o bien cuando el conflicto se produce por la existencia de diversos contextos de referencia (diversos marcos institucionales con pautas institucionales que no se ajustan entre sí), lo que requiere cierta flexibilidad en la interpretación de las instituciones formales para que puedan ser aceptadas por los distintos agentes implicados.

El resultado final suele traducirse en una apariencia institucional que se refleja en determinadas estructuras orgánicas y en procesos formales, con denominaciones similares a las de las organizaciones que se han tomado como referentes, y que contrastan con unas dinámicas muy distintas de funcionamiento que se adecuan a los valores y pautas de actuación propias del contexto administrativo en el que se implantan. (Salvador, 2001).

Esta tendencia de ciertas organizaciones a adoptar fórmulas institucionales aceptadas y consolidadas (isomorfismo), plantea la idea de la transformación de los sistemas organizacionales dejando de lado a los actores del proceso.

1.3.4. Teoría de la Acción

La sociología interpretativa o comprensiva considera al individuo y su acción como su unidad básica. Desde esta perspectiva, el individuo constituye también el límite superior y es el único depositario de una conducta significativa... En general, en sociología, conceptos tales como “estado”, “asociación”, “feudalismo”, etc., designan categorías determinadas de interacción humana. En consecuencia la teoría de la sociología consiste en reducir estos conceptos a «*acciones comprensibles*», es decir, sin excepción, aplicables a las acciones de hombres individuales participantes.

Los dos conceptos que permiten comprender el desarrollo de la sociología weberiana son los de “*actor socializado*” y “*acción instituida*”; ambos permiten superar el tópico del “*individualismo sociológico*” que, como veremos, es más complejo de lo que su explicación elemental sugiere.

Hablar de actor socializado, sugiere que el individuo forma parte de una serie de redes de relaciones sociales, fuera de las cuales no puede ser comprendido. El punto de vista del actor socializado, es decir, la comprensión que los propios actores tienen de su propia función es sociológicamente fundamental. Esos actores, organizados, son la base de toda acción social.

De ahí que la sociología deba dar cuenta también de la acción instituida que es algo más que la pura elección racional del supuesto individualismo metodológico. La elección de los valores, que incumbe al individuo, se refiere implícitamente a su grupo de estatus. Promocionar, o no, determinados valores depende de un grupo que siempre es institucional.

Si hablamos de un actor socializado y una acción instituida es porque la elección de valores de los individuos es social, elaborada en instituciones que de por sí son jerárquicas.

La conformidad o disconformidad respecto a una regla constituye al individuo. De hecho, actuar según la regla equivale a ser instituido por ella. Pero es el individuo y no una totalidad *"holística"*, lo que explica la acción.

Se presenta una doble perspectiva complementaria al analizar la acción social: subjetiva o interna y objetiva o externa:

- a. Weber define la sociología como *"ciencia de la acción social"* y afirma que "la acción humana es social siempre que los sujetos de la acción incorporen en ella un sentido subjetivo", esto es, los caracteres de una acción social se encuentran en la percepción y en la comprensión del sujeto de la conducta de los demás.
- b. Para Durkheim, el carácter social de la acción humana es objetivo, ya que obedece a las *"maneras colectivas de obrar, pensar y sentir externas al individuo"*, que ejercen un poder coercitivo sobre su conducta.

Mientras el caso de Weber constituye un ejemplo de considerar a la acción desde la perspectiva del sentido individual que el sujeto le atribuye (visión micro), el de Durkheim lo hace desde una idea funcional dentro de un todo más amplio como la sociedad.

La acción social, la define Weber como cualquier tipo de proceder humano que significativamente *"[...] se orienta por las acciones de otros, las cuáles pueden ser presentes o esperadas como futuras [...]"* (Weber: 1998.)

Debido a que muchas de las acciones humanas se hallan influidas por emociones o valores, Weber establece el principio de construcción racional de los tipos ideales:

- ✓ La acción racional con arreglo a fines
- ✓ La acción racional con arreglo a valores
- ✓ La acción afectiva
- ✓ La acción tradicional.

El primero de estos cuatro tipos, corresponde a la forma más racional posible de la acción, se pondera el elemento racional en términos de cálculo de medios para alcanzar un fin valorando racionalmente las probables consecuencias de los actos y comparando la efectividad relativa de los diversos medios como las consecuencias que se puedan derivar de su obtención y de los medios utilizados para alcanzarla.

A diferencia del primer caso, la acción racional con arreglo a valores implica la orientación del accionar hacia la consecución de un ideal que constituye objetivos coherentes hacia los que el individuo dirige su actividad. La persona actúa movida por la creencia en un valor que es visto como absoluto, como es el caso de las convicciones religiosas o políticas, y sin consideración alguna de las consecuencias de su acción.

La acción afectiva no supone que el individuo posea un ideal definido a través del cuál orienta su accionar, por lo que podemos comprender que la misma se desarrolla bajo el influjo de un estado emotivo y siguiendo el esquema weberiano, ésta se hallaría en los límites de lo significativo y no significativo, debido a que su sentido no se establece en la instrumentación de medios hacia fines sino en realizar un acto "*por que sí*".

El último caso lo constituye la acción tradicional en la que el impulso del acto se desarrolla bajo el influjo de la costumbre y el hábito y procede de un conjunto de ideales o símbolos que no poseen una forma coherente y precisa.

A diferencia de Weber la concepción de la acción humana en Durkheim se halla vinculada con su intento de fundar una "*sociología positiva*"; así pues la acción social para Durkheim es objetiva, es un hecho. La acción humana aparece como algo condicionado permanentemente por el entorno social y que desde la perspectiva de Durkheim no puede ser estudiada ni explicada por referencias a motivos individuales. En términos generales aún las categorías más internas de nuestro pensamiento se derivan y proceden de la experiencia social y solo en sociedad podemos llegar a concebirlas.

Dos principios rectores del análisis en este trabajo son que:

- a. Durkheim insiste en el principio según el cuál, los fenómenos sociales deben ser estudiados de acuerdo con sus funciones que son específicamente sociológicas y que podrían ser distintas de los propósitos que guiaban a los individuos que las realizasen, merced a lo cuál, la función de un hecho social debería siempre buscarse en relación con algún fin social cuya orientación es la de armonizar a la sociedad y la relación de ésta con su medio ambiente; y que
- b. la teoría de la acción comunicativa de Jürgen Habermas desarrolla un concepto de la racionalidad comunicativa orientándose por el “...hilo guía de la comunicación lingüística”. A la vez, el concepto de la comunicación lingüística está estrechamente vinculado con el proceso de un consentimiento motivado racionalmente. Este consentimiento se mide, a su vez, con exigencias de validez criticables. Por lo tanto, dentro del marco de la teoría de la acción comunicativa, la racionalidad comunicativa remite a la comunicación lingüística; ésta, a su vez, remite al consentimiento racional y este consentimiento, por su parte, remite a exigencias de validez criticables:

Habermas analiza las exigencias de validez bajo dos aspectos diferentes:

- * Por un lado, bajo el aspecto de cómo semejantes manifestaciones pueden ser justificadas y
- * por el otro lado, bajo el aspecto de cómo los actores se refieren con ellas, a algo en el mundo.

El pensamiento central de Habermas que expresa la relación entre referencia al mundo y racionalidad de la acción, nos dice que: nos comprometemos ontológicamente cuando elegimos determinados conceptos de acción sociológicos. Los aspectos de la posible racionalidad de acción social dependen de las referencias del actor al mundo.

Habermas explica cuatro conceptos de acción, los cuales, se han vuelto importantes para la formación de teoría de las ciencias sociales.

Después de haber efectuado una adjudicación de los tres conceptos de mundo a las cuatro teorías de acción relevantes para las ciencias sociales (cuadro # 5), Habermas, asocia a estas cuatro teorías de acción, cuatro conceptos distintos de lengua:

Cuadro # 5
La acción comunicativa

Características Pragmático - formales + + + + tipos de acción	actos del habla	funciones del lenguaje	orientaciones de la acción	posiciones fundamentales	exigencias de validez	referencias de mundo
Acción estratégica	persecuciones, imperativos	influencia sobre la contraparte	orientación hacia el éxito	Objetivizante	(efectividad)	mundo objetivo
Conversación	constativos	descripción de estados de cosas	orientación hacia la comunicación comprensible	Objetivizante	verdad	mundo objetivo
Acción regulada por normas	regulativos	producción de relaciones interpersonales	orientación hacia la comunicación comprensible	conformismo normativo	autenticidad	mundo social
Acción dramática	expresivos	autorepresentación	orientación hacia la comunicación comprensible	expresivo	veracidad	mundo subjetivo

Fuente: adaptado de Habermas J. (1981)

1.3.5. Teoría contemporánea de la decisión

De acuerdo con Berker y Mehlich (1993), el tema de la "*decisión*" es relevante para la teoría de la organización pues, la decisión es precisamente un factor clave, no sólo, en una perspectiva práctica, para toda la actividad de un sistema social organizado, sino también, en la comprensión teórica.

Históricamente, el enfoque sobre las organizaciones centrado en la dimensión conductual en los procesos de toma de decisión arranca de los trabajos, ya clásicos, de Barnard (1938), Simon (1945), March/Simon (1958) y Cyert/March (1963). A partir de estos estudios, se ha configurado la que hoy es denominada "*Teoría de la decisión*" apoyada en la ciencia del comportamiento".

Las decisiones se pueden ver no sólo matemáticamente, sino también como objeto de la "*ciencia del comportamiento*", sustituyendo la idea plantear los problemas en referencia a una lógica abstracta o formalizada de la decisión, por el planteamiento configurado dentro del horizonte de las conductas empíricamente observables.

En general, se presume la existencia del objetivo de "*maximización de beneficios*" en toda organización y se supone, que el problema consistiría en conseguir esas "*utilidades*" en circunstancias de incertidumbre o riesgo. Pero existen más problemas respecto a los objetivos de una organización. A un nivel más profundo se puede cuestionar si una organización tiene objetivos, pues parece que los objetivos los tendrán los miembros individuales. Entonces se plantea ¿quién o quienes establecen tales objetivos como directriz para el resto de la corporación?

Hablando propiamente, la organización no tiene fines, son sus individuos los que los tienen y los formulan como objetivos oficiales de la organización. Esta problemática, es la que tratan las teorías sobre la toma de decisiones de corte conductista o de enfoque sobre el management: Penrose 1958, Simon 1959, Baumol 1959, Cyert y March 1963, Marris 1964.

El problema de la adecuación organización - entorno es visto, en el marco conceptual "*individualista*", como problema de *conductas individuales* de decisión. Lo importante será pues, determinar cuáles son las características o capacidades individuales relevantes para la decisión (March/Simon 1958).

En el enfoque de Simon sobre la organización y su gestión, la finalidad u objetivo de la decisión, constituye una categoría central. Para él, toda decisión se efectúa respecto a una finalidad, la mayor parte de los comportamientos del individuo en la organización son intencionales, orientados a la consecución de objetivos.

La dimensión psicológica es insoslayable en una teoría que se autodefine como teoría "*conductista*" de la decisión. Es en esas dificultades y limitaciones provenientes de la limitación psicológica de los interactuantes en el management, donde radica la necesidad del recurso de la motivación. Ante la eventual carencia de sentido de una decisión o una acción, se debe recurrir a la motivación para evitar que uno tenga al mismo tiempo que querer hacer algo y percibirlo como absurdo.

El tratamiento de la problemática decisionista, según Simon y su escuela, puede articularse en dos grandes capítulos:

- (1) la forma de decidir del individuo, es decir, la situación de decisión en la organización, en referencia a la limitación de las capacidades del individuo (racionalidad "restringida" o "*bounded rationality*") y
- (2) la forma de influir la organización - sistema sobre dichas decisiones: las "*premisas*" de decisión que hacen concreta la influencia del entorno organizativo sobre la decisión individual.

En lugar de la hipótesis de racionalidad perfecta, Simon subraya que la racionalidad es "*restringida*" ("*bounded rationality*"). Asimismo sustituye la hipótesis de optimización de resultados por la del logro de niveles satisfactorios de cumplimiento de objetivos. "*El ser humano no busca soluciones únicas en su adecuación sino, sólo soluciones satisfactorias*". Simon (1976)

Consideración aparte, merece el hecho de que en la praxis de las organizaciones, lo más habitual son las situaciones de decisión en que los objetivos no están claros, la información es deficiente, las tecnologías disponibles no satisfacen todas las necesidades reales de medios a manejar, se da mayor o menor fluctuación en los participantes, etc. Es decir, existen muchas situaciones de ambigüedad y complejidad llamadas por algunos, situaciones de *"anarquía organizada"*.

En estas situaciones de complejidad, los procesos de decisión tienden también a configurarse anárquicamente. Esto es lo que describen los modelos de decisión denominados *"cubos de basura"* (garbage can) y *"arenas de decisión"* que fueron desarrollados por el grupo formado por March, Cohen y Olsen (1972,1976) y sus colaboradores.

En este planteamiento se rechaza la concepción del proceso de decisión como secuencia de pasos lógicos, por ejemplo: análisis y diagnóstico de situación, definición de objetivos, generación de alternativas, valoración y decisión, implementación de la alternativa elegida. Es decir, se considera que ese modo de observar es apriorístico, concede validez a formas de modelar los procesos que no responden en absoluto a la complejidad de la vida real y supone que una reconstrucción lógico - jerárquica de tales procesos debe seguir las reglas de la lógica clásica (ni siquiera, evidentemente, tiene en cuenta las modernas lógicas polivalentes, o la que subyace a la teoría de los conjuntos borrosos – "fuzzy sets").

La concepción sobre las arenas de decisión o cubos de basura, considera la hipótesis metateórica sobre la existencia no sólo de un pluralismo de formas de vida inconmensurables, sino de que en cada *"Lebenswelt"* se dan formas distintas de articulación de los problemas, necesidades y expectativas o criterios de elección. Esa inconmensurabilidad de las formas de vida lleva a la inconmensurabilidad de las definiciones de situación y planteamiento de problemas.

Una de las variantes del planteamiento común al grupo de estudios sobre las conductas de decisión es la de Cyert y March (1963).

Partiendo de las ideas de Marschak sobre los “*Teams*”, Cyert/March (1963) y Cyert (1988), desarrollan su *teoría de la coalición* en la que lo substancial en la organización (“*firm*”), es que se constituye precisamente como pluralidad, como coalición de individuos, es decir, como una forma de constituir un colectivo ordenado mediante la negociación de los fines individuales y que se articula a su vez en otras subcoaliciones; por ejemplo, las de los grupos de: accionistas, managers, trabajadores, acreedores, clientes, proveedores, autoridades gubernamentales, etc.

En esta comprensión de la organización, es central la idea de que la situación inicial sería la del conflicto de intereses entre los participantes. Se presume que inicialmente divergen las ideas y preferencias de los miembros del grupo o coalición dominante. Esta divergencia es algo que implícitamente contradice a la unidad de objetivos en una organización, es decir, al supuesto básico de la teoría neoclásica económica, que identifica el complejo-empresa a una unidad de decisión (y de objetivos).

Es decir, dado que normalmente los participantes en la coalición perseguirán objetivos individuales es necesaria la negociación, un proceso continuado en que los miembros del colectivo pueden articular sus distintos intereses. Cualquier modelo teórico de regulación de esos intereses o preferencias definiendo una preferencia colectiva sería un error, y además totalmente ajeno a la práctica donde si se da un acuerdo sobre objetivos suele ser por la indefinición o ambigüedad de éstos, no por haber llegado a un claro ordenamiento de las preferencias comunes.

1.3.6. El cambio organizacional

Al estudiar la evolución de las concepciones organizacionales para no caer en simplificaciones reduccionistas que limitan el campo observado, es preciso atender también a la evolución paralela de la configuración del entorno general.

Los cambios organizacionales sucedidos en la actualidad tienen que ver con una serie de transformaciones culturales, económicas, políticas y tecnológicas que han llevado a las economías de todo el mundo a orientar su esfuerzo para mejorar las condiciones que se les presentan en el nuevo modelo de la globalización del mercado, tanto financiero como industrial. De esa manera, *El mundo empresarial ha sufrido una serie de cambios que están directamente vinculados con las transformaciones que la sociedad actual está viviendo y que afecta a campos muy distintos* (Aubert y Gaulejac, 1993: 25), los cuales tienden a generar, *mutaciones sociales, culturales, tecnológicas, económicas* (Aubert y Gaulejac, 1993: 25).

Las organizaciones pueden encontrarse en estado de equilibrio, con fuerzas que impulsan el cambio por una parte, y fuerzas que se oponen al mismo e intentan mantener el *status quo* por la otra. Este fenómeno lo expresa Kurt Lewin en el año de 1947 en su “teoría del campo” de fuerza.

Para iniciar el cambio, es recomendable reducir o eliminar las fuerzas moderadoras y después pasar a un nuevo nivel de equilibrio.

El proceso de cambio según Lewin incluye tres pasos:

- ✓ *Descongelamiento*: Se crea la motivación para el cambio. Si las personas se sienten incómodas con la situación actual pueden advertir la necesidad del cambio.
- ✓ *Movimiento o cambio*: Es el cambio en sí mismo y puede ocurrir mediante la asimilación de nueva información, la exposición de nuevos conceptos o el desarrollo de una perspectiva diferente.

- ✓ *Recongelamiento:* Aquí el cambio se estabiliza. Para que éste sea eficaz debe ser congruente con el concepto que la persona tiene de sí misma y de sus valores. Si el cambio es incongruente con las actitudes y comportamientos de otros integrantes de la organización, existe la posibilidad de que la persona regrese a la conducta anterior. Por consiguiente, es necesario reforzar la nueva conducta.

Schein (1991) por su parte propone un modelo secuencial de tres pasos para llevar a cabo el proceso de cambio, los pasos son los siguientes:

- ❖ *Descongelar:* Que consiste en hacer evidente la necesidad de cambio, para que el individuo, grupo o empresa la vean fácilmente y la acepten.
- ❖ *Designar un agente de cambio preparado:* Se refiere a escoger a un individuo que dirija y guíe el proceso de cambio en la organización.
- ❖ *Recongelar:* Significa poner en su lugar el nuevo patrón conductual por medio de los mecanismos de soporte o refuerzo, de manera que se convierta en la norma vigente.

Teorías de cambio como la de Kurt Lewin; así como las teorías clásicas e interaccionistas de comunicación sirvieron de base para la formulación de un modelo en el que se tomara en cuenta a la comunicación como principal fuerza de apoyo para el cambio organizacional. Dicho modelo pretende dar un enfoque integral entre la gestión de comunicación y el cambio organizacional en una organización.

Este Modelo de Gestión de Comunicación para el Cambio Organizacional se basa en la idea de que el cambio organizacional, en el caso de una adquisición, comienza con la entrada de una Nueva Directiva la cual presenta una cultura propia al igual que una estrategia corporativa, políticas y procedimientos que buscarán introducir en la empresa y en su recurso humano.

1.3.7. Los modelos de gestión

La voz *gestión*, nació con la administración pública misma: Charles-Jean Bonnin la usó en 1812, cuando refirió la ejecución de las leyes como un asunto necesario a la "*gestión de los asuntos públicos*" (*gestion des affaires publiques*). En español, dicho vocablo había sido usado como sinónimo de administración o más generalmente, como una parte de la misma.

Sin embargo, desde la década de los ochenta, gestión comenzó a ser usada como antónimo de administración, precediendo e inspirando a la corriente anglosajona de la nueva gestión pública (*new public management*).

La configuración conceptual de la gestión contemporánea deriva de la globalización. Es el resultado de la estandarización de la administración pública, singular de cada país, bajo el mismo esquema de organización y funcionamiento. Cada administración pública individual debe quedar uniformada bajo un patrón universal, formado por cinco rasgos prominentes:

- el mimetismo organizativo de la empresa privada;
- la incorporación del mercado como proceso de confección de los asuntos públicos;
- el fomento a la competitividad mercantil;
- el reemplazo del ciudadano por el consumidor y
- la reivindicación de la dicotomía política-administración, sublimada como la antinomia *policy-management*.

La "*nueva gestión pública*" consiste en un movimiento de reforma del sector público, basado en el mercado como modelo de relación política y administrativa, cuyo sustento doctrinario está fundamentado en la opción pública, la teoría del agente principal, la gerencia de calidad total y la economía de costos de transacción. Con estos rasgos se pueden distinguir tres modelos de gestión:

a. El Modelo OCDE: Orientación hacia el Cliente

Se trata de un producto exportado por organismos económicos internacionales, principalmente el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, pero destaca especialmente la OCDE, cuyas administraciones en operación en el mercado, deben calcular precios, hacer de sus oficinas centros productivos y estimular que estas últimas sean competitivas entre sí, como con otras del exterior. Su tesis central consiste en la orientación hacia el cliente: debido a que los ciudadanos están influidos principalmente por los bienes tutelares: educación, salud y recursos proporcionados por el Estado.

b. El Gobierno Empresarial

El gobierno y la empresa son instituciones esencialmente diversas porque, entre otras cosas, los líderes empresariales están motivados por la ganancia, en tanto que los dirigentes gubernamentales tienen el deseo de reelegirse. Otra diferencia central es que las empresas obtienen la mayor parte de sus recursos de su clientela, mientras que los gobiernos lo hacen de los contribuyentes. En suma, la empresa privada está animada por la competencia, mientras que los gobiernos recurren a los monopolios. Sin embargo, no siendo el gobierno una empresa, ello no obsta para que no pueda tender a lo empresarial, del mismo modo que cualquier empresa puede tender hacia la burocracia.

c. El Modelo Posburocrático

El modelo posburocrático parte del uso común de términos como cliente, calidad, servicio, valor, incentivo, innovación, “*empoderamiento*” (*empowerment*) y flexibilidad. Estos términos están siendo utilizados por quienes tratan de mejorar las operaciones gubernamentales. El término más apropiado para la nueva generación de extensa familia de ideas, acerca de cómo el gobierno hace productivas y responsables sus operaciones, es el de “*paradigma posburocrático*”, debido a que el modelo, supone una etapa progresiva y superior desde el paradigma burocrático.

1.4. Modelos organizacionales

La globalización ha impactado fuertemente a las economías de los países, obligándolos a redimensionar sus estructuras y con ello a expandir sus mercados como una forma de mantener sus ganancias. El mejoramiento de sus estructuras obedece a estrategias competitivas donde puedan incorporar distintas formas organizacionales. (Chandler, 1962; en Dávila, 2001: 267).

En este sentido el modelaje organizacional, es una estrategia que permite a la organización reproducirse con los elementos que ha comprobado o considera que le son útiles.

El tipo de organización que domina la escena global en los noventa, inicia su desarrollo desde fines de los setenta y en la década de los ochenta alcanza su máximo auge, dando lugar a lo que algunos teóricos han denominado *“la organización posmoderna”* (Durand, 1989).

Estos sistemas abiertos que valoran al factor humano, vienen a desplazar al modelo de la burocracia, por comprender mejor la dinámica organizacional y el cambio (Bidwell, 1986). Lo anterior facilitó, a su vez, la aparición de nuevos conceptos como el de *“innovación”* y el de *“red”*, mismos que permitieron una mejor aproximación al análisis de las relaciones inter e intraorganizacionales, esto es, comprender las relaciones entre los miembros de la organización y fuera de ella

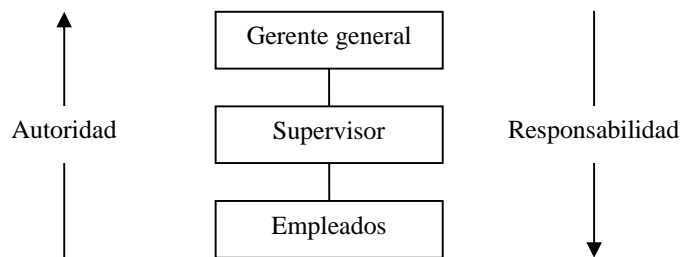
Por otra parte, el enfoque de la organización como un sistema abierto, permite entender a la organización con sus características actuales. Concebidas como sistemas abiertos, tienen una intensa relación con el medio ambiente; es decir, las organizaciones son sistemas con actividades interdependientes, contenidos *“en”* y dependientes *“de”* los cambios continuos del ambiente en los cuales operan.

Actualmente, hay un gran debate sobre el crecimiento de formas alternativas en las organizaciones, incluyendo el surgimiento de nuevas formas. (Heydebrand, Kenney y Florida, 1988; Lazonick, 1990). La literatura plantea el surgimiento de nuevos mecanismos para generar control y compromiso en la fuerza de trabajo (Lincoln y Kallenberg, 1990) y las alternativas para organizar el trabajo dentro y fuera de la compañía (Richardson, 1972; y Williamson, 1975, 1981, 1983; Robins, 1987; Perrow, 1981, 1986). De manera general se pueden destacar los siguientes modelos de organización:

a. Organización Lineal o Militar.

Se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando, el jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subordinados, quienes a su vez reportarán a un sólo jefe.

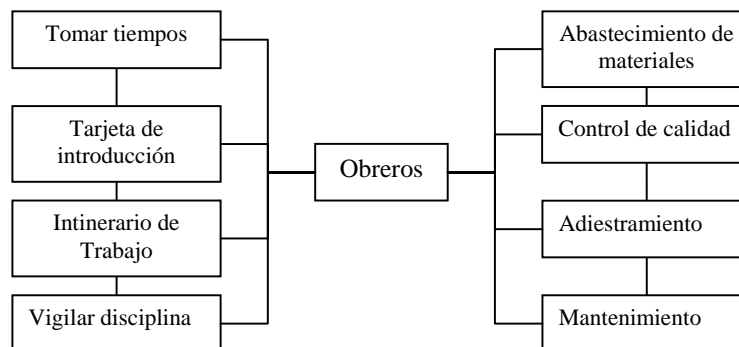
Fig.# 7 Organización Lineal



b. Organización Funcional o de Taylor

Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecuten el menor número posible de funciones.

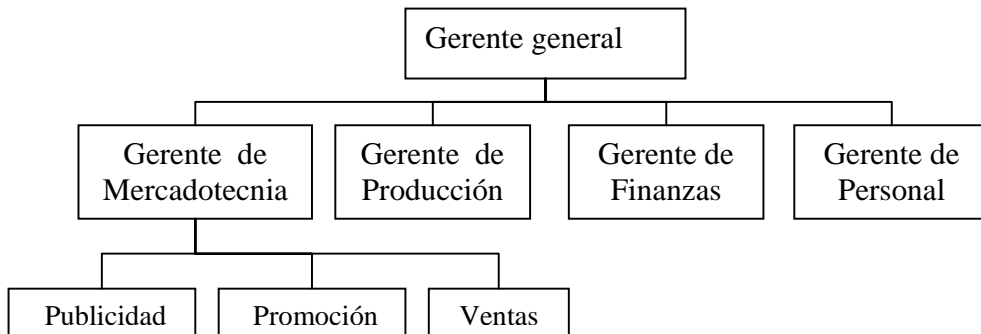
Fig. 8 Organización Funcional



c. *Organización Líneo - Funcional*

En ésta se combinan la organización lineal y funcional, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, conservándose de la *funcional*, la especialización de cada actividad y de la *lineal*, la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un sólo jefe por cada función en especial.

Fig. 9 Organización Líneo - funcional



d. *Organización staff*

Este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder de imponer decisiones, surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, proporciona información experta y de asesoría.

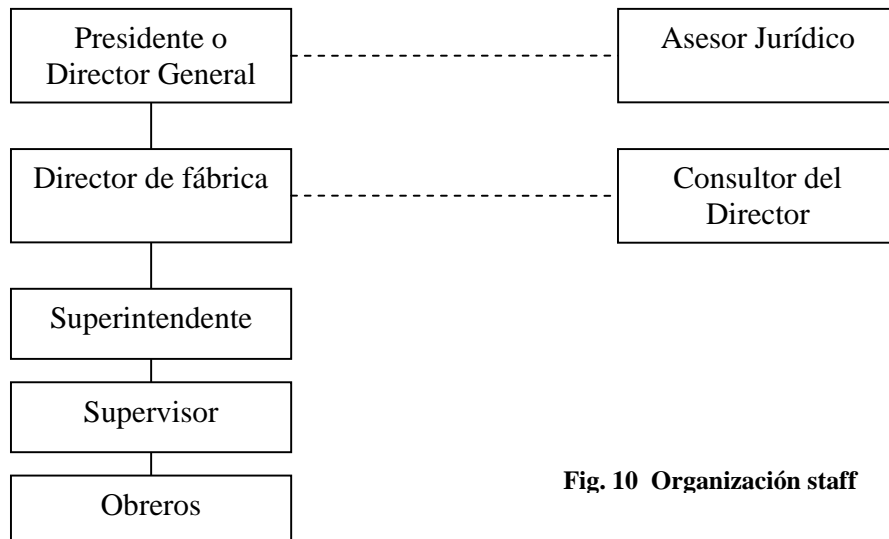
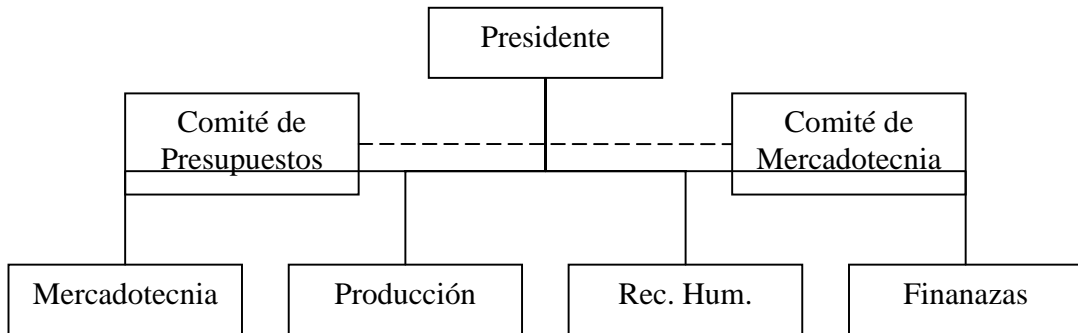


Fig. 10 Organización staff

e. *Organización por Comités*

Consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen para discutirlos y tomar una decisión en conjunto.

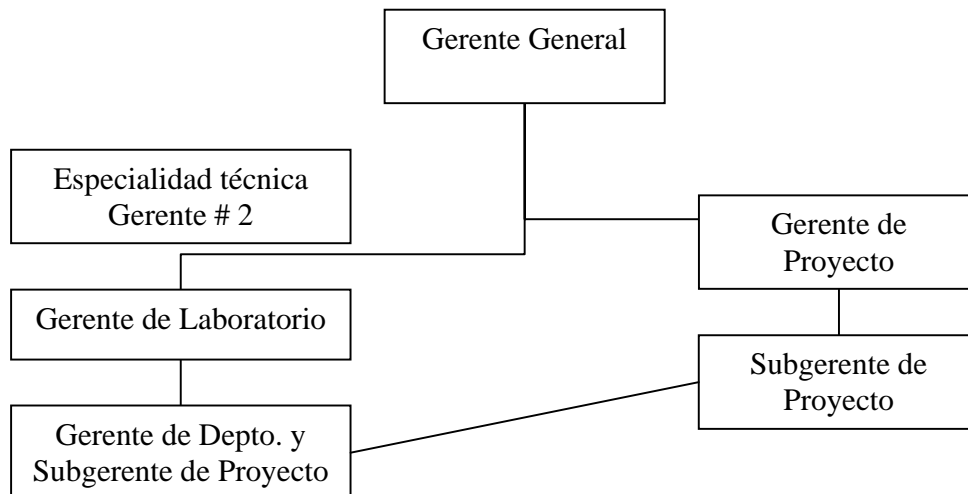
Fig. 11 Organización por comités



f. *Organización Matricial*

Consiste en combinar la departamentalización por productos con la de funciones, se distingue de otros tipos de organización porque se abandona el principio de la unidad de mando o de dos jefes.

Fig. 12 Organización matricial



1.4.1 El modelo racional clásico

La organización, tal como la conocemos actualmente, funciona bajo el modelo *racional – instrumental* derivado de su génesis, en tanto que, fue planteado para resolver la serie de problemas generados por la necesidad de producir bienes y servicios. Este modelo dominante, ha sentado las bases para que la organización moderna desarrolle un sinnúmero de estrategias de administración basadas en los llamados “*principios administrativos*”.

Desde esta perspectiva, se ve a las organizaciones formales como sistemas de actividades controladas y coordinadas que surgen cuando el trabajo es incorporado en redes complejas de relaciones técnicas e intercambios que traspasan fronteras (Meyer y Rowan, 2001: 79). Dichas redes, al parecer, obedecen al establecimiento institucional de la forma organizacional posburocrática como el ejemplo de la moderna organización.

Por otro lado, la necesidad de las empresas de ampliarse geográficamente, ha permitido que este modelo racional siga extendiéndose y por consecuencia, dominando. Como señalan Meyer y Rowan... “*los mercados económicos recompensan la racionalidad y la coordinación. A medida que se expanden los mercados, las redes de relaciones en un determinado campo se hacen más complejas y se distinguen mejor*”... (2001: 81).

La racionalidad y la coordinación son las características que más se perfilan en el modelo racional formal. La racionalidad, como una actividad de la organización que la vuelve más predecible mediante la definición de metas, políticas y la coordinación entre ambas, en tanto que el trabajo coordinado aumenta las ventajas competitivas. Ambas características son, en esta perspectiva, un aliciente para considerar a la estructura formal racional como un camino viable para su reproducción (Cfr. Meyer y Rowan, 2001).

La organización, bajo esta teoría, debe operar como un mecanismo de relojería: sincronizado y siempre funcionando. Las áreas de responsabilidades están demarcadas y definidas de acuerdo a su contribución en la organización.

Sin embargo, como señala Mouzelis . . . *“todo intento de elaboración de principios para una adecuada dirección, sobre la mera base del sentido común, está llamado al fracaso, en tanto parta de un modelo formal de estructura organizacional; es decir, en tanto que no tome en cuenta y trate de estudiar empíricamente los sentimientos, creencias y modos actuales de comportamiento de la gente, el modo en que actualmente se encuentran relacionados unos individuos con otros (Mouzelis, 1991: 104).*

En otras palabras, el modelo racional elude de alguna forma, el entendimiento humano entre los miembros de la organización, centrandolo su atención en resolver otro tipo de problemas: la producción, la eficiencia en los sistemas, la calidad del producto o del servicio, como es el caso en *la teoría de colas, la programación dinámica, la simulación, la ruta crítica, la investigación de operaciones, etc.*, modelos diseñados para lograr un mayor grado de certidumbre y eficiencia en la toma de decisiones, pues como señala Barba A (2001)... *“la noción de éxito desde la perspectiva convencional está ligada, principalmente, con la productividad, la reducción de costos, con la rentabilidad, con la eficiencia, en suma, con una orientación dominante hacia la racionalidad instrumental... (Barba, 2001: 52).*

Los enfoques que usan la racionalidad suponen que los actores poseen información perfecta y que son capaces de tomar decisiones que maximizan algunos fines (Fligstein, 2001: 389). En tal sentido, la organización se estructura de tal manera, que los sistemas organizacionales aportan un cúmulo de información que ayuda al directivo a decidir en forma correcta (Cortada y Hargraves, 2000: 80).

1.4.2. El modelo recurso-sistema

El tipo de organización que domina la escena global en los noventa inicia su desarrollo desde fines de los setenta, y en la década de los ochenta alcanza su máximo auge dando lugar a lo que algunos teóricos han denominado la organización posmoderna (Durand, 1989).

Derrida, Foucault y Lyotard explican el surgimiento de la organización posmoderna en los siguientes términos: *la empresa de los años ochenta se convierte en esa entidad inmaterial, figura abstracta, universo de símbolos y de formas que logran controlar a los empleados*. Esto significa que se supera la conceptualización de la empresa como un ente puramente económico y racional (Linda Smircich, 1993).

La organización posmoderna, por tanto, es pensada (además de una entidad económica y racional) desde la noción de que los miembros de una sociedad comparten un sistema de símbolos y de significaciones, llamado cultura. Este sistema representa la realidad en la cual vive la gente y donde los símbolos son objetos, eventos, sonidos hablados o formas escritas a las cuales los humanos atribuyen significaciones. La definición simbólica de cultura es parte de una tendencia que considera a la cultura como una ciencia de significados. Mucho del conocimiento, pensamientos, sentimientos y percepciones de seres humanos están envueltos en el lenguaje, que es en sí mismo un sistema simbólico (Solís y Barba, 1997).

En suma, se argumenta por parte de diversos autores que la época postindustrial del capitalismo está provocando el surgimiento de nuevas formas organizacionales: pequeñas o localizadas en unidades pequeñas de organizaciones más grandes; su objeto no es típicamente servicio o información, sino producción automatizada; su tecnología es computarizada; su división de trabajo es informal y flexible y su estructura directiva es funcionalmente descentralizada, ecléctica y participativa, traslapándose en muchas maneras con funciones no directivas (Heydebrand, 1989).

En síntesis, de acuerdo con los referentes teóricos revisados, el fenómeno organizacional sitúa a la organización como una estructura social contemporánea.

Por otra parte, el análisis del sujeto en diversas corrientes de la Teoría Organizacional (T. O), permite de acuerdo con E. Schein (1978), identificar cuatro tipos de concepciones del ser humano en relación con la organización:

- a. *El hombre racional-económico.* Las teorías representativas de este modelo son las de Smith A., Taylor F. y McGregor; el individuo sólo busca la satisfacción de sus propios intereses, los incentivos económicos son los únicos por los que se mueve el individuo, por lo tanto, el sujeto es controlado por la organización a través de las recompensas económicas.
- b. *El hombre social.* Los estudios más representativos son los de Hawthorne dirigidos por Elton Mayo: en la conducta de las persona intervienen otros factores como la influencia de los grupos y las relaciones interpersonales formales e informales.
- c. *El hombre que se autorrealiza.* Esta concepción parte de la idea de que las personas tienen la necesidad de usar sus capacidades y aptitudes por lo que en el trabajo buscan la forma de poder expresarlas, sin embargo se ven limitadas por el alto grado de formalización, especialización y especificación de las actividades.
- d. *El hombre complejo.* Este considera que ninguna de las concepciones anteriores explican por sí solas el comportamiento complejo y simple, a la vez, del ser humano, sino que hay que tomar en cuenta las diferencias individuales o al menos las de los grupos existentes dentro de la organización.

Finalmente, aspectos como la calidad, comienzan a surgir como consecuencia de la competencia y la presión para elevar los índices de productividad; en este contexto, el conocimiento de aspectos como el comportamiento organizacional comienzan a considerarse relevantes.

Capítulo II

“El comportamiento organizacional y la Gestión”

*Sólo la combinación del elemento **sapiens** (racionalidad, adaptación, medida) con el elemento **demens** (sentimientos, ensoñación, utopía) permitirán acercarse a la comprensión de la naturaleza humana y al diseño de organizaciones inteligentes (objetivas y subjetivas) que hagan posible el desarrollo integral de la sociedad (Morin, 1973).*

En este capítulo, se explora el corpus teórico que intenta explicar fenómenos consustanciales al funcionamiento humano en la organización. Asimismo, se examinan los modelos de administración y de gestión desde la perspectiva del comportamiento.

En principio, el término *“behavior”* (comportamiento) comenzó a utilizarse para discutir sobre problemas organizacionales en los comienzos de la década de 1960 -70, al agrupar en un campo de estudio, lo que antes se había tratado muy dispersamente en referencia a varias disciplinas como: la sociología del trabajo, la psicología social de la organización, la psicología industrial, la ciencia y derecho de la organización.

Por otro lado, de manera general, la denominación *“comportamiento organizacional”* se aplica al estudio de los comportamientos de los individuos en las organizaciones, por tanto, *“teoría de la organización”* en cuanto empleada en referencia a “comportamientos”, se refiere a la forma de conducirse de una organización.

Los términos “comportamiento” ó “conducta”, se han empleado para designar normalmente formas de actuar de los sujetos, pero, en los enfoques sobre la organización, también se aplica a la forma de conducirse del colectivo organizado. Implícita queda la afirmación, de que tal conducta del conjunto, tiene sus raíces en las conductas individuales.

En una primera consideración global de estos comportamientos de individuo y organización, pueden distinguirse los siguientes aspectos:

1. En la dimensión cognitiva: las actitudes mentales, las inclinaciones, preferencias y valores de referencia.
2. En la dimensión de inserción del individuo en el entorno: disposiciones a tratar de una u otra forma con objetos del mundo físico; formas de tratar, seleccionar y aprovechar informaciones; modos de enfrentarse el individuo con aspectos sociales.
3. En la dimensión de la interacción personal: conductas grupales (dinámica de grupos) y otros aspectos como comunicación interpersonal, formación de grupos de amigos etc.
4. En la dimensión de "organización" de colectivos: conductas de unidades organizativas como secciones, departamentos, empresas u otros modos de asociación más o menos formalizada en redes (networks).
5. En la dimensión del entorno: formas de evolución de entornos socio-políticos, evolución tecnológica, mercados, conductas de la competencia, regulaciones y marcos gubernamentales o supranacionales, etc.

La mera enumeración de estas dimensiones muestra que el término "comportamiento organizacional" tiene como referente un complejo campo semántico, es decir, que no se trata de una observación restringida, como la realizada en las llamadas teorías sobre el factor humano ("Relaciones Humanas", "Capital Humano" etc.), sino que arroja un foco de luz que delimita un horizonte de observación que cubre todas las relaciones entre individuo, sociedad y formas de estructuración "organizativa".

De ahí la orientación de ésta tesis, que se inscribe en la discusión teórica de quienes se preocupan por completar la visión parcial propia de los enfoques de la economía, recuperando la dimensión humana que prácticamente había sido postergada a un segundo plano por el predominio de la unidimensionalidad de la racionalidad instrumental (Mintzberg, Porter, Fayol, Taylor, Max Weber). Para integrar ambas dimensiones: la económica y la humana, se ha dicho, que además de la organización formal, hay que tener en cuenta la "*informal*", aquí se afirma, que el factor básico es el de la "*cultura*" de la organización.

Por otra parte, como señala Barba A. (2001:16), la calidad es un concepto abstracto que no puede apreciarse sino a través de la imagen de la organización (*objetivación de la calidad*). Imagen resultante de las representaciones de la organización en tanto las normas de calidad y los sujetos al interior de la misma. Estas representaciones son el resultado del conjunto de comportamientos en la organización.

El estudio de la calidad a partir del comportamiento organizacional exige un enfoque transdisciplinario, por ello se recurre en primera instancia a las ciencias sociales y cognoscitivas.

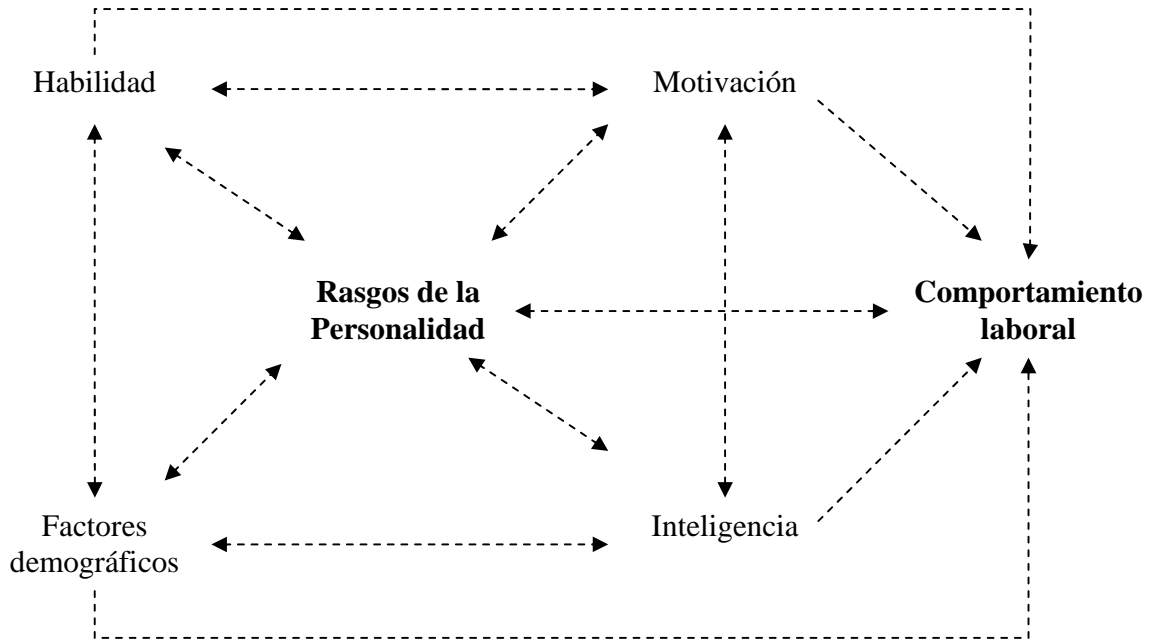
Para las ciencias sociales, desde una perspectiva holística, los sistemas sociales no poseen una existencia absoluta ni son independientes de los participantes. En efecto, la estructura y la dinámica de los sistemas sociales proceden de los conceptos y conexiones que existen en el espíritu de los participantes; todo comportamiento debe considerarse con relación a todo el sistema y sus componentes. La organización es un conjunto en interacción dinámica. Todo comportamiento es pluridimensional, integrado y polifásico (Mintzberg: 1973).

Por otra parte, desde las ciencias cognoscitivas, el comportamiento tiene dos niveles: "*manifiesto y latente*". Millar señala que, el comportamiento manifiesto está "*controlado*" por los procesos latentes, (Costermans, 1998), entonces, la objetivación de la calidad es el resultado de un conjunto de comportamientos manifiestos (observables) que son controlados por los comportamientos latentes, a través de "*la red semántica*" tejida por los sujetos en la organización. La red semántica es pues, una manera de esquematizar el comportamiento y por tanto, la calidad objetivada.

Por último, cualquiera que sea la concepción, el contexto aparece como una de las referencias determinantes en el comportamiento (Cadete, 1998). Los comportamientos emanan de los conocimientos a disposición del sujeto, que se aplican en un campo psico - social por una contextualización interno – externo (fig. # 13).

En efecto, el sujeto recurre a representaciones habida cuenta del contexto (Houdé y Coll, 1998).

Fig # 13 Algunos factores que pronostican el comportamiento ocupacional



Fuente: Furnham (2001: 154) Psicología Organizacional

2.1. La racionalidad en la teoría clásica de la administración

A partir de F. Taylor y su idea del *“thinking departament”*, los modelos racionales han jugado un papel importante en la toma de decisiones administrativas. Estos modelos cobraron fuerza con la *investigación de operaciones* utilizada como estrategia para la guerra.

Por otra parte, la planeación, como instrumento de prevención, cobra vida al perfilar modelos cuya racionalidad queda de manifiesto en la definición previa de las actividades y éstas a la vez, en la ejecución de los planes para realizar. Las técnicas derivadas de los modelos para la toma de decisiones, hacen sentir a los administradores que al fin existe algo que les evitará malas decisiones, creencia que se generalizó entre los sectores industrial, económico y político, otorgándole credibilidad a la técnica y haciendo de ella un factor determinante para el éxito en el proceso decisorio (Morgan, 1998: 15).

De tal manera, la autoridad y la jerarquía se asientan en el modelo de dirección como algo natural. Estas características del mandar y obedecer subyacen en la organización taylorista y el principio administrativo se convierte en su regente. (Mintzbert, 1998: 63).

Con base en estos principios, se han diseñado estructuras organizacionales bajo el llamado modelo burocrático cuyo rasgo principal es la rutinización de los procesos de administración (cuadro # 6), lo que la lleva a ser una forma de organización que... *“realza la precisión, la velocidad, la claridad, la regularidad, la exactitud y la eficiencia conseguida a través de la creación de la división prefijada de las tareas de la supervisión jerárquica y de detalladas reglas y regulaciones”* (Morgan, 1998: 14).

Para funcionar, la burocracia establece un sistema de reglas de control donde el actor con iniciativa es considerado, en palabras de Crozier M. (1990)... *“un sujeto hasta cierto punto peligroso”*. (1990: 175).

March y Olsen (1989) puntualizan: por “reglas” nos referimos a las rutinas, procedimientos, convenciones, papeles, estrategias, formas organizativas y tecnologías en torno a las cuales se construye la actividad política. También nos referimos a las creencias, paradigmas, códigos, culturas y conocimientos que rodean, apoyan, elaboran y contradicen esos papeles y rutinas. (March y Olsen, 1989:22)

Cuadro # 6 Principios administrativos de Henry Fayol

Unidad de mando	Un empleado debe recibir órdenes sólo de un único superior.
Encadenamiento escalar	La línea de autoridad de superior a subordinado, que va desde el tope superior hasta el más bajo de la organización; Esta cadena, que resulta del principio de la unidad de mando, deberá usarse como un canal para las comunicaciones y las tomas de decisión.
Dispersión del control	El número de personas dependiendo de un superior, no debe ser demasiado grande para no crear problemas de comunicaciones y coordinación.
Staff y línea	El personal de staff proporcionará valiosos servicios de consulta, pero debe tener cuidado de no violar la línea de autoridad.
Iniciativa	Debe ser potenciada en todos los niveles de la organización.
División del trabajo	El directivo debe tener como meta el conseguir un grado de especialización determinado para lograr los objetivos de la organización de una forma eficiente.
Autoridad y responsabilidad	Debe ponerse especial atención en el derecho de dar órdenes y exigir obediencia; deberá conseguir un equilibrio apropiado entre autoridad y responsabilidad.
Centralización (de la autoridad)	Siempre presente en algún grado, debiendo variar este para optimizar el empleo de las facultades del personal.
Disciplina	Obediencia, aplicación, energía, comportamiento, señales de respeto de acuerdo con los usos y costumbre.
Subordinación de los intereses individuales a los generales	A través de la firmeza, de la ejemplaridad, de los acuerdos de una constante supervisión
Equidad	Basada en la consideración y en la justicia, se animará el personal en sus deberes y en la justa remuneración
Estabilidad de la ocupación personal	Para facilitar el desarrollo de las habilidades.
Espíritu colectivo	Para facilitar la armonía como una base de fuerza.

(Morgan, 1998: 16; Dávila, 2001: 35-36)

2.1.1. Principios de dirección

La dirección, derivada de la *administración - científica* tiene como principal preocupación, aumentar la eficiencia en la producción y con ello aumentar los beneficios. Habiéndose puesto en práctica a principios de la década del 1900, se dice que la "*mano invisible*" de la gerencia tal como la bautizó Alfred Chandler, se unió a la "*mano invisible*" del mercado de Adam Smith (Hickman, 1992. p.25).

Por su parte Emerson, en 1908 escribió "*La eficiencia como base de las operaciones y los salarios*", en donde compartía con Taylor la idea de la prosperidad. A su manera Emerson señalaba: "*Si los humanos pudiesen ser tan eficientes, como la naturaleza, no habría pobreza, ni beneficencia*".

Para los Gilbreth (1868 -1924), el fundamento de la gerencia racional-científica es la medición. Sólo de la medida real y continua de los métodos de trabajo, puede derivar una eficiencia permanente.

Henry L. Gantt (1861-1919) en su trabajo "Entrenamiento de los obreros en hábitos de diligencia y colaboración", señala que "*la buena disposición para emplear los métodos y habilidades correctos, es tan importante como el conocer los métodos y poseer dichas habilidades*" (Merril, 1985. p. 111). Así, el trabajo de la gerencia racional-científica consiste básicamente en crear *hábitos de diligencia y colaboración*.

F. Taylor publicó en 1911 "Principles of scientific management", donde sintetiza y articula las diferentes ideas e inquietudes que sus antecesores manejaron y con ello pudo diseñar una nueva filosofía y enfoque de la administración, cuyos principios, siguen siendo en buena medida la base de management moderno.

En síntesis, la dirección racional-científica tiene como objetivo fundamental: el logro de la eficiencia.

La Administración, como una disciplina esencial de su desarrollo, le da un enfoque racional, cuantitativo y eficientista, por ello, a la dirección sustentada en la administración científica, se le han hecho las siguientes críticas:

- ❖ Presenta una visión mecanicista del trabajo y sólo busca el "*máximo*" rendimiento y no el rendimiento "*óptimo*" del trabajador;
- ❖ El trabajo, puede llegar a ser una labor degradante de los valores humanos, puesto que, en la medida que se fracciona el trabajo, se tiende a la estandarización de las labores, estas formas de organización privan a los trabajadores de la satisfacción en el trabajo y denigran su capacidad de iniciativa y creatividad (Chiavenato, 1986. p. 55-59).

2.1.2. La institucionalización

Para Jepperson, institución se define como un conjunto de procedimientos organizados y establecidos, procedimientos especiales que a menudo se presentan como reglas que representan un orden o patrón social que ha alcanzado cierto estado o propiedad; *la institucionalización indica el proceso para alcanzarlo* (Jepperson, 2001: 193) .

En otras palabras, *la institucionalización* se puede entender como la rutinización de una serie de elementos caracterizados por pautas sociales. Para Berger y Luckmann (1999), todo acto que se repite con frecuencia, crea una pauta que luego puede reproducirse con economía de esfuerzos y que, *ipso facto*, es aprehendida como pauta por el que la ejecuta (Berger y Luckmann, 1999: 74).

La institucionalización también se puede llevar a cabo por medio de la cultura: en este caso, simplemente por las reglas, procedimientos y metas sin representación primaria en la organización formal y sin el control y la sanción por parte de alguna autoridad "*central*". Más bien estas reglas son de carácter habitual o convencional. La institucionalización en la cultura, produce expectativas sobre las propiedades, orientaciones y comportamiento de los individuos, como restrictiva de "otros" (Mead) en el ambiente social (Jepperson, 2001, 203-204).

Para Jepperson (2001). existen tres portadores primarios de institucionalización: *la organización, los regímenes y la cultura* (2001: 203).

Una organización está altamente institucionalizada si presenta un umbral de acción colectivo casi insuperable, un problema de acción colectiva muy grande debe ser enfrentado antes de permitir la intervención en y la obstrucción de los procesos reproductores (Jepperson, 2001: 205).

La organización es el medio donde se reproducen los significados que la misma corporación ha construido. En palabras de Berger y Luckmann, el orden social no forma parte de la “*naturaleza de las cosas*”. Existe solamente como producto de la actividad humana (1999: 73). La realidad se vive como un proceso que cambia permanentemente, en tanto que, *la realidad social es un constructo humano que se crea a partir de la interacción social y al proceso mediante el cual las acciones se repiten y se les otorga un significado similar* (Berger y Luckmann 1967).

En síntesis, la organización hace de la institucionalización un instrumento de control. De ahí que Oliver (1991) plantee la posibilidad de predecir el comportamiento organizacional ante las presiones institucionales a través de su tipología, cuadro # 7.

Cuadro # 7 Respuestas estratégicas a los procesos institucionales

Estrategias	Tácticas	Ejemplos
Conformidad	Hábito	- Seguir normas aceptadas de forma inconsciente
	Imitación	- Mimetizar modelos institucionalizados
	Cumplimiento	- Obedecer las reglas y aceptar las normas
Compromiso	Equilibrio	- Balancear las expectativas de múltiples agentes
	Paz	- Tácticas de pacificación que dan lugar a conformidad
	Pacto	- Negociar con los <i>stakeholders</i> institucionales
Evasión	Ocultar	- Disimular la inconformidad
	Amortiguación	- Suavizar los acuerdos institucionales
	Escape	- Cambiar los objetivos, actividades o sectores
explícitos	Desafío	- Desestimar
	Reto	- Ignorar normas y valores
	Ataque	- Impugnar reglas y requerimientos - Enfrentarse a las fuentes de presión institucional
Manipulación	Cooptación	- Importar agentes de influencia
	Influencia	- Determinar valores y criterios
	Control	- Dominar a agentes y procesos institucionales

Fuente: Oliver (1991: 152)

2.1.3. La normalización

De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia (2001, p. 1,589) normalizar es “regularizar o poner en orden lo que no lo estaba. Tipificar, ajustar a un tipo o norma común.”

La normalización es una actividad colectiva encaminada a establecer soluciones a situaciones repetitivas.

Actividad encaminada a establecer, respecto a problemas presentes o potenciales, disposiciones para un uso común y repetido, con el objeto de alcanzar un grado óptimo de orden en un contexto dado.

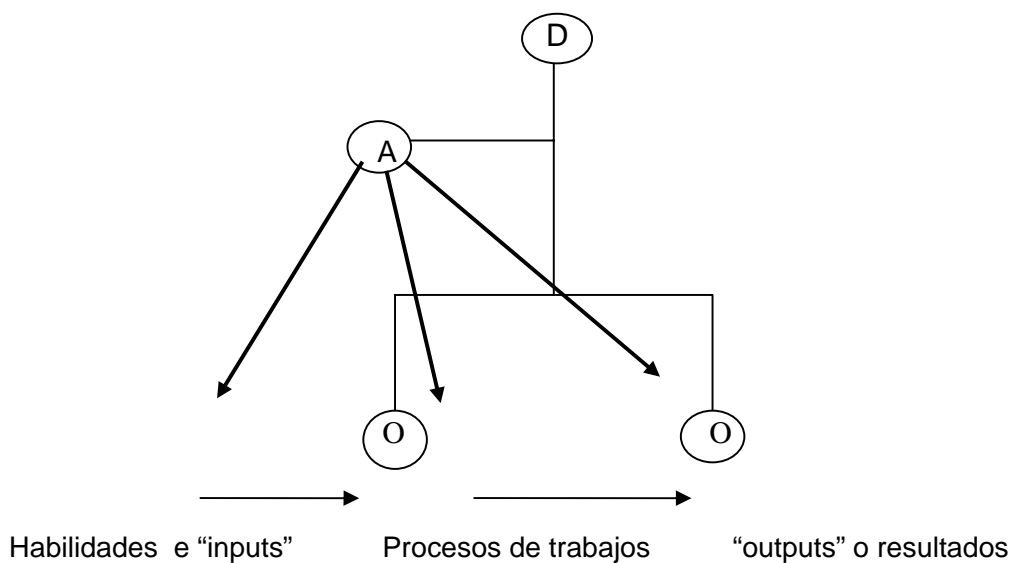
Según Gloria Carrizo (2000), normalizar es establecer por vía de autoridad o de consentimiento mutuo una serie de especificaciones sobre cualidades, módulos, métodos, unidades de medida o condiciones que deben ser adoptadas o tenidas en cuenta como modelo a seguir o mínimo, a obtener en la elaboración de productos, tanto materiales como intelectuales (fig. # 14).

De algún modo, la normalización es como un metalenguaje que establece un patrón de símbolos o procesos con valor unívoco, inteligible para quienes son destinatarios, interesados o afectados. La normalización pretende evitar las barreras de los idiomas, las culturas y las interpretaciones; por ello es de esencia que aquello que es normalizado no puede recibir más que un significado en cualquier situación, país, contexto o tiempo.

De acuerdo con Mintzber H. (2002), uno de los mecanismos de control que parece explicar las formas fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo, es la Normalización.

El trabajo puede coordinarse sin adaptación mutua, ni supervisión directa: puede normalizarse, lo que significa, que la coordinación de las partes se incorpora en el programa de trabajo al establecerse éste, reduciéndose en consecuencia la necesidad de una comunicación continuada.

Fig # 14 Normalización de procesos, resultados y habilidades:



Fuente: Carrizo Gloria, 2000.

Normalización de los procesos de trabajo:

Se normalizan los procesos de trabajo cuando el contenido del mismo quede especificado, es decir, programando.

Normalización de los resultados:

Se normalizan los resultados, al especificarse los mismos, como puede darse con las dimensiones del producto o del rendimiento

Normalización de las habilidades:

En algunas ocasiones resulta imposible normalizar tanto el trabajo como sus resultados, necesiándose, no obstante, algún tipo de coordinación.

Lo frecuente es que el individuo reciba una preparación antes de vincularse a la organización, al encontrarse en el trabajo, apenas necesitan comunicarse, puesto que gracias a la preparación de ambos, saben exactamente lo que pueden esperar el uno de la labor del otro, sus habilidades normalizadas se ocupan de la mayor parte de la coordinación.

A medida que evoluciona, la organización empieza inclinarse en mayor medida por la normalización, como medio de coordinación de trabajo en sus operarios. La responsabilidad de gran parte de esta normalización recae sobre un tercer grupo compuesto de analistas, algunos de los cuales, como pueden ser los analistas de estudios de trabajo y los ingenieros, se ocupan de la normalización de los procesos de trabajo. Otros como los técnicos de control de calidad, los programadores de producción, se ocupan de la normalización de resultados y otros pocos, como los técnicos de personal, se encargan de normalizarlas habilidades, aunque la mayor parte de la normalización de este tipo se produce fuera de la organización, antes de ser contratado.

La gestión correcta de un proceso consiste en su normalización; o sea, en la definición de un procedimiento documentado y en la comprobación de que el mismo se está cumpliendo. Con este método, se afirma, la calidad de un producto es predecible, ya que si se ha normalizado el proceso (mediante su redacción, etc.) y se ha verificado su cumplimiento (mediante auditorías, etc.), la calidad del producto está asegurada.

2.2. Cultura organizacional

La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente Robbins (1991). Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras..., pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales (Robbins, 1991: 439).

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

Smircich, desde el enfoque etnometodológico, examina la trascendencia del concepto de cultura para el análisis organizacional, identificando la intersección entre la teoría de la cultura y la teoría de la organización en cinco temas de investigación de actualidad: administración comparativa, cultura corporativa, cognición organizacional, simbolismo organizacional y procesos inconscientes (Smircich, L. 1983).

Por su parte, Katz y Kahn (1995) plantean, que es difícil evaluar la cultura de manera objetiva, porque ésta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes. No obstante, Guerin (1992) sostiene, que es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

La "cultura organizacional" se define como. . . "el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento de los sujetos en todos los niveles de la organización, así como en la propia presentación de la imagen" (Pümpin y García, 1989: 26).

Charles Handy (1995), plantea cuatro tipos de culturas organizacionales dependiendo de donde se ponga el énfasis:

1. *cultura del poder*: se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las organizaciones.
2. *cultura basada en el rol*: es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización.
3. *cultura fundada en las tareas*: está fundamentalmente apoyada en los proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos.
4. *cultura centrada en las personas*: como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización (pág, 38).

Katz y Khan (1970), estiman que "toda organización crea su propia cultura o clima, con sus propios tabúes, costumbres y estilos. El clima o cultura del sistema refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal (...), así como refleja las presiones internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema".

Según Schein (1985), considerado un clásico en el tema, todas estas definiciones consiguen reflejar algún elemento de la cultura de la organización pero ninguno de ellos, es la esencia de la misma.

La importancia de la cultura organizacional fue puesta en relevancia en el campo de la gestión y teoría organizacional a partir de la publicación del libro *En búsqueda de la excelencia*, de Peters y Waterman (1982). Su éxito radicó en el hecho de vincular el logro de los objetivos de la organización con la creación de una cultura organizacional fuerte. Bajo esta perspectiva, la teoría de la organización y la de gestión se acercan a la antropología, retoman los diferentes conceptos teóricos de la cultura, sus metodologías y estructuras de pensamiento y los aplican al análisis organizacional para determinar, en primera instancia, la influencia de la cultura en el funcionamiento y la eficiencia organizacionales.

Edgar Schein (1985), es uno de los primeros investigadores en analizar el comportamiento de los individuos en las organizaciones e identificar distintos tipos de cultura, que representan la vía de acceso para sociólogos y antropólogos.

Algunos de ellos, se orientan hacia la investigación etnográfica, en tanto que esta perspectiva permite que el investigador esté dentro del campo para aprender acerca de una cultura desde su interior, examinar lo que dice y hace la gente; tratar de comprender que conocimiento cultural, comportamiento y artefactos comparten o revelan y usan en las organizaciones para interpretar su experiencia. La etnografía, dice Schwartzman (1979), provee a los investigadores con el tipo de datos necesarios para hacer la conexión de ese micronivel con el macronivel de la organización.

Finalmente en la perspectiva simbólica, la cultura es el sistema de símbolos y de significaciones compartido por los miembros de la sociedad. El *sistema representa la realidad en la cual vive la gente y donde los símbolos son objetos, eventos, sonidos hablados o formas escritas a las cuales los humanos atribuyen significaciones* (Barba y Solís, 1997: 83).

El concepto de cultura organizacional crea puntos de acuerdo y desacuerdo. Smircich (1983) y Alvesson (1993) señalan la distinción entre el *ser* y *tener* cultura.

Alvesson (1993), construyó dos vertientes del concepto de cultura organizacional:

- a. como *“herramienta”*: la cultura es vista como mecanismo para promover acciones administrativas más efectivas y representa una formulación “ofensiva” del concepto que sugiere que la cultura es una herramienta para obtener efectividad.
- b. como *“trampa”*: en donde la cultura es *vista como punto de entrada hacia un entendimiento más comprensivo y hacia una reflexión crítica de la vida organizacional y del trabajo. Representa la versión “defensiva” del término que ve a la cultura como un obstáculo para la racionalidad económica y la efectividad* (Dávila, 1999: 25).

Schultz (1992) por su parte asegura que ambas posturas, aunque parecen opuestas, están basadas en los mismos supuestos. Que la cultura es *un patrón de significados, que es inventada e invisible, que se toma por hecho, y que está profundamente arraigada en las entrañas de la organización.*

Hoy y Miskel (1986) establecieron tres niveles de cultura:

- ✓ Normas compartidas.
- ✓ Valores compartidos y
- ✓ Cultura como supuestos básicos.

En la primera, las normas son expectativas informales, no escritas, de lo que ocurre en la superficie de la experiencia. Las historias y ceremonias, dicen los autores, representan el menor grado de abstracción y profundidad en el nivel del concepto. En el segundo, *los valores son las concepciones de lo que es deseable. Los valores definen el carácter de la organización y le dan un sentido de identidad.* Y por último, el tercer nivel es el de mayor profundidad, *la cultura es la manifestación colectiva de supuestos básicos. Se refiere a la visión del mundo que es compartida entre los miembros de la organización* (Dávila, 1999: 22).

Barba y Solís (1997) comentan tres perspectivas en la experiencia subjetiva y la investigación de los patrones que hacen posible la acción organizada: a) *la perspectiva cognoscitiva o interpretativa*, b) *la perspectiva estructuralista* y c) *la perspectiva simbólica*. La primera se enfoca en los componentes cognoscitivos, tales como los supuestos, las creencias, los valores o las visiones como la esencia de la cultura. Los mecanismos para la creación de significaciones colectivas son de particular interés. A nivel individual, la creación de significados es una actividad en la cual los individuos usan su estructura cognoscitiva y artefactos estructurantes para percibir situaciones y para interpretar sus percepciones (Barba y Solís, 1997: 83).

En la visión estructuralista, señala Lévi - Straus, el hombre reduce la realidad natural en conceptos que están organizados dentro de un sistema no-determinado, siendo esta la razón de que los hechos no sean de orden natural sino de un orden lógico. De esta manera los sujetos encuentran en los hechos conceptos que pueden explicarse por los símbolos que los representan, de tal manera, que la cultura organizacional o mejor dicho la organización como *ser cultural* podría ser explicada en todos sus dominios culturales (Barba y Solís, 1997).

En particular, la teoría neoinstitucionalista ha adoptado esta característica (DiMaggio y Powell, 1983; Meyer y Rowan, 1977). Según esta teoría existen presiones sociales para adherirse a creencias convencionales, lo que influye en que la estructura y procesos organizacionales reflejen las normas, valores, ideologías institucionalizadas en el contexto de la organización (Scott, 1987).

La tercera perspectiva, señala que los valores se expresan como una forma rectora en la organización y éstos son considerados por parte de la organización como el aspecto simbólico refrendando la actuación de los dirigentes. La organización como cultura, *refiriéndonos a ésta como un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de otras*, sería la representación ideológica que marca y encausa las fuerzas laborales hacia el rumbo que los dirigentes suponen; sería uno de los caminos hacia la prosperidad, no sólo económica, sino de la misma supervivencia de la organización (Robbins, 1999: 595).

Recordemos que, el concepto de cultura organizacional nace en el pasado siglo, acaso como oposición a la racionalización empresarial propugnada por Taylor.

Aún cuando el taylorismo clásico defendía una mejora de métodos y una estructura científica para incrementar la producción, algunos estudios, principalmente las clásicas investigaciones realizadas en la Western Electric Company de Hawthorne (Chicago) y dirigidas por Elton Mayo, mostraron que el rendimiento depende también de los sentimientos, las normas y las relaciones humanas entre trabajadores. A partir de los años 70 el concepto de *cultura organizacional* recibe un fuerte impulso como consecuencia de la conciencia social ligada a la creciente importancia atribuida a la ética empresarial.

En éste siglo recién estrenado, también la progresiva “humanización” del trabajo aumenta el interés por la cultura de la organización. La consideración del hombre como mero productor va siendo desplazada por una *mirada ética* que tiene en cuenta la dignidad de la persona y sus necesidades de desarrollo. Asimismo, la constatación de que este enriquecimiento humano en el seno de las instituciones no está reñido con el rendimiento laboral es otra de las variables que explican la renovada atención prestada al concepto que nos ocupa.

Linda Smircich (1983) nos dice que *el concepto de cultura organizacional ha sido utilizado tanto como una variable crítica o como una metáfora fundamental* (En Barba y Solís, 1997: 82). La primera hace alusión a la cultura como una especie de argamasa social o normativa que mantiene unida a la organización: *La cultura expresa los valores o ideales sociales y las creencias que los miembros de una organización comparten* (Barba y Solís, 1997: 82). En la segunda, *algunos teóricos avanzan la idea de que las organizaciones deben ser entendidas como culturas. Ellos dejan atrás el punto de vista de que la cultura es algo que la organización **tiene**, a favor de una (sic) visión donde la cultura es algo que la organización **es*** (Smircich, 1981; en Barba y Solís, 1997: 82-83).

Las funciones de la cultura organizacional que Díez Gutiérrez (1999) menciona en su texto “*La estrategia del caracol*” son:

- A) *La función socializadora*.- En el sentido de que el individuo se hace persona social incorporando a su individualidad las pautas de pensar y actuar propias de un grupo determinado o de una sociedad, haciéndole posible de ese modo la reproducción de esas pautas como miembro de tal grupo o sociedad (1999: 118).
- B) *La función modeladora*.- La cultura propone a los miembros de la organización modelos, es decir, materiales a partir de los cuales, éstos construyen sus modos de vida, estableciendo los cánones que presidieron su organización como marcos que conforman las conductas de cada uno (1999: 119).
- C) *La función identificadora/diferenciadora*.- La cultura organizacional consiste en identificar a sus miembros a través de formas de pensar y de actuar en el ámbito organizacional que les son comunes y que, en consecuencia, les confieren una identidad colectiva (1999: 120).
- D) *La función integradora*.- Hace aparecer al individuo integrado en el grupo con el que se identifica, marginando a cuantos se sitúen fuera de los límites del grupo (1999: 122).
- E) *La función epistemológica*.- Como mecanismo para estudiar la organización como fenómeno social. Se convierte así en una vía para la comprensión de la vida organizativa (1999: 127).
- F) *La función adaptativa*.- Lograr una comprensión común sobre su problema de supervivencia vital, del que se deriva su más esencial sentido sobre su misión central o “*razón de ser*” (1999: 128).
- G) *La función legitimadora*.- La cultura justifica el sentido y el valor de la organización. Proporciona una base sólida para visualizar su propio comportamiento como algo inteligible y con sentido (1999: 128).
- H) *La función instrumental*.- Permite conseguir los objetivos de la organización más eficazmente, al conseguir una identificación de los miembros con esos

objetivos, logrando con ello un fuerte compromiso (1999: 128).

- I) *La función reguladora (controladora).*- Se convierte en la guía informal del comportamiento. Crea un entorno estable y predecible, indica como se hacen las cosas y lo que es importante (1999: 128).
- J) *La función motivadora.*- Los valores compartidos generan cooperación, motivan al personal, facilitan el compromiso con metas relevantes (1999: 128).
- K) *La función simbólica.*- compendia y resume, sintetiza y expresa los valores e ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la organización 1999: 128).

2.3. La cultura en las teorías de Gestión

La organización es la expresión de una realidad cultural, que puede vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, ó por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad.

Ciertamente, la cultura sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente, que se puede ver que la conducta de la gente cambia, en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

Por otra parte, las formas tradicionales de organización han cambiado por estructuras flexibles, la rigidez de los procesos se ha transformado para generar respuestas organizacionales más veloces y eficientes. Ante esto, los administradores han respondido con la utilización de nuevas propuestas y técnicas de gestión.

Sin duda, las teorías clásicas de la administración que llevaron a la cima al *management* anglosajón ya no corresponden a estos nuevos modelos, por lo que el mundo organizacional ha vuelto la mirada hacia modelos de Asia Oriental, principalmente Japón, donde la variable cultural tiene un papel preponderante.

En medio de este nuevo escenario internacional la administración desarrolló nuevos paradigmas que se expresan en el cambio de la racionalidad *managerial*, la incorporación de los aspectos simbólicos, la tendencia a la subjetivación de los principios de la administración, la modificación sustantiva de las estrategias empresariales, la reflexividad de las nuevas instituciones y el cambio en la lógica de la organización del trabajo (Montaño, 1992).

Bosquet (1982), señala que son tres los estadios por los que ha pasado la gestión:

1. *La administrativa*, orientada a la organización exclusivamente productivista, con mano de obra abundante donde la producción es una prioridad, por lo tanto la gestión se dirige hacia el control y el estímulo de los rendimientos apoyándose principalmente en las remuneraciones y en las acciones disciplinarias. El ambiente laboral no tiene mayor importancia. En esta fase las funciones de los responsables de la administración de los recursos humanos se centra en la contratación, despido, definición de fórmulas salariales vinculadas con el rendimiento y el análisis de puestos, concentrándose en la observancia de un conjunto de normas y reglas organizacionales. Cabe mencionar dos rasgos que caracterizan esta fase: primero, el recurso humano es considerado como un coste que hay que minimizar o un factor de producción, más que como un recurso capaz de transformar elementos de producción en riqueza, y segundo que esta etapa adopta una posición reactiva. Esta fase mantiene correspondencia con el concepto del hombre como ser racional y económico. (Tyson, 1986).
2. *la gestión psico - social*, comienza a tomar en cuenta las necesidades sociales y psicológicas de las personas persiguiendo la adaptación del personal a la organización. En esta etapa se observa y se hace consciente que los comportamientos responden a formas irracionales condicionados por los sentimientos colectivos y por los del grupo al que pertenecen. Desde esta perspectiva la relación organización-empleado va más allá de los aspectos retributivos, también se extienden a los aspectos de tipo psicológico. Sin embargo el recurso humano sigue considerándose como un coste que hay que minimizar, pero las acciones que se inician son de carácter proactivo.

3. *la gestión de desarrollo*, que se apoya en tres aspectos:

- se persigue llegar a conciliar las necesidades económicas de la empresa con las necesidades de los individuos que integran la organización.
- el factor humano es considerado como un elemento determinante en el desarrollo de la empresa.
- la motivación y la eficiencia del recurso humano está en función de la manera en que es empleado el personal, de su organización y funcionamiento. En esta fase no sólo las acciones que se toman son proactivas sino que el individuo es considerado como un recurso con la obligación de optimizarse iniciándose así la concepción estratégica de los recursos humanos.

Con la llegada de la economía global, se ha puesto de moda la utilización de propuestas, tales como la cultura corporativa, la cultura de la calidad y la flexibilización, en las que, como señala Denison (1990)... *la cultura organizacional se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial*... (Denison, 1990: 2).

2.3.1. Cultura corporativa

El concepto de cultura se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman (1984), adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones. Este término fue definido por otros investigadores del tema, como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización.

El estudio de Peters y Waterman (1984), culmina con la propuesta de ocho principios de la excelencia empresarial, con un claro soporte axiológico, como son: énfasis en la acción, cercanía al cliente, autonomía e iniciativa, productividad a través del personal, firmeza con miras al valor, mantenerse en el negocio que la compañía domina, personal reducido a lo esencial y actitud laxa y tensa.

A partir de la publicación antes citada, se sucede una escalada de libros en relación a la excelencia y la mejora organizacional, claramente sustentados en valores. Durante la revisión de la obra de Peters y Austin (1986) se puede apreciar la gama de valores en que se basa, comenzando por el título *Pasión por la excelencia*, para después hablar de equidad, escuchar al cliente, espíritu empresarial, innovaciones, servicio, calidad, confianza, flexibilidad, integridad. Más adelante incluye valores como compromiso, autonomía, justicia, lealtad, responsabilidad, pertenencia, educación, empatía, libertad, dignidad, honestidad, tolerancia, paciencia.

William Ouchi (1986) en su obra dedicada al estudio de empresas japonesas y norteamericanas, despliega una serie de valores organizacionales como son: confianza, generosidad, respeto, disciplina, cooperación, solidaridad, dinamismo, honor, colectivismo, prosperidad, equilibrio, independencia, iniciativa, trascendencia, estabilidad, congruencia, participación, autocrítica, creatividad. Entre ellos encontramos tanto valores orientadores como de competencia.

Otros autores preocupados por la influencia del fenómeno de la cultura en las organizaciones la han considerado en sus soluciones administrativas, tal es el caso de McKinsey (1985), quien propone un modelo de gestión, en el que la cultura se integra al subsistema del estilo directivo y en el de los valores compartidos.

Una nueva modalidad de los enfoques de las primeras generaciones de teorías sobre los recursos humanos se basa en dos tipos de planteamientos: Uno centrado en la categoría “*cultura corporativa*” y otro centrado en “*conocimiento*” pero no el del individuo sino el desarrollado y mantenido en el campo de fuerzas existente entre persona y organización.

En fin, que los diferentes conceptos de cultura, se vinculan cada vez más al estudio de las organizaciones, dando como resultado la convergencia de la teoría de la cultura y de la organización en cinco grandes vertientes: la administración comparada, *la cultura corporativa*, la cognición organizacional, el simbolismo organizacional y los procesos inconscientes y organización (Smircich, 1983).

El estudio de la cultura, se convirtió en un tema importante cuando ésta se ligó con la rentabilidad de las inversiones, particularmente en organizaciones donde el rendimiento no podía ser imitado (Wilkins, 1983). Otros estudiosos de este fenómeno como Kilmann (1985), han buscado diversos vínculos entre la cultura y el estado de las empresas, éste último propuso una analogía que pretende describir la importancia de la cultura corporativa, diciendo que ésta es a la organización lo que la personalidad es al individuo.

Como parte de una primera aproximación se pueden identificar dos tipos básicos de cultura corporativa: la cultura fuerte, que es aquella donde se valoran y se comparten con amplitud los valores y creencias, tiene una mayor influencia sobre los empleados; y la cultura débil, que posee menor arraigo entre los integrantes y es susceptible de ser modificada; sin embargo, la mayor parte de las organizaciones tienen culturas fuertes que no son fáciles de cambiar.

En el planteamiento sobre las culturas corporativas y su importancia para la misma coherencia interna de todo sistema organizado, se insertan además reflexiones sobre códigos éticos o valores orientadores. Esto obliga a separar en un apartado especial, el tratamiento de este tema frente al resto de las teorías más bien psicosociales.

Los mecanismos que han sido utilizados con el propósito de crear o mantener la cultura corporativa son:

- ✓ Declaraciones formales de la filosofía organizacional, organigramas, credos, misión, materiales usados en el reclutamiento, selección y socialización.
- ✓ Diseño de espacios físicos, fachadas, instalaciones, edificios.
- ✓ Manejo deliberado de papeles, capacitación y asesoría por parte de los líderes.
- ✓ Sistema explícito de premios y reconocimiento, criterios de promoción.
- ✓ Historias leyendas, mitos y anécdotas sobre las personas y acontecimientos más importantes.
- ✓ Aquello a lo cual los líderes prestan atención, lo que miden y controlan.
- ✓ Reacciones del líder ante incidentes y crisis muy importantes de la organización.
- ✓ Cómo está diseñada y estructurada la organización.
- ✓ Sistemas y procedimientos organizacionales.
- ✓ Criterios aplicados en el reclutamiento, selección, promoción, nivelación, jubilación y "excomuniación" del personal.

La cultura corporativa, en conclusión y siguiendo a Barba y Solís (1997)... se refiere a los valores y prácticas de la organización formal, impuesta por la dirección para integrar a los miembros de la organización, a fin de que sean capaces de responder a los retos que impone la misma (Barba y Solís, 1997: xii).

2.4. Socialización, apropiación y asimilación

Avanzar en la comprensión de los nuevos modelos de gestión, hacia el esclarecimiento de la calidad y su transitar en las organizaciones, obliga a la reflexión en torno a conceptos que desde las ciencias sociales y cognoscitivas se han abordado.

La socialización como un concepto que reúne a los elementos de estudio de la sociología del conocimiento (la acción social), es revisada a partir de los aportes de Peter Berger y Thomas Luckmann, Jürgen Habermas, Max Weber y Émile Durkheim en el marco del hacer organizacional, hasta encontrar conjuntamente con conceptos antropológicos la noción de apropiación.

Por otro lado, siguiendo las directrices de estos teóricos, se revisa con Jean Piaget y Albert Bandura el concepto de aprendizaje y los procesos que involucra hasta establecer la idea de asimilación, teniendo como vínculo, los estudios de Kurt Lewin, cerrando el análisis con los aportes enriquecedores de la Teoría gestalt.

Estas propuestas teóricas, aunque de campos epistemológicos distintos, son complementarias para el entendimiento del comportamiento humano, como perspectiva de análisis del Modelo de Gestión de la Calidad SEP.

2.4.1. Sociología de lo cotidiano

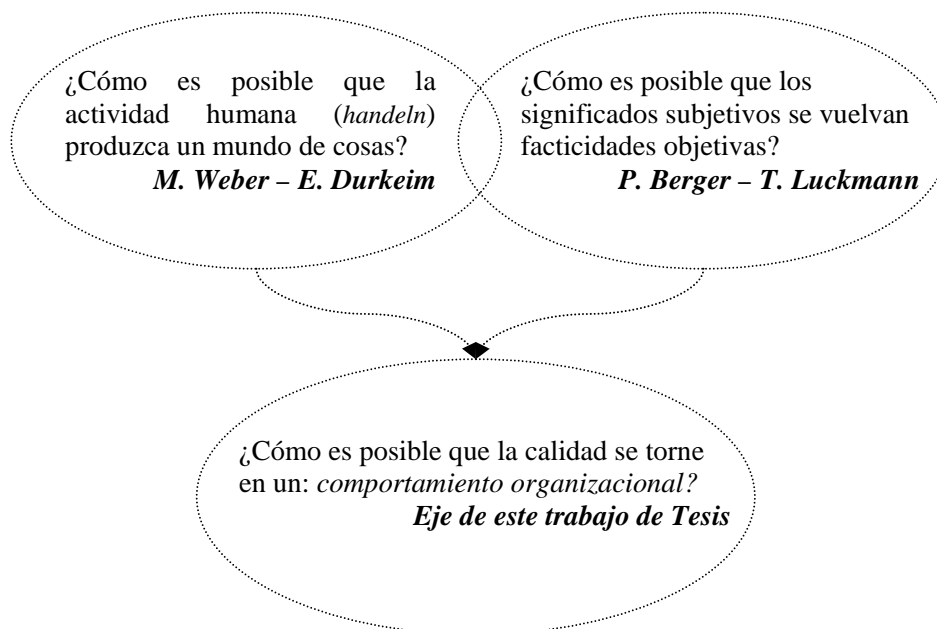
Berger y Luckmann (1991) definen la realidad, como una cualidad propia de los fenómenos que reconocemos como independientes de nuestra propia volición y conocimiento, como la certidumbre de que los fenómenos son reales y de que poseen características específicas. Al parecer, existe cierto consenso en relación con ésta orientación teórica, la cual se sustenta, en la premisa de que la “*sociología del conocimiento*” se ocupa de la relación entre el pensamiento humano y el contexto social en el que se origina.

Estos especialistas consideran a la sociología del conocimiento, como parte de la disciplina de la sociología y debe ocuparse de todo lo que se considere conocimiento en la sociedad. Establecen que el conocimiento del sentido común, más que las ideas, debe constituir el tema central de la sociología del conocimiento, puesto que éste constituye el edificio de significados sin el cual ninguna sociedad podría existir.

Ellos parten de las dos consignas más famosas e influyentes en la sociología, la de Durkheim, que dice, que la regla primera y fundamental es considerar los “*hechos sociales como cosas*” y la de Weber que dice, que tanto para la sociología en su sentido actual, como para la historia, el objeto del conocimiento es el complejo de significados subjetivos de la acción. Berger y Luckmann plantean que ambas posturas no se contradicen porque finalmente están dando cuenta del carácter dual de la sociedad. Declaradas ambas consignas clásicas, ellos se preguntan: *¿Cómo es posible que los significados subjetivos se transformen en facticidades objetivas? ó ¿cómo es posible que la actividad humana produzca un mundo de cosas? (Fig # 15).*

Por otro lado, dicen, la expresividad humana es capaz de objetivarse por manifestarse en productos de la actividad humana. La realidad de la vida cotidiana, está llena de objetivaciones y además es posible únicamente por ellas. La significación es un caso especial de objetivación y se refiere a la producción humana de signos.

Fig # 15 Del carácter dual de la sociedad



Fuente: Adaptación de Berger y Luckmann.(2003: 162)

El lenguaje es el sistema de signos vocales más importante de la sociedad humana. Las objetivaciones comunes de la vida cotidiana se sustentan primariamente por la significación lingüística, lo que hace que la comprensión del lenguaje sea esencial para cualquier comprensión de la realidad de la vida cotidiana.

El lenguaje es capaz de transformarse en depósito objetivo de vastas acumulaciones de significado. Además, el lenguaje es capaz de trascender por completo la realidad de la vida cotidiana. El lenguaje construye enormes edificios de representación simbólica que parecen dominar la realidad de la vida cotidiana como gigantescas presencias de otro mundo.

El simbolismo y el lenguaje simbólico llegan a ser constituyentes esenciales de la realidad de la vida cotidiana y de la aprehensión que tiene de esta realidad el sentido común. El lenguaje constituye campos semánticos o zonas de significación lingüísticamente circunscritos.

El conocimiento se halla en el corazón de la dialéctica fundamental de la sociedad: “programa” los canales en los que la externalización produce un mundo objetivo. Objetiviza este mundo a través del lenguaje y del aparato cognoscitivo basado en el lenguaje, es decir lo ordena en objetos que han de aprehenderse como realidad. Este mundo se internaliza de nuevo como verdad objetivamente válida en el curso de la socialización.

Ya que la sociedad existe como realidad tanto objetiva como subjetiva, cualquier comprensión teórica debe abarcar ambos aspectos, así, la sociedad debe ser entendida como un continuo proceso dialéctico compuesto de tres momentos: *externalización, objetivación e internalización*.

La externalización, como el proceso por la cual las instituciones aparecen fuera del individuo, persistentes en su realidad "están ahí", existen como realidad externa "... el individuo no puede comprenderla por introspección: debe "salir" a conocerlas, así como debe aprender a conocer la naturaleza... el mundo se experimenta como algo distinto a un producto humano". (Berger y Luckman, 1991: 83).

La objetivación, como los productos externalizados de la actividad humana que alcanzan el carácter de objetividad. Los significados se materializan permitiendo que el sujeto se vuelva accesible a los conocimientos de su entorno a las experiencias de su práctica cotidiana.

La internalización, como el proceso por el cual el mundo social objetivado vuelve a proyectarse en la conciencia durante la socialización; la internalización se define como aprehensión o interpretación inmediata de un acontecimiento objetivo en cuanto expresa significado, o sea, en cuanto es una manifestación de los procesos subjetivos de otros, que en consecuencia, se vuelven subjetivamente significativos para mí (Berger y Luckman: 165).

Y, en tanto que la calidad es entendida *–para este trabajo–* como una realidad tanto objetiva como subjetiva, ésta se analiza como un continuo compuesto de tres momentos:

- ✓ *La externalización:* la calidad aparece fuera del individuo, persistente en su realidad "está ahí", existe como realidad externa "... el individuo no puede comprenderla por introspección: debe "salir" a conocerla.
- ✓ *La objetivación:* los productos externalizados de la calidad alcanzan el carácter de objetividad. Los significados se materializan permitiendo que el sujeto se vuelva accesible a su conocimiento y experimentarlo en su práctica cotidiana.
- ✓ *La internalización:* la calidad objetivada vuelve a proyectarse en la conciencia durante la socialización. El sujeto aprehende e interpreta la calidad en cuanto le hace sentido, o sea, en cuanto es una manifestación de los procesos subjetivos de otros que en consecuencia se vuelven subjetivamente significativos para él.

2.4.2. La acción social

Partiendo de la idea de la acción, encontramos que el sujeto entra en relación activa con otros, dando valor y sentido al mundo que lo rodea y es, en ese dar valor y sentido, que se encuentra la configuración del espacio de lo simbólico, por tanto, la construcción del mundo de la acción social determina el comportamiento individual que a la vez se manifiesta en lo colectivo.

Durkheim resalta, específicamente la condición colectiva del mundo, en donde la acción, esta concatenada y superpuesta en un entramado cultural que conforma la realidad social y destaca un aporte interesante sobre los aspectos simbólicos de las realidades colectivas, que se expresan en los estados mentales de los grupos y en las practicas que surgen en el seno de estos, es decir, los símbolos se representan en los esquemas mentales y en las acciones y en la articulación de estos dos estratos que podemos llamarles pensamiento y movimiento se encuentran las configuraciones del espacio simbólico, porque las practicas, las acción, el comportamiento y las normas son producto del pensamiento, con esto se refiere, a que la acción, es manifestación del estado mental que construye representaciones simbólicas.

Weber por su parte, propone un camino distinto para entender y penetrar el mundo a través de la subjetividad social. La atención de este autor se centra y se concentra en la acción de los individuos, entendiéndola como el actuar en colectividad y deja en segundo plano la comprensión del mundo simbólico, que mas tarde seria rescatada por la teoría critica del conocimiento de Habermas.

En este sentido es importante recuperar el ámbito de la acción social planteado por Weber ya que la comprensión de la cultura se encuentra referida a la conducta de los hombres, y tener presente en este rescate los contextos donde los individuos dan sentido a sus acciones, es desde este análisis que los sujetos pueden ser portadores y reproductores de las costumbres y los hábitos de un grupo social.

Lo simbólico en los análisis de la cultura, afirma Giménez, representa una dimensión constitutiva en todas las prácticas sociales. En especial el carácter totalizador de la cultura presente en todas las manifestaciones de la vida individual y colectiva, provoca que la dimensión simbólica este igualmente presente en todas partes ya sea *verbalizada a través del discurso*, cristalizada en el mito, rito o dogma incluso incorporado a los gestos corporales.

La sociología presenta una doble perspectiva complementaria al analizar la realidad social: subjetiva o interna y objetiva o externa. Ambos análisis se remontan a las dos concepciones sobre la acción social: la del teórico social francés Émile Durkheim y la del sociólogo alemán Max Weber. Para Durkheim, el carácter social de la acción humana es objetivo, ya que obedece a las "maneras colectivas de obrar, pensar y sentir externas al individuo", que ejercen un poder coercitivo sobre su conducta. Weber define la sociología como "ciencia de la acción social" y afirma que "la acción humana es social siempre que los sujetos de la acción incorporen en ella un sentido subjetivo", esto es, los caracteres de una acción social se encuentran en la percepción y en la comprensión del sujeto de la conducta de los demás. (Dell'ordine, sin fecha)

Weber (1998.) define a la acción social, como cualquier tipo de proceder humano que significativamente "(...) *se orienta por las acciones de otros, las cuáles pueden ser presentes o esperadas como futuras (...)*" o sea, como una conducta humana con sentido y significado y por lo tanto, comprensible y dirigida a otra persona.

Una de las herramientas analíticas más famosas de Weber es, la descripción de "*los tipos ideales*". Debido a que muchas de las acciones humanas se hallan influidas por emociones o valores Weber establece el principio de construcción racional de los tipos ideales:

- ◆ La acción racional con arreglo a fines
- ◆ La acción racional con arreglo a valores
- ◆ La acción afectiva
- ◆ La acción tradicional.

El primero de estos cuatro tipos, corresponde a la forma más racional posible de la acción, se pondera el elemento racional en términos de cálculo de medios para alcanzar un fin valorando racionalmente las probables consecuencias de los actos y comparando la efectividad relativa de los diversos medios como las consecuencias que se puedan derivar de su obtención y de los medios utilizados para alcanzarla. La persona pasa por todo un proceso de deliberación en el cual, según sus valores, elige fines y aquellos medios más adecuados para alcanzarlos; finalmente evalúa las consecuencias que puede traerle tanto en alcanzar los fines, como en la utilización de esos medios y si las consecuencias son desventajosas, podrá cambiar su curso de acción.

A diferencia del primer caso, *“la acción racional con arreglo a valores”* implica la orientación del accionar hacia la consecución de un ideal que constituye objetivos coherentes hacia los que el individuo dirige su actividad. La persona actúa movida por la creencia en un valor que es visto como absoluto, como es el caso de las convicciones religiosas o políticas, y sin consideración alguna de las consecuencias de su acción. El proceso de decisión es mucho más breve y se limita a encontrar el camino más corto para la consecución del fin. La persona que está dispuesta a dar su vida por una causa no piensa en las consecuencias de lo que hace, sólo quiere realizar el valor en el que cree. La acción no deja por eso de ser racional, ya que los medios elegidos son los más adecuados para alcanzar el fin y realizar el valor. La conexión medio, fin, valor, es aquí racional.

“La acción afectiva” no supone que el individuo posea un ideal definido a través del cuál orienta su accionar, por lo que podemos comprender que la misma se desarrolla bajo el influjo de un estado emotivo y siguiendo el esquema weberiano, ésta se hallaría en los límites de lo significativo y no significativo, debido a que su sentido no se establece en la instrumentación de medios hacia fines sino en realizar un acto *“por que sí”*. Desaparece el horizonte valorativo. El sujeto actúa movido por estados sentimentales del momento, se alegra de ver a alguien o se irrita con otra persona.

El último caso, lo constituye *“la acción tradicional”*, en la que el impulso del acto, se desarrolla bajo el influjo de la costumbre y el hábito y procede de un conjunto de ideales o símbolos que no poseen una forma coherente y precisa. Es aquella determinada por una costumbre arraigada. Puede tratarse incluso de hábitos que nos hemos formado en relación con los demás, cuyo sentido se agota en los mismos miembros y el fin se pierde de vista.

Esta suerte de tipificación conceptual desarrollada por Weber, no tiene por objeto establecer una clasificación general de la acción social, sino que podría ser comprendida, como un esquema típico ideal cuyo fin es, establecer mediciones racionales sobre las cuáles analizar las desviaciones irracionales de la acción

De este modo, la condición de predecibilidad de la acción humana se apoya en su carácter relacional (*toda acción implica necesariamente una relación social y es a través de este concepto que se logra conectar las acciones particulares*) lo que supone uniformidades de conducta que se establecen por medio del "uso" y la "costumbre".

Weber se centra en la orientación subjetiva que posee la acción individual y su aporte principal para la comprensión de la acción consiste en ubicar a las pasiones como una variable definida del proceder social y sin ser el único, veía en un proceso racionalizador instrumental la constitución de una *“jaula de hierro de la burocracia”*, donde le hombre iría generando estructuras de actuación cada vez más eficientes a costa de una impostergable reducción de su capacidad discrecional y por lo tanto valorativa.

Por su parte, Jurgen Habermas (1989), en su *“Teoría crítica de la racionalidad”*, parte de la crítica al concepto de racionalidad que se generalizó en los clásicos del proyecto de modernidad (Kant, Hegel, Marx, Weber) y plantea que:

- La lucha contra una visión de la racionalidad instrumental se hace sumamente difícil de realizar, por la simple razón de que es una racionalidad centrada por excelencia en el sujeto.

- El trabajo de reconstrucción, sólo puede tener consecuencias especificables si el paradigma de la autoconciencia, de la auto referencia que caracteriza al sujeto que conoce y actúa en solitario, es sustituido por otro, por el paradigma del entendimiento, esto es, de la relación ínter subjetiva de individuos comunicativamente socializados y que se reconocen recíprocamente (: 386).

Desde esta perspectiva, los actores son actores por sus relaciones y estas relaciones tienen un significado y un sentido genérico e interpretador, actuante en la coyuntura, en la contingencia, en la circunstancia, con sentido desde la estructura y con una estructura y un “mundo de vida” simbólico y explicativo. Éste último, es lo que se denomina “*cultura organizacional*”.

En 1976, Habermas deriva el concepto de “*acción comunicativa*” de los diversos tipos de acción que distinguió Weber. Al redefinir los tipos weberianos, coloca frente a la acción instrumental la acción comunicativa, como una relación interpersonal lingüística que busca el mutuo entendimiento, el consenso. Mientras en Marx C., la acción y la racionalidad instrumental se relacionan con el trabajo, la acción y la racionalidad comunicativa se relacionan con la interacción. Cuando la acción comunicativa se basa en argumentaciones racionales y tiene pretensiones de universalidad se denomina “*discurso*”.

El concepto de acción comunicativa fuerza u obliga a considerar también a los actores como hablantes u oyentes que se refieren a algo en el mundo objetivo, en el mundo social y en el mundo subjetivo, y se entablan recíprocamente a este respecto pretensiones de validez que pueden ser aceptadas o ponerse en tela de juicio. Los actores no se refieren sin más intención recta a algo en el mundo objetivo, en el mundo social o en el mundo subjetivo, sino que relativizan sus emisiones sobre algo en el mundo teniendo presente la posibilidad de que la validez de ellas pueda ser puesta en cuestión por otros actores.

La verdad, no es una copia de la “realidad” a la cual se refieren los argumentos de los participantes en el discurso, sino que es un resultado consensual sobre el cual no actúa ninguna influencia que lo distorsione. Ese consenso se logra cuando se dan cuatro condiciones de validez aceptadas por todos los participantes:

- a) que el enunciado que hace un hablante sea comprensible;
- b) que el hablante sea fiable;
- c) que la acción pretendida sea correcta por referencia a un contexto normativo vigente; y
- d) que la intención manifiesta del hablante sea, en efecto, la que él expresa.

Con las características señaladas, Habermas sostiene que la acción comunicativa, y no la acción racional instrumental, como lo hizo Marx, es la conducta que caracteriza a las interacciones que se dan en la sociedad. Por eso, la acción comunicativa debe tener un lugar central en la teoría. Uno de los objetivos de tal teoría debe ser la identificación y eliminación de los factores estructurales que distorsionan la comunicación.

Habermas distingue en la sociedad dos niveles: el “*sistema*” y el “*mundo de la vida*”; El sistema aparece descrito por el mercado y por el conjunto de instrumentos institucionales y estratégicos. El mundo de la vida (en una concepción similar a la de Parsons y a la de Luhmann) está constituido por la cultura, la sociedad y la personalidad. La racionalización de tal mundo, implica una creciente diferenciación entre sus tres componentes. Habermas destaca que el mundo de la vida representa el “punto de vista de los sujetos” que actúan en la sociedad.

En síntesis, todo comportamiento esta ligado a la acción social mediante procesos comunicativos o de lenguaje. El comportamiento resultante, se desarrolla en un contexto sociocultural definido; los procesos de socialización que hacen transitar al individuo a sujeto social, permiten la comprensión del comportamiento humano, en la medida en que su ontología, es orientada hacia la apropiación de las ideas y actividades relativas a la instrumentación del nuevo modelo de gestión de la calidad.

En relación al concepto de apropiación, puede considerarse algo comparable a la adaptación pero enfatizando las discontinuidades entre los procesos culturales y naturales. El concepto intenta atrapar las particularidades de los procesos de apropiación cultural.

Por tanto, los procesos de apropiación requieren la participación del sujeto en las actividades prescritas por el modelo, en situaciones de actividad conjunta. Los procesos de apropiación implican el dominio del "objeto cultural" (la calidad); dicha apropiación, implica el reconocimiento de los principios que condensa el modelo. La apropiación parece ir acompañada de un régimen de prácticas específico de uso organizado.

Al parecer, el análisis orienta hacia la idea de que los procesos de apropiación son recíprocos y asimétricos. En el mismo proceso en que el sujeto se apropia del objeto cultural (la calidad), la calidad se apropia del sujeto y lo hace participe de su lógica.

2.4.3. La teoría del campo

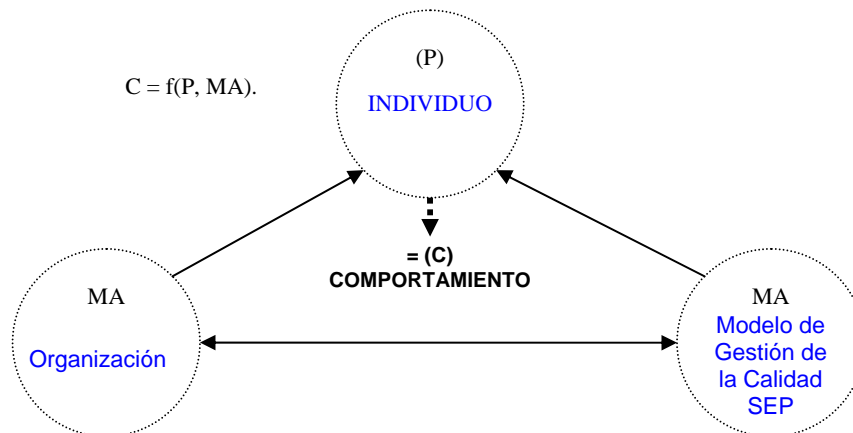
*“Nada es tan práctico como buena teoría”. . .
Kurt Lewin 1951.*

Para Kurt Lewin el comportamiento es determinado por la totalidad de la situación del individuo. En su teoría, un “campo” se define como la totalidad de los hechos coexistentes, los cuales se conciben como mutuamente interdependientes (Lewin 1951: 240).

Lewin, observó a los individuos comportarse diferentemente según la manera con la cual las tensiones entre el sujeto y el ambiente interactúan. De ahí su propuesta de que el campo psicológico del conjunto, o el espacio de vida, dentro de el cual la gente actúa, debe ser vista, para entender su comportamiento. Dentro de éste campo, los individuos y los grupos pueden ser examinados en términos topológicos (que usan representaciones *map-like*). Los individuos participan en una serie de espacios de la vida (tales como la familia, el trabajo, la escuela y la iglesia) y éstos fueron construidos bajo influencia de los varios vectores de la fuerza (Lewin 1952).

Según, Kurt Lewin (1951) el comportamiento humano está en función de las características de las personas (P) y su Medio Ambiente (MA); expresado en términos simbólicos: $C = f(P, MA)$ (fig. #16).

Fig. # 16 *Del comportamiento humano.*



Fuente: adaptado de Lewin K.:1951

Estudió, asimismo, en sintonía con los psicólogos de la Gestalt, la dinámica de los grupos, para a partir del conocimiento de sus pautas de comportamiento, poder reorganizar sus mecanismos de interacción mediante procesos de aprendizaje. En todo momento, trató de vincular la teoría con la práctica, si bien partiendo de la idea de que *“no hay nada más práctico que una buena teoría”*.

El análisis del comportamiento, afirma, debe comprender la situación en su totalidad, de la cuál, se distinguen las piezas y la persona concreta.

Lewin también ve la energía de las fuerzas subyacentes (necesidades) como determinantes del comportamiento, por ello, su inclinación por lo psicológico en comparación con las descripciones físicas o fisiológicas del campo. Lewin esbozó una propuesta que conecta a la topología (e.g. espacio de vida), la psicología (necesidad, aspiración etc.) y la sociología (e.g. campos de la fuerza - motivos claramente que son dependientes en presiones del grupo) (fig. # 17).

Entre sus conceptualizaciones encontramos las siguientes:

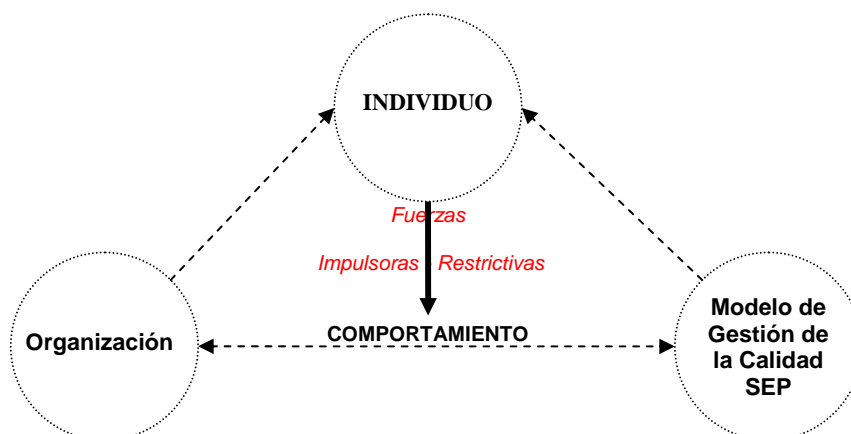
- e) *Conceptos dinámicos*: siempre que hay una necesidad o una intención, hay un sistema en tensión, tensión que desaparece cuando se satisface la necesidad o la intención. En psicología social se aplica esta idea al estudio de las necesidades e intenciones socialmente derivadas.
- f) *Conceptos estructurales*: el *“espacio hodológico”* es cómo la persona considera su ambiente desde el punto de vista de sus posibilidades de comportarse según ciertas metas (estructura medio-fin). Este espacio estará más estructurado cuanto más y mejor sepa la persona qué conductas conducen a qué metas. En este contexto pueden darse tres tipos de conflictos: entre dos metas positivas o deseadas, entre dos metas negativas o no deseadas, y una sola meta al mismo tiempo positiva y negativa (por ejemplo la ambivalencia, en términos psicoanalíticos).
- g) *Cambios socialmente inducidos*: la motivación no depende simplemente

de un déficit fisiológico, sino que puede ser provocada socialmente, “impuesta” desde el medio. Por tanto hay dos clases de fuerzas: las propias y las inducidas.

- h) *Nivel de aspiración*: es el grado de dificultad de la meta que una persona trata de alcanzar. Lewin da una fórmula donde explica, de qué factores depende el nivel de aspiración, como por ejemplo la probabilidad subjetiva de éxito, la valencia del fracaso, etc.
- i) *Conceptos de dinámica grupal*: un grupo es un todo dinámico, interdependiente, donde la modificación de una parte modifica al resto. En los grupos hay una tendencia a la cohesión, que se opone a las también existentes fuerzas desintegradoras.

Por otra parte, Lewin define el cambio, como una modificación de fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por ello, dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que se resisten a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas), que desean mantener el *status quo* (Guízar, 2002: 28, French y Bell, 1996: 83).

Fig. # 17 *Del campo de fuerzas.*



Fuente: adaptado Lewin K.:1951

Propone la idea, de descongelar valores antiguos, cambiar y recongelar estos nuevos valores. Así es, como el modelo de tres fases pudiera ayudar al cambio planeado:

- a) **Descongelamiento:** Esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento

- b) **Cambio o movimiento:** Esta etapa consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes

- c) **Recongelamiento:** En este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacionales (Guízar, 2002: 29; French y Bell, 1996: 84).

Afirma que, los hábitos de los sujetos los mantienen siempre alejados de cambios no deseables por ellos, así reafirman un *status quo*, lo cual puede ser favorable o desfavorable para la organización. Esta lucha es permanente. Las fuerzas impulsoras están encaminadas a lograr el cambio en la organización. Para los sujetos, las fuerzas restrictivas, son las defensas de su *status quo*, y que utilizan como escudo protector.

Para modificar este equilibrio, es necesario incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir aquellas que pudieran impedirlo (Guízar, 2002, French y Bell, 1996), lo que posicionaría a la organización en un estado de permanente lucha. La tregua sería cuando por convencimiento o por una fuerza mayor, el *status quo* se moviera a un estado conveniente para la organización. El conflicto que se genera en este estado de lucha, es la resistencia que opone cada una de las partes.

Resulta evidente en el modelo de las tres fases, el esfuerzo que se requiere para modificar los hábitos. Los hábitos, dice Dewey . . . *pueden ser comparados con funciones fisiológicas como las de respirar y digerir. Éstas son, desde luego, involuntarias, en tanto que los hábitos son adquiridos; pero, por importante que sea esta diferencia para muchos fines, no debe ocultar el hecho de que los hábitos se asemejan a las funciones en muchos aspectos, en especial, en que requieren la cooperación del organismo y del medio ambiente* (Dewey, 1975: 25).

Las resistencias al cambio en las organizaciones son, de tal manera que no se pueden evitar ni argumentar, son un fenómeno social que tiene por base el fenómeno psicológico de las resistencias de los individuos. . . En el fondo, la resistencia al cambio es un fenómeno hasta cierto punto natural, pues se trata de una reacción normal del organismo humano. . . (este) busca economizar energía, evitar tensiones innecesarias, mantener un nivel confortable de estimulación sensorial, emocional o psíquica, es decir, asegurar y si fuera necesario, restablecer un equilibrio homeostático.

En resumen, el concepto de Lewin de la investigación de la acción es absolutamente fundamental a cualquier modelo del trabajo con los sistemas humanos. Trabajar con las ideas de Lewin sitúa a cualquier investigación en la perspectiva clínica.

2.4.4. El aprendizaje social

El aprendizaje es un proceso de adquisición de conceptos, procedimientos o actitudes. En palabras de Jean Piaget (1990): el aprendizaje no se produce como una simple adición, sino más bien como *asimilación* o *acomodación*.

La *asimilación* consiste en la incorporación de nueva información a los esquemas previamente existentes; la *acomodación* es la modificación de los esquemas que han sido puestos en cuestión o derrumbados por los nuevos elementos asimilados. Ambos conceptos fueron acuñados por Piaget y para que dichos procesos se produzcan es necesario haber desencadenado previamente un conflicto cognitivo.

Flavell (1963) ateniéndose a la comparación que Piaget sugiere de los procesos digestivos o metabólicos, escribe:

"Probablemente la función más fundamental de la materia viva es incorporar en su estructura elementos nutritivos procedentes de afuera. [...]. Primero, el organismo debe y quiere transformar las sustancias que ingiere para incorporar sus valores alimenticios en su propio sistema. Una primera transformación se da por la masticación. Otra transformación, aun más drástica, sobreviene en la digestión lenta; la sustancia pierde allí su identidad primordial y entra a formar parte de la estructura del organismo. El proceso por el que los elementos cambian y se incorporan a éste se llama *asimilación*, es decir, los elementos son asimilados al sistema. [...] En este proceso de asimilar materias, el organismo está además haciendo otras cosas: está ajustándose él mismo a la consecución del proceso. La boca se abre para que las sustancias entren; algunas de éstas deben ser trituradas; el proceso digestivo debe igualmente adaptarse a las características físicas y químicas del alimento so pena de que la digestión no se realice. [...] A este segundo aspecto de ajuste al objeto Piaget lo denomina *acomodación*". Flavell (1963, pg. 44)

En este sentido, Piaget explica: *"decir que la inteligencia es un caso particular de la adaptación biológica, es suponer que es esencialmente una organización y que su función es estructurar el universo como el organismo estructura el medio inmediato"*. Si la adaptación biológica es una especie de conocimiento material del medio ambiente, se precisará una serie de estructuraciones ulteriores para que de este mecanismo puramente activo salga una representación consciente y gnóstica.

La adaptación, garantía de supervivencia, implica transformaciones constantes del organismo a través de intercambios con el entorno. Y aquí, en esta relación necesaria e incesante organismo - entorno, es donde se ubica la asimilación: es aquella dimensión de proceso adaptativo por la que el organismo incorpora elementos del medio a su organización.

Llevada al plano psicológico: "la inteligencia es, en efecto, *asimilación* en la medida que incorpora en su marco todos datos de la experiencia. Trátese del pensamiento que, gracias a la capacidad de juzgar, introduce lo nuevo en lo ya conocido y reduce así el universo a sus nociones propias o trátese de la inteligencia sensoriomotriz que estructura igualmente la cosas percibidas ajustándolas a sus esquemas, en todos los casos la adaptación intelectual comporta un elemento de asimilación, es decir, de estructuración por incorporación de la realidad exterior a formas tributarias de la actividad del sujeto".

La asimilación, afirma Piaget, es el hecho primordial de la vida psíquica y comparando el orden biológico y el psicológico, señala: *"Entre el conjunto de realidades exteriores que el organismo asimila, algunas son incorporadas gracias a los mecanismos físico-químicos mientras que otras sirven simplemente de alimentos funcionales y globales. En el primer caso puede hablarse de asimilación fisiológica y en el segundo de asimilación psicológica. Pero en ambos casos el fenómeno es el mismo: el universo queda englobado en la actividad del sujeto"* (Piaget J., 1990: 44).

Por otra parte, el aprendizaje como proceso, subyace en la conducta (Gibson, 2001). *El aprendizaje es el proceso por el cual se produce un cambio relativamente duradero...* (Cfr. Gibson, 2001: 169). Dicho cambio se dirige para regular la actividad en forma “racional” cuyo resultado, la optimización, sea una realidad. Gibson (2001) menciona tres tipos de aprendizaje: el condicionamiento clásico, el condicionamiento operante y el aprendizaje social

El condicionamiento clásico, desarrollado por Iván Pavlov, establece que el reflejo condicionado es tan solo un aprendizaje que se manifiesta bajo el fenómeno de una asociación inherente. El estímulo y la respuesta espontánea tenían que ver con un hecho que detonaba la primera y como resultado, la segunda (Gibson, 2001).

Por otro lado, B. F. Skinner en su noción de *condicionamiento operante*, explica que: si cierta parte de la conducta tiene una consecuencia especial, es probable que suceda nuevamente en ocasiones similares. Se dice que la conducta es fortalecida por sus consecuencias, y a las consecuencias que tienen este efecto se les llama reforzadores (Skinner, 1991: 28). En las respuestas que se obtienen de este condicionamiento, se encuentra también los efectos punibles, que se “evitaría” la acción por sus consecuencias adversas.

Finalmente, en torno al *aprendizaje social*, Albert Bandura (1986), afirma que este tipo de aprendizaje tiene que ver con la evolución de la sociedad. Los miembros de ésta, desarrollan habilidades que tienen que ver con lo que sucede en ella. Los movimientos sociales, técnicos, económicos, etc., admiten una serie de conocimientos que se van reproduciendo de tal forma que las generaciones presentes amoldan dicho conocimiento, pero no se queda allí, sino que la mente se va acondicionando, de tal manera, que prepara los esquemas para un cambio inmediato hacia el nuevo conocimiento.

El punto de vista de Bandura sobre la conducta, es que se trata de una función de las características personales y de las condiciones del entorno. En su opinión, la teoría del aprendizaje social explica la conducta en términos de una continua interacción entre los determinantes cognitivos, conductuales y medioambientales (Gibson, 2001: 170). Sólo así podemos entender que los nuevos aprendizajes sustituyan a los que ya se tenían en la mente del sujeto. Hay quienes se resisten a estos cambios, pero tarde o temprano, los sujetos tendrán que amoldarse al nuevo conocimiento. Lo mismo sucede en las organizaciones: las dinámicas sociales impelen a éstas para modificar sus estructuras y permanecer *ad hoc* para cumplimentar con las exigencias del macro entorno.

Para reforzar este aspecto del conocimiento social, Gibson confirma que la teoría del aprendizaje social introduce el aprendizaje sustitutivo (uso de modelos), el simbolismo y el autocontrol. Imitamos a padres, amigos, héroes y líderes respetados porque nos identificamos con ellos (2001: 170), creando las llamadas "*instituciones sociales*".

Bandura consideró, que decir que el entorno causa nuestro comportamiento era un poco simple y por tanto decidió añadir algo más a la fórmula: sugirió que el ambiente causa el comportamiento; cierto, pero que el comportamiento causa el ambiente también. Definió este concepto con el nombre de *determinismo recíproco*: el mundo y el comportamiento de una persona se causan mutuamente.

Más tarde, fue un paso más allá. Empezó a considerar a la personalidad como una interacción entre tres "cosas": el ambiente, el comportamiento y los procesos psicológicos de la persona (fig # 18). Estos procesos consisten en la habilidad para abrigar imágenes en la mente y en el lenguaje.

El añadido de imaginación y lenguaje a la mezcla, permite a Bandura teorizar mucho más efectivamente con respecto a dos cosas que muchas personas consideran “el núcleo fuerte” de la especie humana: el aprendizaje por la observación (modelado) y la auto-regulación.

Bandura llama al fenómeno: aprendizaje por observación o modelado, a lo que usualmente se conoce como “*la teoría social del aprendizaje*”. Bandura establece que existen ciertos pasos envueltos en el proceso de modelado:

1. *Atención*. Si se va a aprender algo, se necesita estar prestando atención.
2. *Retención*. Se es capaz de retener (recordar) aquello a lo que se le ha prestado atención.
3. *Reproducción*. Se debe traducir las imágenes o descripciones al comportamiento actual. Otra cuestión importante con respecto a la reproducción es que la habilidad para imitar mejora con la práctica de los comportamientos envueltos en la tarea.
4. *Motivación*. Aún con todo esto, todavía no se hace nada a menos que se esté motivados a imitar; es decir, a menos que se tenga buenas razones para hacerlo.

Bandura menciona un número de motivos:

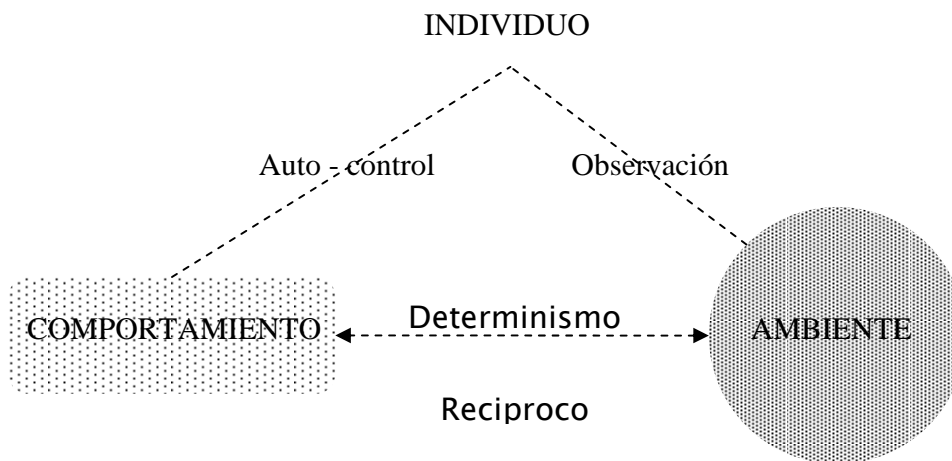
- ◆ **Refuerzo pasado**, como el conductismo tradicional o clásico.
- ◆ **Refuerzos prometidos**, (incentivos) que podamos imaginar.
- ◆ **Refuerzo vicario**, la posibilidad de percibir y recuperar el modelo como reforzador.

Nótese que estos motivos han sido tradicionalmente considerados como aquellas cosas que “*causan*” el aprendizaje. Bandura nos dice que éstos no son tan causantes como muestras de lo que hemos aprendido. Es decir, él los considera más como motivos.

Por otro lado, la autorregulación (controlar el comportamiento propio) es la otra piedra angular de la personalidad humana. En este caso, Bandura sugiere tres pasos:

1. *Auto-observación*. Nos vemos a nosotros mismos, nuestro comportamiento y cogemos pistas de ello.
2. *Juicio*. Comparamos lo que vemos con un estándar. Por ejemplo, podemos comparar nuestros actos con otros tradicionalmente establecidos, tales como “reglas de etiqueta”. O podemos crear algunos nuevos, como “leeré un libro a la semana”. O podemos competir con otros, o con nosotros mismos.
3. *Auto-respuesta*. Si hemos salido bien en la comparación con nuestro estándar, nos damos respuestas de recompensa a nosotros mismos. Si no salimos bien parados, nos daremos auto-respuestas de castigo. Estas auto-respuestas pueden ir desde el extremo más obvio (decirnos algo malo o trabajar hasta tarde), hasta el otro más encubierto (sentimientos de orgullo o vergüenza).

Fig. # 18 *El aprendizaje mediatizado*



Fuente: Adaptado de Bandura A. (1986: 235)

La teoría Gestalt

La teoría Gestalt, surge como una respuesta al enfoque asociacionista en el estudio de los procesos mentales superiores. Se basa en la percepción del movimiento aparente formulado por Wertheimer (1912), cuya hipótesis es, que en las investigaciones sobre el aprendizaje debe estudiarse el significado, el cual no es divisible en elementos más simples, por ello las unidades de análisis deben ser las totalidades significativas o “*gestalten*”.

Los gestaltistas creen que la reestructuración tiene lugar por *insight* o comprensión súbita del problema, reorganizando los elementos del problema tras una profunda reflexión y tiene como consecuencia importante que el sujeto aprende reinterpretando sus fracasos y no solo a través del éxito.

Wertheimer, observó que se percibe el movimiento donde no hay nada más que una secuencia rápida de acontecimientos sensoriales individuales. Esto es, lo que él vio en su laboratorio cuando experimentó con las luces que destellaban en sucesión rápida (como las luces de Navidad). El efecto se llama el “*fenómeno de la phi*”. Lo que se está viendo, es un efecto del acontecimiento entero, no contenido en la suma de las partes. Vemos una cadena de luces que camina, aun cuando luces enciendan solamente una a la vez, porque el acontecimiento entero contiene relaciones entre las luces individuales.

En su opinión, esto se debe a que existen principios de organización llamados “*leyes de la gestalt*”. Así por ejemplo, un sistema de puntos que contornean la forma de una estrella es probable ser percibido como estrella, no como sistema de puntos. Se tiende a terminar la figura pensando en la manera de como “*debe*” ser. Es como ver de alguna forma esto, como una “B”:



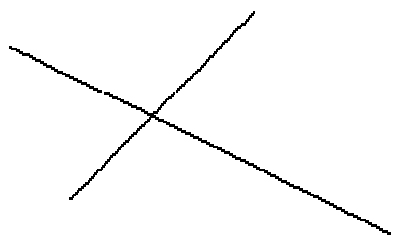
Otra, es la *“ley de la proximidad”*. Las cosas que están muy cercanas, casi juntas, se consideran como pertenecientes a una unidad. Por ejemplo...

Es mucho más probable ver tres líneas cerradas de asteriscos juntos (*) que 14 colecciones verticales de 3 asteriscos (*) cada uno.

Después, se encuentra *“la ley de la simetría”*. Por ejemplo...

[][]

A pesar de la presión por agrupar los soportes lo más cerca posible, la simetría abruma nuestra opinión y hace que se vean como pares de soportes simétricos.



Por su parte, *“la ley de la continuidad”*. Es la que permite que se pueda ver una línea como continuando a través de otra línea, más bien que parando y comenzando, como en este ejemplo, que se ve como integrado por dos líneas, no como la combinación de dos ángulos:

La *Figura-tierra* es otro principio de la psicología de gestalt. Primero fue introducido por el fenomenologist danés Edgar Rubin (1886-1951). El ejemplo clásico es éste...



Básicamente, parece que se tiene una tendencia natural a percibir el aspecto de relieve de un acontecimiento, como la figura o primero plano y al otro como la tierra o el fondo. Hay solamente una imagen aquí y sin cambiar nada se pueden ver dos cosas distintas, incluso parece ser posible verlas ambas al mismo tiempo.

Se aprende a menudo, dicen, no las cosas literales delante de nosotros, sino las *“relaciones”* entre ellos.

La memoria, parece trabajar también por estas leyes. Si se ve una figura irregular, es probable que la memoria lo enderece, ó si se experimenta algo que no te tiene sentido, se tenderá a recordarlo teniendo el significado que pudo haber tenido.

La teoría de la gestalt se apoya en el concepto de “*aprender por insigth*”. Entendido no como *flashes* de la intuición, sino como el modo de solucionar un problema por medio del reconocimiento de una gestalt o la organización de un principio.

La idea detrás de la explicación, es que el mundo que experimentamos está organizado de manera significativa, en un grado o en otro. Cuando aprendemos o solucionamos problemas, esencialmente estamos reconociendo el significado que está allí.

En resumen, este capítulo muestra el funcionamiento humano en la organización, a partir de los modelos de administración y de gestión desde la perspectiva del comportamiento.

En el comportamiento de individuo y organización, se distingue:

- a. *En la dimensión cognitiva:* las actitudes mentales, las inclinaciones, preferencias y valores de referencia.
- b. *En la dimensión de inserción del individuo en el entorno:* disposiciones a tratar de una u otra forma con objetos del mundo físico; formas de tratar, seleccionar y aprovechar informaciones; modos de enfrentarse el individuo con aspectos sociales.
- c. *En la dimensión de la interacción personal:* conductas grupales (dinámica de grupos) y otros aspectos como comunicación interpersonal, formación de grupos de amigos etc.
- d. *En la dimensión de “organización” de colectivos:* conductas de unidades organizativas como secciones, departamentos, empresas u otros modos de asociación más o menos formalizada en redes (networks).
- e. *En la dimensión del entorno:* formas de evolución de entornos socio-políticos, evolución tecnológica, mercados, conductas de la competencia, regulaciones y marcos gubernamentales o supranacionales, etc.

Partiendo de la idea de la acción, encontramos que el sujeto entra en relación activa con otros, dando valor y sentido al mundo que lo rodea y es, en ese dar valor y sentido, que se encuentra la configuración del espacio de lo simbólico, por tanto, la construcción del mundo de la acción social determina el comportamiento individual que a la vez se manifiesta en lo colectivo.

El comportamiento entonces, es la manifestación de un proceso complejo que involucra al sujeto y al aprendizaje del entorno.

Capítulo III

“La administración pública mexicana”

Este capítulo, se dedica a la descripción e interpretación crítica del sistema general de intervención que se observa en la administración pública mexicana, en el período comprendido entre el 2000 y el 2006. A partir de ello, se ubica el modelo de calidad SEP y se construye un marco conceptual que orienta la interpretación del estudio de caso.

Para conocer de la reforma administrativa en México de las últimas dos décadas, hay que partir de 1982, cuando el cambio estructural llevaría a “transitar por el periodo más severo de ajuste económico”. El tamaño de la Administración central se redujo y el sector paraestatal decreció de 1155 entidades en 1982 a 412 entidades al año de 1988. La reforma adoptó el nombre de *“Simplificación Administrativa”*, descentralizó y desconcentró atribuciones hacia los gobiernos locales. Además, se pretendía mejorar la capacidad técnica y administrativa del personal, y fomentar su vocación de servicio. Señalan que *“era necesario promover la capacitación permanente del personal federal”* (Poder Ejecutivo Federal. 1983).

Dos sexenios después, con el propósito de acercar la administración pública a las necesidades e intereses de la ciudadanía, fomentar la dignidad y profesionalización de la función pública y combatir la corrupción e impunidad, se formuló el *Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 (PROMAP)* con acciones de: Participación y Atención Ciudadana; Descentralización y Desconcentración Administrativa; Medición y Evaluación de la Gestión Pública; y Dignificación, Profesionalización y Ética del Servidor Público... *“el objetivo principal del programa, consiste en transformar a la Administración Pública Federal en una organización eficaz, eficiente y con una firme “cultura de servicio” para coadyuvar a satisfacer cabalmente las legítimas necesidades de la sociedad”*. (Poder Ejecutivo Federal, 1995)

Para lograr esto, se contempló una reforma al sistema integral de planeación – programación – presupuestación. Esta reforma implicaría transformaciones en el sistema de administración financiera, cambios en la política de recursos humanos y la implantación en todas las dependencias y entidades de la Nueva Estructura Programática (NEP) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).

Se fortalecería la capacitación como inversión prioritaria para desarrollar aptitudes y habilidades técnicas y administrativas, capacidades y actitudes demandadas por el “*nuevo enfoque de calidad*”, al igual que promover el uso de nuevas tecnologías y una nueva “*cultura de servicio*” que favoreciera los valores éticos

Todo ello, sirve de antecedente al *Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006*, que señala la necesidad de medidas de “*buen gobierno*”, correspondientes a las normas básicas de acción gubernamental:

1. Apego a la legalidad;
2. Gobernabilidad democrática;
3. Federalismo;
4. Transparencia; y
5. Rendición de cuentas.

Otras medidas se refieren a un “*modelo de innovación y calidad*” para transformar radicalmente los esquemas burocráticos tradicionales de gestión, por otros más emprendedores, mediante cambios en “*la mejora y optimización de lo bien hecho*” y que “*generan valor agregado*” a la sociedad, además de “*un cambio profundo de cultura*”. Se necesita un gobierno estratégico, competitivo, flexible y orientado al servicio y a resultados apegados a la “*ética*”. (Poder Ejecutivo Federal, 2001; SECODAM, 2001; Presidencia de la República, 2001).

3.1. La Modernización Administrativa

En México, no es sorprendente hablar de cambios en la Administración Pública al inicio de cada período presidencial. En lo que a la administración pública se refiere, en el período "lopezportillista" se habló de la "Reforma Administrativa" como la estrategia para administrar la riqueza; en el siguiente sexenio, De la Madrid habló de la "Simplificación administrativa" y ya no para la administración de la abundancia sino de la pobreza; con Salinas, se llegó a pensar que con la firma del Tratado de Libre Comercio se entraría - por la puerta grande - al Primer Mundo y la "modernización administrativa", jugaría un papel predominante en este proceso.

Entre 1976 y 1982 gobierna José López Portillo y a él, le corresponde emitir la primera *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal* que sustituye a la *Ley de Secretarías y Departamentos de Estado*, que fue la que normó el comportamiento del sector central de la administración pública desde su creación en 1917.

Bajo esta administración, el desarrollo del país se concibe bajo tres caminos: la reforma administrativa, la reforma política y la alianza para la producción. El *boom* de los energéticos a nivel mundial y el descubrimiento de nuevos yacimientos petroleros en nuestro país, hizo pensar en la necesidad de idear formas novedosas de administrar la riqueza.

De 1982 a 1988 asume la presidencia de la República Miguel de la Madrid, quien el 23 de diciembre del año en que arriba al poder, lanza un decreto de reforma y adiciones a la *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*.

A lo largo de este sexenio, una de las preocupaciones fundamentales fue el problema de la moralidad en el desempeño de la función pública, el gobierno de De la Madrid, pareció darle mayor importancia al problema de la "simplificación administrativa" e inició, el proceso de descentralización administrativa.

En 1988 asume la presidencia de la República, Carlos Salinas y gobierna hasta 1994. A lo largo de toda su administración pero particularmente al inicio de la misma, todas las acciones que emprendió parecieron estar encaminadas más que al bien de la nación, a cobrar la legitimidad que estuvo siempre en tela de juicio.

Durante este sexenio, se realizan nuevas reformas a la *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*, para eliminar la Secretaría de Programación y Presupuesto, cuyas funciones relativas a la planeación y programación del presupuesto público serían absorbidas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la que conservaría las tareas de administrar, controlar e inspeccionar la hacienda pública federal, así como de dirigir la política monetaria y crediticia, manejar la deuda pública y todas aquellas operaciones relacionadas con el sistema bancario.

En relación con el sector paraestatal, es éste, sin duda alguna, el que más modificaciones sufrió, ya que la desincorporación de algunas entidades iniciada en el sexenio anterior, fue llevada prácticamente hasta sus últimas consecuencias. La modernización, "*leit motiv*" de este sexenio, fue entendida y explicada en el "*Plan Nacional de Desarrollo*" como el camino para la realización de los objetivos nacionales. En el mismo Plan, se señala que modernizar el Estado implica ser eficaz, eliminando el peso de su estructura que limita y en ocasiones erosiona su capacidad de respuesta ante sus obligaciones constitucionales, ya que su fuerza económica no radica en su tamaño ni en los ámbitos del quehacer productivo.

En su primer Informe de Gobierno, Salinas se refiere a la modernización como "*una forma de organización de nuestro país para producir riqueza y bienestar y para distribuirla equitativamente. Quiere decir, el compromiso de respetar la iniciativa comunitaria y la superación personal; y de la ineludible necesidad de aumentar el peso ciudadano y el de las organizaciones sociales en la formación y en la conducción del Estado*" (Poder Ejecutivo Federal, 1989).

Así, la modernización se planteó para modificar las relaciones Estado-sociedad civil y justificar el modelo de desarrollo neo-liberal imperante a lo largo del sexenio, modelo impuesto por factores externos y en nada compatibles con la realidad nacional.

En diciembre de 1994 asume la presidencia de la República Ernesto Zedillo. Al inicio de su gestión entran en vigor las modificaciones a la *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*, que en esencia se pueden resumir en los siguientes cambios: la Secretaría de Pesca incorpora funciones de administración y cuidado del medio ambiente y de recursos naturales, por lo que se crea la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca; la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal se denomina Secretaría de Energía; la Secretaría de la Contraloría General de la Federación pasa a ser de Contraloría y Desarrollo Administrativo.

Un apartado separado amerita la transformación de la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo ya que, desde su creación como Secretaría de la Contraloría General de la Federación, en el año de 1988, bajo la administración de Miguel de la Madrid, hasta la Ley vigente, esta dependencia ha conservado las funciones de organización, coordinación, control y evaluación del funcionamiento de la Administración Pública Federal, así como la de inspección y auditoría del ejercicio del gasto público y su congruencia con el presupuesto de egresos.

Esta Secretaría tiene una fuerte responsabilidad en materia de modernización y simplificación administrativa. De hecho, en el sexenio de Salinas, en el año de 1989, se implantó el Programa General de Simplificación de la Administración Pública Federal, que a su vez tuvo un antecedente inmediato en un acuerdo presidencial de 1984.

Entre los objetivos más importantes de este Programa estaban: fortalecer e impulsar la modernización económica del país a través de la incorporación de reglas y normas sencillas y claras para favorecer la participación de los particulares en las actividades productivas del país y consolidar una cultura administrativa, por medio de la capacitación, motivación y orientación a los servidores públicos.

3.1.1. Normatividad

La Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, en cumplimiento al Programa de Modernización de la Administración Pública (Promap), dado a conocer por el Ejecutivo Federal el 28 de mayo de 1996 y en respuesta a las atribuciones enmarcadas en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, se responsabiliza de promover, facilitar y dar seguimiento a la modernización de la Administración Pública Federal.

En apoyo al proceso de implantación y evaluación del Promap, la SECODAM, a través de la Unidad de Desarrollo Administrativo, ha generado una serie de guías metodológicas, talleres, cursos y conferencias que han permitido desarrollar una infraestructura de organización y operación en las dependencias y entidades del Gobierno Federal para facilitar su proceso de modernización.

En la primera fase, se registraron avances y resultados de carácter general que significan una base importante para la transformación de las instituciones, orientados a la mejora de los servicios, como el establecimiento de estándares de calidad.

En la segunda fase, la estrategia aprovecha los resultados alcanzados y está dirigida a contribuir a transformaciones de fondo en el funcionamiento de las instituciones, de acuerdo a las características y condiciones de cada institución.

Como se establece en “el esquema general de modernización” el cual, tiene un enfoque sistémico, que reconoce los elementos que influyen en el desempeño de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal. (cuadro # 8)

Este esquema comprende 13 componentes que impulsan las acciones de modernización, a fin de que este proceso forme parte del trabajo cotidiano en cada institución.

Cuadro # 8 Esquema General de la Modernización



Fuente: Presidencia de la Republica. SECODAM (1996)₁₃₇

Con la finalidad de facilitar el proceso de desarrollo administrativo, la Unidad de Desarrollo Administrativo de la SECODAM ofrece los siguientes servicios:

A. Desarrollo técnico y metodológico, Manuales, textos técnicos, guías e instrumentos sobre:

1. Planeación estratégica
2. Sistema de medición a través de indicadores
3. Sistema para el análisis y mejoramiento de procesos
4. Definición y difusión de estándares de calidad en el servicio
5. Evaluación y seguimiento
6. Sistema integral de formación y capacitación.
7. Sistema para el desarrollo administrativo en estados y municipios
8. Difusión de experiencias relevantes

B. Consultoría y asistencia técnica

Comprende la planeación, organización, ejecución, evaluación y seguimiento de programas de modernización en dependencias y entidades del Gobierno Federal, Estatal y Municipal, según las características y necesidades específicas de cada caso.

C. Formación y capacitación

Se imparten cursos y talleres dirigidos a la formación de cuadros especializados que faciliten y orienten la operación de programas de modernización. Los talleres se encaminan a facilitar cada uno de los componentes del esquema metodológico y los cursos a apoyar las actitudes y habilidades de los servidores públicos.

D. Documentación y difusión

Facilitar la integración de documentos ejecutivos y prácticos que concentren la información más relevante de los proyectos puestos en operación y que permitan conocer los resultados e impactos de las experiencias relevantes en las dependencias.

3.1.2. Las normas internacionales

Antes de la Revolución Industrial, los productos eran hechos a mano. La calidad la garantizaba el conocimiento del artesano, quien tenía la visión global de todos los procesos que estaban involucrados en el producto final.

La industrialización y el incremento en la producción masiva han llevado a la especialización. Cada una de las personas se concentra en su pequeña sección del proceso y no es posible tener una visión global de éste. Se volvió imposible evitar que los productos defectuosos salieran al mercado.

La inspección se hizo necesaria y muy pronto, las actividades de la inspección se incrementaron hasta llegar a la necesidad de contar con los llamados inspectores. Posteriormente se separa este grupo en una unidad organizacional independiente: el departamento de inspección que tuvo su inicio en los años veinte.

Durante la segunda guerra mundial se incrementó la producción masiva, pero al mismo tiempo el acceso a la fuerza de trabajo disminuyó. Para poder sobrellevar esto, fue necesario que el trabajo de inspección fuera más eficiente. Entonces se encontró que el *“control estadístico de la calidad”* era un medio efectivo para este propósito. En particular las autoridades militares en Estados Unidos se interesaron por este tipo de procedimiento e instruyeron con los métodos estadísticos a los proveedores de materiales de guerra. Posteriormente estos métodos alcanzaron una amplia distribución y al mismo tiempo se fueron desarrollando consecutivamente.

La complejidad de los productos se incrementó y por lo tanto, el riesgo de defectos en las funciones de los productos. Hubo entonces un incipiente interés en la fiabilidad de los productos, y durante los años cincuenta se inicio el desarrollo de los métodos especiales para incrementar la fiabilidad.

En un principio el interés se concentro en los productos electrónicos con fines militares y programas espaciales. La técnica de la fiabilidad se utiliza principalmente en el desarrollo del producto y el trabajo de diseño.

Durante los años sesenta se empezó a hablar acerca del “*control total de calidad*”. Para poder fabricar productos con alta calidad y a costos razonables, se encontró que concentrarse en funciones aisladas no era suficiente, si no que requería de actividades planeadas de calidad que cubrieran todas las funciones. Por lo que a esta manera de trabajar de cruce funcional se le denomino control total de la calidad.

Al final de los años sesenta surgió un nuevo concepto que se hizo notar, llamado “*aseguramiento de la calidad*”. Sin embargo, no existe un total acuerdo en lo referente al significado de este término.

Durante los años setenta surgieron preguntas concernientes a la seguridad de los productos y a los daños que estos producían, por lo que se puso atención a estos aspectos relevantes.

Esto fue el resultado del rápido desarrollo de la responsabilidad legal de los fabricantes, distribuidores, vendedores, etc., de pagar una compensación cuando los bienes ocasionan perjuicios a las personas o daños a la propiedad, las altas compensaciones que se aplican a los fabricantes han llevado a que los principios de control de calidad sean aplicados en mayor extensión. Se ha encontrado que el “*control de calidad*” es un medio efectivo en el trabajo para la manufactura de productos sin riesgos.

En los últimos años los ejecutivos y los altos directivos de las empresas empezaron a mostrar interés por la calidad de los productos. La razón de este creciente interés fue que se hizo obvio para muchos de ellos, que la calidad significaba mucho para el futuro de las compañías. El reconocimiento de esto, se obtuvo a través del incremento en la competitividad y a las altas exigencias de calidad por el cliente.

Para 1987 se publican las Normas Internacionales por la “*Organización Internacional de Normalización*” (ISO) que es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (Comités miembros de la ISO).

Las normas de la serie ISO 9000 están redactadas en términos genéricos y son igualmente aplicables a empresas de servicios tales como bancos, hospitales, hoteles y restaurantes. Se desarrollaron principalmente para ser usadas dentro de las empresas y en las relaciones entre comprador y vendedor.

Para promover la convergencia entre las normas nacionales, el Comité del Consejo para la evaluación de la conformidad (ISO/ CASCO) ha preparado y publicado guías que forman parte de la colección de guías ISO/CEI. Algunas guías son aplicables directamente, como es el caso de la guía ISO/CEI 40 “*Requisitos Generales para la Aceptación de Organismos de Certificación*” y de la guía ISO/CEI 48 “*Requisitos para la Evaluación y el Registro por Terceros del Sistema de Calidad de un Proveedor*”, las cuales han sido adoptadas en muchos países tanto en sus reglamentos sobre programas de certificación como en normas nacionales o en normas regionales como es el caso de las Normas Europeas de la serie EN 45000 de CEN/CENELEC.

La serie ISO 9000 es la norma internacional equivalente para los sistemas de calidad y está disponible en una serie de documentos. La serie ISO 9000 se modeló sobre la BS 5750, que fue la pionera de los sistemas de calidad a nivel internacional.

En todas las naciones industrializadas existe una norma nacional para los sistemas de calidad, compatibles con la ISO 9000; y por consiguiente, la valoración y registro de la BS 5750 tienen reconocimiento mundial.

3.1.3. La certificación

Programas tales como: *“Acción cero defectos”*, *“Círculos de Calidad”*, *“Control Total de Calidad”* y *“Mejora Continua de Calidad”*, entre otros, se han venido implantando en las organizaciones mucho antes de que el proceso de *“aseguramiento de la calidad”* a través de la certificación ISO 9000 apareciera.

La decisión de adoptar la certificación de estándares para asegurar la calidad de los procesos industriales y/o los procesos administrativos, puede tener su origen en los lineamientos de la organización matriz de la cual se deriva la empresa local, o bien pudo ser iniciativa de la alta gerencia.

Para realizar una certificación, es necesario tener en cuenta que no todos los párrafos aplicarán a la empresa y además será necesario lograr que la certificación ISO 9000 no signifique *“atar una camisa de fuerza a la empresa”*, los procedimientos sugeridos para la certificación deberán elaborarse de tal manera que permitan una respuesta dinámica a las exigencias de los clientes e incluya una estrategia de crecimiento programado basada en proyecciones reales.

Desde la publicación inicial en 1997, las Normas ISO 9000 han obtenido una reputación global como base para el establecimiento de sistemas de gestión de la calidad, en la actualidad, existen más de 200 000 organizaciones certificadas en todo el mundo, así como muchas más en proceso de definir e implantar sistemas de gestión de la calidad.

La familia de Normas ISO 9000 vigente, contiene una veintena de normas y documentos. De ellas, cuatro son las normas básicas:

- ISO 9000: Sistemas de Gestión de la Calidad - Conceptos y Vocabulario
- ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos
- ISO 9004: Sistemas de Gestión de la Calidad – Directrices
- ISO 10011: Directrices para Auditar Sistemas de la Calidad

Las normas ISO 9000 se basan en 8 principios de gestión de la calidad definidos por el Comité Técnico, que reflejan las mejores prácticas de gestión:

Organización enfocada al cliente, Liderazgo, Participación del personal, Enfoque a proceso, Enfoque del sistema hacia la gestión, Mejora continua, Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones y Relación mutuamente beneficiosa con el suministrador.

La principal cláusula de la norma ISO 9000 es "*Escribir lo que se hace*", "*Hacer lo que se dice*", "*Documentar lo que se ha hecho*" y "*Auditar para confirmar su cumplimiento*". El cumplir este procedimiento asegurará en cada una de las etapas de implantación de la norma será exitosa si logra involucrar y motivar a la totalidad de la fuerza laboral.

La norma ISO 9001 es utilizada para la certificación de Sistemas de Gestión de la Calidad. En ésta norma se ha introducido el concepto de la "*mejora continua*" para estimular la eficiencia de la organización, incrementar su ventaja competitiva en el mercado y así responder mejor a las necesidades y expectativas de sus clientes.

La norma ISO 9004 es la norma guía del Sistema de Gestión de la Calidad. Esta norma está diseñada para ir más allá de los requisitos de la gestión de la calidad hacia una aproximación a la gestión de la calidad en busca de la excelencia organizativa y de los beneficios de las partes interesadas.

Entre 1987 y 1994 el número de empresas certificadas en el mundo por ISO, creció en forma acelerada año con año. De 500 pasaron a 75 mil y para este año se espera que las empresas que han certificado y registrado su calidad sobrepasen las 600 mil. En Estados Unidos existían el año pasado 130 mil 453 empresas certificadas, en Canadá 19 mil 610 y en México más de 4 mil 500.

Las tasas de incremento de la certificación son de 67.3 por ciento en Estados Unidos, de 44.5 en Canadá y de 65.7 en México. Se calcula que durante los próximos 10 años se habrán certificado en ISO 9000, más de 3 millones de empresas.

Ello representará el movimiento económico y social más importante del nuevo siglo XXI, por el número de involucradas en este movimiento y su significado económico. Es la representación de las llamadas fuerzas del mercado.

Frente a este gran movimiento para establecer en las empresas sistemas de gestión de la calidad, el sector educativo no está al margen. En todo el mundo, pero principalmente en Estados Unidos y Europa las instituciones educativas están empezando a participar activamente en el movimiento de calidad.

Hoy en Europa se han registrado en ISO 9000 más de 500 universidades y colegios. En México ya se empieza a desarrollar el movimiento de calidad educativa dentro de los sistemas ISO 9000. Algunos planteles particulares ya certificaron su calidad. En el sector oficial, 18 de las 48 universidades tecnológicas han certificado su calidad en ISO 9000 y el próximo año, todas tendrán en operación programas de gestión y aseguramiento de la calidad ISO 9000. Todos los 262 planteles del CONALEP implementan sus programas de calidad dentro de las normas ISO 9000. Con mayor propiedad, en los institutos tecnológicos existen programas para establecer los sistemas de gestión de la calidad.

Los centros de capacitación para el Trabajo de la Secretaría de Educación Pública tienen programas para establecer sistemas de calidad dentro de las normas ISO 9000. En toda la Secretaría de Educación Pública se promueve la calidad de los servicios que ofrece el sistema educativo nacional mediante el establecimiento en todas sus dependencias del sistema de gestión de la calidad ISO 9000, en el marco del Programa Innovación y Calidad.

En la sección séptima del acuerdo número 314, de julio del 2002, el consejo de innovación y calidad de la Secretaría de Educación Pública, establece:..."*el Comité Central de Innovación y Calidad tendrá como objetivo apoyar la instauración del Modelo de Innovación y Calidad SEP y coordinar el trabajo de **certificación en ISO** de cada área en particular y de la dependencia en general*" (Presidencia de la República, 2002).

3.1.4. Modelos de gestión pública

No es difícil ponerse de acuerdo en que muchas cosas han cambiado en relación a la teoría y a la práctica del Estado en el último cuarto de siglo. Lo que hace tres décadas parecían verdades inmutables sobre el papel del sector público y sus mecanismos de intervención, han sido severamente cuestionados, cuando no reemplazados por planteamientos de signo contrario.

Estas son las circunstancias que rodean el debate en torno a lo que se ha dado en llamar la *“nueva gestión pública”*, expresión nada fácil de asociar a una definición coherente, a pesar de lo extendido de su uso. Como detecta acertadamente Barzelay (2000), pueden esconderse al menos tres intencionalidades diferentes en la utilización semántica de esta expresión:

- a. *como reforma administrativa*: hace referencia a un movimiento o tendencia que se detecta en el sector público de algunos países occidentales, fundamentalmente anglosajones, que han ido transformando el aparato ejecutivo del Estado mediante la introducción de técnicas de gestión empresarial y organización económica.
- b. *como aproximación gerencial a la Administración pública*: identifica la nueva gestión pública como una perspectiva novedosa de comprensión, análisis y abordaje de los problemas de la Administración pública. Su contribución esencial sería el acento en el empirismo y la aplicación de valores de eficacia y eficiencia a su funcionamiento, por encima de los valores tradicionales del modelo administrativo.
- c. *como modelos y técnicas de gestión*: completamente normativa e identifica la nueva gestión pública como un modelo, es decir como una serie de principios, políticas y técnicas para el manejo del sector público que se consideran superiores y cuya aplicación implícita o explícitamente se recomendaría.

A partir de aquí, el contenido de la nueva gestión pública puede desplegarse en una amplia variedad de modelos, técnicas e instrumentos de gestión, que no siempre son coherentes. De hecho, diferentes intérpretes han puesto de manifiesto la diversidad y el carácter parcialmente contradictorio de las propuestas de los reformadores bajo la nueva gestión pública.

En la nueva gestión pública, se alcanzan a reconocer al menos tres modelos gerenciales, cuyas características se presenta de la siguiente manera:

a. *Modelo eficientista:*

El modelo eficientista tiene su fuente de inspiración en el management científico y técnico de principios de siglo cuyo emblema es la cadena de montaje. Su aplicación al sector público supone la reproducción del viejo esquema maquinal de la burocracia industrial, a través de la medida exhaustiva de recursos, procesos y resultados, la planificación estricta de actividades y el dimensionamiento óptimo de los recursos.

La aportación del modelo eficientista tiene ventajas e inconvenientes, en función de dónde y cómo se aplique. Por un lado, es una estrategia coherente con la búsqueda de disciplina presupuestaria en periodos de crisis fiscal y permite desarrollar una amplia infraestructura de información a efectos de medición y control. Por otro lado, el reduccionismo uniformista es la tentación exagerada de los seguidores de este modelo, que les hace pensar que todas las actividades públicas son reconducibles a una cadena de montaje.

b. *Modelo contractualista:*

Tiene detrás, el modelo de la organización divisional de la gran empresa y las teorías económicas de la organización basadas en la relación principal-agente. Su lógica es la separación de los roles planificador y productor, sustituyendo la coordinación jerárquica por una coordinación contractual con competencia entre proveedores que dispondrían de autonomía de gestión. Esto favorece la adaptación a los entornos específicos de los diferentes centros de actividad pública.

c. *Modelo servicial:*

La inspiración de este modelo está basada en el conjunto de reflexiones que se agrupan a principios de los ochenta en el movimiento de la cultura organizativa y la gestión de las empresas de servicios como categoría diferenciada de organización productiva. El énfasis de este movimiento está, al revés que en los anteriores, en la gestión de los intangibles organizativos (la cultura, el conocimiento) y la reivindicación de la gestión relacional no jerárquica (redes, alianzas y relaciones con proveedores y clientes), como clave de eficacia y eficiencia.

Este modelo es más teorizado que practicado por los reformadores. En la mejora de las relaciones con los ciudadanos predomina la modernización de ventanilla, de renovación puramente superficial de los lugares de encuentro, que no profundiza en cambios de fondo en el modelo institucional. Las ventajas del modelo son obvias en la adaptabilidad y flexibilidad que ofrecen sus propuestas para el manejo de los servicios públicos. Su punto débil radica en las lesiones a la equidad y a la seguridad jurídica que pueden derivarse de la mayor discrecionalidad de los operadores que conlleva la aplicación de sus principios.

Adicionalmente, se reconoce la existencia de un modelo no gerencial de reforma administrativa, ordenado a una racionalidad diferente de naturaleza jurídico-garantista. Es el modelo que se desprende del ideal weberiano de Administración pública, que aspira a la realización del Estado de Derecho mediante la configuración de una burocracia predeterminada en su actuación normativa, para garantizar una aplicación uniforme y objetiva del ordenamiento jurídico. El Servicio Civil, como sistema de mérito, que salvaguarda la profesionalidad e independencia de los funcionarios frente al poder político, es la institución central que se deriva de este modelo.

De los distintos modelos gerenciales examinados, se desprenden prescripciones normativas diferentes para el diseño del núcleo estratégico del gobierno:

a. *“bajo el modelo eficientista: el poder de la tecnoestructura”*

El modelo eficientista, fiel a su ideal burocrático, concibe el núcleo estratégico como una tecnoestructura centralizadora y uniformista. Su papel consiste en producir estándares normativos que se imponen jerárquicamente a los departamentos línea, sin demasiado margen de adaptabilidad. Se trata de un rol asumido y practicado extensamente por los ministerios de economía y hacienda, como guardianes de la ortodoxia macroeconómica.

Schwartz (1994) ha definido este proceso como la victoria de la burocracia fiscal sobre la burocracia social en la reforma del estado. El problema de esta argumentación radica en el fuerte dualismo institucional que genera, con la tendencia a la disgregación de valores en el núcleo estratégico estatal y la obvia precedencia de unos valores sobre otros.

b. *“bajo el modelo contractualista: la separación de funciones”*

La interpretación contractualista, separa las funciones de planificación, regulación y financiación de las propiamente productivas. Esta lógica, que se ha aplicado extensamente en algunos países como el Reino Unido y generalizadamente en algunos sectores como el sanitario, no está exenta de limitaciones y algunos problemas.

Un problema P. ej. se centra, en la propia separabilidad de las funciones en organizaciones diferentes. El Reino Unido ha experimentado este problema con la creación y funcionamiento de las agencias ejecutivas bajo la división de funciones de elaboración y ejecución de políticas. La realidad ha impugnado en no pocas ocasiones esta separación, produciendo graves conflictos entre el ministerio y la agencia, como un trasunto de la difícil separación entre política y gestión. Las cuestiones se complican en sectores sensibles en los que la toma de decisiones no respeta nítidamente la diferencia de criterios técnicos y políticos, lo que depende de factores tan variables como la atención prestada por los medios de comunicación a un determinado asunto.

c. *“bajo el modelo servicial: el valor de las redes”*

La óptica servicial de la gestión pública, sin ser evidente que ofrezca un modelo sobre el diseño del núcleo estratégico del Estado, si contradice algunas de las hipótesis de los modelos anteriores. La elevada consideración que hace de la discrecionalidad en el punto de encuentro con la realidad y de la adaptación al terreno de los operadores, cuestiona algunas de las bases en las que se basan los anteriores modelos. Es evidente su rechazo del poder uniformizador de la tecnoestructura, que supone un esfuerzo sistemático por reducir y anular la discrecionalidad, centralizando el poder de decisión.

Pero también sospecha de la capacidad de separación de funciones que defiende la opción contractualista, en el sentido de que muchas veces la ejecución de una política es una elaboración más detallada de la misma, sin que basten los estándares de resultado para alcanzar la predeterminación de lo que queremos.

El diseño en red, la coordinación de abajo arriba, la apuesta por culturas con valores y principios comunes, el dominio directo por la organización de los conocimientos y competencias clave que marcan la diferencia en la intervención, serían algunas de las propuestas del modelo servicial.

No hay que olvidar que en la eficacia de muchos servicios cuenta tanto el proceso como el resultado, lo que exige que los funcionarios actuantes no sólo dominen técnicas y conocimientos, sino que participen de determinados valores y principios en relación a los ciudadanos. Para el modelo servicial, por ejemplo, carece de sentido abandonar la gestión directa de ciertas transacciones con los usuarios, al menos aquellas que nos permiten conocer sus necesidades, prioridades y la evaluación que hacen de los servicios que reciben. Del mismo modo, para ser eficaces en el control de actividades descentralizadas, debemos conocerlas muy bien, lo que no lograremos en casos de dificultad o incertidumbre operativa, si no tenemos una implicación directa en la producción al menos parcial del servicio.

3.2. La Secretaría de Educación Pública

El primer Ministerio que se encargó de la educación pública, fue la secretaría de Estado y del Despacho de Relaciones Exteriores e Interiores (1821-1836); le siguió el Ministerio del Interior, que además del ramo de Instrucción Pública se encargaba de los Negocios Eclesiásticos y de Justicia.

Fue en 1841 que se creó el Ministerio de Instrucción Pública e Industria. Dadas las vicisitudes políticas de mediados del siglo XIX, el ramo educativo pasó al Despacho de Relaciones Interiores y Exteriores. En 1856 forma parte del Ministerio de Relaciones Interiores, Justicia, Negocios Eclesiásticos e Instrucción Pública.

El segundo Imperio 1864 -1867, crea sus propias instituciones, la educación estuvo entonces atendida por el Ministerio de Instrucción Pública y Cultos. Al triunfo definitivo del proyecto liberal en 1867, el gobierno de Benito Juárez estructura la Secretaría de Estado y del Despacho de Justicia e Instrucción Pública.

Con este nombre, aunque redefiniendo constantemente sus funciones y actividades, este Ministerio se ocupará de la educación en México hasta entrado el siglo XX, (1905). Los municipios fueron incapaces de afrontar la problemática educativa y ya para 1919, la educación pública resentía gravemente la falta de una adecuada organización: tan sólo en el Distrito Federal, quedaban abiertas 148 de las 344 escuelas existentes en 1917. Con la llegada de Adolfo de la Huerta al poder, se iniciaron los cambios para poner remedio a esta situación. En primer término, se le otorgó al Departamento Universitario la función educativa que tenía el gobierno del Distrito Federal.

Para cumplir con la democratización de la administración educativa y con los postulados del Artículo Tercero Constitucional, era ya necesaria una acción a nivel nacional, pues no bastaba con sólo declarar la educación gratuita, laica y obligatoria: se necesitaba tomar medidas para realizarla.

El proyecto de crear una Secretaría de Educación Pública Federal, requería de una reforma constitucional; en tanto esto ocurría, asume la rectoría de la Universidad Nacional, el Licenciado José Vasconcelos Calderón. Como rector de la Universidad y titular del Departamento Universitario, el Lic. Vasconcelos inició la formulación práctica del proyecto, emprendiendo diversas medidas con el objeto de reunir a los distintos niveles educativos; depuró las direcciones de los planteles, inició el reparto de desayunos escolares y llevó a cabo su idea fundamental: que la nueva Secretaría de Educación tuviese una estructura departamental. Los tres departamentos fundamentales fueron:

- El Departamento Escolar.
- El Departamento de Bibliotecas.
- El Departamento de Bellas Artes.

Más adelante se crearon otros departamentos para combatir problemas más específicos, tales como la educación indígena, las campañas de alfabetización, etcétera.

Vasconcelos asumió las tareas educativas desde la perspectiva de la vinculación de la escuela con la realidad social y con esta idea, **se creó la Secretaría de Educación Pública (SEP) el 25 de septiembre de 1921.**

En sus inicios, la actividad de la SEP se caracterizó por su amplitud e intensidad: organización de cursos, apertura de escuelas, edición de libros y fundación de bibliotecas; medidas éstas que, en su conjunto, fortalecieron un proyecto educativo nacionalista que recuperaba también las mejores tradiciones de la cultura universal.

La política educativa oficial propuso la ampliación de la infraestructura y extensión de la educación, así como la elevación no sólo de la calidad, sino de la especialización.

Durante el gobierno del presidente López Portillo (1976-1982), se propuso la reorganización de la SEP para disminuir la influencia de criterios personales, que habían guiado la planeación y asignación de recursos financieros para educación básica y remplazarlos con criterios técnicos.

Arnaut señala que el gobierno federal deseaba desconcentrar a la SEP a través de la creación de delegaciones en cada uno de los estados (Arnaut 1992: 16).

Prawda, por su parte, observa que, para evitar resistencias, los delegados de la SEP iniciaron sus operaciones de manera simultánea en todo el país y sin advertir a los gobiernos estatales, (Prawda 1984: 201). Esta desconcentración administrativa facilitó la observación directa por parte de los delegados de los problemas que afectaban al subsector.

Ante un escenario de crisis económica, el presidente Miguel de la Madrid (1982-1988) propuso una reforma más radical que su antecesor para descentralizar la educación básica hacia los estados (Arnaut 1994: 248)

El presidente Salinas (1988-1994) por su parte, también cuidó su relación con el SNTE, debido a que el número de miembros afiliados (un millón) y su presencia en todo el territorio nacional lo convierten en un actor con poder político. Sin embargo, a pesar de la resistencia de algunas secciones sindicales de docentes, y la de los gobiernos estatales, fue posible implementar el Acuerdo porque el Comité Ejecutivo Nacional del SNTE lo apoyó.

En la década de los años noventa, En el aspecto político había fuertes presiones de organismos internacionales (como el Fondo Monetario Internacional) por reformar al estado, aconsejándole al gobierno federal convertirse en el rector de los servicios públicos delegando su operación a los gobiernos locales para así compartir costos y responsabilidades.

México siguió las recomendaciones de los organismos internacionales, en parte, porque de ello depende su apoyo financiero, pero también porque el sector educativo representa altos costos fiscales y políticos para el gobierno federal. El Acuerdo estableció las siguientes tres líneas de acción para reformar el subsector de la educación pública básica:

- (i) la reorganización del sistema;
- (ii) la revaloración magisterial y
- (iii) la reformulación de contenidos educativos.

La reorganización del sector significó la transferencia de maestros, alumnos y escuelas que se encontraban bajo la administración del gobierno federal hacia los gobiernos estatales.

La relación política entre los sistemas educativos federales y estatales en cada estado, y entre ellos y los gobiernos estatales, determinó el proceso de reorganización del sistema educativo.

A finales del año 2001, se integra la Red Interna de Innovación y Calidad de la SEP, que es coordinada por la Oficialía Mayor. Esta Red que congrega a representantes de todas las áreas de la SEP, emitió un documento de trabajo, el cual está basado en el Modelo de Innovación y Calidad de la Presidencia de la República y en el Premio Nacional de Calidad.

Todas las actividades y tareas previstas, contemplan la certificación en la norma ISO 9000:2000 en dos niveles:

- a) Certificar en la norma ISO los servicios de la Oficialía Mayor a las Subsecretarías y Direcciones Generales de la SEP o equivalentes.
- b) Certificar en la norma ISO los servicios de la SEP y las Secretarías de Educación de los Estados, contemplados en el Modelo conceptual del PIC.

3.2.1. Misión y visión

El 8 de agosto de 2002 se presentó el “*Compromiso Social por la Calidad de la Educación*” (Yzaguirre Peralta: 2002), en él, se expresa que la educación actual no es la que necesita el país. Se considera que para afrontar los retos que plantea el siglo XXI se tiene que dar un salto cualitativo para consolidar a la educación como el motor del cambio. Apropiadamente se establece que es necesario contar con un sistema educativo de buena calidad, que responda eficazmente a las necesidades del país y demandas de la época.

Con base en ello, la SEP se ha propuesto lo siguiente:

- a. *Misión/Propósito*: La SEP tiene como propósito esencial crear condiciones que permitan asegurar el acceso de todas las mexicanas y mexicanos a una educación de calidad, en el nivel y modalidad que la requieran y en el lugar donde la demanden.
- b. *Visión*: En el año 2025, México cuenta con un sistema educativo amplio, articulado y diversificado, que ofrece educación para el desarrollo humano integral de su población. El sistema es reconocido nacional e internacionalmente por su calidad y constituye el eje fundamental del desarrollo cultural, científico, tecnológico, económico y social de la Nación.

Y la Dirección General Adjunta de Innovación y Calidad:

- c. *Misión*: establecer las estrategias y mecanismos para asegurar la implementación y desarrollo del Modelo de Innovación y Calidad en la Gestión del Sector Educativo, mediante el diseño y aplicación de Sistemas / Procesos que promuevan una cultura de la mejora continua.
- d. *Visión*: en el 2006 la Dirección General Adjunta de Innovación y Calidad, es el punto de referencia de la Administración Pública para la implementación de Sistemas de Innovación y Calidad en la Gestión Institucional.

3.2.2. Gestión de la Calidad

El Modelo de Innovación y Calidad SEP (MICSEP) tiene como propósito lograr una transformación fundamental de la gestión institucional hacia una cultura de innovación y calidad.

El MICSEP –del que se deriva el Programa de Innovación y Calidad (PIC)-, tiene su origen conceptual en el “*modelo Nacional para la Calidad Total*” y en el “*modelo INTRAGOB*”, impulsado este último por la Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental. Esto asegura que la gestión vaya acorde con principios de calidad reconocidos.

El PIC se diseñó a partir del Plan Nacional de Desarrollo, el Programa Nacional de Educación y el Modelo de Innovación y Calidad de la Presidencia de la República, con la participación de todas las áreas de la SEP y describe los lineamientos de ese proceso de cambio que debe darse en el estilo de Administración Pública.

El PIC enfatiza una idea central: la necesidad de orientar los esfuerzos en las tareas, por lograr resultados que generen valor a quienes reciben los servicios de la SEP: las Secretarías de Educación de los estados, y los planteles federales en todo el país.

La Oficialía Mayor de la SEP es la responsable de coordinar y conducir el programa que se creó para dar respuesta a la necesidad de “*rendir cuentas*” de los resultados, transformando los esquemas tradicionales de gestión.

Con la innovación, se busca reemplazar los sistemas burocráticos, por sistemas de trabajo flexibles que transformen la cultura de las organizaciones públicas hacia enfoques visionarios que sirvan para encontrar solución a los grandes problemas nacionales. Con la calidad, certificando los servicios que se ofrece.

Para materializar los ocho criterios del Modelo, en el PIC se tiene establecidas acciones estratégicas a nivel personal e institucional, así como el desarrollo de actitudes que forman parte de la creación de “*una nueva cultura*”, con la finalidad de satisfacer plenamente las expectativas de los usuarios externos e internos del servicio. (Dr. Francisco R. Medellín Leal, 2002, Oficial Mayor)

Para provocar el “*cambio organizacional del Gobierno*”, se constituyó la Oficina de la Presidencia de la República para la Innovación Gubernamental, para transformar al Gobierno en una institución competitiva que contribuya a lograr los resultados planeados de crecimiento económico, desarrollo humano y social, así como en materia de orden y respeto, para lo cual diseñó el Modelo Estratégico para la Innovación Gubernamental, base del Programa de Innovación y Calidad de la SEP.

3.2.2.1. Filosofía

Para el Programa de innovación y calidad, las personas son la clave de los procesos de cambio. Por ello, se afirma: . . . “se asegurará el crecimiento personal y profesional en todos los niveles de la organización SEP” (Yzaguirre Peralta: 2002).

Se convoca a los miembros de la SEP a continuar con el proceso, para pasar de ser un gobierno basado en normas a ser un gobierno con resultados.

Se parte de un diagnóstico interno de la situación actual de la SEP para revisualizar los procesos y servicios para certificarlos.

En síntesis se busca el desarrollo integral de la institución y de quienes la conforman así como de la consecución de los objetivos institucionales: el mejoramiento de los servicios educativos.

3.2.2.2. Cultura de la calidad

El movimiento para “*asegurar la calidad*” de los productos o servicios, hace más de dos décadas encontró cauces en la convención de Ginebra (1987), donde se establecieron las normas ISO 9000, relativas a los sistemas para la gestión y aseguramiento de la calidad. Normas que constituyen el esquema universalmente aceptado para demostrar de antemano la calidad de las empresas y centros de servicios.

La palabra ISO es el acrónimo de la Organización Internacional para la Normatividad, que fue fundada por 120 países, entre ellos México (Yzaguirre Peralta: 2002), mientras que en 1987 había 500 empresas certificadas, para 1994 el número se había incrementado a 75 mil, a 600 mil para el año 2000; y se estima que 3 millones de empresas de producción y servicios, así como instituciones y organizaciones, estarán certificadas en el año 2010.

En México se tiene 4 mil 500 entidades privadas y públicas que cumplen con la Norma ISO; entre ellas, una buena parte de las Universidades Tecnológicas, de los planteles del Conalep, de los Institutos Tecnológicos y de los Centros de Capacitación para el Trabajo.

Dentro de una reunión de ISO que se realizó en Acapulco, Guerrero, a mediados del mes de octubre del 2002, se condensaron guías para la aplicación de las normas ISO 9001:2000, en la educación.

Las guías para la aplicación de ISO 9001:2000 en la educación se orientan a los sistemas de gestión de calidad en las instituciones y planteles que ofrecen servicios educativos. Se basan en la mejora continua, particularmente para prevenir errores y desviaciones y para reducir pérdidas y desperdicios.

Al parecer, el país se está encaminando hacia una “nueva cultura de la calidad”. Esa “*cultura de hacer las cosas bien*” desde el principio del proceso de su elaboración hasta su final. Es el proceso de la gestión de la calidad, que se asegura y se mide con las normas y parámetros internacionales que se conocen como ISO 9000.

Las tasas de incremento de la certificación son de 67.3 por ciento en Estados Unidos, de 44.5 en Canadá y de 65.7 en México. Se calcula que durante los próximos 10 años se habrán certificado en ISO 9000, más de 3 millones de empresas. Ello representará el movimiento económico y social más importante del nuevo siglo XXI. Por el número de involucradas en este movimiento y su significado económico, no existe otro más poderoso. Es la representación de las llamadas fuerzas del mercado.

Frente a este gran movimiento para establecer en las empresas sistemas de gestión de la calidad, el sector educativo no está al margen. En todo el mundo, pero principalmente en Estados Unidos y Europa las instituciones educativas están empezando a participar activamente en el movimiento de calidad. Hoy en Europa se han registrado en ISO 9000 más de 500 universidades y colegios. En México ya se empieza a desarrollar el movimiento de calidad educativa dentro de los sistemas ISO 9000. Algunos planteles particulares ya certificaron su calidad. En el sector oficial, 18 de las 48 universidades tecnológicas han certificado su calidad en ISO 9000 y el próximo año, todas tendrán en operación programas de gestión y aseguramiento de la calidad ISO 9000. Los 262 planteles del CONALEP implementan sus programas de calidad dentro de las normas ISO 9000. Con mayor propiedad, en los institutos tecnológicos existen programas para establecer los sistemas de gestión de la calidad.

En este sentido, los centros de capacitación para el Trabajo de la Secretaría de Educación Pública (SEP) tienen programas para establecer sistemas de calidad dentro de las normas ISO 9000. En toda la SEP, se promueve la calidad de los servicios que ofrece el sistema educativo nacional, mediante el establecimiento en todas sus dependencias del sistema de gestión de la calidad ISO 9000, en el marco del Programa Innovación y Calidad (PIC)

El PIC es un programa de calidad centrado en el modelo que se denomina Enfoque Estratégico y es tomado como manual, como plan de calidad para certificar dependencias y servicios educativos dentro de las normas y parámetros ISO 9000.

Este plan de calidad se basa en los siguientes elementos:

1. Visión y Misión compartidas.
2. Centrado en las demandas y prioridades sociales.
3. Clara definición de objetivos (cinco desafíos del gobierno federal: Buen Gobierno, Crecimiento Económico, Orden y Respeto, Transformación Económica, Desarrollo Humano y Social).
4. Políticas de relación con usuarios.
5. Reposicionamiento en la percepción de los usuarios.
6. Definición de los usuarios (clientes) a servir y de las *necesidades* específicas a satisfacer.
7. Metas negociadas.

Con ello, la innovación del Gobierno (SEP), vincula a la planeación estratégica en el cambio de la Administración Pública, como el modelo de donde derivaran conceptos, metodologías y técnicas, para el logro de sus objetivos.

La SEP propone un cambio de cultura: *personal, profesional y social*. Plantea una forma de hacer las cosas con orientación hacia la mejora continua.

El programa trata de promover en todo el sistema educativo, en todos los niveles y modalidades de la educación el enfoque estratégico como base para la innovación y calidad. Con esa orientación se promueve el desarrollo de los recursos humanos, el cambio radical, con el rediseño de procesos y el cambio incremental para la certificación de la calidad en las normas ISO 9000. El propósito es llegar a la gestión de la calidad dentro de las normas y parámetros ISO 9000.

3.2.2.3. Normatividad

El Artículo 36 del Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública refiere las atribuciones de la Dirección General de Innovación, Calidad y Organización.

- I. Proponer y aplicar las estrategias, los lineamientos y los criterios técnicos a que deberán sujetarse las unidades administrativas de la Secretaría, en relación con los programas de modernización, calidad total, mejora de proceso, desregulación, ahorro, transparencia y combate a la corrupción.
- II. Difundir entre las unidades administrativas de la Secretaría y en sus órganos desconcentrados los programas, políticas y criterios técnicos en materia de calidad, innovación y modernización administrativa.
- III. Promover, coordinar y dar seguimiento a las acciones para la calidad total, mejora de procesos, desregulación, ahorro, transparencia y combate a la corrupción en la Secretaría y a sus órganos desconcentrados, de conformidad con la normatividad aplicable.
- IV. Promover que las unidades administrativas de la Secretaría establezcan, difundan y mejoren progresivamente estándares de calidad de los servicios que brindan.
- V. Contribuir a la implantación y observancia del código de ética de los servidores públicos de la Secretaría
- VI. Proponer e impulsar el establecimiento de prácticas administrativas que contribuyan a prevenir actos de corrupción.
- VII. Verificar y evaluar la observancia de los programas, las políticas y los criterios técnicos en materia de innovación, calidad total, modernización, mejora de procesos, desregulación, ahorro, transparencia y combate a la corrupción en la Secretaría.
- VIII. Desarrollar investigaciones en materia de innovación y calidad para determinar las mejores prácticas aplicables en el ámbito de la Secretaría.
- IX. Difundir los procesos de cambio exitosos entre las unidades administrativas que integran la Secretaría y el marco metodológico utilizado en los mismos.

- X. Impulsar el proceso de mejora continua y coordinar los mecanismos y acciones, que permitan captar la opinión de la ciudadanía sobre los programas y servicios cargo de la Secretaría.
- XI. Promover y desarrollar proyectos que generen recursos para financiar estrategias de innovación y calidad, de acuerdo a las normas aplicables.
- XII. Proponer y dar seguimiento a un sistema de desempeño basado en resultados, en coordinación con la dirección General de Personal.
- XIII. Formular y proponer lineamientos, normas, procedimientos e instrumentos técnicos para autorizar las modificaciones organizacionales de la Secretaría y de los órganos desconcentrados.
- XIV. Formular y proponer la metodología y los lineamientos administrativos y técnicos que se requieran para la elaboración, actualización y difusión de los manuales de organización específicos, de procedimientos y demás documentos administrativos relativos al mejor funcionamiento de la Secretaría y supervisar su aplicación adecuada.
- XV. Formular y proponer al Oficial Mayor el establecimiento, modificación o derogación de los lineamientos, normas, procedimientos e instrumentos para regular los estudios, la verificación y evaluación de las estructuras organizacionales, puestos, procesos y servicios que sean competencia de la Secretaría
- XVI. Proponer y dirigir los estudios y proyectos de desarrollo administrativo que se consideren estratégicos.
- XVII. Dictaminar y validar técnicamente las propuestas de modificación organizacional de las unidades administrativas, órganos desconcentrados y entidades coordinadas, así como en su caso, gestionar su autorización
- XVIII. Llevar el registro de la estructura orgánica de la Secretaría y de los manuales de organización y de procedimientos autorizados.
- XIX. Integrar y difundir el Manual de Organización de la Secretaria
- XX. Apoyar a los órganos desconcentrados de la Secretaría, así como a los planteles dependientes de ésta en la elaboración y actualización permanente de sus manuales de organización y de procedimientos.

- XXI. Verificar y evaluar las estructuras organizaciones, puestos, procesos y servicios de los servidores públicos y unidades administrativas, incluidos los correspondientes al órgano interno de control. A que se refiere el artículo 2º, de este Reglamento.
- XXII. Promover en términos de las disposiciones jurídicas aplicables, la descentralización de los trámites y servicios hacia las entidades federativas.

Por otra parte, mediante el acuerdo numero 314, el 08 de julio de 2002, se crea el consejo de innovación y calidad de la Secretaría de Educación Pública, cuyas bases de operación señalan:

- PRIMERA.- Se crea el “Consejo de Innovación y Calidad de la Secretaría de Educación Pública”, en lo sucesivo “El Consejo” como órgano colegiado de carácter permanente, con el objeto de desarrollar e implantar dentro de esta dependencia de la Administración Pública, el Sistema de Gestión de Calidad conforme a los lineamientos que emita la Oficina para la Innovación Gubernamental de la Presidencia de la República.
- SEGUNDA.- “El Consejo” se integrará por el Titular de la Secretaría de Educación Pública como presidente, el Oficial Mayor como vicepresidente, los titulares de las subsecretarías como vocales ejecutivos. “El Consejo” contará con un Secretario Técnico designado por el Oficial Mayor.
- TERCERA.- Las atribuciones de los miembros de “El Consejo”. (del Presidente, del Vicepresidente, del Vocal Ejecutivo y del Secretario Técnico).
- CUARTA.- Para la operación, seguimiento, evaluación e instrumentación de medidas correctivas, “El Consejo” sesionará bimestralmente de manera ordinaria y en forma extraordinaria cuando lo determine el presidente, mediante convocatoria que se haga llegar a sus miembros por lo menos con tres días hábiles de anticipación
- QUINTA.- Los resultados de avance e impacto del Programa de Innovación y Calidad SEP, se remitirán a la Oficina para la Innovación Gubernamental de la Presidencia de la República.

- SÉXTA.- Para que la sesión se considere válida el Consejo requiere de la presencia de dos terceras partes de sus integrantes. Los acuerdos se adoptarán por mayoría de votos de los presentes en la respectiva sesión. El Secretario Técnico será el responsable de levantar la minuta de la sesión correspondiente.
- SÉPTIMA.- “El Consejo” constituirá el Comité Central de Innovación y Calidad de la dependencia con un representante de cada una de las unidades administrativas y órganos desconcentrados. El Comité Central de Innovación y Calidad tendrá como objetivo apoyar la instauración del Modelo de Innovación y Calidad SEP y coordinar el trabajo de certificación en ISO de cada área en particular y de la dependencia en general. Los representantes designados por las unidades administrativas y órganos desconcentrados deberán cumplir con el perfil requerido para el desarrollo de los trabajos (mandos medios).
- OCTAVA.- El Comité Central de Innovación y Calidad se apoyará en los Comités de Innovación y Calidad creados al interior de cada una de las unidades administrativas y órganos desconcentrados de la dependencia, encabezados y coordinados por su Titular.
- NOVENA.- Las presentes Bases entrarán en vigor a partir de la fecha de su aprobación.

Capítulo IV.- “La calidad desde el enfoque organizacional”.

En este capítulo se sitúan las bases del análisis teórico de la calidad, desde los elementos conceptuales y su evolución, hasta las teorías de la calidad y su aplicación en las organizaciones.

4.1. La calidad

A medida que surgieron los gremios, aparece la idea de la calidad como la búsqueda de la conformidad del cliente con los bienes que se le entregaban.

La noción de calidad ha pasado de una etapa donde no existía como una tarea sistemática, a otra, donde el aseguramiento de calidad se inicia desde el diseño del producto y su respectivo proceso, lo cual ha calificado Ishikawa K. (1953), como el surgimiento de una nueva generación en las actividades de control de calidad.

La calidad ha evolucionado a través de cuatro eras:

1. la era de la *inspección* (siglo XIX) que se caracterizó por la detección y solución de los problemas por la falta de uniformidad del producto;
2. la era del *control estadístico del proceso* (década de los treinta), enfocada al control de los procesos y la aparición de métodos estadísticos para el mismo fin y para la reducción de los niveles de inspección;
3. la era del *aseguramiento de la calidad* (década de los cincuenta), que es cuando surge la necesidad de involucrar a todos los departamentos de la organización en diseño, planeación y ejecución de políticas de calidad; y
4. la era de la *administración estratégica por calidad total* (década de los noventa), donde se hace hincapié en el mercado y en las necesidades del consumidor, reconociendo el efecto estratégico de la calidad en el proceso de competitividad.

4.1.1. Del concepto de calidad

Diversas han sido las interpretaciones otorgadas al significado del término calidad. Su amplia concepción, da pauta a una serie de posturas subjetivas que permiten asumir, en la mayoría de las ocasiones, posiciones particulares, sin embargo, por su orientación filosófica, las distintas posiciones se pueden agrupar en tres vertientes: *la humanista* que dimensiona los aspectos de consolidación creativa del ser humano; *la racional* cuya búsqueda del óptimo funcionamiento, encuentra su máxima expresión en nuevos elementos de control aceptados por los actores mismos y una última, *la política* propiciada por la lucha por el poder y el logro de intereses particulares.

Por su parte, Yong y Wilkinson (2002), agrupan a las concepciones de calidad en relación con la dimensión operativa: a).- la vinculada con la *excelencia*, cuyo nivel de abstracción resulta muy favorable para las campañas publicitarias, pero que dice poco sobre cómo lograr la calidad que distinga a un producto de otro; b).- la relacionada con el **valor** del producto, de tal forma que si un producto se desarrolla acorde a los requerimientos y logra un precio o costo aceptable, ese producto es de calidad; c).- la dimensión que centra su atención e interés por la precisión en la *manufactura* y producción del producto sin aceptar desviaciones a lo establecido y por último, d).- la dimensión que contempla exceder las *expectativas* de los clientes buscando satisfacer a los consumidores.

Russell y Miles (1998) por otro lado, clasifican las nociones de calidad por:

- ◆ *Trascendencia*: define a la calidad en términos de abstracción filosófica, perceptiva, moral o religiosa las bondades del bien o servicio.
- ◆ *Producto*: objetiviza los atributos satisfactorios de necesidades, así como la adecuación al uso, desempeño y seguridad.
- ◆ *Usuario*: define a la calidad como la habilidad de un producto para satisfacer las necesidades humanas; sean éstas explícitas o latentes.

- ◆ *Manufactura*: se refiere al grado en que el producto se desarrollan conforme a las especificaciones del diseño e ingeniería funcional.
- ◆ *Valor*: relación existente entre la calidad del producto y su costo relativo.
- ◆ *Pérdida social*: sugiere que la calidad es la pérdida que un producto causa a la sociedad después de su distribución y consumo, más que las pérdidas causadas por su funcionamiento intrínseco.

En términos generales, el concepto de calidad ha pasado de la “*inspección*” del producto o servicio, al “*aseguramiento de la calidad*” que promueve la prevención para el control de calidad más que la detección, sobresaliendo las acciones sistemáticas planeadas para lograr la certeza de obtener productos o servicios con los requerimientos especificados, apoyado frecuentemente en el “*control de calidad*”, cuyas técnicas operativas son utilizadas para cumplir con los requerimientos de calidad (control de estadístico de la calidad Bayart, Denis. 1995), llegando a la “*administración de la calidad total*” (Total Quality Management; TQM), donde se conjuga la visión de de la administración en la búsqueda de la calidad (Juran J.) con los aportes de Ishikawa (1994).

En sus orígenes, el concepto de calidad (quality, qualité) aludía a los atributos distintivos de las personas o las cosas. Por este motivo era común adjetivar la calidad. Se podía decir de las personas o las cosas que eran de buena, regular o mala calidad. Hoy en cambio, es más común escuchar que las personas o las cosas tienen o no tienen calidad. En consecuencia, el concepto de calidad ha pasado a distinguir los buenos atributos.

En este sentido, se dice, que la forma más simple de medir la calidad, es estableciendo la conformidad de los productos y los servicios con referencia a ciertas normas. Así como se puede medir la calidad de los productos y servicios, se afirma, también se puede medir los procesos que le dan origen. En este sentido, la revisión de la calidad permite entregar al cliente sólo los productos y servicios que cumplen ciertas especificaciones.

Cuadro # 9 Definiciones de calidad.

Enfoque	Autor	Definición
Basadas en la fabricación:	Philip B. Crosby. Harold L. Gilmore.	"Calidad (significa) conformidad con los requisitos" "Calidad es la medida en que un producto específico se ajusta a un diseño o especificación".
Basadas en el cliente:	J.M.Juran. Westinghouse. AT & T Stanley Marcus.	"Calidad es aptitud para el uso". "Calidad total es liderazgo de la marca en sus resultados al satisfacer los requisitos del cliente haciendo la primera vez bien lo que haya que hacer". "Calidad es satisfacer las expectativas del cliente. El Proceso de Mejora de la Calidad es un conjunto de principios, políticas, estructuras de apoyo y prácticas destinadas a mejorar continuamente la eficiencia y la eficacia de nuestro estilo de vida". "Se logra la satisfacción del cliente al vender mercancías que no se devuelven a un cliente que sí vuelve".
Basadas en el producto:	Lawrence Abbott. Keith B. Leffler.	"Las diferencias en calidad son equivalentes a las diferencias en la cantidad de algún ingrediente o atributo deseado". "La calidad se refiere a la cantidad del atributo no apreciado contenido en cada unidad del atributo apreciado".
Basadas en el valor:	Robert A. Broh. Armand V. Feigenbaum	"Calidad es el grado de excelencia a un precio aceptable y el control de la variabilidad a un costo aceptable". "Calidad significa lo mejor para ciertas condiciones del cliente. Estas condiciones son: a) el uso actual y b) el precio de venta del producto".
Basadas en la trascendencia	Robert Pirsing. Barbara W. Tuchman.	"Calidad no es ni materia ni espíritu, sino una tercera entidad independiente de las otras dos..., aun cuando la calidad no pueda definirse, usted sabe bien qué es". "Una condición de excelencia que implica una buena calidad a diferencia de la baja calidad... Calidad es lograr o alcanzar el más alto nivel en vez de contentarse con lo chapucero o lo fraudulento".

Fuente: adaptado de Russell y Miles (1998)

Hoy es común hablar de calidad como satisfacción al cliente. Una variante de este concepto es la calidad en función del precio. Es decir, la satisfacción de las expectativas del cliente en relación con el valor que éste le asigna. Ya Deming E. señalaba en 1938, calidad es: *ofrecer a bajo costo productos y servicios que satisfagan a los clientes*. En conclusión, la satisfacción del cliente, tanto por el servicio como por el precio, es la medida de la eficacia del producto o el servicio y por tanto, de la persona u organización que lo produce o proporciona.

4.1.2. Evolución del concepto

El término calidad tiene múltiples significados y, como concepto, cambia y evoluciona con el tiempo. Calidad en un producto o servicio ha significado tradicionalmente una aptitud para el uso deseado.

A lo largo de la historia el término calidad ha sufrido numerosos cambios que conviene reflejar en cuanto su evolución histórica (cuadro # 10).

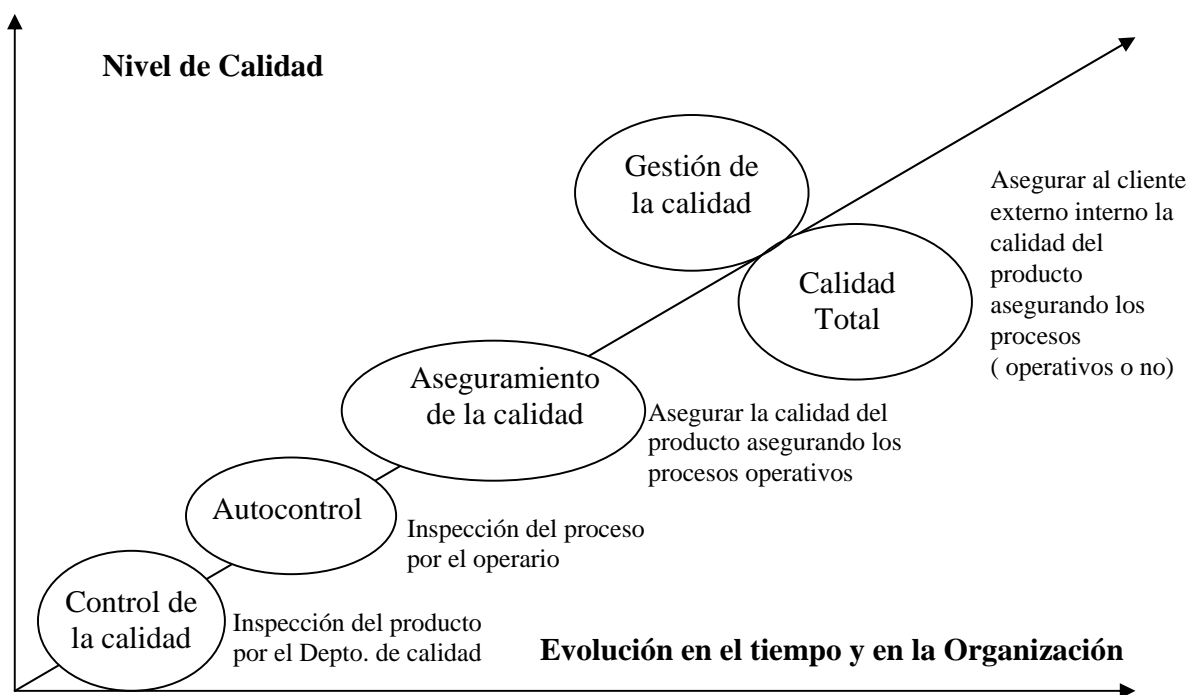
Cuadro # 10 *Etapas, concepto y finalidad de la calidad*

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer al cliente. • Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho • Crear un producto único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer una gran demanda de bienes. • Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	<ul style="list-style-type: none"> • Minimizar costes mediante la Calidad • Satisfacer al cliente • Ser competitivo
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer al cliente. • Prevenir errores. • Reducir costes. • Ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer tanto al cliente externo como interno. • Ser altamente competitivo. • Mejora Continua.

Esta evolución, nos ayuda a comprender de dónde proviene la noción de calidad del producto o del servicio y cómo poco a poco se ha ido involucrando a la organización en la consecución de este fin. La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto, sino que en la actualidad, es considerado un factor estratégico para las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso, para asegurar su supervivencia.

Finalmente, de acuerdo con el grado de evolución en el tiempo, la cultura de la organización, la participación del personal, la política de dirección, se observa organizaciones que aplican modelos basados en el control, en la mera gestión o en el aseguramiento de la calidad (fig. # 19).

Fig. # 19 *La organización y los modelos de calidad*



4.2.- Teorías de la calidad

Diversas han sido las doctrinas en lo que a la calidad se refiere, aquí se mencionan solo algunas de ellas:

De acuerdo con Ishikawa K. (1953), el control de calidad tiene una característica muy peculiar, es la participación de todos, desde los más altos directivos hasta los empleados de más bajo nivel jerárquico, de ahí su propuesta de los “*círculos de calidad*” como uno de sus aportes.

Jan Carlzon (1986) es el creador del concepto “*momentos de la verdad*” y a partir de éste, desarrolló un programa de administración de la calidad, para empresas especialmente de servicios. Afirma, que es necesario que todos los empleados sientan que son muy importantes dentro de la empresa, así que considera a la motivación una pieza fundamental para lograr la calidad a través de la gente.

Harrington H. James (1995) señala que el único enfoque que tendrá efecto en la calidad, es aquel que se convierta en la vida predominante de la empresa. La calidad no es solo un estilo de administración, afirma, sino también una serie de técnicas y/o motivación hacia el trabajador.

Richard J. Schonberger (1996), proporciona lo que el denomina una “*agenda de acción para la excelencia en la fabricación*” de diecisiete partidas, de las cuales tres se refieren al sujeto en la organización:

1. Realice un entrenamiento cruzado para dominar más de una tarea.
2. Asegurase de que el personal de línea sea el primero en intentar la solución del problema antes que los expertos.
3. Mantenga y mejore el equipo existente y la fuerza de trabajo humano antes de pensar en nuevos equipos.

William E. Conway (1998) centra su atención en el sistema de administración como el medio de lograr una mejora continua, más bien que sobre funciones específicas o problemas de calidad. La primera herramienta para la mejora de la calidad es: la habilidad de las relaciones humanas.

Dentro de los sistemas guías de calidad; la serie ISO 9000, en su categoría 18 *Entrenamiento*, especifica la necesidad de establecer un plan de entrenamiento que contemple las necesidades detectadas para lograr el plan de calidad.

El Premio Nacional de Calidad especifica en el punto número 3 lo concerniente al desarrollo del personal con enfoque de calidad, específicamente el punto 3.2 educación y desarrollo, en donde se solicita señalar cómo se educa al personal y se busca desarrollar su potencial, para que contribuya a la mejora continua de la organización.

Y en el premio Malcolm Baldrige, el punto número 4 administración y desarrollo del recurso humano, contempla lo concerniente a educación, entrenamiento y desarrollo del personal.

Al parecer, no existe programa alguno, que no afirme que su éxito esta en función de la participación creativa, solidaria y autodisciplinada de los miembros de la organización.

Enseguida abordaremos algunos de los modelos mas sobresalientes.

4.2.1. Cero defectos

Philip Crosby creó el concepto de “*cero defectos*” y afirma que “*la calidad empieza con la gente y no en las cosas*”.

Para Crosby la calidad se basa en:

1. *Cumplir los requisitos*. Este principio tiene su fundamento en las exigencias de los consumidores por un producto que satisfaga sus necesidades de la mejor manera posible sin encontrar errores de elaboración y aplicación.
2. *La prevención*. Al prevenir elimina costos en los que se incurrirían mas adelante de no existir, aquí se aplica el dicho popular “mas vale prevenir que lamentar”, anticiparse a los problemas e inconvenientes es mejor que esperar a que se presenten para buscar su solución.
3. *La realización con cero defectos*. No solo se debe buscar una disminución en la elaboración sino lograr algo tan difícil como cero defectos en donde no se permite un rango de error.
4. *El precio del incumplimiento*. Que mejor medida que lo que se pierde por no cumplir con los estándares diseñados en la organización.

4.2.2. Reingeniería

La “*reingeniería de procesos*” es una técnica que se basa en el análisis profundo del funcionamiento de uno o varios procesos dentro de una empresa con el fin de rediseñarlos por completo y mejorar radicalmente.

La reingeniería de procesos surge como respuesta a las ineficiencias propias de la “organización funcional” en las empresas y sigue un método estructurado consistente en:

- Identificar los procesos clave de la empresa.
- Asignar responsabilidad sobre dichos procesos a un "propietario".
- Definir los límites del proceso.
- Medir el funcionamiento del proceso.
- Rediseñar el proceso para mejorar su funcionamiento.

Un proceso es un conjunto de actividades organizadas para conseguir un fin, desde la producción de un objeto o prestación de un servicio hasta la realización de cualquier actividad interna (Vg.: elaboración de una factura). Los objetivos clave del negocio dependen de procesos de negocio interfuncionales eficaces y sin embargo, estos procesos no se gestionan. El resultado es que los procesos de negocio se convierten en ineficaces e ineficientes, lo que hace necesario adoptar un método de gestión por procesos.

Durante muchos años, casi todas las organizaciones empresariales se han organizado verticalmente, por funciones. Actualmente, la organización por procesos permite prestar más atención a la satisfacción del cliente, mediante una gestión integral eficaz y eficiente: se produce la transición del sistema de gestión funcional al sistema de gestión por procesos. La gestión por procesos se desarrolla en tres fases, después de identificar los procesos clave y asignar las responsabilidades (propietarios y equipos).

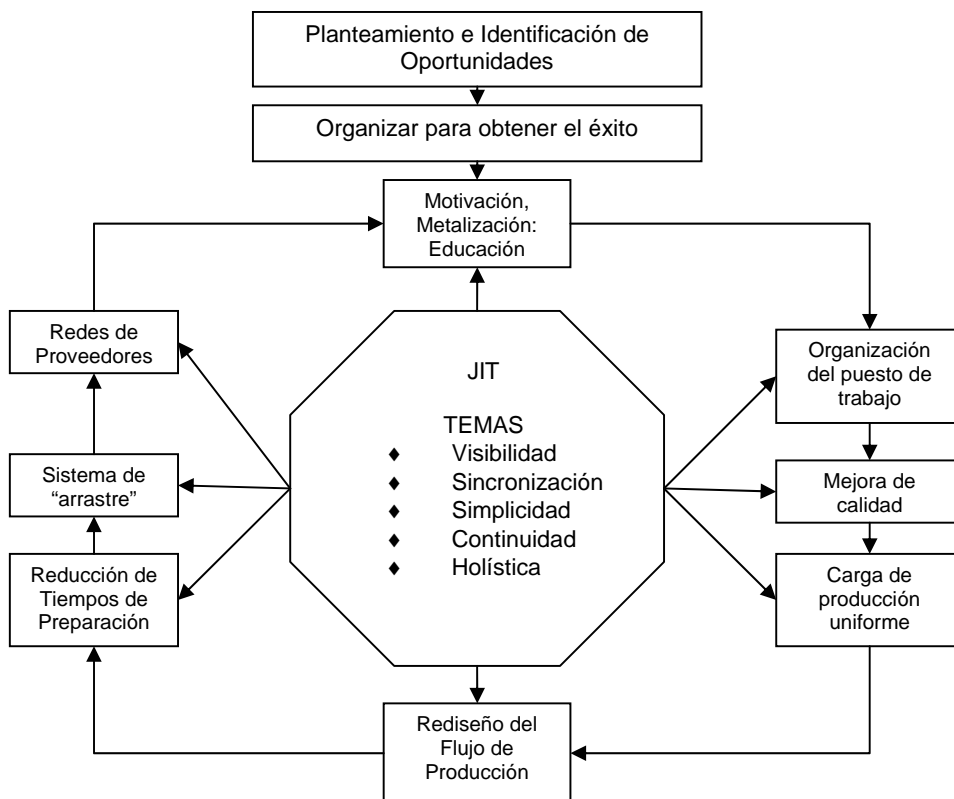
4.2.3. Just-in-time

Se trata de una filosofía, cuyo objetivo básico es eliminar los costes que sean evitables. En términos del Just – in - time (JIT), coste evitable, es cualquier cosa que implique una mínima cantidad de equipo, materiales, piezas, espacio o mano de obra que no sea esencial para agregar valor a un producto. El concepto clave operacional es: “agregar valor. JIT trata pues, de identificar y eliminar aquellas actuaciones que no añadan valor. Esta filosofía nos lleva a dos puntos básicos del JIT:

1. Identificación y eliminación del motivo de las pausas y
2. Aquello que no puede utilizarse de inmediato, no debe de hacerse ahora.

Para que la aplicación del JIT tenga éxito debe haber un programa de mentalización, comprensión y motivación, además de las 10 etapas estándar (fig # 20).

Fig. # 20 Diagrama de las 10 etapas de la implantación del Just-in-Time



4.2.4. Benchmarking

El término “*bench - mark*” procede de la Geodesia y designa aquellos puntos, normalmente marcados con un hito o mojón, que servían para efectuar la triangulación del terreno (las cúspides de los montes). Metafóricamente, un benchmark es pues una cima alcanzada ya por otros (los competidores) y que sirve de marca de referencia para planificar la propia actividad.

El Benchmarking es un procedimiento mediante el cual, se identifican prácticas consideradas como adecuadas en un determinado proceso o actividad, se analizan y se incorporan a la operativa interna de la empresa; se diferencia principalmente del simple análisis de la competencia, en que en éste, se obtiene información fundamentalmente sobre los resultados conseguidos por la competencia, mientras que el benchmarking se interesa ante todo sobre la forma en que consigue la competencia esos resultados (Smith, Ritter y Tuggle, 1993).

Existen varios tipos de Benchmarking:

- a. *Interno* (utilizándonos a nosotros mismos como base de partida para compararnos con otros),
- b. *Competitivo* (estudiando lo que la competencia hace y cómo lo hace),
- c. *Fuera del sector* (descubriendo formas más creativas de hacer las cosas),
- d. *Funcional* (comparando una función determinada entre dos o más empresas) y
- e. *de Procesos de Negocio* (centrándose en la mejora de los procesos críticos de negocio).

La Xerox Corp. definía el método en 1979 como: “*Un esfuerzo continuo en la medición de nuestros productos, servicios y prácticas en comparación con los competidores más fuertes o con los logros de las firmas consideradas como líderes del mercado*” (Arbide, 1993).

En la AT&T, se define el método como: *“Un esfuerzo continuado en la medición y comparación de las operaciones propias frente a las de los mejores. Las aplicaciones de la información conseguida en un estudio de benchmarking suministran fundamentos para la preparación de planes operativos que permitan cumplir o superar los niveles más altos industriales”*.

En el American Productivity & Quality Center se define el benchmarking como: *“Un proceso en que las firmas determinan puntos claves de mejora en determinadas áreas, identificando y estudiando las mejores prácticas de otros en dichas áreas, e implementando nuevos sistemas y procesos para mejorar su propia calidad y productividad”* (Brelín, 1993).

Dentro de la definición de Benchmarking como proceso de gestión, encontramos varios elementos clave para su análisis en relación al sujeto en la organización:

- Competencia que incluye: un competidor interno, una organización del mismo sector o una organización de cualquier otro sector.
- Apertura a nuevas ideas, adoptando una perspectiva más amplia para comprender que hay otras formas, de realizar las cosas.
- Mejora Continua: el Benchmarking es un proceso continuo de gestión y automejora. (Arbide, 1993; Gable, Fairhurst y Dickinson, 1993).

4.2.5. La calidad Total

La Calidad Total es el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo:

- a. En un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a Producción.
- b. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado.
- c. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como "*Calidad Total*", como un sistema de gestión de la calidad, íntimamente relacionado con el concepto de "*Mejora Continua*".

La filosofía de la Calidad Total, se afirma, proporciona una concepción global que fomenta la mejora continua en la organización y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Se puede definir esta filosofía del siguiente modo: Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la Calidad (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) Total (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible).

Los principales autores y precursores son: Philip B. Crosby, Edwards W. Deming, Armand V. Feigenbaum, Joseph M. Juran., a la par, de los japoneses: Kaoru Ishikawa y Shegeru Mizuno. Para este estudio, destaca el trabajo de Juran J. quien en 1986 publica la "*Trilogía de la Calidad*" incorporando la dimensión humana a la calidad, ampliando sus orígenes estadísticos a lo que ahora se conoce como administración de la calidad total.

Finalmente, la teoría de la calidad total no es un concepto completamente original en el campo de la administración de negocios, ya que tiene sus raíces en otros campos de esta área como: el desarrollo organizacional, las teorías de la motivación y comportamiento humano, la teoría del liderazgo, la administración científica, la cultura corporativa, el involucramiento de los empleados en la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la organización matricial y muchos otros.

Cuadro # 11

Contribución de las teorías clásicas de la administración al TQM

creador de la Propuesta	Descripción	Contribución
Frederick W Taylor	Administración científica	Administración basada en hechos, técnicas y herramientas de TQM y solución de problemas
Henry Fayol	Planeación y organización	Administración de procesos de negocios
Max Weber	Teoría social y económica de la organización	Liderazgo, facultamiento y desempeño administrativo
Alfred Sloan	Organización multi-divisional descentralizada	Reingeniería de procesos y administración de procesos
Elton Mayo	Experimentos de Hawthorne	Motivación y satisfacción de empleados
Douglas Mc Gregor	El lado humano en la empresa	Motivación de empleados, facultamiento, involucramiento y participación
Peter Drucker	Descentralización, liderazgo administrativo y enfoque a resultados	Liderazgo, despliegue de objetivos y enfoque de procesos
Meredith Belbin	Características de equipo	Dinámica de equipos y cultura de trabajo en equipo
Charles Handy	Cultura interna	Cultura, valores y comunicación
John Adair	Liderazgo	Liderazgo y disponibilidad
Henry Mintzberg	Liderazgo, planeación estratégica y administración	Liderazgo, visión, misión y despliegue de políticas

FUENTE: . Dale, Wu, Zairi, Williams et Van Der Wiele (2001)

4.2.6. Sistema de Gestión de la Calidad

En términos generales se asocia el concepto de *gestión* al *cumplimiento de ciertos objetivos marcados*. Cuando se dice que la calidad se puede gestionar, se está asumiendo el hecho de que la calidad puede ser tratada con las mismas técnicas y herramientas que se puede aplicar a otras áreas funcionales las finanzas, los recursos humanos, etc.

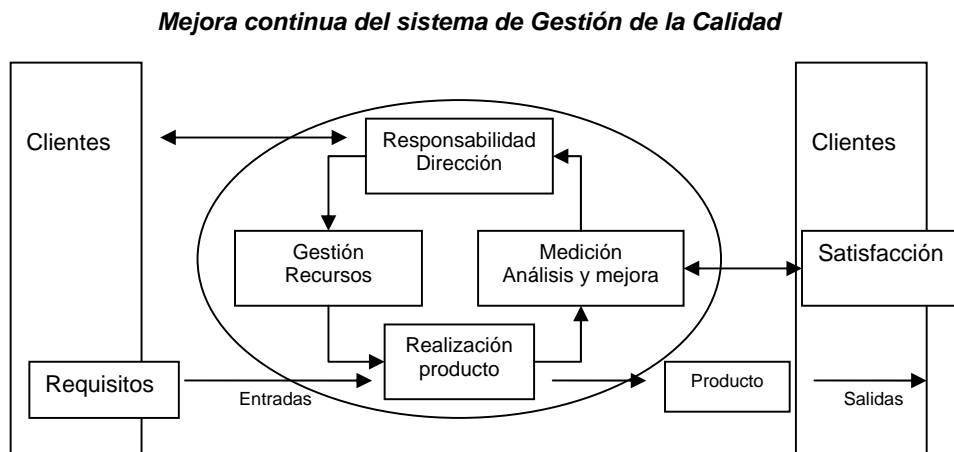
Para entender lo anterior, se debe partir de planteamientos algo distintos a los de control y aseguramiento. En éstos, el tratamiento de la calidad sólo se entendía para aquellos procesos productivos que estaban directamente vinculados al ciclo de fabricación. Cuando se habla de gestión, no obstante, se está englobando dentro del espectro de la calidad a todos los procesos de la empresa, sean o no operativos.

Este enfoque global viene determinado por una especial concepción del producto. Aquí, por "*producto*" se entiende: *el resultado del trabajo de cualquier persona, sea cual sea su lugar en relación con la cadena de producción*; luego habrá productos externos y productos internos. Del mismo modo, consiste en un método orientado a la satisfacción del cliente, y por cliente entenderemos, cualquier destinatario de un trabajo anterior, sea otra unidad funcional (departamento, persona...) o bien sea el cliente final.

El objetivo de la gestión es el mismo que el del aseguramiento: se busca asegurar la calidad del producto por la vía de asegurar la calidad de los procesos. Sin embargo, sí ha cambiado la extensión de ese objetivo: en la medida que el producto es el resultado de cualquier actividad de la organización, la calidad afecta a todos los procesos sin distinción (sean o no operativos), y se orienta a las necesidades del cliente interno y externo (fig # 21).

La idea de gestión introduce otro valor añadido al de aseguramiento: el concepto de *objetivo* y *mejora continua*. Para evolucionar y mejorar por sí mismo, este enfoque exige una actitud proactiva de autoanálisis y de proposición de objetivos permanentemente.

Fig. # 21



La mejora dentro de los modelos de gestión de la calidad se basa en la aplicación de lo que se denomina "*Ciclo PDCA*" (en castellano PHVA - planificar, hacer, verificar, actuar-) o "*ciclo de Deming*" (fig # 22). En definitiva se actúa no sólo porque hay defectos, sino porque no se cumplen los objetivos propuestos. Como veremos en el estudio detallado de la norma ISO 9001:2000, la filosofía de este ciclo se aplica constantemente en la realización de las diversas actividades del Sistema de Gestión de la Calidad, promoviendo así la mejora continua del sistema.

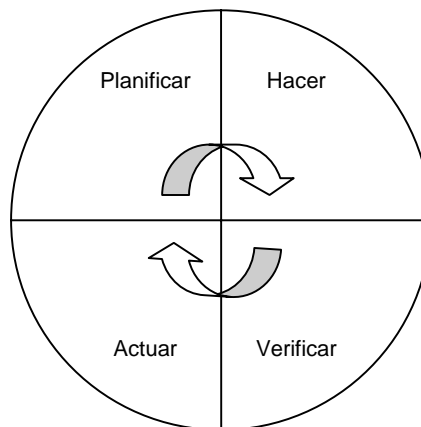


Fig # 22 "*Ciclo PHVA* o "*ciclo de Deming*"

Destacan del trabajo de Deming E (1938) las siguientes propuestas:

- * *Adoptar la nueva filosofía.* Estamos en una nueva era económica. La nueva filosofía comprende educación continua, entrenamiento y alegría en el trabajo. *La calidad debe convertirse en la nueva **religión**.*
- * *Desterrar el temor.* Cuando el miedo es utilizado para mejorar el desempeño individual, la meta no se logra.
- * *Eliminar los eslóganes, las exhortaciones y las metas numéricas para la fuerza laboral.* Los eslóganes, generan frustraciones y resentimientos. Las cuotas u otros estándares de trabajo tales como el trabajo diario calculado, obstruyen la calidad, más que cualquier otra condición de trabajo.
- * *Derribar las barreras que impiden el orgullo de hacer bien un trabajo.* Una de las prácticas más perniciosas es la evaluación anual por méritos, destructor de la motivación intrínseca y de la gente; una forma fácil de la gerencia para eludir su responsabilidad.
- * *Instituir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento.* Se puede lograr productividad en varias formas: Mejorando la maquinaria existente, rediseñando los productos y el flujo de trabajo, mejorando la forma en que las partes trabajan juntas, pero el conocimiento y destrezas de los individuos son la verdadera fuente del mejoramiento y los mismos son necesarios para la planificación a largo plazo.

Sin embargo, la gestión de la calidad plantea algunas dificultades en cuanto a su puesta en práctica, entre otras distinguimos dos: a).- en la medida que la gestión de la calidad afecta a todas las actividades de la organización, la participación activa de todo el personal es absolutamente necesaria a todos los niveles y b).- es difícil identificar y transmitir la idea de “*producto*” en algunos procesos no operativos y en ocasiones, es todavía más difícil medir la calidad de ese producto intangible.

4.2.7. Las normas ISO 9000

Con el fin de estandarizar los Sistemas de Calidad de distintas empresas y sectores, y con algunos antecedentes en los sectores nuclear, militar y de automoción, en 1987 se publican las Normas ISO 9000, un conjunto de normas editadas y revisadas periódicamente por la Organización Internacional de Normalización (ISO) sobre el Aseguramiento de la Calidad de los procesos. De este modo, se consolida a nivel internacional el marco normativo de la gestión y control de la calidad.

Estas normas aportan las reglas básicas para desarrollar un Sistema de Calidad siendo totalmente independientes del fin de la empresa o del producto o servicio que proporcione. Son aceptadas en todo el mundo como un lenguaje común que garantiza la calidad (continua) de todo aquello que una organización ofrece.

En los últimos años, la noción de calidad ha evolucionado hacia la llamada Gestión de la Calidad Total. Dentro de este marco, la Norma ISO 9000 es la base en la que se asientan los nuevos Sistemas de Gestión de la Calidad.

Además de que el término ISO es el acrónimo de Organización Internacional para la Estandarización, es también un término derivado del griego "ISOS" que significa "Igual" o "Equivalente". De hecho el término ISO fue escogido por la aproximación al acrónimo de la Organización y esto evitaría la variación de acrónimos al traducir el nombre en los diferentes lenguajes.

La serie de estándares ISO 9000 se afirma, representa los requerimientos esenciales que cualquier empresa necesita cumplir para asegurar una consistencia en la producción y servicios. Se dice que, es capaz de proveer los beneficios de la administración de la calidad a cualquier organización, de cualquier tamaño, pública o privada, sin tener que dictar "el cómo" la compañía debe ser conducida. El sistema describe que requerimientos deben de ser cumplidos y no él "como" van a ser cumplidos.

La serie ISO contiene tres sistemas de diferente complejidad y contenido. Ellos son: ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003.

- a. ISO 9001.- Es el más complejo y completo de los estándares y está diseñado para compañías y organizaciones que llevan a cabo actividades de Diseño y Desarrollo de sus productos así como la producción y entrega de los mismos.
- b. ISO-9002.- Es el más común de los estándares y es idéntico al 9001 solo que no contiene la sección de requerimientos para diseño y desarrollo.
- c. ISO -9003.- Es el menos complejo y fácil de implantar de los tres estándares de la serie. Este estándar es para organizaciones que no participan en diseño y desarrollo, compras o no tienen controles de producción, y generalmente es requerido para organizaciones que sólo realizan inspección final y proceso de prueba de sus productos y/o servicios para asegurar que cumplen con los requerimientos dados, este estándar es sólo relevante para productos y servicios simples.

4.3. La calidad como un factor del cambio organizacional

La palabra cambio se ha hecho familiar en las organizaciones y se ha convertido en un protagonista del quehacer cotidiano de las mismas. Hoy, el paradigma parece ser *"quien no se adapte al cambio morirá en el camino"*. Al parecer, existe un consenso de que el cambio es una realidad, que lo único sólido a lo cual es posible aferrarse, es a la certeza de que cualquier cosa que pasa hoy, ya habrá cambiado al día siguiente.

El ambiente en general que envuelve a las organizaciones esta en continuo movimiento y es dinámico, exige una elevada capacidad de adaptación de supervivencia. Deben enfrentarse a un entorno inestable, de cambio constante. Así, pues, para sobrevivir y competir hay que adaptarse al cambio rápida y eficazmente.

El cambio afecta en algún grado las relaciones de poder, estabilidad de roles y satisfacción individual al interior de la organización. Los cambios fundamentales no son materia de decreto y hoy se presenta a *"la calidad como el factor de cambio"* de los valores y principios que representan un equilibrio entre la persona y la organización.

El concepto Desarrollo Organizacional (D.O.), aparece como la propuesta que se preocupa de conocer y sistematizar las conductas de las personas para afrontar y dirigir en mejor forma los cambios y vencer la resistencia que provoca en las personas y en los grupos coexistentes.

La calidad se percibe como un factor del cambio organizacional...*"ya que a través de esta noción se han incorporado aspectos simbólicos necesarios para socializar y aceptar la modificación de los arreglos estructurales. Bajo esta perspectiva, el estudio del desarrollo de la noción de calidad en el ámbito de las organizaciones, nos permite aproximarnos a la comprensión y explicación de la estructuración y de los procesos organizacionales y la constitución de los modelos organizacionales, así como su relación con el contexto"* (Barba 2002).

La idea de que la calidad se autocontrola se basa en la responsabilidad del trabajador que realiza su tarea. Es el propio operario que interviene en el proceso quien controla la calidad del producto a su paso por la cadena de montaje. Esta idea procede de la teoría de que la calidad "*se va haciendo*" a la par que el producto se va fabricando.

4.3.1. Calidad e ideología

Diversos son los cuestionamientos existentes sobre las raíces ideológicas de los procesos de calidad, existen posturas de análisis poco convergentes pero válidas de consideración, al asumir que todos los procesos que se implantan tienen un fin único de racionalidad productiva.

Shenhav (2000) asume, que estos procesos son el resultado de los esfuerzos ingenieriles para legitimizar y extender las fronteras de su profesión hacia los ámbitos administrativos, basando en una racionalidad instrumental la interpretación y determinación de los componentes sociales y culturales prevalecientes en las organizaciones. La racionalidad, estandarización y sistematización se sustentan en menor grado en una búsqueda por la eficiencia, siendo la legitimización del poder de los ingenieros su objetivo fundamental.

El discurso prevaleciente trata de reducir la acción humana a relaciones de causa y efecto otorgando significados compatibles con la búsqueda de lograr eficiencia y beneficio económico. Detert (2000) en un intento por establecer un marco referencial que consienta ligar la cultura y las iniciativas de mejoramiento, establece justificativos que permiten considerar a los procesos de calidad como una de las opciones productivas con mayor sustento racional.

Ese componente de racionalidad tan visible y admisible es lo que más atrae a los dirigentes de las organizaciones, ubicándolo como una ventaja competitiva necesaria e impostergable Levin (2000).

La calidad, dice De Gaulejac V. (2006)... *“es una ideología gestinaria que suscita la adhesión y el entusiasmo”* (p. 59). La ideología gestinaria sería menos atractiva si no estuviera asociada a valores como el gusto por emprender, la idea de progreso, la celebración por el merito y el culto a la calidad. Valores positivos que encuentran aspiraciones profundamente humanas y difícilmente contestables.

Amplia y en ocasiones confusa resulta, para los participantes en los programas de calidad, los preceptos en que son sustentados los esquemas filosóficos de esta modalidad funcional. Como lo asegura Thompson (1998), el trabajador contemporáneo de manera rutinaria se enfrenta con la paradoja que significa la lógica del trabajo, la casa y los valores básicos establecidos en sociedad. La búsqueda de una administración basada en la calidad, requiere de actores que piensen y actúen de una forma muy diferente a sus modos establecidos de operar y en algunos casos, pareciera tratarse de principios contradictorios.

Pero no únicamente la detección de esas paradojas ocasionan inquietud y desconfianza en la solidez de conceptos y claridad de fines, igualmente existe una contraposición que restringe de manera sustantiva la interiorización ideológica por parte de los actores.

Las paradojas enunciadas por Thompson (1998) son:

- * *Buscar diversidad, pero construir una visión compartida.*- existe la premisa de lo benéfico que es la obtención de una diversidad de opiniones y perspectivas al tratarse aspectos de calidad.
- * *Impulsar la creatividad, pero ser consistente en todo.*- promover las ideas creativas es de suma importancia en los ambientes de calidad total, pero de manera simultánea la exigencia por parte de los clientes, es la consistencia en los productos y servicios que reciben.
- * *Enfocarse en el mejoramiento continuo de procesos, pero hacer de las interrupciones debido a cambios, una parte importante del trabajo.*- una mentalidad de mejoramiento continuo de procesos enfatiza la necesidad constante de considerar como hacer que un producto o proceso sea más rápido, más barato y más confiable, pero el interrumpir actividades para implantar cambios o reinventar lo que la organización hace, igualmente forma parte de las exigencias que contempla un programa de calidad.

- * *Utilizar grupos de trabajo autónomos para aumentar el desempeño, pero asegurar el control cuidadoso y uniforme de la calidad de productos y servicios.*- La autonomía, participación y el uso de equipos, son componentes distintivos de cualquier enfoque de calidad total, sin embargo, un ambiente de calidad demanda un alto grado de confiabilidad y consistencia en el desempeño, acarreado la necesidad de aumentar el control y el monitoreo.
- * *Construir un equipo de trabajo cohesivo, pero bienvenido el conflicto cuando se analizan críticamente las ideas.*- Un grupo efectivo es aquel que comparte diversos puntos de vista e intercambio crítico de ideas de sus miembros individuales, sin que genere conflictos ni pérdida de su cohesión. Pero, si un equipo es demasiado cohesivo, difícilmente tendrá la habilidad para analizar la temática de manera crítica.
- * *Establecer metas realistas e incluso desafiantes para obtener un máximo desempeño, pero utilice objetivos reducidos para mejorar de manera dramática el mismo.*- Los objetivos son aceptados por los individuos, si estos los consideran de maneras favorables como razonables y alcanzables, además de valorar si la persona que los asigna tiene autoridad para hacerlo. Si un objetivo se percibe como demasiado difícil, el empleado optará por un nivel de objetivo y desempeño propio.
- * *Recompensar el esfuerzo en equipo, pero crear un clima de alto desempeño para los individuos.*- al recompensar el esfuerzo en equipo se promueve de manera indirecta que los individuos enfoquen sus esfuerzos hacia objetivos comunes, pero, ¿como puede la organización reconocer el desempeño individual superior si ese reconocimiento se dispersa entre todos los miembros del equipo? Frecuentemente la organización pierde buenos colaboradores que se sienten frustrados al sentir que sus esfuerzos no se reconocen en lo individual.

Importante es considerar la postura de Crozier y Friedberg (1977) que expresan la existencia de una libertad que no puede ser arrebatada a los actores, aún contra todo esfuerzo de racionalidad totalitaria, el carácter esencialmente oportunista de la estrategia de acción humana y lo irreducible de ese margen de libertad, contrastan con los preceptos de razonamiento colectivo que pregona cualquier filosofía de calidad.

Partiendo del actor en la organización, que es el hombre, es necesario considerar como punto de partida que éste siempre tiene un mínimo de libertad y que nunca dejará de valerse de ella para combatir al sistema, y aún cuando los programas de calidad, convertidos en *ideología empresarial dominante*, intentan lograr un condicionamiento o una motivación permanente para su cumplimiento, estos actores utilizan su margen de libertad de una manera tan extensa que es imposible considerar sus arreglos particulares. La conducta que observa el actor como subordinado también está en función de las posibilidades que se le presentan de agruparse con sus colegas y hacer funcionar su solidaridad. El sustento de las consideraciones de Crozier y Friedberg (1977), es el hecho de que el hombre es un agente autónomo capaz de calcular y manipular, que adapta e inventa en función de la circunstancia y solidaridad de agremiados.

Ideológicamente, la cultura ejerce un cierto "control". En este sentido la cultura de la organización ayuda a describir las cualidades y características deseables de los miembros. Les enseña como deben tratarse entre sí, indica el tipo de control del comportamiento, señala las relaciones que han de existir entre los individuos y la organización. Es una "guía de comportamiento", ejerce una función motivadora sobre los miembros de la organización. Los valores compartidos generan cooperación, motivan al personal, facilitan el compromiso con metas relevantes y el compromiso con los intereses egoístas del individuo. Representación de esa realidad compleja que es la vida social de un grupo, es decir, se resume, sintetiza y expresa los valores o ideales sociales y las creencias que comporten los miembros de la organización.

Al cerrar este apartado, se observa que la calidad desde sus orígenes se ha orientado hacia su implantación con el fin de la racionalidad productiva.

La racionalidad, estandarización y sistematización se sustentan en la búsqueda de la eficiencia. Se intenta reducir la acción humana a relaciones de causa y efecto, otorgando significados compatibles con la búsqueda de lograr eficiencia y beneficio económico. Ese componente de racionalidad tan visible y admisible es lo que más atrae a los dirigentes de las organizaciones, ubicándolo como una ventaja competitiva necesaria e impostergable (Levin, 2000).

La búsqueda de una administración basada en la calidad, requiere de actores que piensen y actúen de una forma muy diferente a sus modos establecidos de operar y en algunos casos, pareciera tratarse de principios contradictorios p. ej.:

- * *Buscar diversidad, pero construir una visión compartida.*
- * *Impulsar la creatividad, pero ser consistente en todo.*
- * *Enfocarse en el mejoramiento continuo de procesos, pero hacer de las interrupciones debido a cambios, una parte importante del trabajo.*
- * *Utilizar grupos de trabajo autónomos para aumentar el desempeño, pero asegurar el control cuidadoso y uniforme de la calidad de productos y servicios.*
- * *Recompensar el esfuerzo en equipo, pero crear un clima de alto desempeño para los individuos.*

Sin embargo y siguiendo a Crozier y Friedberg (1977), la libertad no puede ser arrebatada a los actores, aún contra todo esfuerzo de racionalidad totalitaria, el carácter esencialmente oportunista de la estrategia de acción humana y lo irreducible de ese margen de libertad, contrastan con los preceptos de razonamiento colectivo que pregona cualquier filosofía de la calidad.

Capítulo V “Metodología”

Sí usted intenta traer inteligencia de ninguna parte, ella a menudo permanece tan desunida y fragmentaria y se amplía tan incontrolablemente, que es mejor utilizar la ficción para describirla.

(Varto: 2001, 56).

Una investigación, según Umberto Eco (1995) debe centrarse en un objeto reconocible y definido de tal manera que sea identificable, subrayar lo que se está investigando y decir cosas que todavía no han sido dichas o bien revisar desde una óptica diferente las cosas que ya han sido dichas, que sea útil desde el punto de vista social y que la investigación proporcione los elementos indispensables para la verificación y refutación de los planteamientos que presenta. Una tesis, por tanto, debe ofrecer los elementos necesarios para su seguimiento público.

De ahí, el señalar que la propuesta metodológica en esta tesis, busca a través de un enfoque trans - disciplinario abordar el fenómeno del comportamiento organizacional desde diversas ópticas; tomando elementos de campos epistemológicamente diferenciados para comprender un hecho social que se presenta en un tiempo y espacio determinado.

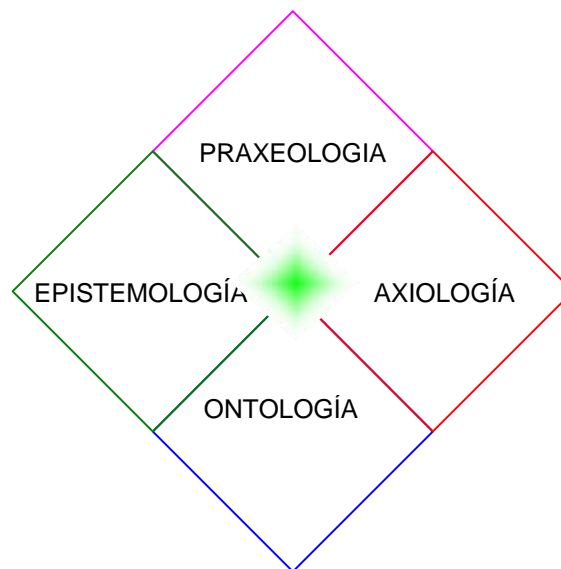
La información empírica relacionada directamente con este fenómeno se analiza a la luz de un riguroso marco teórico que puede o no ser complementario, en tanto que el marco interpretativo tiene un carácter heurístico.

5.1.- Del diseño metodológico.

Sierra Bravo destaca la importancia del diseño metodológico en función de su carácter proyectivo, organizador y logístico, ya que el diseño de investigación se define de manera puntual como la forma de realizar la comprobación que se espera de cualquier investigación científica y social, ya sea en la disposición y enlace de los elementos concurrentes así como en el plan a seguir en la obtención y tratamiento de los datos necesarios para contrastarla (Sierra: 1997).

El marco metodológico bajo el que se desarrolla esta investigación, ofrece una reflexión acotada por cuatro dimensiones que conforman un rombo metodológico (fig # 23).

Fig # 23 Rombo Metodológico



Fuente: adaptado de Renée Bédard, 2004

1. Ontología de la investigación.

La dimensión ontológica de la investigación, gira en torno al estado que guardan actualmente las ciencias sociales y del pensamiento al equipararse con las naturales, teniendo como ejes de análisis su naturaleza, objeto de estudio, validez e interpretación.

Entendiendo que ambos paradigmas tienen sus propias formas de aprehensión del conocimiento: en la ciencia natural se lleva a priori pues, en un primer paso es preciso tomar conceptos, definiciones y explicaciones que orientan hacia cuestiones técnicas y de operacionalización (Alexander: 1990): en la ciencia natural, los referentes empíricos pueden ser verificados sin necesidad de acudir a un proceso de interacción personal.

Por su parte, en la ciencia social los objetos son estados mentales, o condiciones en que se incluyen estados mentales, su verificación no puede ser hecha por vías ausentes de compromiso o interrelación con el sujeto de la investigación.

La investigación cualitativa tiene como una de sus mayores fortalezas el permitir una mejor comprensión de las dimensiones subjetivas y simbólicas del comportamiento humano por lo que es una fuente para obtener ricas descripciones y explicaciones sobre los procesos en contextos locales, narradas en las propias palabras de los actores sociales ya que permite entender los fenómenos sociales desde la propia perspectiva del actor.

2. Epistemología de la investigación

Este trabajo se inscribe en la tradición fenomenológica, desde lo que Berger y Luckmann llaman la “*sociología de lo cotidiano*” (Berger y Luckmann, 1973; Schütz, 1979); además de lo que Weber, Parsons, Giddens y Habermas, J. (2001) denominan “*acción social*”, así como en la teoría del campo (Lewin K.: 1951) y la teoría del aprendizaje social (Bandura A.:1977), siendo el fenómeno a conocer, la apropiación y asimilación del Modelo de Gestión de la Calidad SEP a partir de las conductas observables relacionadas con las actitudes y comportamientos en el trabajo.

Edmund Husserl (1906-1936) señala que el método básico del análisis fenomenológico es la **reducción**:

- Primero, la existencia del objeto de estudio ha de ser “*puesta entre paréntesis*”, no porque el filósofo deba dudar de ella, sino porque las condiciones en torno al objeto de estudio están sujetas a varias coincidencias que pueden oscurecer su esencia real.
- El segundo paso es la *reducción eidética*. El fin es encontrar la esencia universal e inmutable o estructura del objeto (Heidegger Martín, 1972: 78).

La fenomenología destaca el énfasis sobre lo individual y sobre la experiencia objetiva: “*La fenomenología es la investigación sistemática de la subjetividad*”, señalan Bullington y Karlsen (1984). En este sentido y siguiendo a Apps (1991: 133), en este trabajo se desarrollan las seis fases del método fenomenológico:

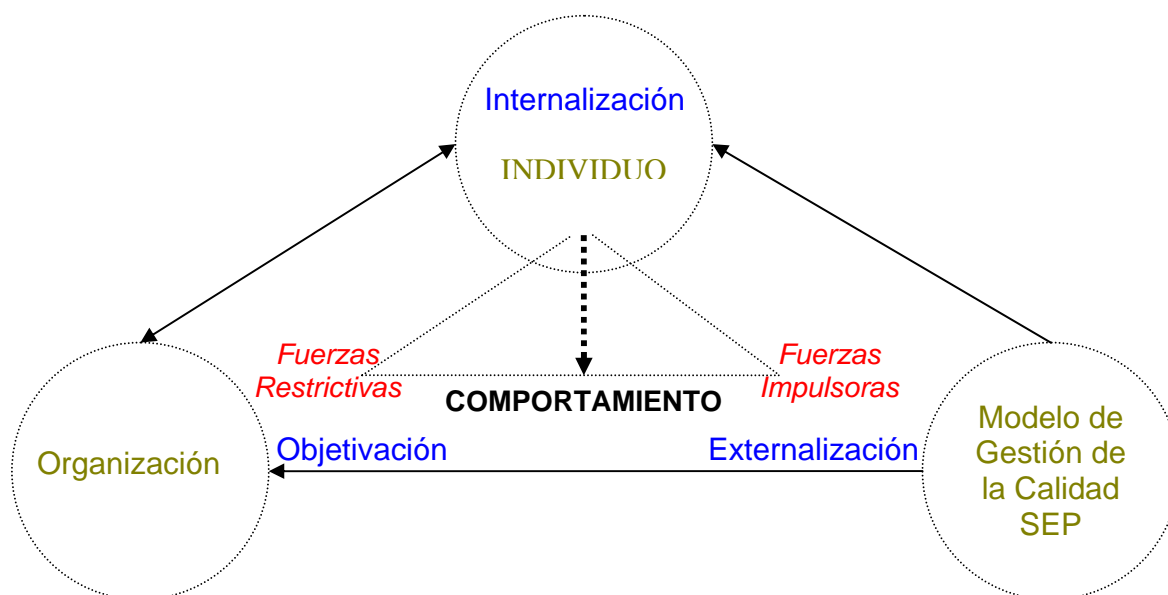
- ▲ Descripción del fenómeno
- ▲ Búsqueda de múltiples perspectivas
- ▲ Búsqueda de la esencia y la estructura
- ▲ Constitución de la significación
- ▲ Suspensión del enjuiciamiento
- ▲ Interpretación del fenómeno

3. Praxeología de la investigación

Siendo la dimensión técnico – instrumental se compone de los aspectos relevantes del diseño de herramientas necesarias para el acopio de información.

Para el desarrollo de la investigación en lo que a la intervención de campo se refiere, se determinó un esquema de interrelaciones entre variables fundamentales con dos dimensiones, una situada en un nivel social: “sociología de lo cotidiano” (Berger y Luckmann, 1973; Schütz, 1979) y de la “acción social” (Habermas, J.: 2001); y otra, en un nivel psicológico: “campo de fuerzas” (Lewin K.:1951) y la “reciprocidad triádica” (Bandura A.:1977): fig # 24.

Fig # 24 Del campo psico – social.



Fuente: adaptado de Berger y Luckmann, 1973; Habermas, J.: 2001; Lewin K.:1951 y Bandura A.:1977

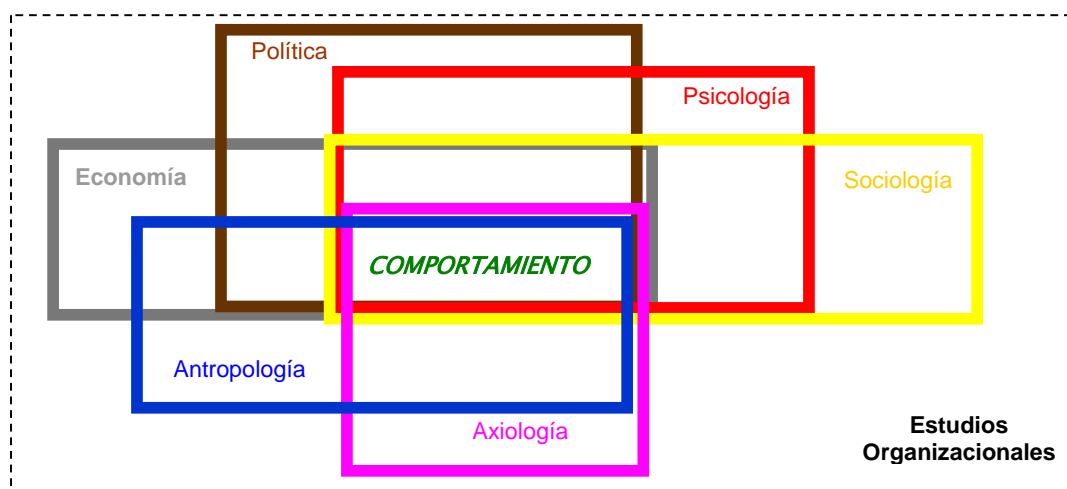
4. Axiología de la investigación

Por último, en la dimensión axiológica, se reflejan los principios éticos del quehacer científico pues, como señala Giddens (Giddens A.:1987): actualmente se rechaza la idea de que pueda haber investigaciones teóricamente neutrales; la ciencia se considera una empresa interpretativa, de modo que los problemas de significado, comunicación y traducción adquieren una relevancia inmediata para las teorías científicas.

Inscritos en la investigación cualitativa, se rechaza las posiciones del paradigma científico tradicional que establecen separaciones entre los sujetos y los objetos de la investigación, o que consideran que las experiencias personales y los saberes populares no tienen validez científica. La investigación cualitativa implica establecer una relación igualitaria y horizontal entre el investigador y los participantes en la investigación.

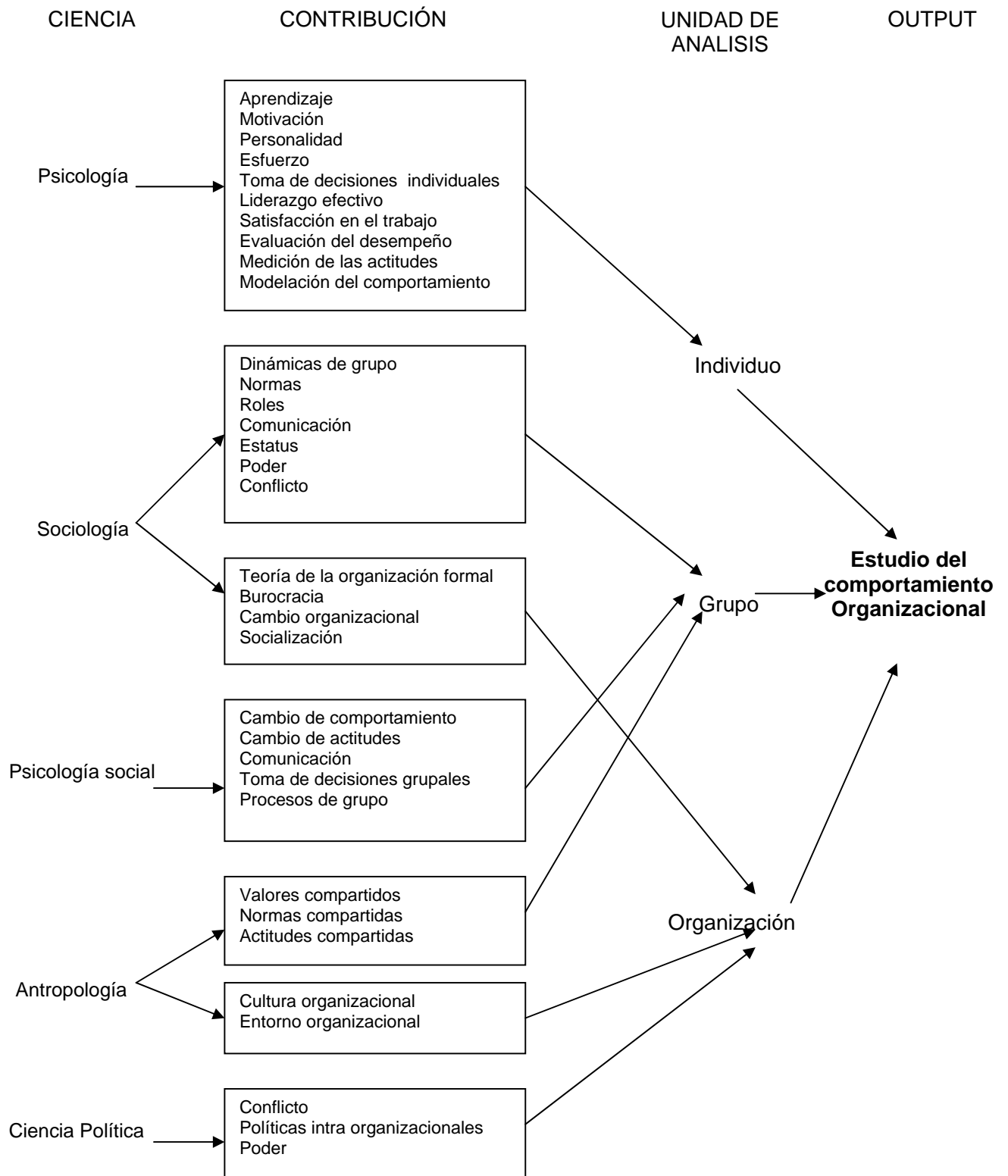
De manera general, el conjunto de las relaciones teóricas subyacentes en la tesis, tienen como universo a los Estudios Organizacionales, específicamente a autores que desarrollan temas relacionados con el comportamiento, en sus vertientes económica, política, psicológica, sociológica, antropológica y axiológica (fig # 25)

Fig # 25 Teorías subyacentes



Fuente: de elaboración propia.

Fig # 26 Ciencias del Comportamiento Organizacional



Robbins P. Stephen. (1988) Essential of organizational behavior p.4

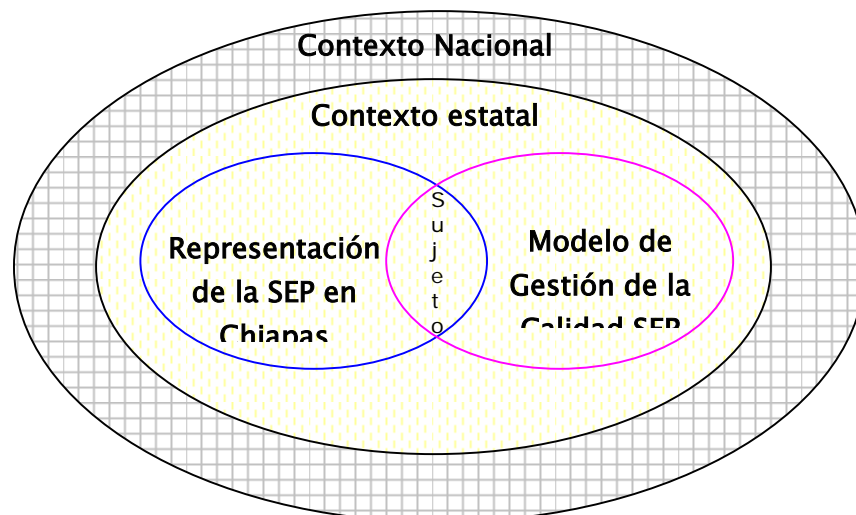
5.2. Estrategia metodológica

La estrategia utilizada, se basa en el concepto de “totalidad” que propone Páramo T. (1999); contextualizando al modelo de gestión y el comportamiento hacia el trabajo; analizando las variables internas y externas de manera dinámica, con énfasis en los aspectos psico - sociales que determinan el problema de investigación (fig # 27).

El trabajo pretende explicar, desde el punto de vista del actor, el “*proceso de construcción social*” de la calidad a partir de su apropiación y asimilación. Se busca además, describir los procesos de implantación del modelo de gestión de la calidad SEP y el comportamiento hacia el trabajo en relación con los factores tanto individuales como del contexto.

El estudio del comportamiento en una organización es un fenómeno que está relacionado con múltiples variables de la propia organización. En este trabajo se revisan tres: el sujeto, el contexto de la Representación de la SEP en Chiapas y Modelo de Gestión de la Calidad SEP.

Fig # 27 Del concepto de totalidad.



Fuente: adaptado de Páramo T. (1999).

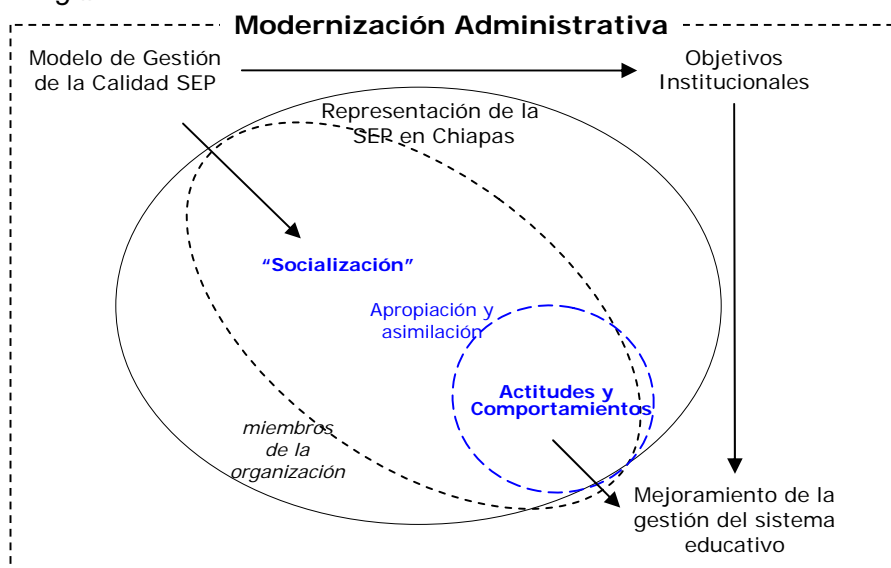
5.2.1. Del hecho social

La modernización administrativa del gobierno mexicano, en el último sexenio (2000 – 2006), ha tomado a la norma internacional ISO 9000, como una guía para la gestión pública y a partir de ella se han desarrollado, *Modelos de Gestión de la Calidad* (MGC) entendidos como sistemas para la conducción del cambio organizacional, con la premisa de crear una “cultura de calidad”, en todas las instancias de gobierno (Agenda presidencial de buen gobierno, 2000 -2006).

En el sector educativo, se signó el *Compromiso Social por la Calidad de la Educación* (SEP 8/08/ 2002), instituyéndose el Consejo de Innovación y Calidad de la Secretaría de Educación Pública (08 de julio del 2002, Diario Oficial de la Federación), que establece las políticas gubernamentales orientadas a la implementación del **Modelo de Calidad SEP** (MCSEP) en la Secretaría de Educación Pública.

El MCSEP se ha venido implementando a nivel nacional desde el 2002, sin embargo, en la Representación de la Secretaría de Educación Pública en el estado de Chiapas (RSEPCH), su implementación se encuentra en sus etapas tempranas (fig # 28), ignorándose de los factores involucrados en el proceso y de la forma en que estas fuerzas están operando en la organización.

Fig # 28 Del hecho social



Fuente: de elaboración propia.

5.2.2. Planteamiento del problema y objetivo.

La implementación del MCSEP, tiene como propósito *“el mejoramiento de las actitudes y el comportamiento hacia el trabajo”*, es decir, el supuesto del MCSEP es la noción de que su puesta en marcha generará nuevos valores, normas, métodos de gestión y la utilización de nuevas tecnologías, entonces, la premisa omnipresente es: *los miembros de la organización, se deberán apropiarse y asimilar las nociones culturales del modelo e incorporar esas nuevas señales y darles significado, hasta adoptar la cultura del nuevo modelo de gestión.*

Sí el supuesto anterior se cumple, el desmantelamiento de la estructura de las normas es un paso necesario, que de manera particular, el sujeto realiza en la búsqueda de sentido (socialización: Berger y Luckmann. 2003: 162). El proceso de construcción social de la calidad entonces, involucra al sujeto (en la organización) al contexto (la organización pública) y a las normas (modelo de gestión de la calidad), en palabras de Bandura, Albert 1986: 34). . . *“el funcionamiento humano se explica en términos de un modelo de reciprocidad triádica en el que la conducta, los factores personales cognoscitivos y acontecimientos del entorno son determinantes que interactúan con otros”*

De lo anterior se desprende la siguiente pregunta de investigación: *¿Cómo se suscita y qué implica ó determina el proceso de apropiación y asimilación del Modelo de Gestión de Calidad SEP, en los miembros de la representación de la SEP en el estado de Chiapas?*

Objetivo de la investigación.

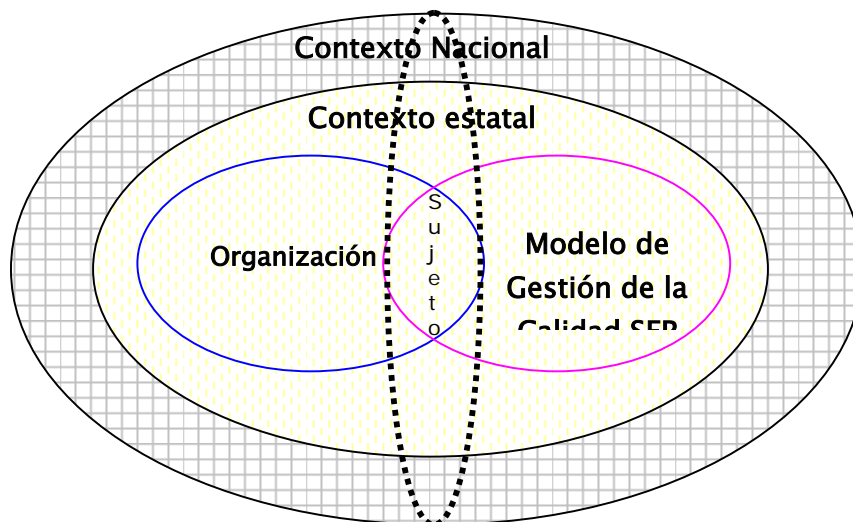
El objetivo de la investigación, es el desarrollo de un esquema que permita identificar, describir y comprender el proceso de apropiación y asimilación del Modelo de gestión de Calidad, desde la perspectiva de los miembros de la Representación de la Secretaría de Educación Pública en el estado de Chiapas.

5.2.3. Ángulo de investigación.

Desde el paradigma de la fenomenología, podemos comprender la conducta de los miembros de la Representación de la SEP en Chiapas y explicar el proceso de apropiación y asimilación del Modelo de Gestión de la Calidad SEP.

Entendiendo, que el problema de la calidad está interrelacionado con el contexto tanto estatal como nacional, así como con la organización que se reapropia del modelo tendiente a incrementar la productividad y la competitividad, a la naturaleza del modelo y principalmente al individuo, quien es el punto central de la investigación, es preciso acotar el ángulo de investigación (fig # 29), con el fin de determinar, como señala Páramo T. (1999:195), dentro de la totalidad de relaciones, cuales son las pertinentes en el estudio:

Fig # 29 Ángulo de investigación



Fuente: adaptado de Páramo T. (1999:195).

5.3. El método.

Este trabajo tiene como objeto de estudio: la apropiación y asimilación del Modelo de Gestión de la Calidad SEP y dadas sus características, se pensó en un paradigma que planteara a la calidad como un proceso y al modelo de gestión como un conjunto de elementos materiales y simbólicos, no sólo como algo instrumental.

Se toma a la fenomenología para conocer cómo perciben los actores el mundo social a través de su experiencia (Collins, 1996). Desde el paradigma de la tradición fenomenológica, se afirma que la realidad es socialmente construida a través de elementos culturales, uno de los cuales se refiere a la conducta de los individuos (Putnam y Pacanowsky, 1983). La conducta tiene un significado al estar en un contexto social.

Por ello, se incluye al entorno institucional de la organización, al modelo de gestión y a la relación entre los individuos, teniendo como *sujeto - objeto* de estudio, al personal directivo y administrativo de la Representación de la SEP en Chiapas.

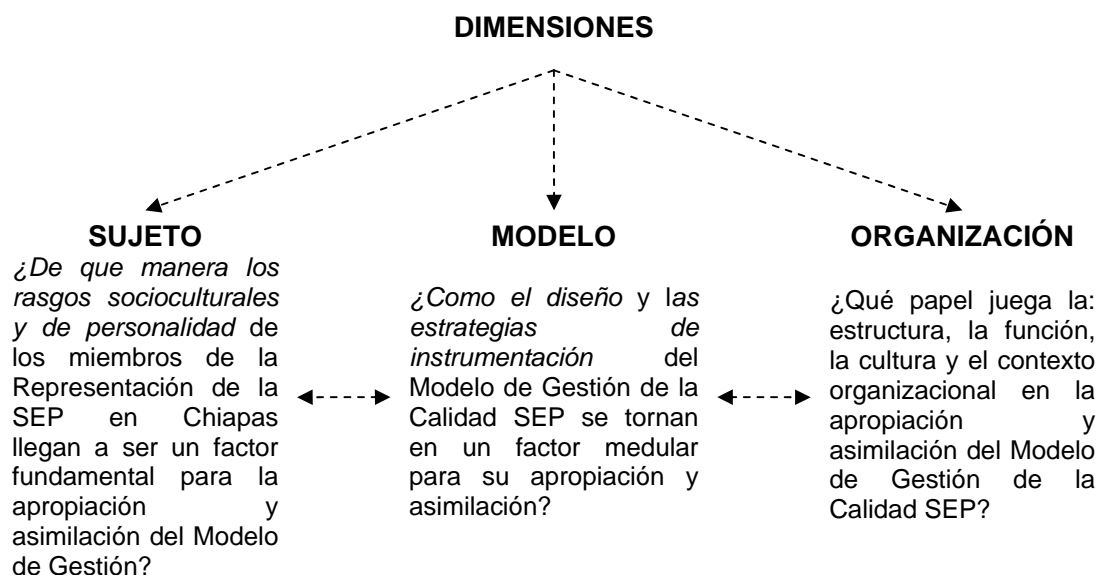
El estudio es de diseño no experimental, transversal con características descriptivas, pues cumple con las siguientes condiciones:

- Se realizó la observación de un fenómeno tal y como se presenta en su contexto.
- No se produjo manipulación de variables, ni se administró tratamiento a los sujetos.
- No se crearon situaciones diferenciales.
- Hay ausencia de aleatorización y
- Las observaciones fueron de carácter pasivo.

5.3.1. Preguntas de investigación.

Las preguntas de investigación, son formuladas a partir de la identificación de tres dimensiones de análisis del problema de investigación, a) el sujeto (en la organización, b) el modelo de Gestión de la Calidad SEP y c) la organización (fig # 30).

Fig # 30 Preguntas de investigación



De cada dimensión, se distinguen las siguientes categorías de análisis:

a).- Del sujeto en la organización:

- rasgos socioculturales
- rasgos de personalidad.

b).- Del contexto organizacional:

- Interno: Estructura, función y cultura
- Externo: El entorno nacional, estatal y municipal

c).- Del modelo de gestión de la calidad:

- Diseño
- Instrumentación

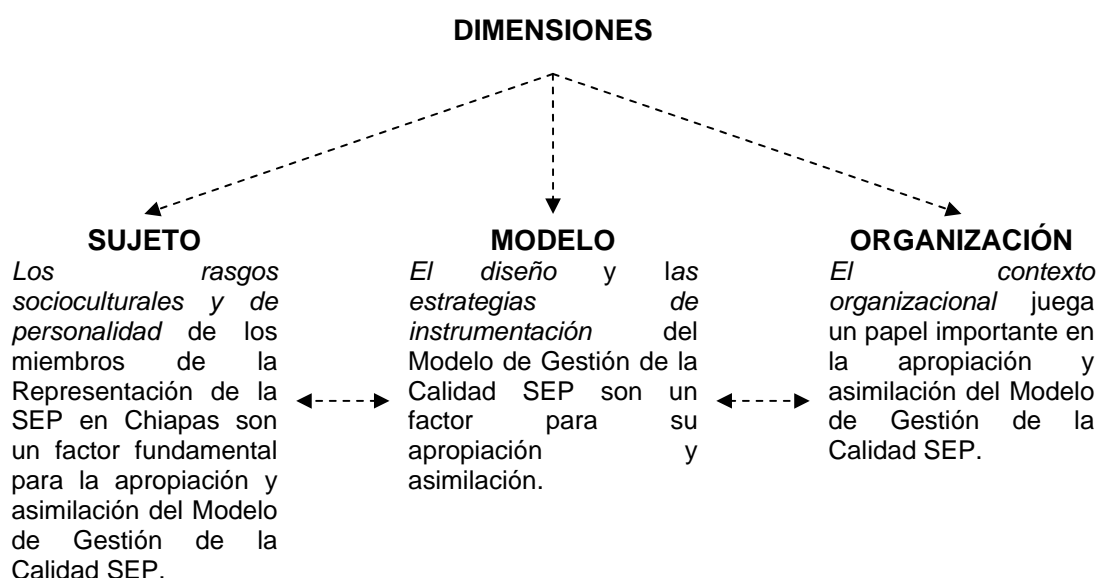
5.3.2. Supuestos de investigación

Dado que se trata de una investigación de tipo cualitativo, es pertinente expresar un conjunto de supuestos de investigación, los cuales serán confrontadas con los hallazgos que se obtengan, por lo que, de acuerdo a las dimensiones, los supuestos pretenden, de una forma general, contemplar en cada una de las dimensiones, la aprehensión del problema de investigación y su contextualización (fig # 31).

Supuesto general de trabajo:

“La apropiación y asimilación del Modelo de Gestión de la Calidad SEP es determinada por los factores humanos y organizacionales relacionados con su instrumentación”.

Fig # 31 Supuestos de investigación



5.3.3. Conceptos de Investigación

Para cada pregunta de investigación, es necesario definir los conceptos (cuadro # 12), que incluyen. De acuerdo con Páramo (1999), definir claramente los conceptos tiene como finalidad el poder usarlos en forma independiente a la teoría donde fueron desarrollados, es decir, se busca que por sí mismos puedan ser de utilidad para comprender la naturaleza del problema que se estudia, las dimensiones con las cuales se relaciona el problema, los elementos de cada dimensión y los procesos de articulación al interior y con el contexto social general (Páramo, 1999:198).

Cuadro # 12 Conceptos de Investigación

DIMENSIONES	Sujeto	Modelo	Organización
PREGUNTAS	<i>¿De que manera los rasgos socioculturales y de personalidad de los miembros de la Representación de la SEP en Chiapas llegan a ser un factor fundamental para la apropiación y asimilación del Modelo de Gestión?</i>	<i>¿Como el diseño y las estrategias de instrumentación del Modelo de Gestión de la Calidad SEP se tornan en un factor medular para su apropiación y asimilación?</i>	<i>¿Qué papel juega la: estructura, la función, la cultura y el contexto organizacional en la apropiación y asimilación del Modelo de Gestión de la Calidad SEP?</i>
CONCEPTOS	Rasgos sociales Rasgos culturales Personalidad Apropiación Asimilación	Diseño Estrategia Modelo de Gestión Calidad Normas	Estructura Función Cultura Contexto Comportamiento

5.3.4. Instrumentos de Investigación.

Los instrumentos que se utilizaron para recabar la información fueron: el análisis documental, la observación participante, la entrevista en profundidad y la encuesta,

a. Análisis Documental.

Además de servir para la revisión del modelo de Gestión y la normatividad de la Representación de la SEP en Chiapas, el uso que se le dio a la revisión documental de acuerdo a la fase en la cual se encontraba el estudio fue:

Fase conceptual: definición del tema, pregunta, diseño y conceptos claves del estudio:

- ▲ Como apoyo a la investigación que se deseaba realizar, pues a través de ella se obtuvo ideas susceptibles de investigar.
- ▲ Evitó emprender investigaciones ya realizadas o, continuar investigaciones interrumpidas o incompletas.
- ▲ Permitió revisar la pertinencia y viabilidad del proyecto, haciendo que aumentara la confianza en el desarrollo del estudio.
- ▲ Contribuyó en la delimitación del tema y de la pregunta planteados como un marco más específico.
- ▲ Ayudó a complementar el estudio gracias al conocimiento sobre la existencia de investigaciones previas acerca del mismo tema.
- ▲ Como provisión que aporta al marco conceptual de la investigación.

Etapa empírica: diseño y aplicación de las herramientas investigativas que permiten la obtención de datos:

- ▲ Permitted identificar técnicas y herramientas pertinentes con las cuales obtener datos.
- ▲ Mostró la forma como otros han abordado el problema a través de sus propias metodologías y diseño.
- ▲ Brindó información sobre aspectos concretos del diseño:
 - Estrategias, procedimientos, pautas de seguimiento, criterios de selección, determinación del tamaño de la muestra, definición de variables, instrumentos de medición y prevención de problemas.

Etapa interpretativa: análisis de resultados y presentación de las conclusiones:

- ▲ Ayudó a la interpretación y obtención de sentido a los hallazgos
- ▲ Permitted la comparación de los propios resultados con estudios similares
- ▲ Informó sobre cómo se ha implantado, la solución práctica de un problema que afecta colectivamente

En resumen, la revisión documental constituyó una de las partes más importantes del proceso investigativo en el presente trabajo, pues no sólo brindó información oportuna, sino también, permitió confrontar ideas, complementar planteamientos, confirmar criterios, ampliar visiones y definir reflexiones. De allí que este presente durante toda el proceso investigativo, sustentando y apoyando su desarrollo.

b. Observación Participante.

La observación participante es una de las técnicas privilegiadas por la investigación cualitativa. Consiste, en esencia, en la observación del contexto desde la participación del propio investigador, no encubierta y no estructurada.

Suele alargarse en el tiempo y no se lleva a cabo desde la realización de matrices o códigos estructurados previamente, sino más bien desde la ***inmersión en el contexto***. Este tipo de observación proporciona *descripciones* de los acontecimientos, las personas y las interacciones que se observan, pero también, la vivencia, la experiencia y la sensación de la propia persona que observa.

La observación participante pretende dar cuenta de significados, actividades, acciones e interacciones cotidianas de distintos sujetos: observados éstos en un contexto específico o en un ámbito de dicho contexto. En tanto que, inscrita en la perspectiva cualitativa no está interesada en contar y medir cosas, ni convertir observaciones en números, se interesa por preguntar, interpretar y relacionar lo observado, es decir, por construir un sentido sobre la problemática que nos condujo al campo de observación pues tiene, *“un enfoque cualitativo, construido por supuestos teóricos funcionalistas de la antropología y supuestos derivados de la fenomenología en el ámbito de la sociología cualitativa”* (Mejía; 1999:37).

La observación participante se caracteriza por la existencia de un conocimiento previo entre observador y observado y una permisividad en el intercambio, lo cual da lugar a una iniciativa por parte de cada uno de ellos en su interrelación con el otro. El observado puede dirigirse al observador y el observador al observado en una posición de mayor cercanía psicológica pero con un nivel de participación bajo o nulo (Bryman :1989).

El objetivo fundamental del uso de la técnica de observación participante en este trabajo, fue la descripción del comportamiento y la interacción en la organización, mediante la vivencia de las experiencias de los miembros de la Representación de la SEP en Chiapas, con el fin de captar cómo definen su propia realidad y los constructos que organizan su mundo. Así, la observación directa se realizó durante la interacción social en el escenario con los sujetos en estudio, unida de forma flexible a entrevistas formales e informales, registros sistemáticos, recogida de documentos y materiales, según la dirección que fue tomando el estudio.

Como la observación participante se realizó en el marco de un diseño cuasi-etnográfico, el resultado de la observación se materializó en un **diario de campo** que contiene:

- un registro detallado, preciso y completo de acontecimientos y acciones
- una descripción minuciosa de las personas y de los contextos físicos
- las propias acciones del observador
- las impresiones y vivencias del observador
- las hipótesis y las interpretaciones que el observador fue conformando en el transcurso de la observación.

c. Entrevista en Profundidad.

La entrevista en profundidad es una técnica de la investigación cualitativa, utilizada para obtener información mediante una conversación profesional con una o varias personas para un estudio analítico de investigación ó para contribuir en los diagnósticos o tratamientos sociales.

En tanto que el objetivo particular fue obtener la opinión de los miembros de la Representación de la SEP en Chiapas sobre el contenido e instrumentación del Modelo de Gestión de la Calidad SEP, la entrevista en profundidad que se desarrolló fue de carácter individual, holístico y no directivo, la que suele denominarse “entrevista no estructurada”.

Su fundamento operativo se inscribe en el *Interaccionismo Simbólico*, el cual, concibe al hombre, al actor social, como una persona que construye sentidos y significados de la realidad ambiental. La entrevista nace de una ignorancia consciente por parte del entrevistador.

Para llevarla a cabo, se consideró que la comunicación no verbal, exige convencer al entrevistado de que se quiere oír y tomar en serio lo que sólo él tiene que contar y expresar. Así mismo, que son tres procesos los que se relacionan e influyen mutuamente: *el proceso social de interacción interpersonal, el proceso técnico de recogida de información y el proceso instrumental de conservar la información, grabando la conversación.*

El proceso social de interacción interpersonal reclama del intercambio, la empatía y la persuasión, para ello se pusieron en práctica cuatro sencillas técnicas:

- *Mirar al rostro del entrevistado de forma natural y directa, y de forma más bien continua.*
- *Mantener la naturalidad en las posturas y movimientos corporales.*
- *Las respuestas y comentarios del entrevistador deben formularse en tono amable.*
- *Es de singular relevancia saber ejercer el arte del silencio.*

Junto al *interés* y la *atención*, se manifestó comprensión, sin llegar al *autoritarismo* o al *paternalismo*. Se rehuyó el tono *inquisitorial* y se generó un ambiente de *solidaridad*.

Por otra parte, siguiendo a *Sócrates* quien utilizaba la técnica *Mayéutica* en el proceso de *sonsacamiento*, se cuestionó al entrevistado sobre su experiencia, su definición de la situación y el significado que solo el posee.

Se tomó a la *lanzadera – embudo* como estrategia básica para iniciar el proceso de captación de información, partiendo de una pregunta abierta, superficial y general para generar un ambiente de intercambio espontáneo de información.

Se seleccionó el mecanismo de *relanzamiento* en los casos de bloqueo, considerando las dos reglas para su manejo: la *oportunidad* y la *opacidad*.

Por otro lado, durante el proceso técnico de recogida de información, al llevar a cabo la entrevista se aplicaron controles a la información recibida: *citas y datos descriptivos, inconsistencias y ambigüedades, idealización y fugas, desinterés y cansancio y, el sentido común*.

Y finalmente, en el proceso instrumental de conservar la información, al grabar la conversación, se incluyeron todos aquellos elementos de *datación* (fecha, lugar, condiciones), *contextualización* (personaje, situación) y *enriquecimiento* convenientes para una mejor interpretación de la información.

d. La encuesta.

Por último, para el estudio de los elementos socioculturales y de personalidad, se utilizaron dos cuestionarios. El objetivo del cuestionario fue tener información sobre los miembros de la Representación de la SEP en Chiapas.

La encuesta es la herramienta más utilizada en la investigación de ciencias sociales. Las encuestas se realizan para que el sujeto encuestado plasme por sí mismo las respuestas en el papel.

De acuerdo con Mario Bunge (2002), "prácticamente todo fenómeno social puede ser estudiado a través de las encuestas", considerando que:

- ▲ *Las encuestas son una de las escasas técnicas de que se dispone para el estudio de las actitudes, valores, creencias y motivos.*
- ▲ Las técnicas de encuesta se adaptan a todo tipo de información y a cualquier población.
- ▲ Las encuestas permiten recuperar información sobre sucesos acontecidos a los entrevistados.
- ▲ Las encuestas permiten estandarizar los datos para un análisis posterior, obteniendo gran cantidad de datos a un precio bajo y en un período de tiempo corto.

En resumen, para la realización de la encuesta, al elaborar los cuestionarios se cuidó que las preguntas fueran pocas, cerradas y numéricas, redactadas con lenguaje sencillo, concretas y precisas, sin palabras abstractas y ambiguas, formuladas de forma neutral, personal y directa, limitadas a una sola idea o referencia, considerando, como señala Bunge (2002), que *“las encuestas son una de las escasas técnicas de que se dispone para el estudio de las actitudes, valores, creencias y motivos”*

5.3.5. Trabajo de campo

Esta tarea se realizó desde el mes de abril del 2005 hasta el mes de marzo del 2006, de la siguiente forma:

- 1er. Momento.- Se establecieron los contactos necesarios para las visitas a la Representación de la SEP en Chiapas. Se llevó a cabo un trabajo exploratorio a partir de una revisión documental de las políticas y la normatividad de la SEP así como del Modelo de Gestión de la Calidad SEP y entrevistas no estructuradas.

- 2do. Momento.- Con la información previa, se realizó una descripción del fenómeno. Se diseñó y aplicó encuestas y se planeó e instrumentó la observación participante.

- 3er. Momento.- Se diseñó y se llevó a cabo la entrevista en profundidad con 12 integrantes de la Representación de la SEP en Chiapas con el propósito de configurar un modelo comprensivo - explicativo del fenómeno.

5.3.6. Universo de Observación.

La población en estudio (universo/ muestra) quedó conformada por los 17 integrantes de la Representación de la SEP en Chiapas: 5 directivos y 12 empleados, cuyos rasgos personales referidos se agruparon en diversas categorías.

La oficina en la que se llevó a cabo la investigación, es la Representación de la Secretaría de Educación Pública en el estado de Chiapas y esta situada en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez.

Muestra

Se realizaron en total 12 entrevistas en profundidad: 5 con directivos y siete con empleados de la Representación de la SEP en Chiapas.

Para escoger a los entrevistados, se consideró las funciones señaladas en el organigrama.

Al ser este un estudio cualitativo, la muestra no es representativa del número de miembros que tiene la Representación de la SEP en Chiapas.

A todos los miembros (17) de la Representación de la SEP en Chiapas se les aplicó dos cuestionarios para conocer aspectos socio culturales y de personalidad.

5.3.7. Validez y Confiabilidad.

De acuerdo con Sierra Bravo (1994), la validez es la capacidad que tiene una investigación para mostrar o representar la realidad a la que hace referencia. Una investigación o informe es válido si representa las características del fenómeno que intenta describir, estudiar o teorizar. Este aspecto debe considerar sin embargo que cualquier aproximación a la realidad tiene limitaciones propias del conocimiento humano.

Para cerciorarnos de la validez de la investigación:

- a) nos aseguramos, que los resultados de la investigación no estuvieran influenciados por otros factores ajenos a la realidad que analizamos, como se establece en el diseño metodológico de la multidimensionalidad y del ángulo de investigación y
- b) comprobamos que los instrumentos y resultados informaran efectivamente de la realidad a la que se refieren de manera significativa: (cuadro # 13).

Cuadro # 13 Validez y confiabilidad

Instrumentos	Realidad de la que informan			
	Contexto y Modelo de Gestión	Rasgos socio culturales y de personalidad	Apropiación y Asimilación	Actitudes y comportamiento.
Revisión Documental				
34 Cuestionarios a los 17 miembros.				
3 meses de Observación Participante.				
12 Entrevistas en Profundidad.				

En síntesis, se utilizó una estrategia metodológica que permite analizar la naturaleza compleja y multidimensional del fenómeno y asegurar la validez al triangular la información.

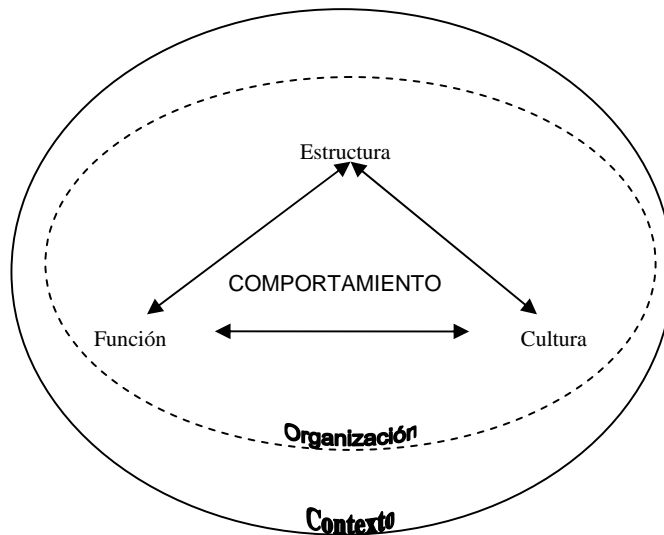
Capítulo VI

“La Representación de la SEP en el estado de Chiapas”

Este apartado se dedica al estudio de caso, en él, se revisan los rasgos socioculturales y de personalidad de los miembros de la Representación de la SEP en Chiapas; se exploran las dimensiones internas de la organización: *estructura, función, cultura* como factores organizacionales que ejercen una influencia recíproca en el comportamiento (fig # 32), posteriormente se integran al análisis, las dimensiones del contexto: institución educativa, políticas públicas, para finalmente realizar un acercamiento a *“la calidad como construcción social”*, revisando, desde la perspectiva del sujeto, los elementos sustantivos del Modelo de Gestión de la Calidad de la Secretaría de Educación Pública.

fig. # 32

Factores de influencia recíproca en el comportamiento organizacional



Los rasgos socioculturales y de personalidad, son el primer indicador de referencia en el análisis del comportamiento organizacional (Lewin 1951: 240), como se señala en el capítulo II *“El comportamiento organizacional y la Gestión”* y en ésta tesis, estas singularidades, son el fruto de la aplicación de dos instrumentos (cuestionarios).

Por otra parte, de la observación directa y de la revisión documental se desprenden los elementos que constituyen la dimensión interna de la organización es decir, la estructura, la función y la cultura de la Representación de la SEP en Chiapas.

Por último, las dimensiones del contexto: institución educativa, políticas públicas y modelo de gestión se obtienen de la revisión documental, lo que sirve de marco para la comprensión del eje central de este trabajo: *la calidad, como construcción social: El Modelo de Gestión de la Calidad de la Secretaría de Educación Pública, un análisis desde el sujeto*, producto de la entrevista en profundidad y de la observación participante.

La identidad de los informantes se preserva mediante el uso de seudónimos, optándose por variantes de los nombres: Juan para los varones y María para las mujeres, nombres que de acuerdo con las listas revisadas durante casi diez años en la Universidad Autónoma de Chiapas, son representativos de la cultura chiapaneca.

El estudio de caso.

En el ámbito de los Estudios Organizacionales, una herramienta metodológica empleada para el análisis de las organizaciones es: el **estudio de caso**, el cual, según Hartley (1994: 208), es ampliamente usado en las ciencias sociales, donde la evidencia resultante es vista como idiosincrásica, característica o intrínseca, por su derivación analítica proveniente de la información obtenida con datos recabados dentro de un horizonte determinado de tiempo, en una organización y con los individuos al interior de la misma. La visión analítica empleada en el estudio de caso involucra al contexto y los procesos fundamentales del fenómeno bajo estudio (Blau, 1955; Gouldner, 1954) y Selznick, 1949).

La mayor fortaleza del estudio de caso, consiste en permitir concentrarse en una situación específica e identificar los diversos mecanismos funcionales y de operación al interior de la organización y sus referentes contextuales. Según Yin, *el estudio de caso es la elección cuando el fenómeno bajo el estudio no es prontamente distinguible de su contexto* (1993: 3).

En ésta tesis, el estudio de caso no es considerado como un método, sino como una estrategia de investigación inscrita en la tradición fenomenológica, organizada en torno a la entrevista en profundidad y a la observación participante como técnicas fundamentales para la recolección de datos, apoyadas en la encuesta y la revisión documental de manera complementaria.

Así, el estudio se basó fundamentalmente en la tarea observacional, por ello, se dedicó gran parte del tiempo al contacto personal con las actividades y operaciones del caso, aunque el potencial estriba en la tarea reflexiva de las ideas que se presentan.

En este apartado, se presenta los rasgos que identifican las “*dimensiones abstractas*” en estudio (Denzin, 1989), es decir: el sujeto en la organización, los elementos contextuales de la organización y el Modelo de Gestión de la Calidad.

De la Representación de la SEP en Chiapas.

Los intentos de reestructuración de la SEP datan del periodo 1976-1982 con la desconcentración educativa, en la que se planteó la reorganización administrativa como factor de equilibrio social y desarrollo político.

En 1978 se puso en marcha la desconcentración administrativa y se establecieron las Delegaciones Generales en los estados, que coordinaban y operaban los servicios educativos federales. En el periodo comprendido de 1982 a 1988 se dio mayor énfasis a la autonomía operativa de los estados y las Delegaciones se transforman en Unidades de Servicios Educativos a Descentralizar (USED) y posteriormente en Servicios Coordinados de Educación Pública (SCEP).

En 1992, con la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y Normal (ANMEB), se dio respuesta a la necesidad de descentralizar atribuciones, transfiriendo la totalidad de los recursos humanos, financieros y materiales a los estados, para que éstos operaran los servicios en la educación básica y normal. En este proceso surge la figura del Enlace, cuya misión era establecer vínculos de comunicación entre la Secretaría de Educación Pública y las autoridades educativas estatales.

Derivado de la expedición de la Ley General de Educación en 1993, se publica en 1994 el Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, en el cual se establecen, por primera vez, las Representaciones de la SEP en las Entidades Federativas. Asimismo, el 23 de junio de 1999 el Ejecutivo Federal emitió en el Diario Oficial de la Federación, modificaciones al Reglamento referido; en sus artículos 13 y 14, precisa la vinculación formal de la SEP y los gobiernos estatales, a través de las Representaciones de la SEP, coordinadas por la unidad administrativa denominada Coordinación General de Representaciones de la SEP en las Entidades Federativas (CGR).

6.1. De los miembros de la organización.

La Representación de la SEP en Chiapas esta integrada por 17 miembros: 5 directivos y 12 empleados, cuyos rasgos personales referidos se agruparon en diversas categorías, como resultado del instrumento RSC (rasgos socioculturales) aplicado:

6.1.1. Rasgos socioculturales

De acuerdo con los datos obtenidos, el 70.58 % de los miembros de la Representación, es originario de la capital Tuxtla Gutiérrez y el resto de diversos municipios del mismo estado de Chiapas: Chiapa de Corzo, Cintalapa, Tonalá, Huixtla y San Fernando; el promedio de edad es de 34. 6 años; el 58.82 % son mujeres y el 41.18 % hombres; en relación con su preparación académica: el 58.82 % cuenta con licenciatura, el 29.41 % nivel técnico y el 11.76 % con postgrado; en cuanto a su estado civil: el 76.47 % es casado el 11. 71% soltero y el 11.76 % (2) divorciado; el 76.47 % vive con su esposo/a, el 17. 64% (3) con sus papas y el 5.88 % (1) vive solo/a; el 88.23 % tiene hijos y el 11.76% no; el 94.11 % profesa la religión católica y solo el 5.88 % práctica el cristianismo (cuadro # 14).

El nivel máximo de estudios del padre: el 47.05 % cuenta con primaria incompleta, el 17. 64% con primaria completa, 11.76% con secundaria incompleta y el 11.76% restante con secundaria completa; en relación con la ocupación del jefe de familia: el 64.70 % es jornalero agrícola, el 17. 64% trabaja por cuenta propia no profesional, el 11.76% es empleado no profesional y el 5.88 % es Artesano; en tanto que el nivel máximo de estudios de la madre: es del 58.82 % con primaria incompleta, el 23.52% con primaria completa y el 17.64% con secundaria incompleta y en lo que toca a la ocupación de la madre: el 88.23% es ama de casa, el 5.88 % es empleada domestica y el 5.88 % por cuenta propia no profesional (cuadro # 14).

La familia se encuentra integrada: en un 88.23 % por 7 hermanos, en un 5.88 % por 6 hermanos y en un 5.88 % por 8 hermanos; en el 29.41 % de los casos es el # 7 de los hijos, en el 23.51% el # 4, en el 23.51% el # 6, en el 17.64% el # 5 y en el 5.88 el # 8; 5 miembros en promedio comparten los ingresos y gastos del hogar; mientras que el número de miembros que aportan al ingreso familiar son solo 2 en promedio; el 94.11 % vive en casa propia y solamente el 5.66 % vive en casa rentada; la casa en la que habita cuenta con: teléfono en el 100% de los casos, jardín propio en el 47.05 %, televisión por cable en el 70.58 %, clima en el 11.76, empleada domestica en el 5.88 % y el 32.59 % cuenta con un automóvil (cuadro # 14).

La antigüedad en el empleo es de 6.5 años en promedio; los puestos o cargos que desempeñan son el total de la organización en tanto que se tomo a toda la oficina como el universo de estudio; el empleo anterior corresponde a diversas empresas públicas y privadas así como a diversos puestos administrativos; de ellos el 94.11 % no fuma y el 5.88 % lo hace ocasionalmente; el 88.23 % no toma y el 11.76 % lo hace ocasionalmente, por último, de las actividades que realizan cotidianamente: el 100 % mira televisión, el 70.58 % películas, el 58.82 % usa computadora/internet, el 47.05 % Mira deportes, el 35.29 % come en restaurantes, el 29.41 % sale a bailar, el 23.52 % cocina y el 17.64 % lee de manera regular (cuadro # 14).

En palabras de Bordieu (2003) en relación con este grupo. . . *“el espacio social es construido de tal modo que los agentes son distribuidos en él, en función de [...] los dos principios de diferenciación [...] más eficientes: el capital económico y el capital cultural. . .”* Bordieu P. (2003: 30). Los agentes tienen tanto más en común en estas dos dimensiones cuanto más próximos estén y tanto menos cuanto mas separados.

Desde esta perspectiva, la Representación de la SEP en Chiapas está integrada por un grupo con rasgos tendientes a la homogeneidad económica y cultural y en este sentido, el *habitus* como categoría de observación nos lleva hacia la visión de que los bienes poseídos, las prácticas y las opiniones expresadas por los miembros de la organización, son manifestaciones simbólicas que constituyen un verdadero lenguaje.

Cuadro # 14 Rasgos Socioculturales

ITEM	sujetos	Concepto	%
Lugar de origen	12	Tuxtla Gutiérrez	70. 58
	5	otro lugar en Chiapas	29. 42
Edad		34. 6 años promedio	
Género	10	mujeres	58. 82
	7	hombres	41. 18
Preparación académica:	10	licenciatura	58. 82
	5	técnico	29. 41
	2	postgrado.	11. 76
Estado civil:	13	casado	76. 47
	2	soltero	11. 76
	2	divorciado	11. 76
Vive con:	13	esposo/a	76. 47
	3	papas	17. 64
	8	solo/a.	5. 88
Tiene hijos:	15	si	88. 23
	2	no	11. 76
Religión:	16	católica	94. 11
	1	cristiana	5. 88
Nivel máximo de estudios del padre:	8	primaria incompleta	47. 05
	3	primaria completa,	17. 64
	2	secundaria incompleta	11. 76
	2	secundaria completa	11. 76
Ocupación del jefe de familia:	11	jornalero agrícola	64. 70
	3	por cuenta propia	17. 64
	2	empleado no profesional	11. 76
	1	Artesano	5. 88
Nivel máximo de estudios de la madre:	10	con primaria incompleta	58. 82
	4	con primaria completa	23. 52
	3	con secundaria incompleta	17. 64
Ocupación de la madre:	15	ama de casa	88. 23
	1	empleada domestica	5. 88
	1	por cuenta propia	5. 88
Numero de integrantes en la familia:	15	7 hermanos	88. 23
	1	6 hermanos	5. 88
	1	8 hermanos	5. 88
Número de hijo:	5	# 7	29. 41
	4	# 4	23. 51
	4	# 6	23. 51
	3	# 5	17. 64
	1	# 8	5. 88
Vive en casa:	16	propia	94. 11
	1	rentada	05. 88
La casa en la que habita cuenta con los siguientes servicios:	17	teléfono	100
	12	televisión por cable	70. 58
	8	jardín propio	47. 05
	6	un automóvil	32. 59
	2	clima	11. 76
	1	empleada domestica	5. 88
Antigüedad en el empleo:		6.5 años promedio.	
Puestos o cargos que desempeñan:		Se tomo a toda la oficina como el universo de estudio.	
Empleo anterior:		Diversas empresas públicas y privadas así como los diversos puestos administrativos.	
Fuma:	16	no	94. 11
	1	ocasionalmente	5. 88
Toma:	15	no	88. 23
	2	ocasionalmente	11. 76
Actividades que realiza cotidianamente:	17	Mirar Televisión	100
	12	Mirar Películas	70. 58
	10	Computadoras/Internet	58. 82
	8	Mirar deportes	47. 05
	6	Comer en restaurantes	35. 29
	5	Bailar	29. 41
	4	Cocinar	23. 52
3	Leer	17. 64	

6.1.2. Rasgos de personalidad.

Uno de los investigadores que han tratado de analizar, de manera más específica las creencias relacionadas con el trabajo, es Buchholz quien en 1976 publicó un cuestionario sobre las “*creencias acerca del trabajo*”. Este instrumento, contiene los siguientes índices:

- * *La ética del trabajo*: la creencia de que el trabajo es bueno en sí, que dignifica a la persona y que el éxito es resultado del esfuerzo personal.
- * *El sistema organizacional de creencias*: la idea de que el trabajo adquiere significado solamente si afecta ó contribuye a la situación laboral de la persona.
- * *Creencias marxistas*: la opinión de que el trabajo es fundamental para la realización humana, pero tal como esta organizado actualmente representa la explotación del trabajador y su consecuente enajenación.
- * *El sistema humanista de creencias*: la visión de que el crecimiento y el desarrollo individuales en el trabajo son mas importantes que los resultados.
- * *La ética del tiempo libre*: que considera al trabajo como un medio de realización personal, debido a que proporciona los medios para buscar la realización de actividades recreativas.

Ésta evaluación tiene la ventaja de ser de un ámbito específico, en el sentido de que realmente trata de evaluar diferentes creencias no relacionadas con el trabajo, se ha demostrado que son buenos factores predictivos del comportamiento. Las creencias de la ética del trabajo se relacionan positivamente con la satisfacción personal y la productividad, mientras que, en el caso de las creencias marxistas, se les relaciona de manera negativa (Furnham, 1992). Estos sistemas son opuestos con muchos aspectos como el pago, las promociones y las formas de gestión.

En relación con el índice de la ética del trabajo, los resultados nos muestran que la organización cuenta con un grupo con bajos niveles de satisfacción en el trabajo y en general con la productividad (cuadro # 15).

Cuadro # 15 Ética del trabajo

ITEM	Muy de acuerdo	De acuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
1	23.52 %	23.52 %	52.94 %		
4	29.41 %	23.52 %		23.52 %	23.52 %
6	23.52 %		17.64 %	29.41 %	29.41 %
7	17.64 %		23.52 %	23.52 %	35.29 %
11			47.05 %	52.94 %	
30	23.52 %	58.82 %			17.64 %
39				35.29 %	64.70 %

Por otro lado, el índice del sistema organizacional de creencias muestra, que el grupo presenta una fuerte tendencia a pensar que el trabajo adquiere significado solamente si contribuye al desarrollo de la organización (cuadro # 16).

Cuadro # 16 Sistema Organizacional de Creencias

ITEM	Muy de acuerdo	De acuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
3	47.05 %	29.41 %			23.52 %
9	52.94 %	47.05 %			
10	58.82 %	41.17 %			
18	05.88 %	17.64 %	05.88 %	58.82 %	
22	23.52 %	17.64 %			58.82 %
25	17.64 %	58.82 %			
31	05.88 %	70.58 %		05.88 %	17.64 %
41		23.52 %			76.47 %
42	23.52 %	23.52 %			52.94 %

El índice de creencias marxistas, apunta hacia un grupo inscrito en la opinión de que el trabajo es fundamental para la realización humana, pero no la organización actual del mismo (gestión) (cuadro # 17).

Cuadro #17 Creencias Marxistas

ITEM	Muy de acuerdo	De acuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
2			52.94 %	23.52 %	23.52 %
13		100.00 %			
15	47.05 %	29.41 %			23.52 %
26		64.70 %		05.88 %	29.41 %
27		70.58 %			29.41 %
28		11.76 %			88.23 %
29		17.64 %			82.35 %
34		11.76 %			88.23 %
36		52.94 %			47.05 %
44		23.52 %		23.52 %	52.94 %
45		11.76 %		64.70 %	23.52 %

En cuanto al índice del sistema humanista de creencias, este señala un grupo con claras tendencias hacia la visión de que el crecimiento y el desarrollo individuales en el trabajo, son más importantes que los resultados (cuadro # 18)

Cuadro # 18 Sistema Humanista de Creencias

ITEM	Muy de acuerdo	De acuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
8	47.05 %	52.94 %			
14	17.64 %	52.94 %			29.41 %
17	52.94 %	47.05 %			
19		64.70 %			35.29 %
24	47.05 %	52.94 %			
32	17.64 %	64.70 %			17.64 %
33	05.88 %	94.11 %			
37	70.58 %	29.41 %			
38	64.70 %	35.29 %			
40	47.05 %	29.41 %			23.52 %

Por último, el índice de la ética del tiempo libre muestra, un grupo tendiente a no considerar al trabajo como un medio de realización personal, debido a que no proporciona los medios para buscar la realización de actividades recreativas (cuadro # 19)

Cuadro # 19 Ética del tiempo Libre

ITEM	Muy de acuerdo	De acuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
5	29.41 %	29.41 %		17.64 %	23.52 %
12		58.82 %		41.17 %	
16			35.29 %	64.70 %	
20		11.76 %		17.64 %	70.58 %
21			11.76 %	76.47 %	11.76 %
23		29.41 %		58.82 %	11.76 %
35					100.00 %
43		47.05 %			52.94 %

Como un ejercicio de control, se aplicó el “*cuestionario corto de necesidades de logro*” de R. Lynn (1969), cuyo resultado muestra un grupo con tendencia a la búsqueda de logro, es decir, son sujetos motivados a triunfar en el trabajo.

De acuerdo con los resultados arriba señalados y siguiendo los trabajos de Furnham A. (2004: 217) se puede decir que manera general, se trata de personas que:

- * Controlan de alguna manera los medios de producción y generan más de lo que consumen.
- * Se plantean objetivos moderadamente difíciles.
- * Tratan de aumentar al máximo las probabilidades de quedar satisfechos con sus logros.
- * Desean una alimentación concreta y regular sobre sus resultados.
- * Les gusta asumir la responsabilidad ante los problemas.
- * Muestran gran iniciativa y un comportamiento inquisitivo en su ambiente.
- * Continuamente investigan el ambiente por todo tipo de oportunidades.
- * Consideran que el desarrollo y el crecimiento son las señales mas directas del éxito.
- * Tratan de mejorar durante todo el tiempo (el concepto japonés de *Kaizen*)

Cuadro # 20 Cuestionario corto de necesidades de logro

ITEM	sí	no
1. ¿Se relaja usted completa y fácilmente cuando esta de vacaciones?	94.11 %	05.88 %
2. ¿Se molesta cuando las personas no llegan puntuales a sus citas?	64.70 %	35.29 %
3. ¿Le desagrada que se desperdicien las cosas?	100.00 %	
4. ¿Le gusta embriagarse?		100.00 %
5. ¿Se olvida con facilidad del trabajo fuera de su horario laboral?	94.11 %	05.88 %
6. ¿Preferiría trabajar con un compañero con quien se llevara bien, pero que fuera incompetente y no con alguien con quien no congeniara, pero que fuera eficiente?	11.76 %	88.23 %
7. ¿Le molesta la ineficiencia?	100.00 %	
8. ¿Siempre ha trabajado usted arduamente para ser de los mejores en su área?	100.00 %	

Fuente: R. Lynn "An Achievement motivation questionnaire" *British Journal of Psychology* (1969), vol 60, 4 pp. 523- 534

6.2. Contexto interno.

6.2.1. Estructura

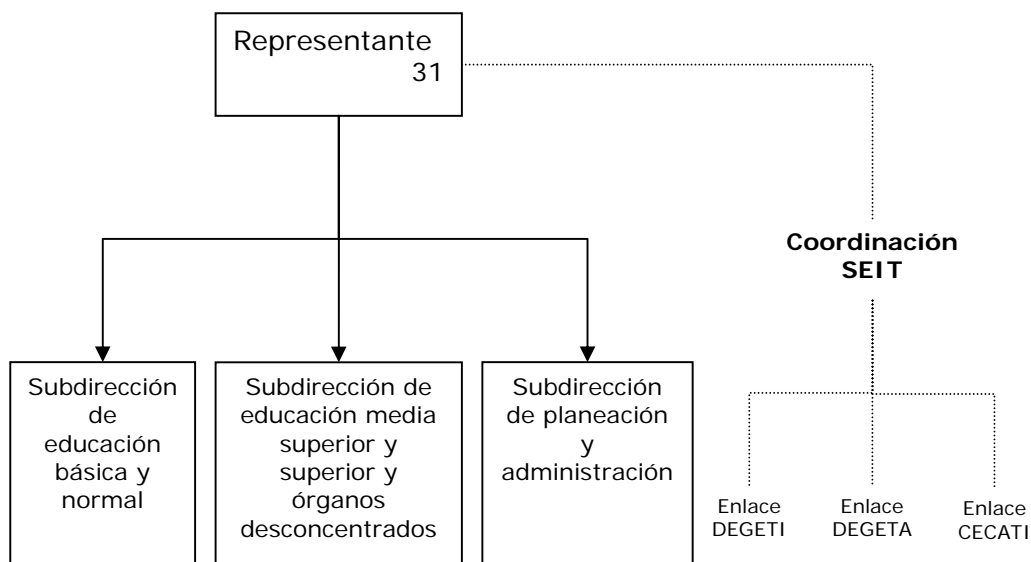
En concordancia con lo que señalan Meyer y Rowan (2001), la estructura formal de la Representación de la SEP en Chiapas, parte de un plan de actividades esquematizado en un organigrama funcional: Fig. # 33 y 34, que incluye, una lista de departamentos, posiciones y programas que establecen una relación entre la autoridad y las tareas. Para Ivancevich y Donnelly (1991), el comportamiento individual se vincula a ésta relación:

Investigador: ¿porqué se comportan aquí con tanta formalidad?

Juan: bueno, yo creo que es por respeto a los jefes y en ocasiones por la responsabilidad de hacer bien el trabajo que se nos asigna!

María: aquí se respeta la autoridad de cada quien pero mas que nada, considero que la tarea que hacemos así lo exige!

Fig. #33 Organigrama de la Representación de la SEP en Chiapas.



Fuente: Manual de organización de la coordinación general de representaciones de la SEP en las entidades federativas

Según Hall (1983), la estructura organizacional es el medio en el cual se ejerce el poder; ésta conforma y/o determina qué posiciones lo tienen. También es el medio a través del cual se toman decisiones:

Investigador: ¿quién decide como se hacen las tareas?

Juan José: la contadora (representante del Secretario de educación) se reúne con los jefes de cada área y luego cada uno le ordena a sus colaboradores!

María Luisa: la verdad, la que manda es la contadora!

El proceso de socialización resulta de la estructura y constituye parte de la dinámica de las organizaciones (Baldrige y Burnhan, 1975). La socialización debe ser entendida como un continuo proceso dialéctico compuesto de tres momentos: *externalización, objetivación e internalización* (Berger y Luckmann, 2003: 162).

En un primer momento las instituciones aparecen fuera del individuo, en un segundo tiempo, los significados se materializan permitiendo que el sujeto se vuelva accesible a los conocimientos de su entorno para que finalmente, el “*mundo social objetivado*” sea aprehendido o interpretado como un acontecimiento objetivo (Berger y Luckman: 165):

Investigador: ¿Cómo ha sido el proceso de adopción del nuevo modelo administrativo (de gestión)?

María: al principio vino gente de México y nos dieron unos cursos, luego nos reuníamos cada 15 días para discutir y aclarar lo que no entendíamos, entre todos nos ayudábamos, al final, todos comprendimos los manuales.

María José: además de los cursos, vino una doctora a impartirnos unos talleres de relaciones humanas dos años seguidos.

Para Barnard (1938) la comunicación ocupa un lugar central en la teoría organizacional, ya que la estructura, amplitud y cobertura de la organización están determinadas por la comunicación. Katz y Kahn (1978) señalan que la comunicación como intercambio de información y transmisión de significados es la esencia misma del sistema social al interior de una organización; dicha información, contribuye de manera determinante en la conducta de los integrantes de la organización, dado que. . . *“cualquier tipo de comunicación lleva intencionalidad implícita, conciente o inconsciente”* (Bowditch y Bueno, 1994:132).

Las comunicaciones emplean un conjunto de medios a través de los cuales se difunden las creencias y los valores organizacionales (Robbins, 1996):

Los mensajes en la representación de la SEP en Chiapas son:

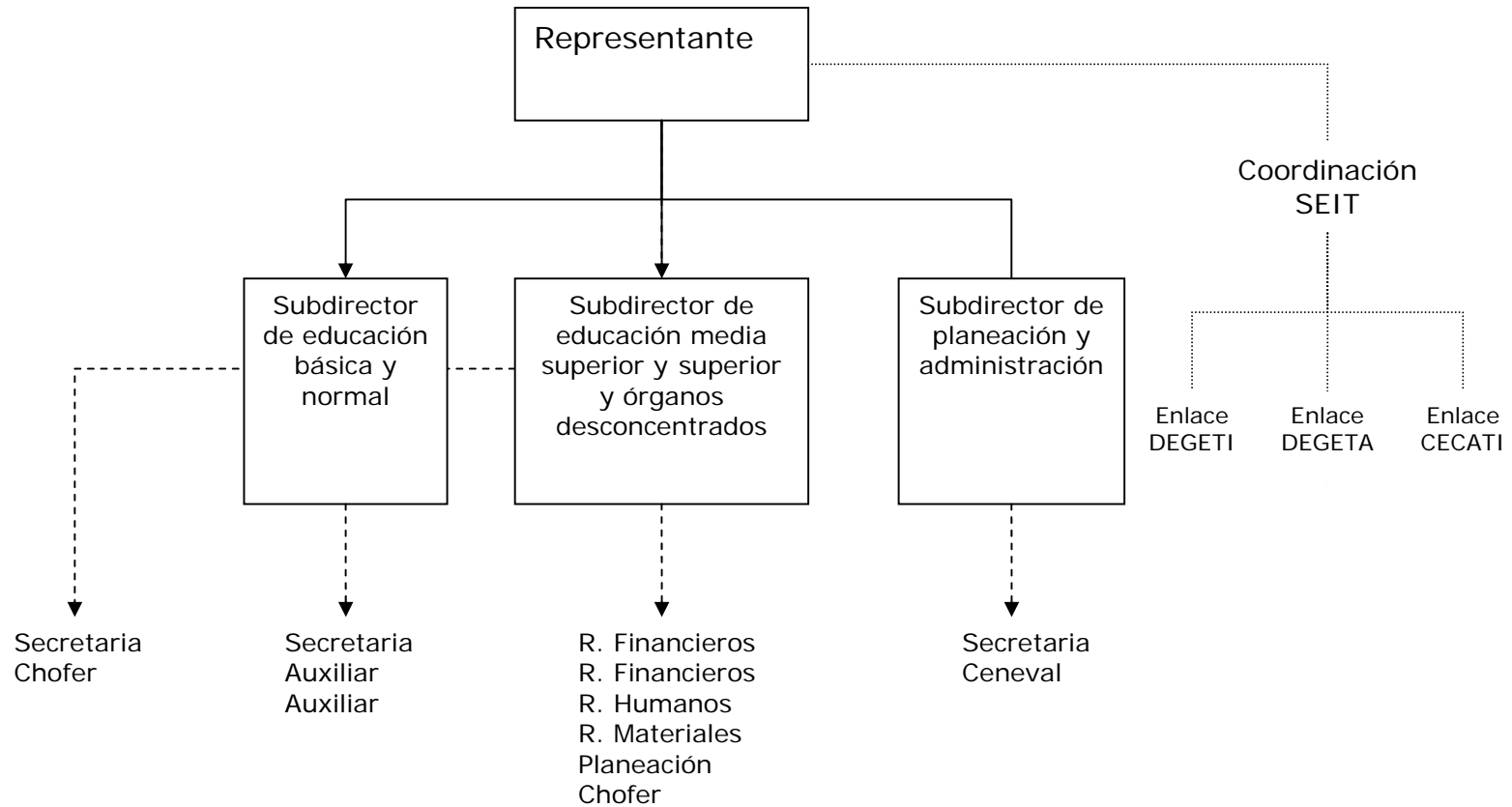
- * Verbales: la formas de hablar son fundamentalmente profesionales, administrativas con un lenguaje que incluye *“conceptos de la calidad”*.

María a María José: ¿porque dejaste sonar tantas veces el teléfono? Recuerda que no debe sonar más de tres veces si queremos ser eficientes?

- * Escritos: los documentos de oficina son de carácter formal e incluyen el enunciado *“Por una educación de Calidad”*.
- * Materiales: La oficina cuenta con el mobiliario indispensable, ordenado, pulcro, aséptico, preponderantemente impersonal.
- * De estilo: la vestimenta se basa en uniforme sobrio, tipo *“ejecutivo”*.
- * De acción: las reuniones se realizan periódicamente en una sala ex profeso para tal fin.
- * De estatus: Los espacios denotan el cargo de quien los ocupa: más amplios y más equipados conforme más se asciende en la jerarquía.

Finalmente, la estructura de la Representación de la SEP en Chiapas, presenta una forma concluyentemente burocrática en términos de Hage (1965), a partir de sus aspectos críticos: *centralización, formalización, complejidad y estratificación*.

Figura # 34 Organigrama de la Representación de la SEP en Chiapas



Fuente: Subdirección de planeación y administración de la Representación de

6.2.2. Función

Como se establece en el capítulo I *“La organización como estructura social contemporánea”*, en la literatura sobre la organización, las expresiones: "diseño", "proceso" de organizar y "configuración" organizacional, se usan para indicar el conjunto de actividades de generación y aplicación de las reglas, programas, u otros elementos mediante los cuales se crea la *“red de decisiones”* que consideramos ser la característica distintiva de funcionamiento de un *“sistema social organizado”*.

El funcionamiento como organización, de la oficina de la Representación de la SEP en Chiapas se basa en el Manual General de Organización de la Secretaría de Educación Pública, manual publicado en el diario oficial de la federación, el 16 de diciembre de 1994, el cual, establece:

- * los objetivos, funciones y responsabilidades de cada uno de los órganos que conforman la estructura orgánica de la Secretaría, para facilitar la coordinación interna entre el personal y las unidades administrativas en el cumplimiento de sus programas de trabajo; la interacción con dependencias y entidades de la administración pública federal o de los gobiernos estatales y la orientación básica a los particulares que establecen o mantienen alguna relación con ella.
- * el marco jurídico en el que se enlistan los principales ordenamientos que regulan su funcionamiento y las atribuciones que el Ejecutivo Federal ha determinado en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y que se han ampliado con la expedición de la Ley General de Educación.
- * la estructura orgánica y organigramas de las unidades administrativas que conforman a la Secretaría, en congruencia con su Reglamento Interior y los objetivos y funciones genéricas de cada una de ellas.

6.2.3. Cultura

La escuela de la equivalencia mutua (Ouchi, 1982 y Robbin, 1994) señala, que la cultura puede ser considerada como un conjunto de procesos cognitivos, que permiten hacer predicciones del comportamiento de los individuos en un sistema social específico. Definida así, la cultura consiste:

[...] en políticas elaboradas en forma tácita y gradual por grupos de individuos con el propósito de promover sus intereses, así como en contratos establecidos por la costumbre, entre individuos que buscan transformar sus esfuerzos de cooperación en estructuras de equivalencia mutua (Wallace, 1970).

Por otra parte, desde el enfoque semiótico, la cultura debe ser entendida como un conjunto de símbolos y significados colectivos, a través de los cuales los miembros de un sistema social orientan su comportamiento e interpretan sus interacciones y experiencias (Geertz, 1973). Fiddler (1997) afirma, la cultura no es sólo descriptiva sino que es también normativa. Para los observadores es la forma en que una organización opera, pero para los miembros de la organización la cultura representa formas aceptadas de operar.

Desde estos enfoques los componentes que integran la cultura de la Representación de la SEP en Chiapas son:

Normas.- Las normas escritas (reglamento interior de trabajo) o no, que regulan el comportamiento, la utilización de espacios y de las actividades.

Investigador ¿el modelo de gestión regula todo lo que hacen?

Juan Luis: no todo, hay cosas que nosotros acordamos como saludarnos con amabilidad o respetar nuestros espacios.

María: mire, el reglamento dice que para entregar material todos requieren un vale, pero por regla, se confía en que el compañero cumplirá con ese requisito en cuanto sea posible.

Juan José: aquí se tienen reglas que se han hecho con la convivencia.

Mitos.- Narraciones de sucesos extraordinarios que circulan por la organización y que pueden tener como protagonistas a personas admirables:

Investigador: ¿Este modelo es mejor que el anterior?

María Elena: yo creo que es muy bueno aunque creo que cuando estaba “la licenciada”, ella sí que nos hizo trabajar.

María de la luz: bueno, a mi ver, “la licenciada” además de enseñarnos a trabajar se ocupaba de nosotros, era realmente extraordinaria.

Símbolos.- insignias, escudos y logotipos que permiten atraer la atención, al tiempo que condensan y difunden la filosofía. También la forma de vestir, el diseño del mobiliario y la configuración del espacio tienen un valor simbólico.

Investigador: ¿Qué significado tiene el logotipo de la Representación?

María Nela: para nosotros es una forma de identidad, es algo que nos distingue.

Juan Antonio: es algo que dice lo que hacemos y como lo hacemos.

Investigador: ¿Cómo organizan los espacios?

Juan Miguel: desde que recibimos el curso de protección civil se reordenó el mobiliario para facilitar la evacuación.

Juan José: se eligió estos colores porque dan la sensación de limpieza y amplitud, nosotros nos pusimos de acuerdo para pintar todo el edificio.

Ritos.- Es el conjunto de reglas establecidas por la comunidad en las reuniones. Estas formalidades patentes en determinados actos, v. gr., asambleas, juntas de trabajo, aniversarios, etc., refuerzan los sentimientos de pertenencia y posibilitan el encauzamiento de la cultura organizacional.

Investigador: ¿Cómo es una junta normalmente?

Juan Francisco: cada 15 días nos reunimos para revisar nuestros avances, es costumbre que abra la reunión la contadora, siempre tiene palabras de aliento.

María Mely: La contadora ocupa la cabeza de la mesa y a su lado están los directores de área.

María José: esperamos a que llegue la contadora y luego empezamos la junta, al final nos esperamos a que ella se levante para poder conversar un rato.

Lenguaje y comunicación.- El lenguaje y el estilo de comunicación propios de los miembros de una organización constituyen una de las señas de identidad del mismo.

Investigador: ¿Qué es lo más importante en su trabajo?

Juan: hacer las cosas con eficiencia, con calidad

María Elena: que se rinda en el trabajo, ante todo la calidad.

María: hacer bien las cosas no es suficiente hay que hacerlas con calidad

Valores.- Con frecuencia los miembros de la organización comparten un sistema axiológico que modula y guía sus acciones.

De acuerdo con el Código de Ética del Servidor Público (Gobierno Federal Compromiso Social por la Calidad de la Educación, SEP 8/08/2002) se establecen para la Representación los valores siguientes: *Bien común, Integridad, Honradez, Imparcialidad, Justicia, Transparencia, Rendición de Cuentas, Entorno Cultural y Ecológico, Generosidad, Igualdad, Liderazgo, Respeto a los demás, Honestidad, Apego a la Verdad, Libertad, Carácter, Discreción, Responsabilidad, Actitud de Servicio, Creatividad, Cooperación, Disciplina, Motivación, Dignidad, Amabilidad, Lealtad, Sinceridad, Franqueza, Iniciativa y Participación Responsable.*

Investigador: ¿Qué opina de los valores del código de ética?

Juan Arturo: todos están bien, pero creo que faltan algunos como el compañerismo o la amistad.

María de la Luz: algunos parecen más bien políticas empresariales y no valores.

María: yo creo que todos venimos con los valores que aprendemos en casa y en la escuela y que casi todos compartimos, estamos aprendiendo a vivir con estos nuevos valores.

Supuestos básicos.- Son en cierto modo los cimientos de la cultura. Aunque sean invisibles orientan el comportamiento.

Investigador: ¿Les ha costado mucho trabajar con el nuevo modelo?

Juan José: en realidad no, yo creo que es porque todos somos de acá.

María Luisa: un poco al principio, pero como todos entendemos la importancia de la representación bueno pues nos esforzamos.

María Nela: No ha sido tan difícil, quizá porque la mayoría hemos trabajado en el sistema educativo.

Juan: Cuando recién lo trajeron si, ahora que nos damos cuenta que somos importantes para mejorar la educación creo que lo hacemos mejor.

En conclusión, los aspectos más superficiales y accesibles de la cultura de la Representación de la SEP en Chiapas, permiten observar que las diferencias culturales trastocan tanto la transferencia de teorías como de métodos de trabajo; las disimilitudes culturales se ven reflejadas en los esquemas mentales y se hacen evidentes en los comportamientos, el lenguaje y las acciones (Montaño y Rendón, 2002).

Se observa que: la autoridad recae en el jefe, que el estatus se basa en la edad y la reputación y que el éxito de tareas y estrategias depende fuertemente de las conexiones sociales y cooperación mutua, que las juntas son precedidas por una plática amistosa y solo empiezan cuando el jefe “*siente*” que deben empezar, que el lugar que se ocupa en la jerarquía es importante y otorga prioridad para hablar, que el uso de títulos y la manera de vestir es importante (conservar - estatus).

En general se trata de un grupo con rasgos culturales caracterizados por ser extrovertidos, conversadores, gregarios, hacen muchas cosas a la vez, cambian de planes, orientados a la gente, emocionales, buscan favores, no hay una separación entre la vida social y la vida profesional, usan mucho el lenguaje corporal y delegan con base en las relaciones, entre otras cosas.

6.3. Contexto externo

6.3.1. Nacional

La SEP, se rige primeramente por lo dispuesto en el Artículo Tercero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y su Ley reglamentaria, que es la Ley General de Educación publicada en el diario oficial de la federación del martes 13 de julio de 1993. Además de los artículos 5, 27, 31 y 73 de la Constitución y la Ley General de Educación

El Artículo Tercero Constitucional, establece que la educación impartida por el Estado debe desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano, así como fomentar en éste, el amor a la patria y la conciencia de la solidaridad internacional en la independencia y la justicia.

Así mismo, con base en los resultados del progreso científico, la educación debe luchar contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios; además debe ser democrática y nacional, en tanto atienda a la comprensión de los problemas del país, al aprovechamiento de sus recursos, a la defensa de su independencia económica y a la continuidad y acrecentamiento de su cultura.

También, habrá de contribuir a la mejor convivencia humana, a fortalecer en el estudiante el aprecio a la dignidad de la persona y a la integridad de la familia, la convicción por el interés general de la sociedad y el sustento a los ideales de la fraternidad e igualdad de derechos de todos los hombres.

Por su parte la Ley General de Educación (1993), es el documento que establece las disposiciones y formas en que las entidades federativas y los municipios llevan acabo la educación, a esto se le ha denominado la descentralización de la educación.

Las sociedades modernas necesitan instituciones para impartir educación. En México, el Estado es la institución social encargada de organizar e impartir educación a los ciudadanos. Entendiéndose esto como los fines de la educación.

El derecho a la educación fue una de las exigencias fundamentales de la revolución mexicana. La Constitución de 1917 asentó en sus páginas esta demanda social, misma que actualmente tiene vigencia y es motivo de seguridad de ingreso a la educación para los nuevos mexicanos nacidos después de esa época.

Se siguen manteniendo graves rezagos educativos, existen diferencias materiales para acceder a la calidad del servicio, no se ha podido consolidar una oferta educativa que atienda con pertinencia a las necesidades culturales y de desarrollo económico, los avances de la Ciencia y Tecnología se incorporan de manera diferenciada, los planes y programas de estudio no logran entrar a una fase de revisión y actualización permanente, entre otras situaciones (Carlos Ornelas: 1995).

6.3.2. Estatal

La Representación de la SEP en Chiapas cuyas funciones –entre otras- de vinculación, coordinación y gestión, desarrolla sus actividades en el estado de Chiapas que se ubica al sureste del país. Cuenta con una extensión de 75,634.4 Km², que equivale a 3.8% con relación al total de la superficie nacional. Limita al norte con el estado de Tabasco, al sur con el Océano Pacífico (260 Km de litoral), al oriente con la República de Guatemala y al poniente con los estados de Oaxaca y Veracruz.

Es uno de los cuatro estados que circunscriben la frontera sur con 57.8% del total de la línea fronteriza; lo que ha propiciado una relación estrecha con los problemas y los procesos sociales, culturales y políticos de Centroamérica.

La fisiografía del estado está caracterizada en siete regiones que presentan rasgos comunes en aspectos como relieve, constitución geológica, suelo, clima, vegetación, fauna e hidrología.

Los problemas actuales de Chiapas de desarrollo inequitativo, de aislamiento, de pobreza se remontan a distintos períodos históricos de esta sociedad. En primer lugar podemos afirmar, que la población chiapaneca ha tenido que pasar varios conflictos para ir construyendo una unidad política, cultural y social; pues la creación del Estado Político fue primero que la unidad entre las diferentes regiones culturales que fueron conformando la entidad (González Esponda: 1999).

La actual conformación política de la entidad, a través de ciento dieciocho municipios (cabe aclarar que a partir del 26 de julio de 1999, por acuerdo del H. Congreso de Chiapas fueron agregados a los 111 municipios siete más) hace compleja la coexistencia, más sin embargo no la limita y eso es parte de la riqueza de este estado. Sin embargo, la mayoría de la información para este documento se retomó con los datos de los 111, por la carencia de información de los siete nuevos municipios.

Del total de la población estatal en 1995, 3'584,786 habitantes presentó que el 49.95% son hombres y 50.05% mujeres. La población menor de 10 años representó 28.19% del total de la población y la población entre 11 y 20 años 24.85%, representando en conjunto 53.04%, lo que significa la presencia de una población eminentemente joven.

De acuerdo con las regiones económicas, la I Centro es la más poblada con 855,041 habitantes, le sigue la VIII Soconusco con 622,044 y la región VI Selva con 503,603 habitantes. La región VII Sierra es la menos poblada con 153,765 habitantes. Con relación a los municipios, los más habitados son Tuxtla Gutiérrez con 386,135 el 10.77% del total de la población, Tapachula con 244,855 y San Cristóbal de las Casas con 116,729.

La densidad de población en el estado es de 47 habitantes por Km²; las regiones más densamente pobladas son la II Altos y VIII Soconusco con 113 habitantes por Km². la que presenta menor densidad es la IV Frailesca, con 24.64 habitantes por Km². sin embargo, la población se encuentra diseminada en forma irregular, por todo el estado.

La magnitud de estos indicadores han hecho que Chiapas sea la entidad que ocupa el primer lugar nacional en marginalidad, presentando 111 municipios caracterizados de la siguiente manera: 37 con marginación muy alta, siendo los de situación crítica los de la región II Altos; 57 municipios con marginación alta; 12 de marginación media y 5 de marginación baja.

En esta situación se encuentran principalmente los pueblos indígenas, que en la entidad representan aproximadamente 25% de la población total. De 3'210,496 habitantes registrados en 1990; 885,605 son indígenas, o sea, 27.53%; esta población representa una gran heterogeneidad social y cultural, la diversidad es lo que la caracteriza, su ubicación cubre prácticamente todas las regiones y todos los municipios como parte de los procesos migratorios, de expulsiones y de desplazamientos.

36 municipios en la entidad tienen entre 100 y 80% de población indígena, 12 municipios entre 79 y 50%; 23 están entre 49 y 41% y 40 municipios con menos del 10% de población indígena.

Sin embargo, de los 111 municipios, 58 de ellos están considerados propiamente indígenas, tomando en cuenta el rango de 30% de hablantes de la lengua indígena con respecto al total de la Población.

En cuanto a indicadores educativos, se registró en 1990, 28.5% de analfabetas, en ese año 30% de la población de 6 a 14 años de edad no asistía a la escuela. Las regiones que presentaban un mayor porcentaje de población analfabeta eran la II Altos, 41%; V norte, 36% y VI Selva con 42%, que son las que concentran mayor población indígena.

En ese mismo año el 48% de la población no tenía instrucción primaria, siendo las regiones II Altos, VII Sierra, V norte y VI selva las que se encontraban en situaciones más críticas, de acuerdo al diagnóstico institucional del Colegio de Bachilleres de Chiapas elaborado en el año 2000:

- 9% de la población tenía algún nivel de escolaridad secundaria, de éste solo 54% contaba con escolaridad terminada.
- 3% de la población tenía estudios de bachillerato y de estos 55% contaba con escolaridad terminada. La mayoría de la población que tenía estudios concluidos se concentraba en las regiones 1 Centro y XIII Soconusco.
- Sólo 2% de la población contaba con estudios universitarios, de los que 59% los había terminado. 51% de esta población se concentraba en las mismas regiones I Centro y XIII Soconusco.

Las principales problemáticas institucionales detectadas en 1994:

1. Limitada cobertura del servicio educativo, provocada por la alta dispersión de la demanda, el difícil acceso a los centros educativos actuales y la concentración del servicio en las zonas urbanas de las regiones I Centro y XIII Soconusco.
2. Bajos niveles de aprovechamiento y aprendizaje, teniendo esto como consecuencia una elevación considerable del costo por alumno, bajos índices de eficiencia terminal e infraestructura subutilizada.
3. Limitantes de comunicación y comprensión, especialmente en las regiones que concentran población indígena por carecer de una educación bilingüe.
4. Escasa actualización profesional y la insuficiente formación didáctica y pedagógica.
5. Inadecuación del esquema curricular a las características regionales, principalmente a la existencia de planes de estudios diversos con una visión homogénea de la realidad.
6. Deficiencia en el proceso de evaluación institucional.
7. Insuficiencia en infraestructura y equipamiento.

6.3.3. Municipal

Las oficinas de la Representación de la SEP en Chiapas están ubicadas en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, antes Coyatoc, la cual, es un antiguo asentamiento zoque, que significa: *“Casa o tierra de conejos”*.

El municipio de Tuxtla Gutiérrez, se sitúa en la Depresión Central presentando relieve montañoso tanto al sur como al norte. Limita al norte con San Fernando y Osumacinta al este con Chiapa de Corzo, al sur con Suchiapa y al oeste con Ocozocoautla y Berriozabal.

Su extensión territorial es de 412.40 km², lo que representa el 3.26 % de la región Centro y el 0.55% de la superficie estatal, su altitud es de 600 msnm. Dentro de sus límites, se encuentran, el Centro Ecológico Recreativo El Zapotal y La Reserva Estatal Cerro Mactumatzá. Además, abarca parte de la Zona Protectora Forestal Vedada Villa Allende y del Parque Nacional Cañón del Sumidero.

En el municipio el 2.64% de sus habitantes son indígenas, de los cuales 1.47% son monolingües; la etnia predominante es la Tzotzil y la Tzeltal. En el nivel regional el porcentaje de la población indígena es 8.62.

La población total del municipio es de 434,143 habitantes, representa 46.56% de la regional y 11.07% de la estatal; el 48.06% son hombres y 51.94% mujeres. Su estructura es predominantemente joven, 66% de sus habitantes son menores de 30 años y la edad mediana es de 23 años.

En el período comprendido de 1990 al 2000, se registró una Tasa Media Anual de Crecimiento (TMAC) del 4.00%, el indicador en el ámbito regional y estatal fue de 2.88% y 2.06%, respectivamente (Fuente: INEGI 2000).

La dinámica demográfica municipal en este lapso, presentó un incremento de 138,535 habitantes, de continuar con esta tendencia la población se duplicará en aproximadamente 18 años, para entonces habrán alrededor de 868,286 habitantes. La población total del municipio se distribuye de la siguiente manera: 99.56% vive en tres localidades urbanas, mientras que el 0.44% restante reside en 81 localidades rurales, que representan 96.43 % del total de las localidades que conforman el municipio. Los porcentajes regional y estatal para localidades con este mismo rango fueron de 99.12% y 99.09% respectivamente. (Fuente: INEGI, 2000.)

En el ámbito municipal se observa una densidad de población de 1,053 habitantes por km², el regional es de 75 y el estatal de 52. La Tasa Global de Fecundidad (TGF) para el año 2000, fue de 2.27 hijos por mujer en edad reproductiva, mientras que la TGF de la región fue de 2.87 y la del Estado 3.47 (Fuente: INEGI 2000).

De acuerdo con los datos publicados en el año 2000, por el Consejo Nacional de Población (CONAPO) el municipio es el único del Estado que presentó un grado de marginación muy baja. Para ese mismo año existía, uno de baja marginación (San Cristóbal de Las Casas) 6 de media, 65 de alta y 44 de muy alta marginación.

El 78.98% de la población profesa la religión católica, 7.38% protestante, 5.95% bíblica no evangélica y 6.61% no profesa credo. En el ámbito regional el comportamiento es: católica 75.54%, protestante 6.89%, bíblica no evangélica 8.82% y el 7.81% no profesa credo.

En el año 2000, el municipio presentó un índice de analfabetismo del 7.66%, indicador que en 1990 fue de 10.68%. Actualmente la media estatal es de 22.91% (Fuente: INEGI 2000).

De la población mayor de 15 años, 13.89% tiene primaria incompleta, 15.14% completó los estudios de primaria y 61.63% cursó algún grado de instrucción posterior a este nivel (Fuente: INEGI: 2000).

6.4.- Del modelo de gestión

La política de desconcentración gira en torno a la vinculación de la escuela y la comunidad y, por otro lado, a reducir el peso del centralismo en el desarrollo y operación del sistema educativo nacional. En el periodo comprendido de 1982 a 1988 se dio mayor énfasis a la autonomía operativa de los estados y las Delegaciones se transforman en Unidades de Servicios Educativos a Descentralizar (USED) y posteriormente en Servicios Coordinados de Educación Pública (SCEP).

En 1992, con la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y Normal (ANMEB), se descentralizó las atribuciones, se transfirió la totalidad de los recursos humanos, financieros y materiales a los estados, para que éstos operaran los servicios en la educación básica y normal. En este proceso surge la figura de la “*Representación*”, cuya misión es establecer vínculos de comunicación entre la Secretaría de Educación Pública y las autoridades educativas estatales.

Esta nueva estructura administrativa, que fortalece la comunicación entre las instancias participantes en el sistema educativo nacional; procura las condiciones necesarias para el cumplimiento de las funciones normativas y de rectoría de manera eficiente y con respeto a la soberanía de las entidades; y contribuye tanto al mejoramiento de la calidad como a la ampliación de la cobertura de los servicios educativos en el ámbito nacional.

Derivado de la expedición de la Ley General de Educación en 1993, se publica en 1994 el Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, en el cual se establecen, por primera vez, las Representaciones de la SEP en las Entidades Federativas. Asimismo, el 23 de junio de 1999 el Ejecutivo Federal emitió en el Diario Oficial de la Federación, modificaciones al Reglamento referido; en sus artículos 13 y 14, precisa la vinculación formal de la SEP y los gobiernos estatales, a través de las Representaciones de la SEP, coordinadas por la unidad administrativa denominada Coordinación General de Representaciones de la SEP en las Entidades Federativas (CGR).

6.4.1.- Diseño

En el marco del Programa de Calidad del Gobierno Federal, y en particular del programa correspondiente de la Secretaría de Educación Pública, la Coordinación General de Representaciones de la SEP en las Entidades Federativas y las Representaciones, tienen como propósito mejorar los estándares de calidad en los servicios de enlace que ofrecen entre las áreas centrales de la Secretaría y los gobiernos de las entidades federativas.

Para ello, la CGR se ha propuesto implantar el Sistema de Gestión de la Calidad, basado en la norma internacional *ISO 9001:2000* y en su equivalente nacional *NMX-CC-9001-INMC-2000*. El punto de partida para la certificación de los procesos de la Coordinación General, será el Informe Nacional de Organismos Descentralizados Estatales, cuyos objetivos de calidad son los de oportunidad, pertinencia y confiabilidad, manteniendo un compromiso permanente con la mejora continua.

El Sistema de Gestión de la Calidad de la SEP cumple con los requisitos establecidos en la *Norma ISO 9001:2000*, ejecutándose cada uno a través de Principios de Calidad. Asimismo, 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 Proceso que realizamos.

6.4.2.- Instrumentación

En el marco del Programa Nacional de Educación 2001-2006 se asume el compromiso de brindar asesoría, gestión e información a las autoridades educativas federales y locales, así como representar a la SEP en las entidades federativas y desarrollar procesos de mejora continua que cumplan las expectativas de nuestros usuarios, con base en los requisitos de la *Norma ISO 9001:2000*.

Objetivos de Calidad

Los Objetivos de la calidad de la SEP se establecen en cada unidad administrativa y en los niveles pertinentes de la misma.

El enfoque de los objetivos de la calidad esta dirigido hacia la mejora del desempeño de los procesos y de la satisfacción de los clientes / usuarios de los productos y/o servicios que otorga la SEP.

La medición, coherente con la política de la calidad de la Secretaría y de las unidades administrativas, se realiza por los medios que establece cada unidad administrativa para tal fin y están alineados a los objetivos del Programa Nacional de Educación 2001-2006 y los de la agenda Presidencial de Buen Gobierno

- Crear nuevos mecanismos de participación corresponsable para que las personas y los grupos sociales involucrados e interesados en la tarea educativa aporten trabajos, ideas, creatividad y empeño, dirigidos al logro de los fines educativos.
- Fortalecer la evaluación, el conocimiento y la gestión integral del sistema.
- Promover la actualización del marco jurídico de la educación, adecuándolo a los nuevos paradigmas de coordinación y gestión que emprenderá la presente administración
- Avanzar en la reorganización de la Secretaria de Educación Pública para adecuarla a los nuevos requerimientos del Sistema Educativo Nacional y estar a la altura de las circunstancias actuales.

La SEP establece, documenta, implanta, mantiene y mejora continuamente la eficacia de su sistema de gestión de la calidad de acuerdo con los requisitos de la *Norma ISO 9001:2000*, basada en los diferentes procesos operativos y de apoyo con los que cuenta y que están soportados por las diferentes Subsecretarías, Oficialía Mayor y Direcciones Generales, las cuales tienen atribuciones y responsabilidades específicas.

CONCLUSIONES

El estudio permitió conocer desde el sujeto, el porque de su comportamiento en la organización, comprendiendo de esa manera las estructuras sociales que se construyen y le dan sentido a su trabajo. Así mismo permitió comprender como los nuevos modelos de gestión intentan la incorporación de valores para acrecentar la efectividad organizacional, etc. abriendo además el campo de los estudios organizacionales hacia el análisis de la calidad y su impacto en las organizaciones.

El nuevo institucionalismo nos da luz en torno a como la institución Pública intenta reproducir modelos desarrollados para la iniciativa privada que representan una alternativa para mejorar la productividad.

El modelo de gestión de la calidad es reproducido en principio por imitación, siguiendo acciones rutinizadas, aunque la toma de decisiones no siempre toma en cuenta la norma en cuestión, dando cabida al sentido común en el proceso.

El Isomorfismo normativo explica en parte por qué la organización manifiesta una clara tendencia hacia el cumplimiento de las políticas institucionales. La ideología esta presente en los espacios físicos y sociales.

La gestión es el instrumento ejecutor del cumplimiento de las tareas y metas que se persiguen en la organización. Se puede hablar de un modelo cuya naturaleza fundamental descansa tanto en la cultura corporativa como en los procedimientos formales.

Los procedimientos formales pueden observarse en los rituales y los procesos administrativos que se han instituido en la organización, p. ej.: juntas periódicas, etc. La organización instrumenta, como estrategia, el modelo de Gestión de la Calidad hacia el cambio organizacional planeado, entendido como la modificación de fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable como señala Kurt Lewin.

Estas fuerzas se observan en la manera de vestir, la forma de hablar, el uso de la tecnología, el manejo de los códigos, el conocimiento y funciones en la organización.

Los directivos son los primeros en entrar en contacto con el modelo hasta llegar a la base de la organización. Se observó que los principios y las creencias compartidas por los miembros de la organización cohesionan la cultura de la calidad impactando fuertemente en el comportamiento y en las diversas formas de actuar y relacionarse. Las frases, las palabras, los enunciados que suelen escribirse repetidamente en las llamadas “circulares” tienen significado preciso en el hacer institucional-organizacional.

El modelo de Gestión de la Calidad intenta en su instrumentación provocar en un primer momento un conflicto interno y tener conciencia de una realidad que puede ser transformada (*descongelamiento*); esto le crea un conflicto emocional temporal y lo hace moverse de su *status quo* (*cambio o movimiento*) y posteriormente se llega a lo que Kurt Lewin llama “*recongelamiento*”, que no es otra cosa que estabilizar a la organización en su nuevo estado de equilibrio.

Las teoría clásica de la administración, de la burocracia, del nuevo institucionalismo, de la construcción social de la realidad, de la cultura y de las relaciones humanas, explican desde una óptica distinta, el Comportamiento organizacional

El modelo burocrático y la teoría clásica, se observó en los mecanismos del modelo de gestión que establece un informe como una forma de autocontrol del trabajador. Pero aún más importante es que el colaborador se siente comprometido por esa meta. El modelo de Gestión de la calidad revisa el quehacer técnico-administrativo y establece un procedimiento de análisis que lo compara con la forma en que debe hacerse dicho procedimiento, tal como todo modelo burocrático, donde la autoridad, jerarquía, división del trabajo, reglas, políticas, procedimientos, programas, comunicación, dirección, disciplina y supervisión, son los elementos que aseguran el control de la misma.

Existe una ambigüedad: por un lado el buen ambiente de trabajo y por el otro, poca comunicación de sus estados emocionales. Las presiones que ejerce la organización sobre el colaborador no son tratadas cuando éste último no logra el adecuado desempeño que exige la dirección.

Los valores que se pudieron observar con más frecuencia son: la responsabilidad, la disciplina, el respeto, la constancia, la puntualidad, el compañerismo, la cooperación.

La organización tiene como política hacer uso de una serie de instrumentos y estrategias para poner en marcha el modelo de gestión de la calidad.

El Modelo no se apropia y asimila de forma inmediata. El tiempo es muy importante pues con mayor tiempo se genera una mayor asimilación (nuevo estado, recongelamiento). En principio el sujeto tiene las resistencias (fuerzas repulsivas) de su propia cultura (*status quo*) para asumir en forma rápida la cultura de la organización. El modelo de aprendizaje de Kurt Lewin explica como el aprendizaje en la organización rompe con el *status quo*.

En conclusión: la calidad se construye socialmente en la Representación de la SEP en Chiapas y el entorno de la organización es un factor importante para construir la realidad que allí se vive. El orden social, existe sólo como condición de la misma actividad humana, es por ello, que el entorno propicia la apropiación y asimilación del modelo, creando las bases de una cultura de la calidad respaldada con instrumentos que subyacen en la teoría de las relaciones humanas. La forma, la rutina, los valores, los procedimientos, los sistemas, el orden, de la organización se asumen como parte de un modelo de vida.

BIBLIOGRAFIA

- Abravanel, H.** (1988): "La Culture Organisationelle". Aspects Théoriques, Pratiques et méthodologiques. Montreal, Gaetan Morin.
- Acuerdo de creación** de la Comisión Intersecretarial para la Transparencia y el Combate a la Corrupción en la Administración Pública Federal (SECODAM).
- Acuerdo que** establece las disposiciones de ahorro en la Administración Pública Federal.
- Agenda Presidencial** de Buen Gobierno.
- Aguirre, A.** (1997): "Cultura e identidad cultural". Introducción a la antropología. Barcelona: Bárdenas S. L.
- Alvesson Mats** (1993): "Cultural Perspectives on Organizations" Cambridge University Press. Printed in Great Britain., pp. 137.
- Arellano D., Cabrero E.** (2000): "Reformando al gobierno, una visión organizacional del cambio gubernamental". CIDE. México D. F., pp 429.
- Argyris, Chris/ Donald A. Schon** (1978): Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Addison Wesley Publishing, Reading, Massachusetts.
- Argyris, C.** (1990): "Overcoming Organizational Defenses". Boston: Allyn & Bacon.
- Bandura, A.** (1986): "Social foundations of thought and action: A social cognitive theory". Englewood Cliffs, NJ: Princeton Hall.
- Bandura, A.** (2000): "Exercise of human agency through collective efficacy". Current Directions in Psychological Science, 9, 75-78.
- Barba Álvarez, A. y Solís Pérez P.** (1997): "Cultura en las Organizaciones: Enfoques y Metáforas de los Estudios Organizacionales", México, Vertiente Editorial, pp. 2 – 15 y 87-140
- Barnet, Richard J. y Cananagh John** (1994): "Global Dreams: Imperial Corporations and the New World Order". TouchStone, New York, 29-49 pp.
- Berger, Peter y Luckmann, Thomas** (2003): "La construcción social de la realidad". 1ª. Ed. 18ª. Reimp. Buenos Aires, Amorrortu editores.

- Bock, P. K.** (1977): "Introducción a la moderna antropología cultural", México, FCE.
- Bourdieu Pierre** (2003) "Capital cultural, escuela y espacio social". Editorial Siglo XXI. México, D. F. 206 pp.
- Bunge, Mario** (2002): "La investigación científica". Siglo Veintiuno editores. 2da. Edición. México. 805 pp.
- Carmagnola, F.** (1989): "Estetica e Organizzazione, Sviluppo e Organizzazioni". Milan, noviembre-diciembre, R. Koper "Modernism, Postmodernism and Organizational analysis: The Contribution of Jacques Derrida", Organizational Studies, Nueva York, 1989, vol. 10, núm. 4.
- Carvajal, L.** (1994): "Apuntes para la transformación educativa. En: Encuentro y alternativas". Publicación del Encuentro Nacional de la Sociedad Civil. Editado por la Conferencia episcopal venezolana y la UCAB. Caracas.
- Castells, M.** (1997): "La era de la información. Economía, sociedad y cultura". Volumen 1, La sociedad red. Alianza Editorial, Madrid.
- Cheng, Yin Cheong** (1993): "Profiles of Organizational Culture and Effective Schools." School Effectiveness and School Improvement 4, 2: 85-110.
- Cohen, M.D./March, J.G./Olsen, J.P.** (1972): "A garbage can be model of Organizational Choice". En: Administrative Science Quarterly. 2, pp. 79-105; ver pg. 99 s.
- CONACULTA** (2003): "Panorama de la Cultura en Chiapas". Edición 2000. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.
- Coriat B.** (1982) "El taller y el Cronometro". Ensayo sobre el Taylorismo y el Fordismo y la producción en masa. Madrid, Siglo XXI.
- Crozier, M.** (1973): "El fenómeno burocrático", Buenos Aires, Amorrortu.
- Crozier, m. y E. Friedberg** (1989): "El actor y el sistema". México, Alianza editorial.
- Dahrendorf, R.** (1990): "El conflicto social moderno". Ed. Mondadori, Madrid.

- Davis Keith y Newstrom John W.** (1991): "Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional" Editorial Mc Graw Hill. 8ª. Ed. Impreso en México., pp. 734.
- De Board, Robert** (1994): "El psicoanálisis de las organizaciones". Paidós.
- De Gaulejac, Vincent** (2005): "La société malade de la gestion". Ed. Du Seuil. Paris Francia.
- Defélix. C. et Retour D.** (2003, à paraître): "Instrumenter la gestion des compétences: les PME aussi. In Alain Klarsfeld et Ewan Oiry, L'instrumentation de la gestion des compétences". Editions Vuibert, Paris.
- Delors, J.** (1996): "La educación encierra un tesoro". Madrid, Santillana/Ediciones UNESCO.
- Denison, D.** (1992): "Cultura corporativa y productividad organizacional". Serie Empresarial. Edit Legis. Bogota, Colombia.
- Denzin, N.K.** (1978): "The research act: A theoretical introduction to sociological methods". McGraw-Hill Book Company, New York.
- Derrida, J.** (1967a): "*De la Grammatologie*". Les Editions de Minuit, Paris. Traducción española de Oscar del Barco, Conrado Ceretti y Ricardo Portschart: *De la gramatología*. Siglo XXI, Buenos Aires: 1971
- Dilthey, W.** (1990): "Teoría de las concepciones del mundo". CNCA/Alianza, México.
- Dubet, F.** 1989): "De la sociología de la identidad a la sociología del sujeto", en Estudios sociológicos del Colegio de México. VII (21). Septiembre-diciembre, México, pp. 519-545.
- Durkheim, É.** (1967): "De la división del trabajo social". Schapire, Buenos Aires.
- Estaba, E.** (1994): "Estrategia de la descentralización educativa. Propósitos e implicaciones". En Reforma Educativa: la Prioridad Nacional. Cinterplan-COPRE, Caracas. pp.141 - 146. Esté, A. (1994). El aula punitiva. TEBAS-UCV.
- Estévez Ramírez, Fausto** (1999): "Sistemas globales de gestión de calidad y ambiental". Las Normas ISO 9000 e ISO 14000 del nuevo milenio. Qualitec Internacional, S.A. de C.V. México, D.F.

- Ethier, G.** (1989): "La gestion de l'excellence en education". Presses Universitaires de l'université de Québec, Québec.
- Etzioni, Amitai** (1967): "Soziologie der Organisationen". München.
- Familia de Normas Mexicanas** sobre Calidad, Ambiental y Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Fidler, B.** (1997): "School Leadership: some key ideas. School Leadership and Management". Vo. 17, No. 1, pp. 23-37.
- Freyburger R.** (1998). "La transférabilité du modèle japonais : l'exemple des cercles de Qualité". In. Seul O., L'impact du modèle industriel japonais sur l'organisation du travail et les relations industriels en Europe, Paris, L'Harmattan, p.112-141.
- Frigerio, G. (Comp.)** (1995): "De aquí y de allá. Textos sobre la institución educativa y su dirección". Kapelusz, Buenos Aires.
- Gallardo, A. y Naranjo C.** (1995): "Aproximaciones a la Organización Creativa". El proceso de cambio y las organizaciones. UAM-A DCSH. 1995.
- García Canclini** (1990): "Culturas Híbridas". México, 1990, 120-155 pp.
- Garza Cuellar, E.** (2000): "Comunicación en los valores". 3ª. Ed. Ediciones Coyoacan, México, D. F.
- Geertz, C.** (1987): "La interpretación de las culturas", Gedisa, Barcelona,
- Gibson I.** (1994): "Las organizaciones", E.U., Addison Wesley Iberoamericana.
- Gibson, James L. et. al.** (1996): "Las organizaciones. Comportamiento, estructura y proceso". Colombia, McGraw Hill / Irwin.
- Gil. Ignacio, et. al.** (1997): "La nueva dirección de personas en la empresa". México, McGraw Hill.
- Gillespie, R.** (1991): "Manufacturing Knowledge: A History of the Hawthorne Experiments". New York: Cambridge University Press.
- Giménez, G.** (2003): "La investigación cultural en México", en: Los estudios culturales en México. Coord. José Manuel Valenzuela Arce. Ed. Fondo de Cultura Económica. , pp. 56 – 57.
- González, M. y Olivares. S.** (2004): "Comportamiento Organizacional". 3ª. Reimpresión Ed. CECSA México D. F.

- Grochla, E.** (1982): *Grundlagen der organisatorischen Gestaltung (Fundamentos de la configuración organizativa)*. Stuttgart: Poeschel:: pg. 11 ss.
- Habermas, J.** (1980): "Teoría de la acción comunicativa". Buenos Aires, Taurus.
- Hall, Richard** (1996): "Organizaciones, estructuras, procesos y resultados". Prentice Hall. México.
- Hallak, J.** (1992): "La gestión del sistema educativo para lograr una educación equitativa y de calidad---. Ponencia para el Seminario-Taller del Consejo Nacional de Educación sobre objetivos, estrategias y líneas de acción para el Plan Decenal de Educación. Caracas, 27-30 de julio de 1992. Herrera, F. (199 I). Ed. PPU, Barcelona.
- Harris Philip R. y Robert T. Moran** (1991): "Managing Cultural Differences", Gulf Publishing Company, Texas, 335-554 pp.
- Harrison, R.** (1986): "Los enfoques de la cultura organizacional", Jorsey– Bass.
- Hatch Mary Jo** (1997): "Organizartion Theory". Oxford University Press. Printed in Great Britain., pp 387.
- Heidegger, M.** (1999): "*Etre et Temps*" (Being and Time). French translation by François Vezin, Paris, Edition : Gallimard, Collection : Bibliothèque de Philosophie, 589p.
- Hellriegel** (1998): "Comportamiento Organizacional", Ed. Thompson Publishing, México, 320- 345 pp.
- Hernández, E. y Arturo Sánchez** (1998): "Aproximaciones para un nuevo modelo de gerencia", *Gestión y estrategia*, núm. 13, enero - junio.
- Herrera, M. y López, M.** (1993): "Conceptualización y metodología para la gestión de las instituciones educativas a partir del proyecto pedagógico: El proyecto de plantel, características, fases y herramientas. Editado por Cinterplan, Caracas.
- Heydebrand, W.** (1989): "New Organizational Forms, Work and Ocupations", Vol. 16, núm. 3, 323-357 pp.
- Hockie, Lisa** (1991): "Managing Cultural Organizations", Londres, 40-60 pp.
- Hodgetts R. M. y Altman Steven** (1993): "Comportamiento en las Organizaciones". Editorial Mc Graw Hill. Impreso en México., pp. 451.

- Hofstede, G.** (1991): "Culture and Organizations". Software of the Mind, Londres, McGraw-Hill.
- Husserl, E.** (1967): "Logische Untersuchungen". Ed. corregida: Max Niemayer, Halle: 1913. Traducción española de Manuel García Morente y José Gaos: *Investigaciones lógicas*. Revista de Occidente, Madrid: 2a. ed.
- Iniciativa de Ley** para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.
- Ivancevich J. M. y Matteson M. T.** (1999): "Organizational Behavior and Management". Editorial Mc Graw Hill. Printed in Singapur, pp. 682.
- Jurán J. M.,** (1993): "Manual de control de la calidad". Ed. Mc Graw-Hill. España.
- Klarsfeld A. et Jenkins A.** (2002): "Understanding individualization in Human Resource Management : the case of skill-based pay in France". International Journal of Human Resource Management.
- Kreitner, R. y Angelo Kinicki** (1997): "Comportamiento en las organizaciones", Madrid, McGraw Hill / Irwin.
- Lessem Ronnie** (1990): "Gestión de la Cultura Corporativa". Ediciones Días de Santos. Madrid España. , pp. 255
- Lewin, K.** (1947): "Frontiers in Group Dynamics" Human Relations.
- Lewin, K.** (1951): "*Field theory in social science; selected theoretical papers*. D. Cartwright (ed.). New York: Harper & Row.
- Ley Federal del** Procedimiento Administrativo.
- Ley Federal de** Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos.
- Ley Federal de** Transparencia y Acceso a la Información Pública (SECODAM).
- Ley Orgánica** de la Administración Pública Federal.
- Luhmann, Niklas** (1997): "Organización y Decisión", en *Organización y Decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*. México: Ed. Antrophos.
- Magallón Diez, Ma. T.** (2004): "La figura del cambio organizacional en la construcción de la teoría de la organización. Evolución y nuevas perspectivas",

en “Los estudios organizacionales en México”. Luis Montaña Hirose, coordinador general. UAM.

March y Olsen, (1989): “Los nuevos institucionalismos: Sus diferencias, sus cercanías”. Jorge Javier Romero en Powell y Dimaggio (2001) El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional, pp. 20-21).

Martin D., Defélix C. et Retour D. (2001): “La gestion des compétences entre concepts et applications. Revue de Gestion des Ressources Humaines”. n°. 39, p.73-79.

Maturana, Humberto/ Francisco Varela (1984): El árbol del conocimiento, Edit. Universitaria (Chile).

Merton, Robert K. (2002): “Teoría y estructura sociales” 4ª. Edición, Fondo de Cultura Economica, México D. F.

Modelo Nacional para la Calidad Total (2005) Secretaría de Economía, Gobierno Federal.

Montaña Hirose, Luis (1993): “La Modernidad Organizacional. Una proximidad al Estudio de las Realidades Locales”, en: Estrategias Organizacionales, No. 11, UAM-I, México, 11-31 pp.

Montaña H. Luis y Marcela Rendon (2000): “La noción de organización. Sentido, polisemia y construcción social”, Revista Iztapalapa, Año 20, Núm. 48, Enero – Junio, pp 63 – 84.

Montaña Hirose, Luis (2001): “Estrategias Empresariales de modernización frente al proceso de globalización económica”, en: Gestión y Políticas Publicas, vol. XI, núm. 1, primer semestre de 2002, CIDE, México, 67-83 pp.

Montaña Hirose, Luis (2001): “Los nuevos desafíos de la docencia. Hacia la construcción -siempre inacabada- de la universidad” en Universidad, organización y sociedad: arreglos y controversias. UAM-I, Pp. 105 – 132.

Montaña H. Luis et al (2002): “Aprendizaje y cultura en las organizaciones” en revista semestral Administración y Organizaciones. Universidad Autónoma Metropolitana, pp. 53 – 84.

- Morgan, Gareth** (1986): "Images Of Organization", Sage Publications, Newbury Park, CA.
- Morin, E.** (1997): "Le paradigme perdu: La nature humaine" , París Sevil.
- Mouzelis Nico, P.** (1991): "Organización y burocracia". Barcelona. Ed. Península.
- Mintzberg, H.** (1996): "Managing government, governing management", Harvard Business Review, mayo-junio.
- Mitzberg H.** (2002): "La estructuración de las organizaciones", 7ª. Reimpresión, Barcelona, Ariel.
- Norma ISO 9000:**2000. Sistema de Gestión de Calidad. Fundamentos y Vocabulario.
- Norma ISO 9001:**2000. Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos.
- Norma ISO 9004:**2000: "Sistema de Gestión de Calidad". Directrices para la mejora del desempeño.
- Oiry E.et Sulzer E.** (à paraître). "Les référentiels de compétences: enjeux et formes, in D. Brochier, La compétence de quoi parle-t-on ?, Economica, Paris.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.** OCDE. (2003): "Education at a glance". París.
- Pages, Bnonetti, de Gaulejac y Descendre** (1979): "L'emprise de l'organisation". Press University France, Paris.
- Paraponaris C.** (2003, à paraître): "L'instrumentation de gestion des compétences : une instrumentation à finalités multiples". In Alain Klarsfeld et Ewan Oiry, L'instrumentation de la gestion des compétences. Editions Vuibert, Paris.
- Parker M.** (2000): "Organizational Culture and Identity". SAGE Publications. Printed in Great Britain., pp 266.
- Pfeffer, J.** (2000): "Nuevos rumbos en la teoría de la organización".1ª. ed, Editorial Oxford University Press, México, p. 56.
- Pheysey Diana C.** (1993): "Organizational Cultures". Routledge London and New Cork. Printed in Great Britain.
- Piaget, Jean** (1990): "La equilibración de las estructuras cognitivas". Siglo XXI de España editores, 2da. Edición, 208 pp.

- Plan Nacional de Desarrollo (2000 – 2006)**
- Plan de Desarrollo Chiapas 2001 - 2006.** Palacio de Gobierno. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, 2001. Gobierno del Estado de Chiapas.
- Polanyi, Michael** (1967): *The Tacit Dimension*, Anchor Books, Garden City, New York.
- Porter, L.W./Lawler, E.E./ Hackman, J.R.** (1975): "Behavior in organization". New York: McGraw Hill.
- Powell W. y Dimaggio P.** (1999) "El nuevo institucionalismo en análisis organizacional". Ed. Fondo de Cultura Económica. México D.F.
- Programa de Mejora Regulatoria 2001-2006 (COFEMER)**
- Robbins Stephen P.** (1988): "Essentials of Organizational Behavior". 2da ed. Editorial Prentice Hall. Printed USA. , pp. 242.
- Robbins, Stephen P.** (1996): "Comportamiento Organizacional, Teoría Y Práctica", 7ª edición, Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Rodríguez Estrada M. y P. Ramírez Buendía** (1985): "Psicología del mexicano en el trabajo". México, McGraw Hill.
- Schein, E.** (1992): "Organizational Culture and Leadership". 2d. Ed. San Francisco, CA.: Jossey Bass.
- Schein, E** (1995): "Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning". *Systems Practice*.
- SEGOB** (2003): "Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal" (INAFED), Sistema Nacional de Información Municipal. México 2003.
- Selznick, P.** (1961): "The Social Theories of Talcott Parsons". *American Sociological Review*. 26.
- Senge, P.** (1990): "The Fifth Discipline". The art and practice of the learning organization. N.Y. Doubleday/currency.
- Simon, Herbert A.** (1982): "Models of Bounded Rationality". MIT Press, Cambridge.
- Sistema Nacional de Evaluación de la Percepción de los Clientes con respecto a la Calidad de los Servicios.**
- Sistema Nacional de Evaluación de Resultados.**

- Smircich, Linda et al** (1985): "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, núm. 28.
- Solis, Pedro** (1994): "Cultura Organizacional y Transferencia de Modelos Organizacionales: un Proceso Complejo de Carácter Tecnológico y Cultural", Luis Montaña Hirose (ed.), *Argumentos para un debate sobre la modernidad: aspectos organizacionales y económicos*, México, UAM-I.
- Staw Barry M.** (1991): "Psychological Dimensions of Organizational Behavior". Maxwell Macmillan International Editions. Printed in Singapur., pp. 676.
- Tyson Shaun y Jackson Tony** (1997): "La esencia del Comportamiento Organizacional". Editorial Prentice Hall, pp., 232. Impreso en México.
- Uriz, Javier** (1994): "La Subjetividad de la Organización. El poder más allá de las estructuras". XXI de España Editores S. A.
- Viqueira, J. Pedro y Mario H. Ruz** (1995): "Chiapas y sus regiones". Chiapas, los rumbos de otra historia, México, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).
- Weber, M.** (1994): "Economía y Sociedad". Fondo de Cultura Económica, México.
- Winterton J. et Winterton R.** (2001): "Evaluating the impact of management development on performance". In J. Stewart, J. McGoldrick et S. Watson (eds), *Understanding Human Resource Development*, London: Routledge, p.146-65.
- Yzaguirre Peralta, L.** (2002): "ISO 9000 en la Educación". Fundación Universitaria de Derecho, Administración y Política. Querétaro.
- Zucker, Lynne C.** (2001): "El papel de la institucionalización en la persistencia cultural" en Powell, Walter y Di Maggio, Paul (comp) *El nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional*. Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública A. C. UAEM, México



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
DOCTORADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

TESIS

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

PRESENTA

Sergio Ignacio Torres Solís

**"LA CALIDAD, COMO CONSTRUCCIÓN SOCIAL: EL MODELO DE
GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
PÚBLICA, UN ANÁLISIS DESDE EL SUJETO"**

ESTUDIO DE CASO:

La representación de la Secretaría de Educación Pública en Chiapas.

DIRECTOR DE TESIS

Dr. Jaime Ramírez Fajardo

DICIEMBRE DE 2006