

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISIÓN: C.S.H.

MAESTRÍA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

TITULO DEL TRABAJO:

“Cambio Estratégico y Planeado: El Caso de las Unidades
Comerciales de Luz y Fuerza del Centro”

Autor: Lic. Alejandro Cázares Lee

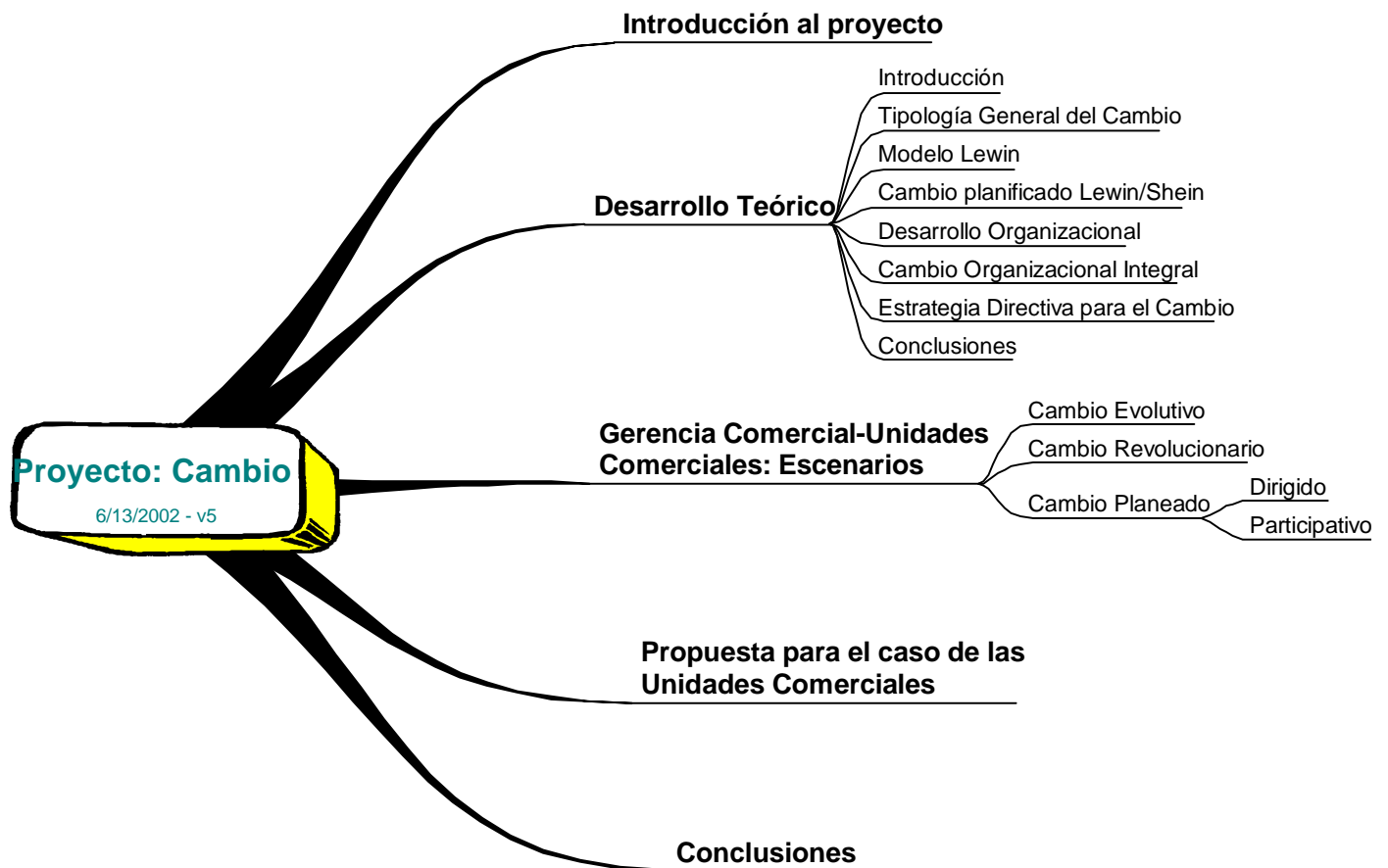
Asesor: Dr. Guillermo Ramírez Martínez

México, D.F. Noviembre del 2003

Índice

Introducción (al proyecto).....	4
Desarrollo Teórico del Cambio	8
Introducción	8
Tipología General del cambio	8
Modelo Lewin	10
Cambio Planificado Lewin/Shein	11
Desarrollo Organizacional	16
Cambio Organizacional Integral	22
Estrategia Directiva para el Cambio	26
Conclusiones	29
Gerencia Comercial Unidades-Comerciales (UC): Escenarios	
Introducción	31
Cambio Evolutivo	32
Cambio Revolucionario	37
Cambio Planeado	43
Dirigido	46
Participativo	48
Conclusiones al Proyecto	54
Bibliografía	59

Mapa Conceptual del Proyecto: Cambio Estratégico y planeada Unidades Comerciales (UC) / Gerencia Comercial (GC)



Cambio Estratégico y Planeado: Gerencia Comercial/Unidades Comerciales

*Caminante, no hay camino,
se hace camino al andar.*

Antonio Machado.

I. Introducción al proyecto.

El cambio es inminente, nadie puede detenerlo; quizá atenuarlo, deseablemente dirigirlo pero nunca abstraerse de él. Recordemos que una de las grandes dificultades que han enfrentado las organizaciones públicas y privadas es tratar de gestionarlo, precisamente la dificultad del cambio se presenta gracias a su estrecha relación que mantiene con un futuro incierto e impredecible.

Si bien se reconoce la imperante necesidad de convivir con él, pareciera que la propia naturaleza humana, en la mayoría de las veces, nos invita a tomar los cambios con cierto recelo, incluso rechazarlos, aun reconociendo que somos producto de ellos, herencia que recogemos y nos ha dado forma; además, aceptando que del tipo de cambios y decisiones tomadas, dependerá nuestro futuro.

Si cambiar como personas resulta una tarea nada fácil, porque inicialmente, se requiere un convencimiento propio y subsecuentemente necesitamos de un gran apoyo de todos aquellos que nos rodean e incluso, en muchas ocasiones de un apoyo profesional; entonces, tratemos de imaginar como se presentan los cambio a nivel de organización y cuanto esfuerzo hay que aplicar en ellos, considerando que las organizaciones son en parte, constructos sociales en los cuales participan muchos individuos, recordemos pues, que *“la complejidad no se resuelve con la simplicidad”* (Etkin 1992). Precisamente damos mención a lo anterior porque detenidamente hemos observado que en sobradas ocasiones se tiende a buscar modelos “probados” en otras organizaciones, incluso modelos no claramente probados, modelos que se han aplicado en latitudes distantes, dejando de reconocer que las identidades; historias, estructuras y condiciones son completamente distintas.

Si bien no pretendemos afirmar a través de las líneas anteriores, que los procesos de cambio, son fenómenos “metaparticulares” y que dicha condición los haga inalcanzables; si pretendemos dejar en claro que gestionar cambios, requiere de ciertas habilidades, conocimientos, normas a seguir y que por tanto no es tarea simple, rápida y fácil de aplicar.

Recordemos que existe una base teórica muy abundante con respecto al cambio, disciplinas muy variadas han trabajado en su análisis y revisión, pero si necesitamos ser muy cuidadosos y no caer en falsas expectativas que en sobradas ocasiones se presentan en el mercado como opciones “maravillosas” como las descritas anteriormente.

Trataremos entonces de localizar puntos esenciales de este fenómeno, es decir, características que sean útiles para comprender y en un futuro cercano aplicar un proceso de cambio efectivo y ajustado a necesidades muy particulares, respondiendo, de tal forma a características únicas y con identidad propia.

El siguiente ejemplo tiene por intención, mostrar precisamente lo que no pretende ser este proyecto de cambio:

Programas de Cambio Organizativo (Argyris 1993)

Durante tres años, Beer, Eisensat y Spector (1988) han estudiado seis grandes compañías que llevaron a cabo una gran inversión en programas de cambio para conseguir ser más competitivas. Los autores describen cómo cada compañía se ha situado en una posición de no-competitividad. Tras un estudio de lo que ocurría, hallaron políticas y prácticas que conducían a:

- Reglas inflexibles e inadecuadas.
- Directivos y trabajadores al margen de las necesidades de los clientes.
- Directivos sin iniciativa ni capacidad de cooperación e ineficaces para realizar los cambios necesarios.
- Escasa interacción entre grupos funcionales.
- Alta dirección reacia a creer que el descenso de ingresos y la distribución del mercado eran algo más que meras perturbaciones temporales.
- Falta de política empresarial.
- Empleados de escalas inferiores insuficientemente informados.
- Bajos niveles de confianza.

¿Por qué razón los directivos profesionales y bien intencionados, en todos los niveles, llevan a cabo este tipo de acciones?. De nuevo, estas prácticas violan los principios básicos de la responsabilidad de la dirección empresarial. Respuestas como que no eran conscientes o se dejaban llevar por tales prácticas pueden ser verdad, pero no satisfactorias. Tenemos que saber qué los condujo a la inconsciencia y la dejadez.

(Pasa a la siguiente página)

(Viene de la página anterior)

Beer, Eisentast y Spector también expusieron que la mayoría de los programas donde se alcanzó un índice alto de resultados positivos fue muy escaso el cambio apreciado en los niveles más altos e igualmente que, tras unos años, el programa se ahogaba en sus propias limitaciones. No es menos cierto que la mayoría de los programas empezaron con más ruido que nueces, pero como los fantasmas, desaparecieron al alba.

¿Por qué? Porque, según afirmaban los autores, **la mayor parte de los programas eran programas enlatados**. Muchos tenían como referencia las necesidades del mercado sin atender a las características de las particularidades que acontecían en la organización. Los programas se diseñaban con las miras puestas en conseguir buenos resultados a corto plazo, centrándose en cambiar los problemas de base en vez de atajar la raíz de los mismos.

Nuevamente surge la interrogante ¿Por qué seleccionaron dichos programas? Tal vez, por que las empresas copiaban los programas que otras empresas emprendían. Esos mismos programas eran fáciles de vender a los directivos ya que producían resultados inmediatos que podrían contar con el aplauso de la alta dirección. ¿Qué incita a la dirección a apoyar tales soluciones?.

El ejemplo anterior muestra atinadamente lo que se quiere evitar dentro de este proyecto: buscar un programa; teoría, modelo o esquema de cambio “enlatado” y que nos asegure que mágicamente siguiendo sus pasos con atención alcanzaremos nuestro objetivo de cambiar, aseguramos que la ingenuidad ha desaparecido en nosotros y reconocemos las dificultades que entraña el cambio por esta razón, hemos decidido comenzar con una extensa búsqueda de material teórico y metodológico que nos sirva de base para comprender al cambio, nos ceñimos precisamente a un principio fundamental que señalara Kurt Lewin “*No hay nada tan práctico como una buena teoría*”, en este sentido pretendemos recoger una visión amplia del fenómeno para así poder llegar a conclusiones útiles para nuestro caso en particular.

El proyecto se divide en cinco apartados: una introducción general, que a sido discutida en párrafos anteriores, una segundo apartado que discuta el desarrollo teórico del cambio, un tercer apartado que presente cuatro escenarios del cambio para el caso de las Unidades Comerciales (UC), en Luz y Fuerza del Centro (LFC), el cuarto apartado que muestra una propuesta considerada como la mejor para el caso de las UC y finalmente trabajamos una sección de conclusiones entorno al cambio y nuestro caso en particular.

El segundo apartado inicia con una tipología general del cambio, pasando a la revisión del modelo de Lewin, si bien uno de los pioneros en el tema, consideramos que es posible explorarlo un poco más, además desarrollamos el modelo Lewin/Shein, que ha

estructurado más, las bases del primer modelo, seguimos con la revisión del desarrollo organizacional de la cuál consideramos que ha llegado a ser mal entendida y sobretodo creemos firmemente que posee características básicas para su aplicación a nivel organización; finalmente revisaremos los procesos de cambio organizacional y una discusión directiva del cambio de las cuales creemos, poseen un corte muy racional y esquemático del fenómeno pero que son necesarios para poner orden a las ideas una vez que se piensa en la implementación de los cambios.

Una vez alcanzado los niveles de comprensión con respecto fenómeno del cambio, desarrollaremos cuatro escenarios que pretenden aclarar que sucedería si optásemos por uno u otro modelo de cambio dentro de las Unidades Comerciales (UC) de Luz y Fuerza del Centro(LFC).

El tercer apartado nos muestra los escenarios: el primero sería; el cambio evolutivo en las UC, seguido de el cambio revolucionario en las UC y finalmente mostramos el cambio planeado que a su vez se puede dividir en dos subescenarios: el cambio planeado dirigido y el cambio planeado participativo. Creemos que esta sección es de gran importancia para el proyecto ya que de esta se desprende el tercer apartado del proyecto el cual muestra una propuesta que retomamos nosotros con la intención de ser implementada en el corto plazo.

Finalmente ofrecemos una conclusión general al proyecto que aborda como se ha mencionado anteriormente la discusión del cambio en nuestro caso en específico.

Comencemos pues, por describir las Teorías que explican el Cambio y sus procesos para la implementación.

II. Desarrollo Teórico del Cambio.

Introducción.

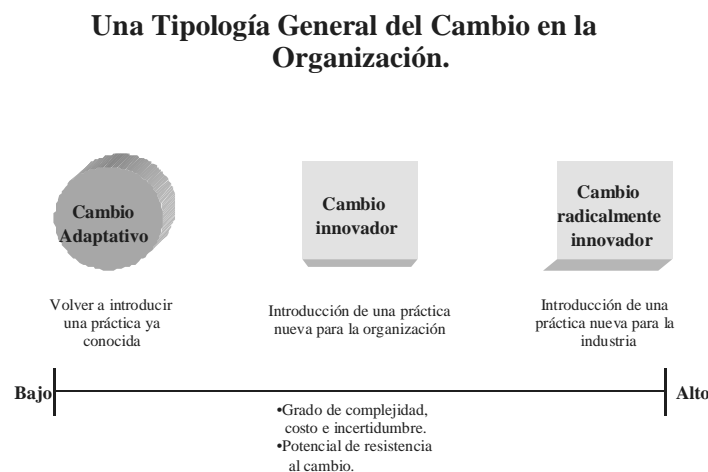
Actualmente, hablar de cambio, puede presentarse como un tema cotidiano; nos hemos acostumbrado a la frase trillada, “vivimos en un mundo dinámico, en el cual tenemos que enfrentar los cambios constantes de nuestro contexto”, cuando escuchamos con tanta frecuencia frases como la anterior, pareciera que todos los individuos, sufren una preocupación inicial que se va tornando en una costumbre y finalmente termina en la minimización de la preocupación inicial hacia el cambio. El cambio, a muy grandes rasgos, puede ser definido de la siguiente manera:

El proceso de cambio es el camino que permite pasar de un estado organizacional “A” a un estado organizacional “B”.

Se considera como impuesto si busca ser introducido un modelo de construcción *a priori*, además los gestores del cambio pueden ser uno o varios decisores autorizados, si por el contrario es concebido como un proceso colegiado y participativo, el objetivo de dicho cambio será involucrar a los participantes, de tal forma que el proceso se someterá a una discusión y participación.

II.1 Una Tipología General del Cambio en la Organización

En la figura que se muestra a continuación, se presenta *una tipología del cambio*. Se trata de una tipología genérica para referirse a todo tipo de cambio, incluidos los cambios administrativos y tecnológicos.



El cambio adaptativo es el de menor complejidad, costo e incertidumbre. Implica una nueva ejecución de un cambio en una fecha posterior en la misma unidad organizativa o una imitación de un cambio similar por parte de otra unidad diferente. Así, por ejemplo, un cambio adaptativo para unos grandes almacenes sería establecer jornadas de 12 horas durante la semana que se dedica anualmente al inventario. El departamento contable de los almacenes imitaría este mismo cambio en su horario de trabajo durante el periodo de preparación fiscal. Los cambios adaptativos no representan una amenaza para el personal, que ya está acostumbrado a ellos.

El cambio innovador se sitúa a mitad de camino en el continuo de complejidad, costo e incertidumbre. Un experimento con horarios de trabajo flexibles en una compañía de almacenes de suministros agropecuarios puede catalogarse como un cambio innovador si supones modificar la manera en que otras empresas de esa industria los utilizan. La poca familiaridad, de la que se deriva una mayor incertidumbre, hace del temor al cambio un problema si se trata de cambios innovadores.

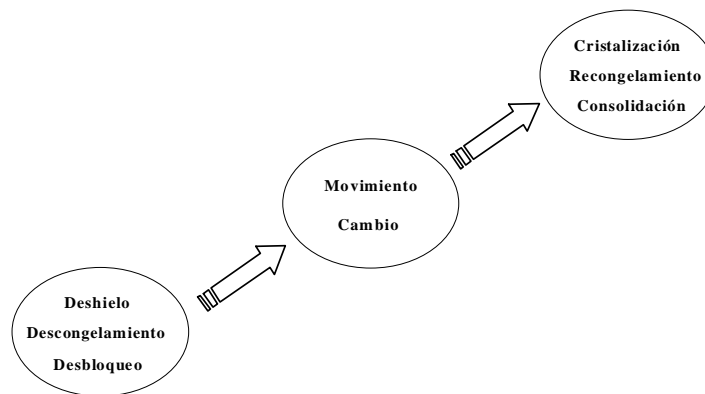
El cambio radicalmente innovador se encuentra en último extremo del continuo de complejidad, costo e incertidumbre. Los cambios de este tipo son los más difíciles de llevar a la práctica y suelen ser los que más amenazas implican para la confianza de los directivos y para la seguridad en el trabajo del personal. Se trata de cambios que pueden poner en peligro la cultura de la organización. La resistencia al cambio tiende a aumentar a medida que los cambios dejan de ser adaptativos para pasar a ser innovadores y de éstos a radicalmente innovadores.

Esta tipología general del cambio, nos ofrece una visión general del cambio, el siguiente punto a tratar, nos muestra una de las más reconocidas discusiones en cuanto al fenómeno del cambio, si bien sus bases se localizan dentro de la psicología, las reflexiones realizadas por Kurt Lewin ha servido de base para desarrollar modelos más complejos, sobre todo en disciplinas como la administración y la estrategia que han tomado el discurso de Lewin, ampliándolo, e insertándolo en las discusiones del cambio en las organizaciones.

II. 2 Modelo Kurt Lewin

En los años 50's, el psicólogo social Kurt Lewin desarrollará una teoría de cambio social, observó que al interior de las instituciones sociales existe un equilibrio de fuerzas, por lo tanto, algunas fuerzas, estimulaban el cambio y otras lo rechazaban.

Lewin: Cambio



Elaboración propia, 2002

Este modelo de explicación, en cual la estabilidad no es únicamente definida por fuerzas que se oponen al cambio, la estabilidad del sistema se explica a través de este juego de fuerzas contrarias que se neutralizan mutuamente. Con lo anterior podemos discernir que Lewin, desarrollará una teoría de la estabilidad más que una teoría del cambio, ya que le ha definido a este como una inestabilidad pasajera que interrumpe una situación de equilibrio, él traduce las implicaciones de su teoría en términos de consejos normativos sobre la manera de introducir el cambio en las organizaciones.

Muchas teorías del cambio organizacional han tenido su origen en la obra, que ha marcado un hito en el tema del cambio, el psicólogo social Kurt Lewin, elaboró un modelo de cambio planificado en tres etapas que explica cómo se inicia, se dirige y se estabiliza el proceso de cambio. Las tres fases que son:

- 1) Descongelamiento, deshielo, desbloqueo, desconfirmación.
- 2) Cambio, movimiento.
- 3) Recongelamiento. Recongelamiento, cristalización, consolidación.

II. 3 El Modelo de Cambio Planificado (Lewin / Shein)

Esta serie de reflexiones cobra significado a la luz de la *teoría del cambio planificado*. Esta teoría sienta sus bases a través de la obra de Lewin en los años cuarenta. Posteriormente ha sido objeto de reelaboración. Shein la ha utilizado para comprender una variedad de fenómenos, desde la persuasión coercitiva ejercida sobre los prisioneros de guerra hasta el proceso de aprendizaje que tiene lugar en un programa de desarrollo de directivos. Puede resumirse en los siguientes términos, según Schein:

1. Todo proceso de cambio implica, no solamente el aprendizaje de algo nuevo, sino también el *desaprendizaje* de algo que ya estaba presente y probablemente bien integrado en la personalidad y en las relaciones sociales del sujeto. El proceso de cambio implica el abandonar actitudes, conductas o prácticas organizativas actuales.
2. No hay cambio si no se da la motivación para cambiar. Si dicha motivación no está presente, la inducción de la misma es la parte más difícil, del proceso de cambio. Ésta suele ser la parte más difícil del proceso de cambio.
3. Los cambios organizativos, tales como las nuevas estructuras, los procedimientos, etc. Sólo tienen lugar si se producen cambios individuales en las personas clave de la organización. El cambio organizativo tiene lugar a través de cambios individuales. Las personas constituyen el núcleo de los cambios en la organización. Cualquier cambio, en términos de estructura, de proceso grupal, de sistemas de compensación o de diseño de puestos de trabajo, requiere que las personas también cambien.
4. La mayoría de los cambios que tienen lugar en los adultos implican actitudes, valores e imágenes de uno mismo, por lo cual el desaprendizaje de las pautas de conducta correspondientes a estas áreas es esencialmente doloroso y despierta temores. Se encuentra resistencia al cambio incluso cuando los objetivos del mismo son sumamente deseables.
5. El cambio es un proceso constituido por varias fases, que han de cumplirse para que el cambio se establezca. El cambio eficaz exige el reforzamiento de nuevas conductas, actitudes y prácticas organizativas.

Después de elaborar una búsqueda de reflexiones en torno al *modelo Lewin*, desarrollaremos con atención cada una de las fases que presenta el modelo:

Fase primera:

El *descongelamiento* tiene la finalidad en esta etapa de crear la motivación que se requiere para el cambio. Mediante esta función se estimula a los individuos a sustituir sus conductas y actitudes habituales por las que la dirección desea que adopten. Los directivos pueden iniciar el proceso de descongelamiento negando la utilidad o la conveniencia de las conductas o actitudes actuales de sus empleados. Es decir, es preciso lograr que los empleados sientan desagrado por la manera en que solían hacerse las cosas.

Durante esta etapa, los gestores han de diseñar también la manera de derribar las barreras que obstaculizan el cambio. (Kreitner 1997: 621-623)

El desbloqueo, hace perder el equilibrio que mantiene la estabilidad, según Lewin, la desestabilización de modelos de comportamiento actuales, permite dejar a tras la resistencia al cambio. Localizar e inmediatamente jalar los beneficios del “stress” e insatisfacción existente al interior del sistema actual, se inscribe como una estrategia de desbloqueo. En efecto, el desbloqueo puede resultar sea de la aparición de nuevas fuerzas, sea de la afabilización de la resistencia, por ejemplo inculcando una idea de una necesidad de cambio. (Hatch 2000: 370,371)

El deshielo, es un proceso por el cual un individuo o un grupo de individuos toman consciencia de la necesidad y/o interés de cambiar, aceptan la idea misma del cambio. El objetivo es preparar el cambio buscando que surjan las posibilidades y las condiciones adecuadas. En esta fase encontramos como muy común la creación de un sentimiento de insatisfacción (¿por qué cambiar, en tanto que la organización actual es percibida como satisfactoria?). Bajo ciertas condiciones, esta etapa de cambio constituye un mecanismo permanente para crear una situación que se aleja de la neutralidad, es decir, los comportamientos existentes son clarificados, de tal forma que los individuos, se verán explícitamente forzados a tomar una posición o de perder su lugar. (Morin 2000: 247-249)

El propósito de esta fase es despertar la motivación para el cambio. Comprende tres subprocesos:

1. *Desconfirmación*. El individuo ha de darse cuenta de que una conducta habitual suya no da los resultados esperados a que una determinada creencias no es válida. Cuando nuestra conducta habitual es efectiva y las cosas marchan bien no hay motivo para cambiarla. Ha de producirse un cierto fracaso, lo cual genera ansiedad. Así surge la motivación para el cambio.
2. *Ansiedad*. La desconfirmación ha de despertar suficiente ansiedad para que surja la motivación para el cambio. Si el sujeto experimenta sólo una cierta incomodidad puede eludir el cambio.
3. *Seguridad psicológica*. No basta con que el sujeto experimente ansiedad. Esta puede paralizarlo. Hace falta que reciba la seguridad de que puede cambiar. Esta seguridad puede venir, o bien del nuevo cabeza de la organización o de un consultor externo. De hecho, en estas circunstancias, la función de líder es absorber la ansiedad generada por los procesos de cambio. (Shein 1982, 1997: 224-227)

Fase segunda:

Puesto que el *cambio* supone aprendizaje, esta etapa implica suministrar al personal nueva información, nuevos modelos de conducta y nuevas maneras de percibir las cosas. El propósito de esta etapa es lograr que los empleados aprendan nuevos conceptos o puntos de vista. Los modelos de roles, los mentores, los expertos, la fijación de puntos de referencia para la compañía frente a organizaciones a escala mundial y la capacitación son mecanismos que sirven para facilitar el cambio. (Kreitner 1997: 621-623)

El cambio, consiste en imprimir la dirección del movimiento deseado en el sistema ahora desequilibrado. Las estrategias utilizadas para orientar la dirección de cambio comprende la formación de nuevos modelos de comportamiento, la modificación de los circuitos de comunicación jerárquica y de los sistemas de recompensa, así como la introducción de diferentes estilos de gestión, notablemente remplazando un estilo de dirección autoritario por un estilo participativo. El cambio persigue su evolución hasta que un nuevo equilibrio entre las fuerzas estimulantes y las fuerzas de resistencia sean esperadas. (Hatch 2000: 370,371)

De igual forma, *el movimiento* es el proceso por el cual uno pasa de un estado organizacional antiguo o anterior al estado organizacional nuevo. Esta es una fase durante

la cual se experimenta una nueva forma de hacer las cosas, uno trata de abandonar las antiguas prácticas para inventar nuevas. Esta fase de cambio debe ser estructurada de tal manera que permita a los actores participantes tomar una decisión en conjunto a la luz de su experiencia que provendrá de la fase de diagnóstico, estas condiciones de puesta en práctica de la nueva organización dentro del cuadro directivo y objetivos predefinidos; las reuniones, grupos de trabajo pueden ser organizados y animados como verdaderas “sesiones de negociación informal” dentro de las cuales los diversos actores participantes en el proceso de cambio tienen la ocasión de proyectar sus propias motivaciones en la futura organización y por otro lado de ponerse de acuerdo en relación a lo que ellos observan como los nuevos objetivos que son necesariamente convergentes por una parte y divergentes por otra. (Morin 2000: 247-249)

Despertada la motivación para el movimiento al cambio, ahora se trata de desarrollar hábitos y/o actitudes y/o valores nuevos. Esto puede tener lugar a través de dos vías o procesos complementarios:

1. *Identificación* con una persona que incorpora los hábitos y/o las actitudes y/o los valores nuevos. La identificación es un potente mecanismo de aprendizaje por que constatamos que los nuevos hábitos, actitudes y/o valores “funcionan”. Esta es la fuerza del ejemplo.
2. *Información* sobre nuevos conceptos y/o técnicas a través de lecturas, programas de formación, etc. La formación puede ser un eficaz herramienta de cambio cuando se da la motivación necesaria. (Shein 1982, 1997: 224-227)

Fase tercera:

Recongelamiento. El cambio se estabiliza durante la etapa de recongelamiento ayudando a los empleados a integrar sus conductas o actitudes modificadas en la manera normal de hacer las cosas. Ello se consigue dando a los empleados la oportunidad de mostrar sus nuevas conductas o actitudes. Una vez mostradas, es esencial aplicar un refuerzo positivo para implantar el cambio deseado. Se utilizan también un adiestramiento adicional y la modelación para reforzar la estabilidad del cambio. (Kreitner 1997: 621-623)

Se presenta una fase de *consolidación*, que se produce mientras los nuevos sistemas de comportamiento se estabilizan y son llevados a la institucionalización. Un ejemplo de las estrategias de este tipo será el establecimiento de nuevas políticas de funcionamiento o en su defecto la modificación de los programas de procedimiento, pero sobre todo, asegurando que los cambios efectuados puedan ser fijados en las normas y procedimientos de la organización. (Hatch 2000: 370,371)

La *cristalización*, es la fase de consolidación de nuevos comportamientos requeridos por el cambio. Consiste en mantener las nuevas prácticas, garantizar su permanencia y resistencia a cambios inmediatos, de tal forma que los antiguos hábitos no se restablezcan y las competencias nuevas adquiridas puedan esfumarse, al término de esta fase los cambios no deben ser percibidos como más como parte de un proceso de cambio. Construir los modelos de autoevaluación colectiva, compuestos de criterios tangibles, ilustran los comportamientos atendidos en el marco de la nueva organización, estos modelos, utilizados de manera regular, permiten hablar abiertamente de problemas donde aparecen, reconociendo y revalorizando los comportamientos que no se desea ver como permanentes sancionando lo que uno desea ver desaparecer. (Morin 2000: 247-249)

Recongelación: Estabilización del cambio. Es muy frecuente que una persona aprenda cosas en un programa de formación o que descubra en una lectura y que luego no incorpore establemente, ya sea por que no encaja en su personalidad, ya sea por que está no explica la importancia de una tercera fase. La estabilización del aprendizaje se produce a través de dos vías o subprocesos:

1. *Confirmación* vía experiencia. El sujeto pone a prueba las cosas aprendidas y comprueba que son coherentes con su personalidad “Le van”.
2. *Aceptación social.* Las personas con quienes se relaciona en la organización aceptan los nuevos hábitos, actitudes y/o valores aprendidos por el sujeto. El marco social en que nos desenvolvemos constituye un factor decisivo para nuestros aprendizajes. Los estudios sobre dinámica de grupos lo han demostrado empíricamente. Por esta razón, la formación *en equipo* es más efectiva que la formación individual.(Shein 1982, 1997: 224-227)

Si bien, este modelo, nos muestra al cambio como un proceso de tres fases, consideramos como básico, comprender acertadamente cada fase, de tal forma que podamos reconocer la ubicación de los procesos del cambio al interior de una organización.

Pasemos a continuación a desarrollar una de las teorías de cambio organizacional que incluso han llegado a colocarse como una disciplina propia, hablamos del Desarrollo Organizacional (DO); en los años 70's y 80's, tuvo una promoción muy fuerte, pareciera que los 90's dejaron de considerar sus principios, pero creemos que sus preceptos básicos mantienen vigencia, sobre todo, entramos a una análisis del cambio a nivel de organización, avance importante para los intereses de este proyecto.

II. 4 Desarrollo Organizacional.

El desarrollo de la organización (DO) constituye un área de estudio y de práctica aplicada. Unos especialistas en DO han definido el **desarrollo de la organización** de esta manera:

El desarrollo de la organización tiene por objeto ayudar a los gestores a planificar el cambio en la organización y la gestión del personal que desarrollará el compromiso, la coordinación y la competencia que se requieren. Su objetivo es acrecentar tanto la eficacia de las organizaciones como el bienestar de sus miembros mediante intervenciones planificadas en los procesos humanos, en las estructuras y en los sistemas de la organización, empleando el conocimiento de la ciencia de la conducta y sus métodos de intervención.

De esta definición se desprende que el DO proporciona a los gestores las herramientas necesarias para dirigir el cambio en la organización.

En esta sección se revisan brevemente las cuatro características de DO y sus implicaciones para la investigación y para la práctica.

El DO implica un cambio profundo. Los agentes de cambio que aplican en DO pretenden, por regla general, una mejoría profunda y duradera, que se esfuerza por lograr un cambio *cultural* fundamental, es decir, “entendido por cambio fundamental, en

contraposición a la solución de un problema o a la mejoría de un procedimiento, que algún aspecto significativo de la cultura de una organización nunca volverá a ser el mismo”.

DO centrado en valores. **Debido al hecho de que el DO está en parte enraizado en una psicología d carácter humanista, muchos consultores en DO introducen determinados valores o sesgos en la organización de su cliente. Prefieren la cooperación al conflicto, el auto control al control institucional y una dirección democrática y participativa a una gestión de tipo autocrático.**

DO es un ciclo de diagnóstico y prescripción. Los teóricos y los practicantes del DO han seguido siempre un modelo médico de organización. Al igual que los médicos, los consultores internos y externos en DO concentran su atención en la organización “enferma”, “diagnostican” sus enfermedades, “recetan” y ponen en marcha una intervención y “hacen” un seguimiento” de la mejora conseguida.

Investigación en Do e implicaciones prácticas. Las intervenciones que guardan relación con el DO produjeron los siguientes resultados:

- Un meta-análisis reciente de 18 estudios reveló que la satisfacción del empleado con el cambio aumentaba cuando la alta dirección estaba totalmente comprometida con el esfuerzo para el cambio (insertar nota)
- Un meta-análisis de 52 estudios realizado recientemente dio respaldo al modelo basado en un enfoque de sistemas para el cambio en la organización. Más en concreto, la variación en un elemento objetivo indujo la creación de cambios en otros elementos objetivo. Además, se halló una relación positiva entre el cambio en la conducta individual y el cambio a nivel de toda la organización.
- Otro meta-análisis de 126 estudios demostró que las intervenciones plurifacéticas que emplean más de una técnica de DO resultaron más eficaces en el cambio de las actitudes respecto al puesto de trabajo y de las actitudes respecto al trabajo en general que las intervenciones que se limitaron a un solo proceso humano o a un enfoque tecnoestructural.

De esta investigación se deducen dos implicaciones prácticas. En primer lugar, se confirma que le cambio planificado de la organización funciona. Como se señala en otras partes de este proyecto, el establecimiento de objetivos, la retroalimentación, el reconocimiento y la compensación, la capacitación, la participación y el diseño de un trabajo estimulante tienen excelentes registros de resultados relacionados con una mejoría en el rendimiento y en la satisfacción en el trabajo. En segundo lugar, los programas de cambio logran mayores

éxitos cuando están orientados al logro de resultados tanto a corto como a largo plazo. Los gestores no deberían buscar un cambio en la organización que tenga por finalidad el cambio en sí mismo. Los esfuerzos para el cambio deberían producir resultados positivos en la organización.

A continuación describiremos el papel que debe poseer un grupo de DO.

Planeación de la organización y desarrollo de sistemas

1. *Misión.*

Ayudar a desarrollar una organización que funcione a plenitud y que alcance sus metas y objetivos mediante el uso óptimo de sus recursos humanos y materiales.

El planeamiento de la organización y el desarrollo de sistemas son responsabilidad principalmente de la dirección operativa. El papel del grupo de organización y sistemas es dar asistencia técnica a la administración para lograr sus metas y objetivos. Este grupo sirve como consultor interno de la administración de línea en una variedad de asuntos, respecto a (1) la estructura organizacional, (2) el diseño del sistema administrativo, (3) la evaluación del desempeño y (4) los problemas que con frecuencia involucran grupos interrelacionados.

2. *Metas.*

- a) Desarrollar una organización que funcione a plenitud al optimizar sus recursos humanos y materiales en el logro de sus metas y objetivos específicos.
- b) Desarrollar un clima de trabajo basado en la apertura, la confianza y el respeto por cada uno de los miembros de la organización.
- c) Desarrollar una organización proactiva que se anticipe a los problemas (cuando sea posible) antes que se presenten y planee solucionarlos tan pronto como resulte realístico hacerlo.
- d) Fijar la autoridad y la responsabilidad apropiadas a los miembros de la organización y facilitar el desarrollo de un clima de trabajo que estimule la iniciativa individual y la realización personal.
- e) Crear, desarrollar y mantener sistemas de administración eficaces, diseñados para facilitar el óptimo desempeño de la organización.

3. *Responsabilidad y autoridades*

- a) Ayudar a la administración en el diagnóstico de los problemas de la organización o sistema y llevar a cabo los planes para superarlos.
- b) Conducir estudios para verificar la estructura óptima de la organización o el diseño del sistema administrativo.
- c) Desarrollar y realizar planes para iniciar y mantener cambios en la organización o en el sistema administrativo.
- d) A ordenes de la dirección, verificar la eficacia de los programas de toda la corporación o de la división con respecto a las metas y objetivos establecidos.
- e) Identificar y desarrollar planes para incrementar la eficacia administrativa y mejorar las relaciones de trabajo.
- f) Participar en el diseño o rediseño de las organizaciones o sistemas administrativos.
- g) Coordinar la puesta en marcha de las funciones recientemente establecidas.

4. *Enfoque.*

A. *Proporcionar* a la administración un recurso interno de consultoría.

- a) Identificar los obstáculos para el eficaz desempeño de la organización.
- b) Analizar las condiciones que influyen en la organización y afectan su desempeño.
- c) Proponer planes de acción que puedan resolver los problemas de la organización por medio de una eficaz resolución de problemas y toma de decisiones.
- d) Asesorar a la administración en el diseño y realización de los planes para resolver los problemas.

B. *Asesorar* a las organizaciones clientes en:

- a) Identificar y clarificar las metas y los objetivos.
- b) Identificar los obstáculos en el logro de las metas y los objetivos.
- c) Analizar las posibles causas de los continuos problemas organizacionales.
- d) Desarrollar mecanismos eficaces de resolución de problemas.
- e) Diseñar y llevar a cabo planes para superar los problemas identificados.

5. *Actividades típicas*

A. *Organización*

- Funciones analíticas (quién hace qué)
- Estructuración de la organización
- Identificación de las autoridades y las responsabilidades

- Diseño y rediseño de cargos

B. *Sistemas*

- Hacer el diagrama del sistema actual
- Identificar los malos funcionamientos causados por duplicación omisión o ineficiencias
- Planear para lograr el mejoramiento del sistema

C. *Planeación*

- Identificar metas y objetivos de corto y largo plazo
- Anticipar problemas
- Desarrollar planes para maximizar la efectividad organizacional
- Mejorar las comunicaciones y la retroalimentación
- Aumentar las capacidades para la resolución de problemas en el nivel más bajo posible

D. *Investigación aplicada*

- Analizar las políticas, los procedimientos y las prácticas de la organización cliente
- Verificar la eficacia de la organización en relación con su ambiente externo, con organizaciones con las que se relaciona y con percepciones de los miembros.
- Identificación o clarificación de metas y objetivos
- Desarrollo de normas de desempeño
- Examen de las prácticas administrativas
 - Empleo
 - Promoción
 - Manejo de quejas
 - Etc.
- Evaluar programas en marcha
- Planes operativos
- Planes de recursos humanos
 - Planeación de sucesión
 - Programas de minorías
 - Programas de alto potencial
 - Desarrollo profesional

6. *Procedimientos*

- a) Verificar los objetivos del proyecto que se va a realizar con el cliente

- b) Reunir información que clarifique el alcance de los problemas relacionados con los objetivos del proyecto
- c) Presentar al cliente los hallazgos preliminares para la clarificación posterior o dirección
- d) Proponer un plan de acción específico para:
 - Identificar claramente el problema
 - Identificar un modelo factible de resolución del problema
 - Poner en práctica las soluciones propuestas
 - Evaluar los resultados
- e) Concluir el proyecto cuando se hayan obtenido resultados satisfactorios

7. *Habilidades específicas*

- a) Identificación de problemas
 - Intrapersonales
 - Interpersonales
 - Interorganizacionales
- b) Recolección de información
 - De recolecciones sistemáticas de datos
 - De entrevistas
 - De datos históricos existentes
 - Etc.
- c) Retroalimentación de la información
 - Clarificación de los problemas sentidos
 - Análisis del clima
 - Sistemas de desempeño administrativo
- d) Diseño de modelos de resolución de problemas
 - Apropiados para la situación
 - Colaborativos
 - Participativos (cuando sea apropiado)
- e) Desarrollo de planes de acción
 - Específicos para la tarea
 - Apoyados por el cliente
 - Dentro de las fechas previstas

f) Evaluación de resultados

Acciones del consultor

Eficacia del diseño del proyecto

Establecer los criterios para evaluar la eficacia de los planes de acción.

Como podemos observar dentro de este detallado esquema de aplicación del modelo de Desarrollo Organizacional, esta cubierta una revisión minuciosa de todos los aspectos que influyen en la vida organizacional, aspectos tales que inciden en el desempeño de la organización. Si pretendiéramos elaborar una crítica a el esquema anterior, sería la siguiente: El modelo requiere de un esfuerzo coordinado y difícilmente puede aplicarse acertadamente sin una voluntad firme por parte de los altos niveles de la organización, por supuesto, nuestra crítica no se contrapone con principio alguno del sistema de DO.

II. 5 Modelo de Cambio Organizacional Integral.

El *Cambio Organizacional* es la adopción de una nueva idea o conducta por una organización. La nueva idea o conducta puede ser de adoptada a través de un estricto orden de pasos que se marcan a continuación, esta serie de actividades necesariamente, tiene que ser completadas. Si cualquiera de estos elementos es olvidado, el proceso de cambio fallará.

1. ***Necesidad.*** La necesidad para el cambio se presenta cuando se localiza un descontento por parte de la dirección con respecto a su actuación actual. Existe un problema percibido, el cual, forma un espacio de vacío entre la actuación real y la actuación deseada. La meta organizacional no está cumpliéndose. Dicho descontento puede presentarse cuando los directivos observan con cierta incidencia que clientes y/o usuarios están insatisfechos con las calidad del servicio que se les brinda, o cuando un competidor desarrolla una tecnología, ya sea de producción o de servicio para ofrecerla más barato. En este proceso de identificación de fallas en el servicios, es necesario, como la ha mencionado el modelo de cambio de Kurt Lewin, desbloquear a los participantes en a organización, dejando atrás su manera actual de hacer las cosas para

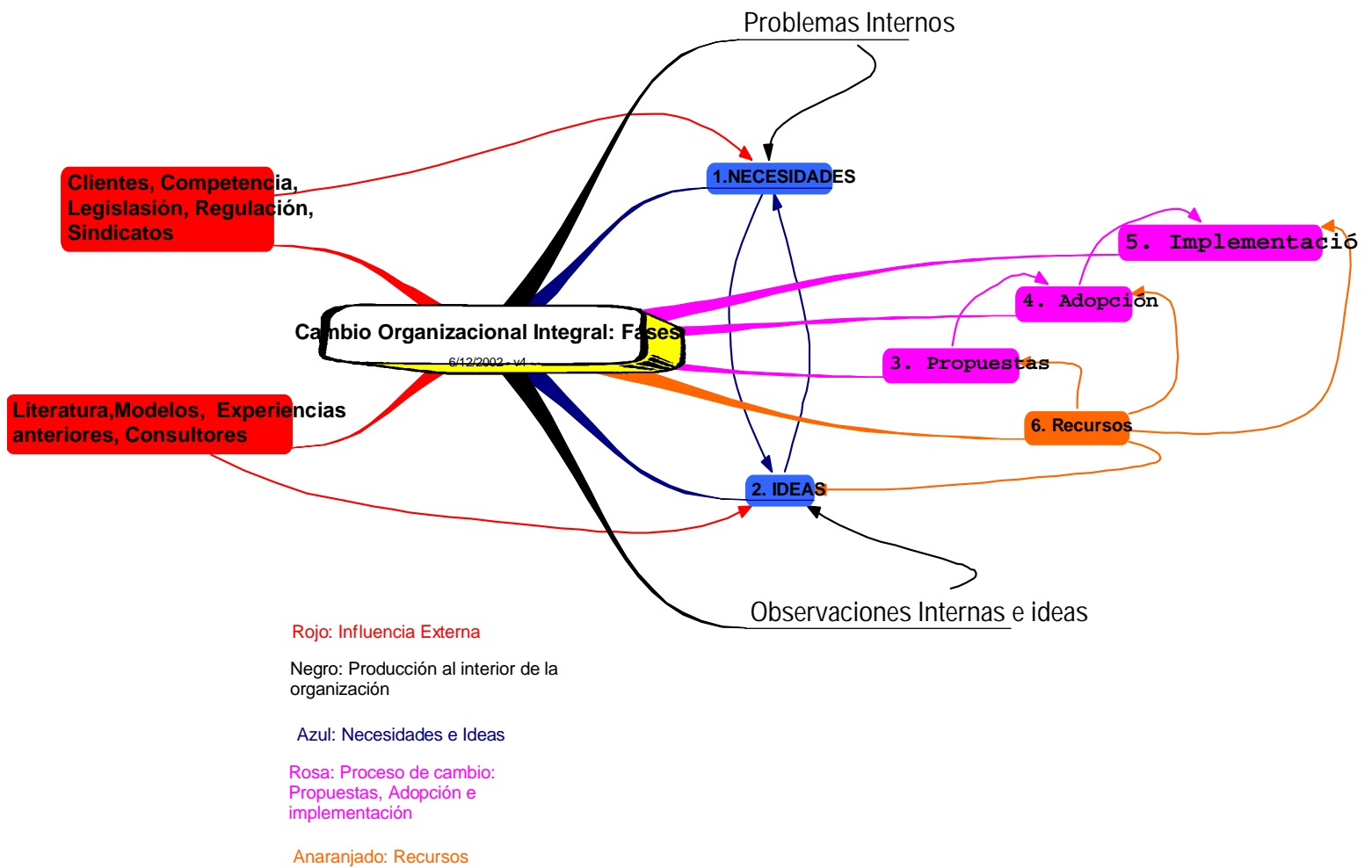
que ellos pueden adoptar nuevas conductas, es decir, consolidar a través del cambio nuevas actitudes y formas de trabajo.

2. **Idea.** La idea se presenta como una nueva manera de hacer cosas. La idea puede ser el desarrollo de un modelo, la creación de nuevos conceptos o misiones particulares para la organización o partes de ella, así, estas conceptualizaciones puedan planear su implementación y desarrollado al interior de la organización. La idea puede ser una nueva máquina, un nuevo producto, un nuevo servicio o una nueva técnica para eficientar las funciones de los empleados y gerente. Normalmente una buena idea tiene que ser desarrollada considerando reducir el descontento que puede causar hacia empleados y gerentes sobre su actuación actual. Todos los grandes desarrollos tecnológicos y de servicio ocurridos hasta la fecha, han tenido su génesis en el desarrollo de una idea, por citar algunos; el transistor, que ha tenido avances espectaculares hasta llegar a los micro circuitos y micro procesadores que permiten la reducción de los aparatos, ya sean domésticos o industriales (computadoras, televisores, sistemas de comunicación), el desarrollo de la tecnología de comunicación vía satélite, el desarrollo de redes de intercambio de información electrónica o los semiconductores eran una vez una simple idea, de igual forma, el desarrollo del servicio ha tenido grandes avances, tal puede ser el caso de los departamentos de servicios al cliente de los centros comerciales, que se han convertido en unidades más eficientes para lograr la permanencia de los clientes a sus marcas, la atención de ciertas transacciones bancarias vía telefónica y electrónica. La intención de esta propuesta es la siguiente: “Nunca deje una idea al olvido, analízela y trate de visualizar un futuro de la misma en el desempeño de su organización”.
3. **Propuesta.** La propuesta se presenta cuando alguna personal al interior de la organización, presenta algunas demandas o ciertas acciones para la organización, adoptando una nueva conducta; idea o técnica, con la intención de mejorar la organización. En algunos casos, los cambios pueden ser proporcionados a través del desarrollo de los empleados proporcionando información de apoyo a una propuesta formal que se ha desarrollado por la dirección, en estos casos, los cambios pueden presentarse de una manera “informal”. En otros casos, los cambios se presentan de una manera más “formal”, la propuesta es manejada a través de informes semanales,

mensuales, etc., que han de seguirse paso a paso. Esta fase, la propuesta, es determinante, ya que cristaliza o consolida la idea y muestra cómo se resolverá un problema específico y como se mejorará el desempeño. La propuesta da a la organización una oportunidad de decidir si realmente se quiere probar el cambio, enfrentando los retos y dificultades que se presenten.

4. **La decisión elegida.** La decisión ocurre cuando después de ser valoradas cada una de las propuestas presentadas con anterioridad y la organización elige una o varias de aquellas para alcanzar el cambio organizacional. Un cambio de grandes dimensiones, requiere de la firma del documento legal que comprometa a los participantes. Existen casos en los cuales los procesos de cambio requieren de menor formalidad, evitando una serie de escalones y tramos de control, trabajando directamente con la gente y buscando compromisos en la gente.
5. **Recursos.** La fuerza humana y el cambio de actitudes en el desempeño de sus actividades, son esenciales para provocar un cambio. El cambio no pasa delante de nosotros y es únicamente observado. El cambio requiere recursos un empleado y un directivo tiene que percibir la necesidad del cambio para encontrar motivación y trabajar en él. Se requiere de una persona perfectamente identificable y que este comprometido en desarrollar la propuesta, se debe proporcionar el tiempo y recursos para llevarlo a cabo. Gerentes, en su mayoría poseen la energía para provocar los cambios. Es posible que algunas veces, ellos delegan la responsabilidad a un empleado específico. Comités y fuerzas de tarea son mecanismos eficaces de enfocar recursos en un cambio. Por supuesto, nunca hay que olvidar que las organizaciones no poseen tiempo y recursos ilimitados para realizarlo todo. Para que el cambio pueda ser dirigido con éxito y llevó a cabo, deben asignarse recursos necesariamente evaluados con la mayor fidelidad posible y controlados en todo momento de una manera eficaz.

Como lo muestra la siguiente figura , muchas de las necesidades para el cambio e ideas se originan en el ambiente externo. Los ambientes nunca son estables en lo absoluto, por lo tanto, la organización debe permanecer atenta a los cambios del medio, es decir, el cambio es un proceso constante y permanente, no puede ser aplicado y olvidado confiando en su efectividad permanente.



Los problemas de la organización pueden ser enfrentados en cada uno de los espacios de esta, es decir, las unidades o departamentos pueden de forma independiente descubrir problemas particulares y serán resueltos expeditamente en cada uno de sus espacios, necesariamente, la comunicación de las acciones tomadas, permitirá la institucionalización de ideas que pueden mejorar la actuación en áreas diversas de la organización. Si bien, las necesidades e ideas se listaron simultáneamente al principio de la propuesta del cambio, este sólo es un primer paso para trabajar en el desarrollo del proceso integral.

La organización está expuesta a un sin fin de acciones negativas. En ocasiones, un problema se levanta y precisamente esta situación precipita procedimientos para la búsqueda de soluciones apropiadas. En otros casos, los empleados aprenden una nueva idea

y comprenden que puede ser una manera más eficaz de realizar sus actividades. Lo anterior se presenta como medios de actuación creciente, los cuales finalmente son positivos para la organización.

Por ejemplo, muchas organizaciones adoptaron nuevos sistemas de información, no porque estas tuvieran una necesidad específica por este, sino, porque se presentaba como una buena forma de mejorar el desempeño. Es importante no olvidar que la necesidad o la idea pueden ocurrir primero, no existe una regla general que nos exija realizar alguno de estos pasos primero, pero de igual forma no podemos dejar de tomar en cuenta que para garantizar el proceso de cambio, cada uno de los pasos marcados en la figura (propuestas, adopción, implementación y recursos) deben completarse, de tal forma que sea garantizada la eficacia de este.

II 6 Estrategia Directiva Para el Cambio

El desarrollo de estrategias para el cambio ha de ser desarrollado por la directiva, a continuación, ofrecemos una serie de pasos que son requeridos como un mínimo antes de desarrollar el modelo anterior, mejorando la probabilidad de iniciar, realizar y finalizar cualquier tipo de cambio con éxito. Estas ideas se resumen en la tabla siguiente.

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Diagnosticar necesidades reales para el cambio.2. Identificar ideas que encajen en las necesidades.3. Obtener el apoyo de la dirección.4. Flexibilizar los plan para la aplicación real.5. Considerar y superar la resistencia al cambio.6. Designe a un responsable del programa de cambio |
|---|

1. ***Diagnosticar necesidades reales para el cambio.*** Un diagnóstico cuidadoso de la situación existente, es necesario para determinar la magnitud del problema a tratar. Si las personas involucradas en el cambio no perciben un problema genuino, el proceso de cambio debe detenerse y corregir el planteamiento para alcanzar una percepción real. En el caso de nuevos productos o servicios, los clientes pueden sentir una necesidad, de

esta forma, se buscan las aplicaciones de cambio, a partir de ellos. En otros tipos de cambio, la necesidad puede ser percibida por personas dentro de la organización. Un vacío percibido es necesario para descongelar al individuo y hacerlo que invierta su tiempo y energía adoptando nuevas técnicas y procedimientos.

2. **Identificar ideas que encajen en las necesidades.** Descubrir la idea correcta involucra procedimientos de búsqueda, es decir, la comunicación entre; directivos, gerentes y empleados, proporciona información que ha de servir para la identificación e incluso, posibles soluciones a los problemas, cuestionándose los problemas al interior de la organización se crean soluciones. La creación de una solución requiere condiciones de flexibilidad organizacional, es decir, las personas deben tener la libertad para pensar sobre una idea y explorar nuevas opciones. La visión creativa proporciona muy frecuentemente solución a un problema de dirección y organización
3. **Obtener el apoyo de la dirección.** El cambio exitoso requiere el apoyo de la dirección de la organización. Para alcanzar un cambio fuerte a través de una reorganización estructural, el director y subdirectores, deben dar su confianza y apoyo. Para el caso de los cambios más pequeños, se requiere el apoyo de gerentes influyentes en las secciones pertinentes. La falta del apoyo de la dirección es una de las causas más frecuentes del fracaso en la aplicación, si la dirección tiene otras metas y prioridades, los cambios pueden mantenerse al margen. Al gestionar un proyecto de cambio, deben comunicarse las intenciones a todo el personal explicando las intenciones del cambio y públicamente declarar el apoyo.
4. **Flexibilizar los plan de acción para una aplicación más confiable.** La observación y diagnóstico, no son únicamente procesos de aplicación iniciales, cada una de las aplicaciones de los planes de acción, tendrá necesariamente una respuesta que modifica a todo el sistema, mantener la flexibilidad en el desarrollo del proceso, permite hacer las correcciones pertinentes, e incluso, dejar fuera acciones que pueden ser incorrectas para casos muy específicos. Manteniendo una mente abierta y vigilante, es posible asegurar el desarrollo confiable del proceso integral del cambio.

5. **Considerar y superar la resistencia al cambio.** Esta es la parte más difícil de cualquier aplicación de un proceso de cambio. Cuando uno piensa en la resistencia al cambio, surge inmediatamente la idea del rechazo que causan los niveles inferiores de la organización, es decir, los empleados, consideremos que la resistencia al cambio, se presenta en todos los niveles de la organización, modificar los “status” actuales de la organización, incluyen a todos los niveles de la organización, cabe señalar que es preciso entrar a una revisión más detallada de este punto líneas abajo. Creer que un proceso de cambio por muy bien diseñado que se encuentre pasará sin crear alguna controversia, es engañarse uno mismo, no importa cuan impresionante sean las características de la actuación de una innovación, su aplicación chocará un poco con algunos intereses, de tal forma que se arriesgaran algunas alianzas en la organización. Para aumentar la oportunidad de una aplicación exitosa, la dirección debe reconocer el conflicto, amenazas y las pérdidas potenciales percibidas por empleados. Los cambios propuestos parecen a menudo como torpes e ineficaces en las personas que se aplican. Diversas estrategias pueden ser usadas por gerentes para superar el problema de resistencia, nunca olvidado que la claridad y la sinceridad son verdaderos atenuantes de la resistencia al cambio.

5.1. Dirija y enmarque el cambio con necesidades y metas hacia los usuarios. La mejor estrategia por superar la resistencia, es asegurarse que ese cambio satisface una necesidad real. La resistencia se presenta porque los gestores del cambio, no consultan con las personas que sufren directamente los cambios. Además, consideramos que una causa principal de resistencia al cambio, es el no percibir que dichas acciones no mejoran la actuación actual, es necesario comunicar con claridad cuáles serán los beneficios de la aplicación de dichas acciones y como beneficia la participación de los integrantes.

La resistencia puede frustrar las intenciones de los directivos, pero, como se ha visto líneas arriba, la resistencia moderada es natural y forma parte de las reacciones que propician la implementación de un cambio en la organización.

Si los empleados creen que el cambio no tiene valor y sobre todo, si mantiene esa creencia, o si la dirección de la organización no lo apoya, el interés por cambiar la organización se

encontrará en un serio problema. Se insiste una vez más, el proceso para superar la resistencia, generalmente requiere informar y convencer a todas las partes de que el cambio es bueno, necesario, y obligado para la organización y el beneficio de todos los involucrados.

5.2 participación. La participación temprana y extensa en el proceso de cambio debe formar parte de cualquier aplicación de la estrategia. La participación da a todos los participantes involucrados, un sentido de dirección sobre la actividad del cambio. Ellos entienden que mejorar se presenta como un beneficio directo hacia ellos, así, se garantiza una actitud comprometida en una aplicación exitosa. La participación normalmente debe incluirse en la fase inicial de la creación de ideas y propuestas, estudiándolas y considerándolas para su posible incorporación en el programa de acción del cambio estratégico.

5.3 Comunicación abierta. Los procesos de comunicación educan a los integrantes de la organización sobre la necesidad de los cambios y los mantiene informados sobre las consecuencias del cambio propuesto. La apertura previene falsos rumores, mal entendidos y resentimientos. La comunicación abierta ofrece una oportunidad a la dirección para explicar qué pasos se tomarán, asegurando que el cambio no tendrá ninguna consecuencia adversa para los empleados. Un error común por parte de los gerentes es asumir que todas las personas entiendan perfectamente el proceso de cambio. La dirección debe proporcionar información suficiente para asegurar que los participantes están lo necesariamente informados.

6. Designe a un responsable del programa de cambio. Una estrategia eficaz es asignar a un responsable o crear un pequeño comité para ser responsables en cada una de las fases de iniciación y aplicación. El responsable del desarrollo de la idea vigilará que todas las actividades sean realizadas. Los responsables del proyecto deben poseer características muy particulares, deben poseer un entusiasmo y deben confiar en los programas de cambio lo anterior puede garantizar el desarrollo del proyecto sobre las dificultades y encarar la resistencia a la aplicación del programa. El responsable de proyecto, puede comunicar y explicar a las personas de que forma, el cambio les ayudará a realizar sus funciones. El entrenamiento, involucrando los principios del

programa hacen que los participantes se involucren en el proceso de cambio y alcance el desarrollo personal y profesional. Un responsable de debe estar siempre a favor de los cambios grandes al interior de la organización, desarrollando la comunicación eficaz para la creación de la nueva estructura organizacional. Los responsables del cambio a veces rompen las reglas y empuja hacia delante incluso, cuando se presenta la resistencia de los participantes; pero el entusiasmo puede garantizar la aplicación exitosa.

Conclusiones.

A través de este recorrido teórico, hemos pretendido sentar algunas bases comprensivas del fenómeno del cambio, sobre todo, cubrir un conjunto de discusiones e ideas considerados como importante para elaborar una reflexión muy particular del cambio en las Unidades Comerciales (UC) del Luz y Fuerza del Centro (LFC).

Nuestro siguiente apartado, centrará la discusión en las UC, elaborando cuatro escenarios que servirán de base analítica en la elaboración de este proyecto.

III. Gerencia Comercial / Unidades Comerciales: Escenarios

Introducción.

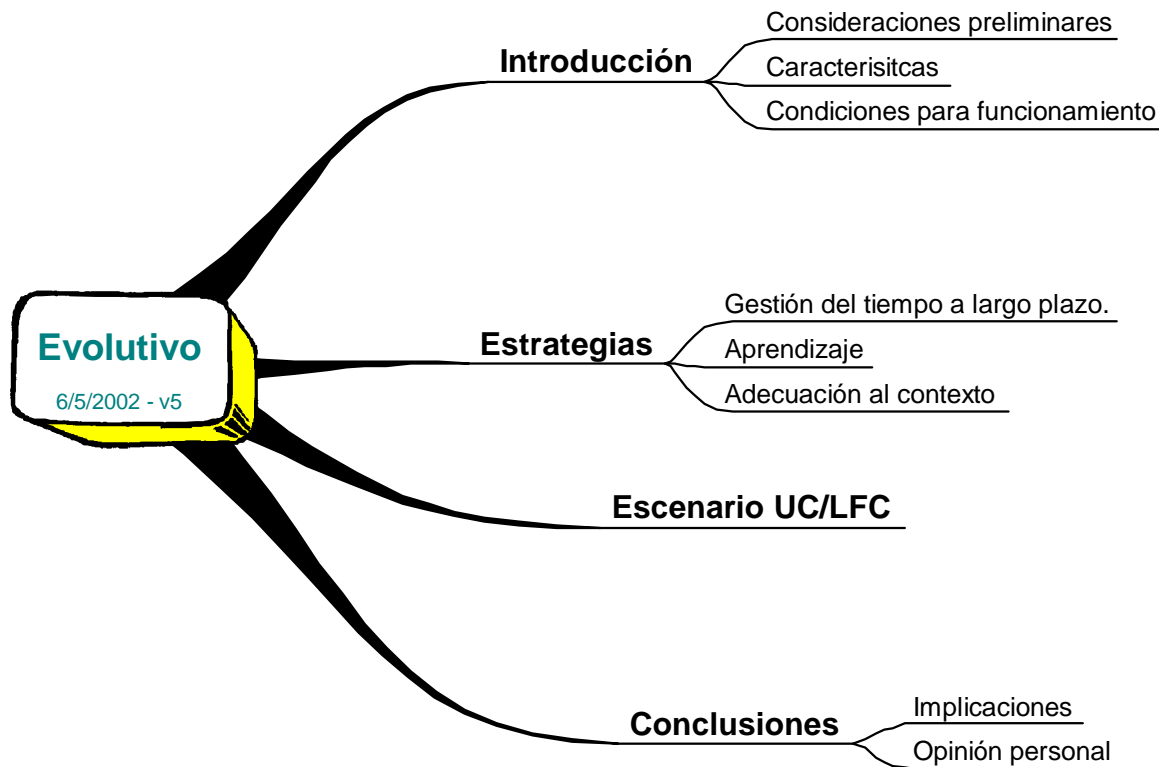
A continuación mostraremos cuatro escenarios del cambio que pueden presentarse en las Unidades Comerciales (UC), cabe destacar que estos escenarios únicamente cumplen con la función de esclarecer y mostrar ideas, es decir, no consideramos que la realidad pueda ajustarse a escenarios tan rígidos, más bien, creemos firmemente que la realidad es una mezcla de escenarios y que es muy válido dividir para comprender mejor. Recordemos que uno de los principios del conocimiento es precisamente la comparación.

De tal suerte que indirectamente compararemos estos cuatro modelos que son:

- Modelo de cambio evolutivo.
- Modelo de cambio revolucionario
- Modelo de cambio planeado:
 - Directivo
 - Participativo

Será a partir de estos que las ideas recuperadas del capítulo anterior podrán ser vistas dentro de los escenarios, esperamos que dichos escenarios cumplan con su cometido que es: dar información clara para poder elegir opciones de cambio al interior del Organismo Público Descentralizado Luz y Fuerza del Centro específicamente en las Unidades Comerciales que están bajo la Dirección Comercial del Organismos

El Cambio Evolucionista.



Introducción

La evolución nos ha mostrado grandes lecciones, hay que recordar que no es el más fuerte, física y estructuralmente el que sobrevive al paso del tiempo, hemos visto que la mayoría de las especies han tenido que enfrentar cambios decisivos en su existencia.

El hombre no es espectador en esta marcha incansable de evolución, sino protagonista, únicamente tendríamos que observar con cierto cuidado sus enfrentamientos con la naturaleza, como ha sido capaz de atravesar grandes océanos para descubrir nuevas tierras, de tal suerte, ha sido capaz de tomar parte activa y controlar, en parte, a la naturaleza, ser capaz de tomar ciertos pasos que le dan una ventaja.

La evolución no tiene únicamente una lección que mostrarnos, de igual manera nos ha enseñado que no todos forman parte del futuro en la evolución, podemos reconocer gracias a los vestigios de las grandes civilizaciones de la prehistoria americana, como fueron derrotados y completamente sojuzgados en un par de generaciones; pareciera entonces como un proceso de filtración que sólo permite el paso a los más adaptables, pero recordemos, no necesariamente los más fuertes.

Pero, cuáles son las condiciones de esta adaptabilidad, cómo se va garantizando su permanencia y qué resultados aseguran la repetición de estos procesos. Tratemos de reconocerlas y evidenciarlas para comprender las condiciones necesarias para mantenerse en aquella incansable carrera de la evolución.

Consideramos que en principio, una buena gestión del tiempo, seguida de un proceso de aprendizaje consciente e inconsciente y reforzada con una adecuación al contexto, se presentan como algunos de los mecanismos principales que aseguran parte de esta permanencia en los procesos de cambio evolutivo.

La evolución necesariamente se presenta como imperceptible, es tomada en cuenta, una vez realizado el trabajo de retrospectión, si consideramos de manera absoluta todo proceso evolutivo notaremos que gracias a los plazos tan marcadamente retirados, la estabilidad parece tomar gran importancia en dicho proceso, bueno, no se quiere decir que el dinamismo e incluso fuertes contingencias no dejen de presentarse en los procesos evolutivos, más bien, queremos decir que la gran distancia y el tiempo, parecen atenuar la contingencia e incluso se conforman imperceptible, tal como se ha mencionado a principio de este párrafo.

Para concluir este párrafo introductorio podemos decir lo siguiente: Los cambios evolutivos requieren, por un lado de plazos verdaderamente amplios, y además de procesos de cierta estabilidad que garanticen la capacidad de aprendizaje y adecuación al contexto..

Las Estrategias del Cambio Evolutivo.

Gracias a la capacidad de observar cuidadosamente las características que posee un cambio evolutivo, podemos deducir tres estrategias generales de las cuales se desprenderán una serie de acciones muy concretas.

Iniciaremos describiendo primeramente, *el manejo del tiempo a largo plazo* como una de las principales estrategias dentro del cambio evolutivo. La segunda estrategia en este tipo de cambio, será descrita como *la capacidad de aprendizaje* y finalmente *la adecuación al contexto*.

1. El manejo del tiempo a largo plazo. Gestionar el tiempo parece una tarea fácil, sobre todo cuando este insumo se nos presenta como ilimitado, pero en el caso de un proceso de cambio evolutivo, administrar los procesos largos requiere paciencia y una gran capacidad de memoria, esto último, con la intención de no perder detalle de las transformaciones que muy seguramente aparecen como imperceptibles, si bien, se afirma que “con el paso del tiempo se olvida todo”, es por esta razón que se hace necesario dentro del proceso de gestión del tiempo, inscribir los antecedentes necesarios para garantizar una permanencia del sistema.
2. Capacidad de aprendizaje. La capacidad de aprendizaje es fundamental en todo proceso de cambio, pero en este caso, los procesos evolutivos exigen capacidades de largo alcance, es decir, asegurar, transfiriendo experiencia, cada uno de los conocimientos esenciales para garantizar el funcionamiento.
3. Adecuarse al contexto. Este punto es fundamental para asegurar la existencia de todo proceso evolutivo, si no se es capaz, con base a experiencia mimetizarse al contexto, no tendría sentido alguno, hablar de este tipo de cambio, aprender y tener la paciencia para ser capaces de insertarse adecuadamente en el contexto, asegura la funcionalidad con el sistema.

Finalmente podemos mencionar lo siguiente, estas tres estrategias que forman parte del cambio evolutivo, requieren de un elemento fundamental para su puesta en marcha, la estabilidad; no podemos olvidar que todo cambio evolutivo, puede llegar lejos, gracias a la estabilidad del medio ambiente.

Primer Escenario: Unidades Comerciales en Proceso de Cambio Evolutivo.

Las Unidades Comerciales (UC) nacen el día 21 de Marzo de 1935, las compañías (en aquella época Luz y Fuerza del Centro se conformaba gracias a un conjunto de razones

sociales *cuasi* independientes), celebraron con el Sindicato Mexicano de Electricistas (SME), un convenio en el que se fijó el número y salario de los trabajadores que deberían prestar sus servicios en la Sección de Agentes Foráneos, del Departamento de Contratos.

En virtud del aumento de labores de dichos trabajadores, causado por el aumento del número de clientes de las compañías en las Agencias Foráneas, en Junio de 1937 pidió el Sindicato la revisión del Convenio antes mencionado, así como el establecimiento de reglas que faciliten la reclasificación de las Agencias y de los trabajadores que en ellas prestaban sus servicios en función a las variaciones que ocurran en el número y clase de clientes de las compañías en las diversas Agencias.

Sesenta y ocho años han pasado desde 1935, podemos observar que el número de UC ha crecido, por supuesto, obedece a un crecimiento de los servicios en la zona de influencia del organismo, pero hay que desatacar que todas las UC han permanecido, salvo algunos casos en la delimitación de zona con la Comisión Federal de Electricidad CFE, básicamente el desempeño de las funciones de trabajo se realiza de la misma forma, el uso de las tecnologías informáticas ha sido tardío, en últimas fechas podemos observar algunos esfuerzos aislados, poco estructurados al funcionamiento y procedimientos de cada unidad comercial.

Es muy válido destacar que la gestión del tiempo largo plazo, fue cumpliendo cada una de las condiciones marcadas líneas arriba, es decir, la capacidad organizativa de trascender generación tras generación, muestra que las UC contaron con elementos tales como: *el manejo del tiempo a largo plazo*, de igual forma, podemos observar que básicamente, el esquema de transmisión de conocimientos, dentro de las UC, se ha realizado de “mano en mano”, es decir, una generación con más experiencia transmite sus conocimientos a la nueva generación que va llegando al departamento, observamos pues, otra característica de este tipo de modelo: *La capacidad de aprendizaje*, las “agencias foráneas” han cumplido a lo largo de su historias con las necesidades que se han presentado en su área de influencia, por poner un ejemplo, mencionaremos el caso del Valle de Chalco, desarrollado en la zona conurbada, al oriente de la Ciudad de México, el crecimiento de esta región se dio gracias a una inmigración del interior de la república, los asentamientos se dieron, por llamarlos de alguna manera, vertiginosos, la población no contaba con los servicios de energía eléctrica, en un esfuerzo coordinado entre el gobierno federal, el organismo descentralizado LFC y la

sociedad civil, se logró la electrificación y correspondiente regularización de una cantidad de servicios muy importante, gracias a este crecimiento, se crearon dos nuevas UC: Xico y Agostadero, esto es una muestra de cómo se logra la última característica del modelo evolucionista, *la adecuación al contexto*.

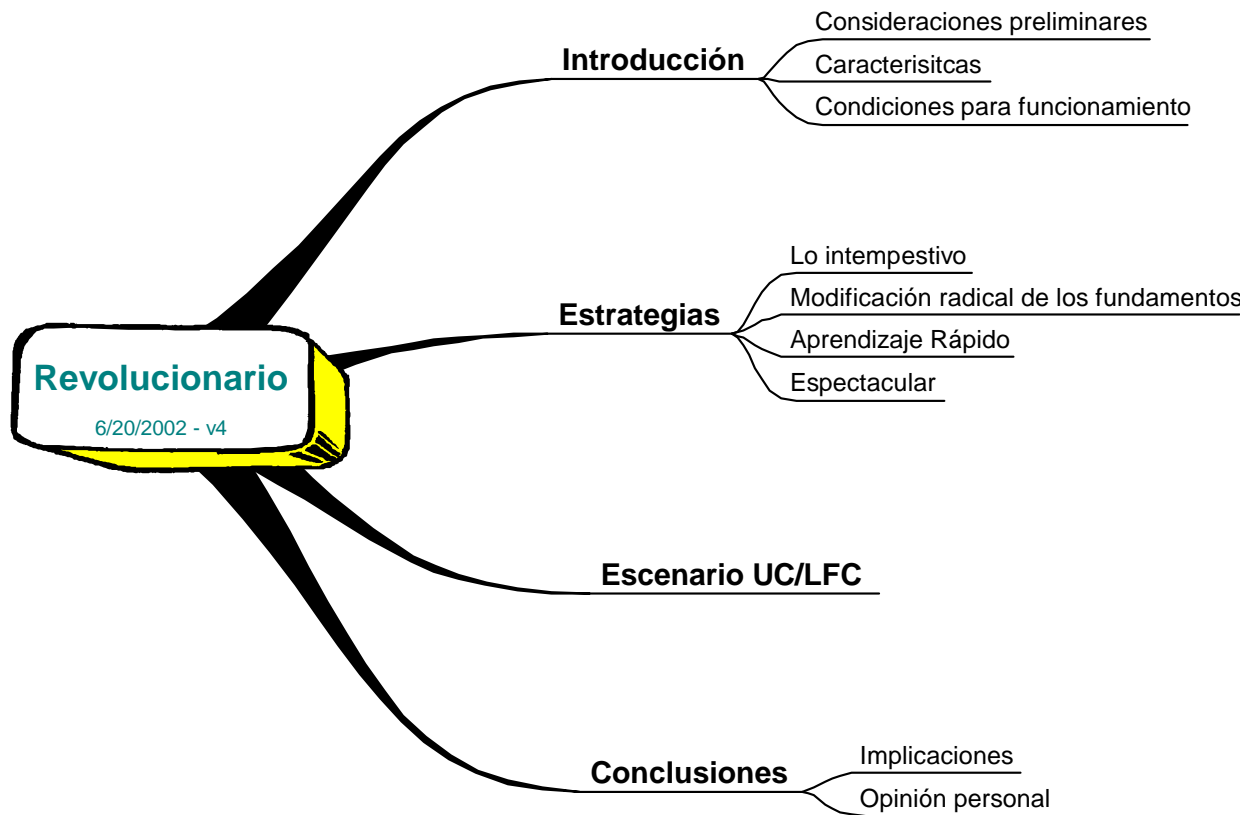
Finalmente podemos decir que el cambio evolucionista, no tiene por intención hacer modificaciones radicales a la estructura actual de la organización, reforzando nuestros sistemas de control y dando un mantenimiento adecuado a las estructuras actuales podemos lograr mejoras sustanciales en nuestro desempeño como organización

Implicaciones del Modelo Evolucionista

Si bien, las características del modelo evolucionista pueden servir para explicar a las UC desde una perspectiva longitudinal, es decir, a través del tiempo, creemos firmemente que este escenario posee un importante conjunto de limitaciones tales como; se presenta como un modelo que tiene una macro capacidad de observación dejando a un lado ciertos detalles, no permite observar cuales han sido las estrategias que utilizadas para mantener su permanencia evolutiva, consideramos que los tiempo actuales no permiten dejar el futuro de las UC a los cambios evolutivos únicamente, creemos que dicho modelo es una herramienta de análisis *a posteriori*, recordemos que dice la frase “recordemos nuestro pasado para entender el presente y planear al futuro”.

Insistimos este proceso evolutivo es inherente, se presenta como un proceso natural, pero nos sirve para estos fines como un medio de observación y análisis, no creemos que las UC puedan sostenerse naturalmente en un proceso evolutivo sin requerir una intervención directiva y estratégica.

El Cambio Revolucionario



Introducción

Cambios intempestivos que exigen un rápido actuar, cambios violentos que ponen en peligro el *statu quo*, cambios que en muchas ocasiones no llegan a su fin. Así es como se presenta el cambio revolucionario. Las revoluciones evocan grandes sacrificios, esfuerzos que sobrepasan lo habitual, cambios que inician con un puñado de personas, consecuentemente, si la fortuna los favorece y las condiciones son adecuadas, pueden extenderse en grandes dimensiones de la organización, recordemos que este tipo de cambios son enfrentados por lo que ha permanecido, recordemos que la apuesta es grande y que generalmente los incentivos a la permanencia trabajan esforzadamente para que todo siga igual, los fundamentos, una vez establecidos, difícilmente tienen por pretensión cambiar, recordemos que lo radical espanta, generalmente esperamos que los cambios sean graduales, así, permiten reflexionar en ellos, lo espectacular siempre ha tenido una fama de

crecer muy rápido y desaparecer de igual modo; no podemos olvidar que este tipo de cambios exigen demasiado.

Pero que sucedería si el contexto posee características tales que los fundamentos que sostienen a las organizaciones requieran sufrir modificaciones constantes o que nuestro contexto presente cambios verdaderamente radicales en lo social, político y económico; si bien pareciera que lo espectacular no dura, se vuelve necesario hacer esfuerzos realmente espectaculares para asegurar la permanencia de la organización, creemos que el contexto lo exige y que los cambios revolucionarios deben presentarse con más frecuencia.

Todo cambio modifica sustancialmente el sistema global, pero en el caso del cambio revolucionario la intención apunta en trastocar; lo social, político y consecuentemente lo económico, trastocar las bases fundamentales del sistema. No significa que un cambio dirigido sea incapaz de filtrarse a todo un sistema global, más bien lo que discutimos es la velocidad que es exigida en este tipo de cambios; cambios revolucionarios, cambios rápidos, repentinos y espectaculares; cambios evolucionistas, cambios medidos, reflexionados y poco notables.

Hemos de reconocer que la contingencia es lo que invade este tipo de cambios revolucionarios, es decir, en sobradas ocasiones el actuar rápido se presenta como una exigencia necesaria, más que como una elección.

Los cambios revolucionarios tienen grandes riesgos, ya que una vez lanzados, su control se vuelve muy delicado, se requiere de dirección y control muy estrictos, meticulosos, cuidadosos, se requiere de una verdadera atención por que de no lograrse los objetivos planteados por el cambio revolucionario, las consecuencias aparecen como dañinas para la organización, un cambio revolucionario que es inconcluso, un cambio revolucionario fallido, es todo un peligro para la organización. Pero porqué de esta afirmación, por que una vez quebrado el fundamento organizacional actual, una vez roto el sistema organizacional vigente y una vez modificada la vida al interior de la organización, no puede quedar sin una conclusión, pareciera que como versa aquel refrán “más valiera no haber iniciado ese juego”.

Pasemos a continuación a describir cuales son las principales estrategias que utilizan los cambios revolucionarios.

Las Estrategias del Cambio Revolucionario

Elaborando una observación cuidadosamente de las características que posee un cambio revolucionario, podemos discutir una serie de estrategias generales de las cuales se desprenderán una serie de acciones muy concretas, las cuales ofrecerán características muy particulares a este tipo de cambio.

Iniciaremos con *la sorpresa o a lo intempestivo* como una de las principales estrategias dentro del cambio revolucionario. La segunda estrategia en este tipo de cambio, será descrita como *la capacidad de modificación radical de los fundamentos*, pasaremos después describiendo *su capacidad inmediata de aprendizaje* y finalmente *lo espectacular* de este tipo de cambios.

1. Lo intempestivo. Ninguna revolución ha comenzado anunciando la fecha que lanza su ataque y cuales son los objetivos que piensa destruir, recordemos el caso de “bahía de cochinos que marco un icono muy representativo para la república Cubana”, o “el sorpresivo desembarco de las tropas americanas en Normandía que ha sido considerado como la acción que marcó el principio del fin a la segunda guerra mundial”. Para el caso del cambio revolucionario, encontramos semejanzas, dicha estrategia, es fundamental por que evoca una decisión muy fuerte por parte de sus promotores, si bien, lo intempestivo es producto de una maduración de estrategias, planes y acciones, su puesta en marcha requiere de la convicción y decisión muy expedita por parte de los promotores de dicho cambio.
2. La modificación radical de los fundamentos. No podemos hablar de una verdadera Revolución si una vez llegada su fin, no ha trastocado verdaderamente la raíz y los fundamentos del sistema global, recordemos que el concepto radical proviene del latín *radix* que significa raíz, modificar radicalmente significa llegar hasta la raíz de las cosas, modificar los fundamentos estructurales del sistema global, modificar básicamente cualquier estructura antepuesta.
3. La rápida capacidad de aprendizaje. Si bien, hemos reconocido que una Revolución conlleva a un proceso de reflexión estrategia y táctica minucioso, cuando inician las batallas intempestivas, la capacidad de recoger información sobre prácticas de acción, capacidad de armamento del enemigo, características específicas del terreno, requiere

una capacidad de procesamiento veloz de la información. De igual manera, el cambio revolucionario aplica la estrategia de procesar velozmente la información para modificar sobre la marcha las acciones correspondientes al cambio deseado, se requiere una capacidad analítica inmediata y sobre todo reacciones que permitan llegar lo antes posible a los resultados.

4. Lo espectacular. Cuando reflexionamos un poco sobre cada una de las grandes revoluciones sociales, por ejemplo: la francesa, la rusa, la mexicana, la cubana, verdaderamente sentimos que se han presentado como hechos históricos “espectaculares”, no hay revolución que pueda señalarse como ordinaria, no hay revolución que pueda entenderse como un proceso de lo cotidiano. Es así como encontramos dicha estrategia para el cambio revolucionario como; tácticas, planes y acciones verdaderamente innovadores, arriesgados, con una capacidad de entrega que pueden ser observados como pautas de acción verdaderamente espectaculares.

Para terminar esta sección mencionaremos que estas cuatro estrategias que forman parte del cambio revolucionario, retoman un elemento básico para su puesta en marcha, el dinamismo, no podemos olvidar que todo cambio revolucionario, puede lograrse, gracias a la capacidad de manejar un medio ambiente siempre en marcha y que parece nunca se detiene.

Segundo Escenario: Unidades Comerciales en Proceso de Cambio Revolucionario.

Como se ha mencionado en el primer escenario, las Unidades Comerciales (UC) tienen su génesis el día 21 de Marzo de 1935, si bien, hemos analizado a las UC desde una perspectiva evolucionista, creemos que precisamente su creación puede ser considerado de igual forma como un hecho revolucionario, recordemos que las UC surgen para hacer frente a las necesidades del servicio que imperaban en aquel entonces, recordemos que fue un puñado de trabajadores del departamento de cobranzas que decidió hacer a las necesidades de servicio en las comunidades periféricas del área conurbada que como es por todos conocido, mantenía un crecimiento muy acelerado, en aquella época.

Este pequeño grupo de trabajadores decidió hacer frente a estas necesidades y surgió la sección de Agencias Foráneas, es posible observar una de las características estratégicas de este tipo de cambios, la espectacularidad que presenta la creación de una nueva sección que en muy pocos años alcanza dimensiones muy considerables y que finalmente se consolida como uno de las secciones más atractivas dentro del organismo público.

Por otro lado, si consideramos la característica estratégica de los cambios radicales en cuanto a los fundamentos de trabajo que en aquel entonces eran vigentes, es decir, pasar de una definición de labores muy acotada a pasar a una definición de labores multifuncional, es necesario llamar la atención en este punto, como se ha mencionado en otros trabajos, consideramos que la sección de agencias foráneas nació moderna por este hecho significativo, recordemos que en la actualidad, las nuevas tendencias del trabajo pretenden alcanzar; el enriquecimiento de las funciones, la polivalencia en el trabajo, el desarrollo de multihabilidades, características que funcionan desde hace sesenta y ocho años en las UC y cabe destacar que permanece vigente hasta la fecha.

Esta característica presentado en el párrafo anterior, nos muestran una visión claramente revolucionaria de las UC, dichos elementos pueden ser utilizados actualmente para recuperar el control eficaz de los procesos de trabajo al interior de las UC, de tal forma que se pueda desarrollar todo el potencial requerido para ofrecer un servicio excelente a los usuarios presentes y futuros.

Las últimas líneas han marcado la pauta para seguir analizando a las UC dentro de un proceso de cambio revolucionario. Siguiendo esta discusión, tendríamos que reconocer primeramente que tras de cada UC pesa un tradicionalismo que ha sembrado raíces muy profundas, requeriríamos de una nueva e intempestiva espectacularidad que revolucionara cada una de las UC en todos sus procesos, retomando, por que no, sus bases que como se ha discutido líneas arriba, poseen la flexibilidad requerida para este tipo de cambios.

Pero es igual o más importante considerar que este tipo de cambios necesitan una claridad de objetivos, una comunicación transparente con cada involucrado en los cambios, recordemos que este tipo de cambios, activan con mayor frecuencia las defensas organizativas e impiden la implantación de las nuevas formas de trabajo, recordemos que es muy importante dentro de este tipo de cambios, analizar la información a grandes velocidades, para así poder redirigir los planes operativos.

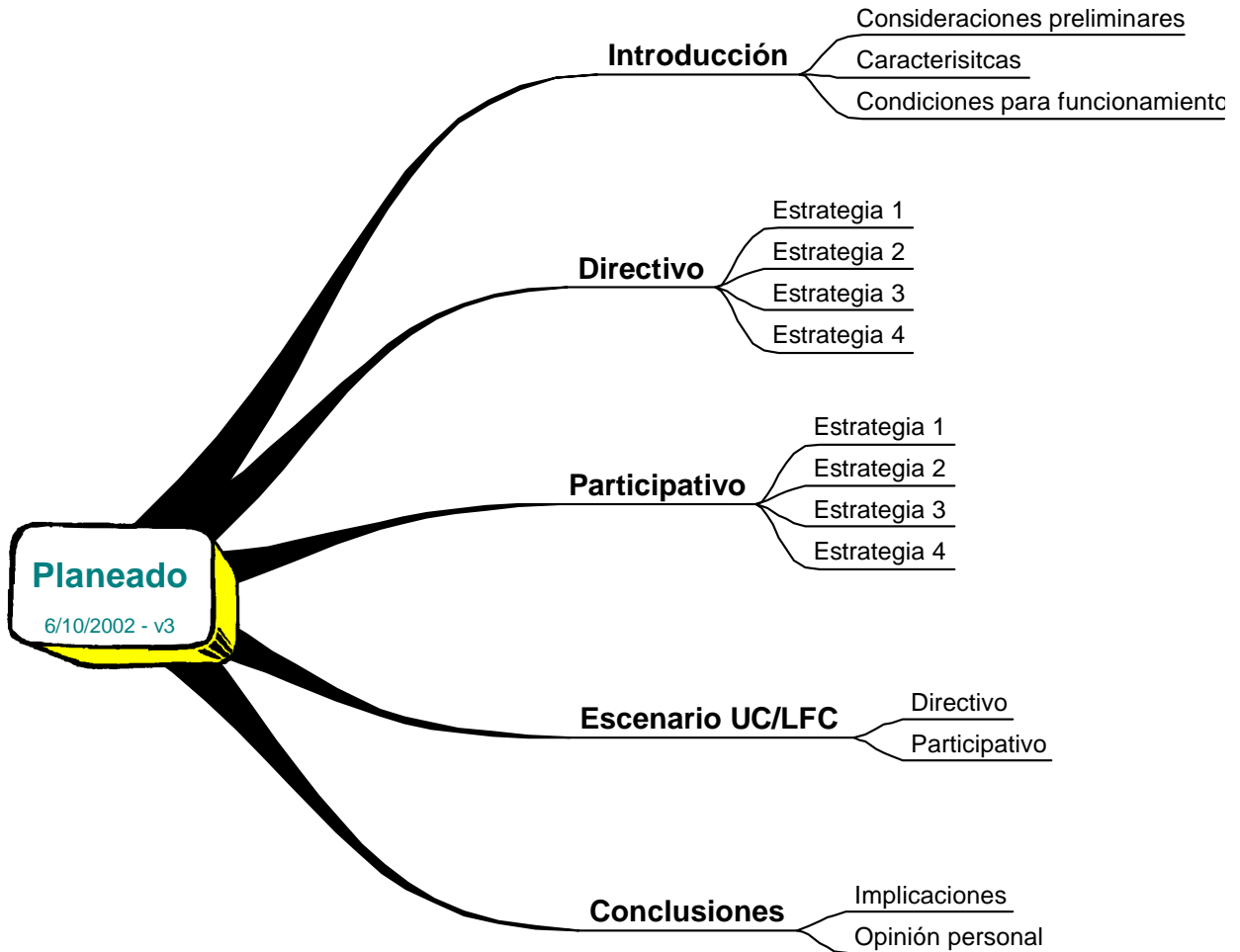
Las experiencias en este tipo de cambios, ofrecen resultados muy atractivos, pero son directamente proporcionales con el esfuerzo aplicado a dichos cambios. Las UC deben poseer ciertas características para garantizar el feliz arribo de estos cambios, recordemos que el convencimiento de los participantes de dichos cambios es esencial y sobre todo, asegurar que parte de los beneficios alcanzados influirá directamente en ellos mismos, funciona como un seguro para este tipo de cambios.

Implicaciones del Modelo Revolucionario

Si bien, las características del modelo revolucionario pueden mostrarnos la dificultad que entraña un cambio de este tipo, es posible observar que en muchas ocasiones los cambios radicales traen consigo beneficios sustanciales para la organización.

Si tratamos de observar este tipo de cambios dentro de las UC, tendríamos que pensar los cambios en dos sentidos: a) los cambios son producidos por un grupo de individuos que trabajan dentro de la organización y pretenden modificar las estructuras radicalmente, necesariamente tenemos que reflexionar sobre la posibilidad legal de introducir cambios en este sentido. b) por otro lado, los cambios radicales son propuestos por la directiva de la organización, debemos poner atención, si la aplicación de este tipo de cambio no activa las defensas organizativas, es decir, esa resistencia al cambio que puede llevarnos a un fracaso en la aplicación de nuestro modelo elegido de cambio, de igual manera, tenemos que considerar las implicaciones legales que entraña este tipo de cambio y las negociaciones políticas a las cuales está expuesto todo tipo de cambio

El Cambio Planeado.



Introducción

La previsión, el control del futuro y los planes de acción desarrollados *a priori*, se presentan como una práctica sustentada desde la educación elemental, aceptada generalmente por todos los individuos desde pequeños, recordemos que se nos enseña a planear el desarrollo de nuestras tareas a través de horarios, clases diferentes.

En vida adulta continuamos practicando la planeación de no ser así, nuestras vidas serían un desastre, recordemos que todos los individuos en teoría, somos previsores; planeamos nuestro futuro, fines de semana, vacaciones, actividades diarias, en fin,

utilizamos agendas para organizar nuestros tiempos y actividades para no dejar fuera cuestiones importantes.

A nivel organizacional, han existido un numero muy notable de principios previsoires que han marcado el principio de grandes disciplinas.

El francés Henri Fayol ha pasado a la historia, por su contribución a los principios básicos de la administración, en su obra: *Administration Industrielle et Générale: Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination et Controle* (Administración Industrial y General: Previsión, Organización, Dirección, Coordinación y Control). Publicado por primera en 1916, cuando Fayol tenía ya 75 años, es un libro de no más de 150 páginas, poco denso, escrito en lenguaje simple y directo. En él, Fayol apela esencialmente, mediante la lógica del sentido común, a la adhesión a cierto número de principios frecuentemente basados en verdades iniciales consideradas indiscutibles, lo que en este momento cabe destacar para nosotros es el observar el primer principio la *prévoyance (previsión)*, el cual evoca la necesidad de trabajar con el futuro, prever, garantizar a través de esfuerzos presentes, un mejor futuro.

Por supuesto, no podemos olvidar que los trabajos de Fayol tuvieron influencia de la obra de Frederick Winslow Taylor: *The principles of scientific managment* (Principios de la Administración Científica), sobretodo destacaremos para nuestros intereses el primer elemento de su Administración Científica: *El estudio de tiempo y patrones de producción*, actividad que refleja la capacidad de prever actividades que se han de aplicar en el futuro.

Como podemos observar todo proceso administrativo tiene un sustento en la capacidad de previsión. Finalmente mencionaremos en la siguiente tabla cuáles son los principios de la administración para L. Urwuick uno de los pioneros en la sistematización del conocimiento administrativo, el nos describe en su celebre libro “The elements of Administration.(Los elementos de la Administración), tres principios, de los cuales se derivan una serie de procesos y efectos.

Principio	Proceso	Efecto
1.- Investigación: Todo procedimiento científico se basa en la investigación de los	Vaticinio: La investigación entra en proceso con el vaticinio.	Planeamiento: Y cobra efecto con un plan.

hechos, que de esta manera se convierte en el primer principio de la administración		
<p>VATICINIO:</p> <p>Debe revestir una forma que corresponda a las realidades de la situación, a saber con el objetivo general y la política de líneas generales de la empresa. (“Ver que le plan de operaciones esté cuidadosamente preparado”). Por lo tanto, encuentra su principio fundamental en: Adecuación, Organización y Coordinación</p>		
<p>2.- Adecuación:</p> <p>Ver que la organización humana y material sea adecuada a los objetivos, recursos y necesidades de la empresa.</p>	<p>Organización:</p> <p>El vaticinio entra en proceso con el establecimiento de una organización adecuada.</p>	<p>Coordinación:</p> <p>Y cobra efecto con la coordinación.</p>
<p>PLANEAMIENTO:</p> <p>El propósito del planeamiento es asegurar una acción sistemática de acuerdo con el objetivo general y la política de líneas generales de la empresa. (“Ver que el plan de operaciones se lleve a cabo en forma estricta”). Por lo tanto encuentra su principio fundamental en el: Orden, Mando y Control.</p>		
<p>3.- Orden:</p> <p>Asegúrese el orden material y humano.</p>	<p>Mando:</p> <p>El planeamiento entra en proceso con el mando (Establézcase una dirección que sea competente y tenga unidad de propósito</p>	<p>Control:</p> <p>Y cobra efecto en el control (Sujétese todo a control).</p>

Es interesante destacar que los principios anteriores fueron escritos en 1944, un año antes de la segunda guerra mundial, sobre todo, mencionar que su vigencia está sustentada en un proceso lógico que puede sostenerse a la difícil prueba del paso de los años.

Los principios de las Administración han sido modificados con el paso del tiempo, pasando de un simple PODCC (Planeación, Organización, Dirección, Coordinación y Control), hasta uno acrónimo bárbaro, el POPDCORB, (en ingles, por supuesto), este quiere decir; Planificar, Organizar, Personal (proveerse de), Dirigir, Coordinar, Reportar (informar al superior) y Presupuestar (“budget”). La segunda “O” después de la “C” aparece sólo por razones fonéticas.

La complejidad de los procesos administrativos, han requerido incluir actividades al proceso mismo, lo importante ha destacar aquí, es que todo proceso de gestión inicia con la

previsión, tal como hemos mencionado al principio, estamos seguros que esta capacidad de previsión, de ver el futuro y tratar de tomar medidas para acondicionarnos al medio, forma parte de la naturaleza humana que hemos trasladado a la administración y organización.

Hasta ahora hemos discutido la capacidad humana para anticiparse a los hechos y hemos dado algunos ejemplos de cómo este principio se ha trasladado a disciplinas como la administración y la teoría de las organizaciones. Pero consideramos que el cambio planeado puede tener al menos dos distinciones; la primera, el cambio planeado dirigido (CPD) y la segunda el cambio planeado participativo ó colegiado (CPP), pasemos entonces a discutir cada uno de estos.

Cambio Planeado Dirigido.

En muchas ocasiones, el tamaño de la estructura organizacional, el número de participantes, así como el arraigo de las tradiciones y culturas organizacionales, pueden limitar una participación directa en los cambios de la organización.

Incluso, las limitaciones de los promotores del cambio, ya sea; número de participantes, poco presupuesto asignado para la elaboración de los programas y proyectos, falta de apoyo por parte de los directivos de la organización y la falta de tiempo para participar directamente en dichos procesos, hace necesario buscar mecanismos adecuados para hacer frente a las expectativas requeridas del cambio en la organización, consideramos que el Cambio Planeado Dirigido (CPD) puede presentarse como una buena opción.

El CPD, lo entendemos como una serie de medidas que son elaboradas con anticipación, es decir, requieren de un estricto cuidado en su proceso de planeación, ya que la implementación será aplicada por un tercero y únicamente tendremos la oportunidad de monitoriar su avance a distancia, a través de la retroalimentación.

Las Estrategias del Cambio Planeado Dirigido.

Dos han sido las estrategias dentro de el CPD, la primera es trabajar con una campaña de promoción del cambio que tienda a generar una ambiente confianza entre todos los participantes de la organización, comunicar que los cambios son necesarios y que resultado

de estos beneficiaran a los participantes. Estas acciones sirven para vencer las barreras organizativas; tales como la generación de incompetencias especializadas, rutinas defensivas y autoengaño, que se manifiestan en una serie de malestares al interior de la organización y finalmente inciden en el bajo rendimiento del organismo e inclusive en la ingobernabilidad de la misma.

Es muy importante considerar que esta estrategia debe poseer un grado de coherencia para no resultar contraproducente con las acciones que pretendemos tomar, recordemos que dentro de los planes de acción nuestra participación queda al margen, únicamente tendremos la capacidad de recoger información a través de la retroalimentación y posteriormente en nuevas campañas de aplicación modificar los planes elaborados.

La segunda estrategia, apuesta a la capacitación de los participantes, especialmente de aquellas personas que dirigen las Unidades Comerciales.

Una serie de cursos de habilidades Directivas puede ser programado para otorgar conocimientos básicos para una buena conducción de las unidades. Antes que nada, reconocemos que una Unidad Comercial es un negocio que requiere ser administrado con un conjunto mínimo de habilidades directivas, por esta razón proponemos una serie de seminarios o cursos para capacitar a los participante, especialmente a todos aquellos que dirigen las UC's.

Tercer Escenario: Unidades Comerciales en Proceso de Cambio Planeado Directivo.

El tercer escenario nos muestra a las Unidades Comerciales (UC) realizando un plan de desarrollo elaborado por los directivos, este proceso consiste en programas de capacitación a través de una serie de seminarios o cursos que muestran habilidades gerenciales, los seminario son dirigidos principalmente a los jefes de UC y a los jefes "potenciales" de UC (Subagentes, sobre todo).

La mecánica podría ser en grupos de 12 a 15 participantes y después de adquirir dichos conocimientos, regresar a las UC's a desempeñar sus funciones, pero aplicando los conocimientos aprendidos en seminarios, tiempo después, aproximadamente un mes, se levantará información a través de "índices" que se han diseñado con anterioridad para monitorear los impactos dentro de las UC's.

Estos programas de capacitación pueden reforzarse con seminarios de capacitación para cada uno de los participantes en diversas áreas de su trabajo cotidiano, ayudantes y subalternos, por ejemplo, además es posible reforzar los sistemas de control existentes como se mostró en el primer escenario (evolutivo).

Las ventajas que encontramos son: se requiere de menor tiempo de aplicación, así como menor presencia por parte de la dirección o sus representante; los riesgos, son: falta de control en los procesos de capacitación y un menor contacto con la parte operativa de la organización, además de tener una capacidad de respuesta muy limitada ya que una vez elaborado el programa, meses después se tendrán primeras informaciones para corregir el programa.

Cambio Planeado Participativo.

Contrariamente al CPD, el Cambio Planeado Participativo CPP, reúne desde el inicio una serie de medidas que permiten trabajar en su implementación de una manera más colegiada, es decir, lo que reina al interior de este tipo de cambios, es la participación de todos los integrantes de la organización, desde los niveles directivos, operativos y de enlace.

Un cambio de este tipo requiere, como en el caso anterior, una planeación estricta de los programas operativos a implementar, incluso, las acciones que han de aplicarse en dichos programas o planes requiere un riguroso diagnóstico antes de su aplicación.

Una de las ventajas que se pueden observarse en este tipo de cambios, tienen que ver con la relación más estrecha y personal que se mantiene dentro de todo el proceso de cambio, es decir, siempre estará presente un promotor del cambio, una persona que ha sido designada por los directivos para; apoyar, dirigir, corregir y controlar el proceso mismo y cada una de las acciones concretas.

Las Estrategias del Cambio Planeado Participativo.

El número de estrategias para un cambio de este tipo, mantiene una relación estrecha con el tipo de mecanismos de cambio que se han de implementar.

Pero, podríamos asignar algunas características primordiales para este tipo de cambios; la primera, sería un proceso de planeación muy incluyente, es decir, requerimos de la visión de cada uno de los sectores participantes en dicho proceso, segundo necesitamos un conjunto de objetivos claros para poder elegir los mecanismos adecuados del cambio, estos incluyen objetivos generales y metas en cada una de las fases del cambio, tercero, fundamental es el grupo de promotores del cambio que están directamente involucrados en las áreas donde se aplican las herramientas para producir los cambios, la capacidad de estos promotores debe ser muy aguda, ya que ellos tendrán que; apoyar, dirigir, controlar y corregir las herramientas del cambio para alcanzar los objetivos.

Pasemos a mostrar una de las herramientas que han demostrado ser eficientes en cambios de este tipo, hablamos de la reingeniería de procesos, en especial incluimos una metodología de aplicación que puede sentar las bases para su implantación.

“Reingeniería de Procesos”

Cuando nos piden una breve definición de la reingeniería de negocios, contestamos que significa “empezar de nuevo”. No significa chapucear con lo que ya existe ni hacer cambios incrementales que dejan intactas las estructuras básicas. No se trata de remendar nada, de hacer componendas en el sistema existente para que funcione mejor, lo que significa es abandonar procedimientos establecidos hace mucho tiempo y examinar otra vez desprevendadamente el trabajo que se requiere para crear el producto o servicio de una compañía y entregarle algo de valor al cliente. Significa plantearse este interrogante: “Si yo fuera a crear hoy esta compañía, sabiendo lo que hoy sé y dado el actual estado de la tecnología, ¿cómo resultaría?”. Rediseñar una compañía significa echar a un lado sistemas viejos y empezar de nuevo. Implica volver a empezar e inventar una manera mejor de hacer el trabajo.

Esta definición informal está muy bien para la conversación porque da la idea de lo que entendemos por reingeniería del negocio. Pero el que quiera aplicar esa reingeniería a una compañía necesita algo más.

¿Cómo rediseña una compañía sus procesos? ¿Por dónde comienza? ¿Quiénes toman parte? ¿De dónde vienen las ideas para un cambio radical?. (Hammer 1994: 34)

Estas son algunas de las ideas generales que nos presentan los padres de la reingeniería; Michel Hammer y James Champy en su libro titulado “Reengineering The Corporation” (1993), (Reingeniería de Negocios).

Definición Formal de Reingeniería

“Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”. (Hammer 1994: 34)

“Reingeniería es el diseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado – y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan – para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización. (Manganelli 1995: 8)

Metodología para la implantación de un proceso de Reingeniería.

Es posible utilizar una metodología de cinco etapas y cincuenta y cuatro pasos que permite a las organizaciones obtener resultados rápidos y sustantivos efectuando cambios radicales en los procesos estratégicos de valor agregado. Se incluye en esta metodología una serie de técnicas administrativas integradas que se usan para desarrollar y analizar la información necesaria a fin de identificar oportunidades y rediseñar procesos básicos. La metodología se diseñó para que sea utilizada en equipos de reingeniería en organizaciones de negocios, sin tener que valerse mucho de expertos de fuera. Cada una de las cinco etapas comprende un aparte lógica del proceso de reingeniería y produce resultados que se usan en las etapas subsiguientes. Para fines del este proyecto se mostraran únicamente las cinco etapas, sin profundizar en cada uno de los pasos requeridos en cada una de estas:

Etapas 1. Preparación. Empieza lógicamente con el desarrollo de un consenso ejecutivo sobre las metas y objetivos que se buscan como avance decisivo del negocio y que son la justificación de este proyecto de reingeniería. La preparación también establece claramente el vehículo esencial entre las metas decisivas del negocio y rendimiento de

procesos rediseñados, y define los parámetros del proyecto relativos a programación, costos, riesgo y cambio organizacional. En la etapa de preparación se reúne e equipo de reingeniería, se le capacita y se produce el plan inicial de gestión del cambio.

Etapa 2. Identificación. Desarrolla un modelo de organización, orientado al cliente o usuario; identifica los procesos estratégicos de valor agregado; correlaciona organizaciones, recursos y volúmenes con procesos específicos y prioridades; y recomienda procesos específicos como objetivos del mayor impacto para reingeniería.

Etapa 3. Visión. Busca oportunidades de avance decisivo en los procesos; los analiza y los estructura como “visiones” de cambio radical.

Etapa 4. Solución. En realidad, se divide en dos subetapas casi paralelas: Una para desarrollar el diseño “técnico” necesario para implementar las visiones, y la otra, el diseño “social” que organiza y estructura los recursos humanos que tendrán su cargo el proceso de rediseño.

Etapa 5. Transformación. Realiza las visiones de proceso (y las subdivisiones para los periodos de transición), lanzando versiones piloto de plena producción de los nuevos procesos.

Pasemos finalmente a examinar muy brevemente cómo se pueden utilizar técnicas administrativas en estas etapas de la metodología. Pero antes de empezar, es importante distinguir entre varias clasificaciones de técnicas administrativas:

- Técnicas de procedimiento individuales y formales son definidas como: “Secuencias de pasos bien definidos que producen un resultado tangible, ejemplo de estas pueden ser; modelación del proceso, benchmarking y análisis de flujo del trabajo.”
- Una combinación de varias técnicas de procedimiento bajo un título descriptivo, tal como la reingeniería informática, estructuración organizacional y administración del proyecto.
- Técnicas que no son de procedimiento, tales como la motivación o la facilitación. Ampliamente discutidas en la primera sección del proyecto en la parte que corresponde al Desarrollo Organizacional.

Como se ha mencionado, esta herramienta, no es excluyente de herramientas administrativas que puedan apoyar un proceso de cambio de este tipo, apoyarse de un programa de Benchmarking, es decir, de un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. Incluso retomar algunos aspectos de herramientas clásicas para el cambio como podrían ser el Desarrollo Organizacional, entendido como una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización y para finalizar podemos mencionar técnicas tales como la gestión de proyecto que nos puede guiar en el desarrollo de todo nuestro proceso de cambio.

Cuarto Escenario: Unidades Comerciales en Proceso de Cambio Planeado Participativo.

El último escenario, nos muestra a las Unidades Comerciales (UC) participando en un programa de cambio que incluso mantiene cierta relación con el cambio radical, es decir, la dirección ha optado por entrar en un proyecto de reingeniería de procesos y ha designado personal para pilotear el procesos mismo del cambio. Incluso podría optar por un programa de “The Balceed Scorecard” (Cuadro de mando integral), o cualquier programa de cambio que puede ser considerado como de larga alcance, por el esfuerzo que implica en cada fase, así como por el compromiso asumido por los directivos.

Después de elaborar los objetivos y metas del proceso de cambio, reconocer las actividades que añaden valor al servicio que presta y dejar en claro que tipo de herramientas utilizará, puede iniciar la programación para seguir cada una de las fases del proceso de cambio.

La mecánica podría ser la siguiente: una vez elegido el modelo que cubre nuestras necesidades, es decir, el modelo que se ha adaptado al número de participantes, número de promotores, recursos asignados, tiempos requeridos, etc., podemos pasar a una implantación del modelo piloto, para reconocer los aspectos que han de modificarse, según las necesidades de toda la organización y poder pasar a la implementación general del modelo.

Las ventajas que tenemos en este tipo de cambio son: la cercanía con los niveles operativos de la organización, la capacidad de respuesta casi inmediata, con respecto a modificaciones del modelo original, la oportunidad de generar confianza en los participantes del proyecto. Las desventajas son: un modelo de cambio participativo, requiere de más tiempo, de mayores recursos y de promotores del cambio bien capacitados para poder orientar, dirigir y corregir aspectos del modelo que no cumplan con los objetivos propuestos.

Implicaciones al modelo Planeado.

El modelo planeado consideramos tiene una relación estrecha con el modelo revolucionario, como se ha mencionado, debemos tener en cuenta cuáles son las capacidades organizativas que poseemos, de tal forma que no tengamos que dejar un proyecto sin concluir, por que esto último, representa un riesgo para la organización.

Ya sea que elijamos un Cambio Planeado Dirigido o Participativo, lo importante es terminar dicho programa, esto seguramente va a otorgar ventajas competitivas a nuestra organización.

Más bien, es cuestión de elaborar un plan coherente con la realidad de nuestra organización y una vez elegido continuar hasta el final.

Conclusiones

*“Dormí y soñé que la vida era alegría;
Desperté y vi, que la vida era servicio;
Serví y descubrí que en el servicio,
se encuentra la alegría”*

Rabindranath Tagore

El Cambio Organizativo

Consideramos que hasta hace pocas décadas, cuando el entorno de la organización era relativamente estable, el cambio organizativo era un proceso evolutivo. En la situación actual, es muy diferente. Las organizaciones se desenvuelven en un entorno cada vez más turbulento y dinámico en aspectos diversos, tales como: nuevas tecnologías, globalización de los mercados, presiones sindicales por la calidad de vida en el trabajo, expectativas de los empleados más jóvenes, nueva legislación sobre intercambios comerciales y de servicios, controles administrativos y de vigilancia más riguroso, nuevas técnicas de gestión, entre muchas variables más.

En estas circunstancias, la adaptación a los nuevos retos del entorno exigen a los directivos de las organizaciones la introducción de cambios profundos en plazos muy cortos. Pero sucede que en muchas ocasiones, las acciones y estrategias emprendidas para alcanzar los cambios, no han dado los frutos esperados.

Para finalizar consideramos que una de las dificultades para concebir dichos cambios, obedece a una falta de cuestionamientos bien elaborados desde el principio, y es que verdaderamente consideramos que *“un problema bien definido, se encuentra parcialmente resuelto”*; por tal razón surgen algunos cuestionamientos que consideramos son fundamentales para iniciar el cambio organizacional: ¿Qué condiciones han de darse para que el cambio organizativo se consolide? y ¿Existen realmente métodos que sean más efectivos que otros para implantar el cambio organizativo?. Para concluir haremos uso de algunas propuestas de Greiner; consideramos, son acertadas, en relación a nuestras reflexiones.

Pautas comunes en los cambios efectivos

Greiner ha analizado 18 estudios descriptivos de otros tantos cambios organizativos. De éstos, 11 han tenido éxito, los restantes 7 no. ha buscado la presencia de pautas comunes en los cambios que han tenido éxito. Ha localizado las siguientes:

1. La organización y, especialmente, la alta dirección, está bajo fuertes presiones, tanto externas como internas para mejorar la situación. El rendimiento y/o moral están en un nivel bajo.
La alta dirección busca una solución a los problemas.
2. Un hombre nuevo, conocido por su capacidad para hacer mejoras, entra en la organización, ya sea como cabeza de ésta, ya sea como consultor de la alta dirección.
3. El primer paso del nuevo hombre es promover un examen de las prácticas pasadas y de los problemas de la organización.
4. El director general y sus subordinados inmediatos asumen un papel activo en el examen.
5. El nuevo hombre, con el apoyo de la alta dirección, da intervención a varios niveles de la organización en la búsqueda de datos y en el diagnóstico de los problemas de la organización, también a varios niveles de ésta.
6. El nuevo hombre aporta nuevas ideas y métodos para desarrollar soluciones a los problemas de la organización, también a varios niveles de ésta.
7. Las soluciones desarrolladas son puestas a prueba en pequeña escala antes de extenderlas a toda la organización.
8. A medida que se van consiguiendo resultados positivos, se va ampliando el ámbito en que se aplican las nuevas soluciones y con el apoyo creciente de la alta dirección, se incorporan permanentemente al modo de vida de la organización.

Debajo de estas pautas subyacen dos elementos, según observa Greiner. En primer lugar, se da una cierta *redistribución del poder*. La alta dirección comparte la iniciativa con la línea jerárquica. El cambio es, en cierto grado, labor de todos. Esta redistribución del poder no debe entenderse en el sentido de que la dirección pierde poder en beneficio de los cuadros.

La imagen de que el poder es como un “pastel” que, si se reparte, se pierde una porción, es engañosa. Más bien, podemos decir que, la dirección, en el grado en que da más influencia a sus cuadros, también aumenta su influencia sobre los mismos. El proceso de liderazgo aumenta el tamaño del “pastel de influencia”. En segundo lugar, el cambio no aparece como una situación repentina, que se presenta de la noche a la mañana, sino como un largo *proceso de desarrollo*, en el que pueden distinguirse una serie de fases claramente diferenciadas. Greiner distingue seis fases, cada una de las cuales se divide en un *estímulo* y en la correspondiente respuesta:

Primera fase: Presión y reacción inicial. A menos que la alta dirección sienta que “el mundo se hunde bajo sus pies” es improbable que adopte la iniciativa para cambiar el estado de las cosas.

Segunda fase: Intervención y reorientación. No basta con sentir el temor de que el “barco puede hundirse. Cabe que la alta dirección quede paralizada o que racionalice el problema echándole la culpa a terceros: el mercado, la administración pública, los sindicatos. Etc. Aquí entra en juego el “nuevo hombre”, ya sea un consultor externo que tiene confianza de la alta dirección, un directivo de dentro que ha acumulado éxitos y es promovido a la dirección general o un director general proveniente de fuera y que tiene un brillante historial. El nuevo hombre examina la situación “sin vendas en los ojos” y expresa sus conclusiones a los hombres claves con toda crudeza.

Tercera fase: Diagnostico y reconocimiento. El nuevo hombre solicita la colaboración de la línea jerárquica para recoger la información que se necesita para llegar a un diagnóstico realista de los problemas de la organización. Temas que antes era tabú ahora se sacan a la luz. Se hace patente la disposición de la alta dirección a ver las cosas tal como son y a hacer los cambios que sean necesarios.

Cuarta fase: Invención y compromiso. Al llegar a esta fase, se cuenta con un amplio conocimiento de los problemas de la organización. Ahora se trata de buscar soluciones. En esta fase, del mismo modo que el fase anterior, el nuevo hombre solicita la colaboración de la línea jerárquica para inventar soluciones creativas. Eventualmente, se difunden técnicas nuevas a través de programas de formación. Al final de esta fase, los implicados se sienten comprometidos a implantar las soluciones elegidas.

Quinta fase: Refuerzo y aceptación. Los resultados positivos dan seguridad. Actúan como un refuerzo psicológico. El éxito anima a continuar en la misma línea. El resultado final es la aceptación generalizada de los cambios por toda la organización.

Estas medidas generales pueden ser consideradas en la aplicación de cualquier tipo de cambio, ya sea que optemos por reforzar la estructura existente y los sistemas de control actuales *Modelo de cambio evolucionista*, o pretendamos realizar mejoras espectaculares al interior de la organización *Modelo de cambio revolucionario*, o pretendamos elaborar un cambio que se ajuste a nuestras limitadas capacidades de recursos *Modelo de cambio Planeado Dirigido*, o finalmente optemos por un proceso de cambio integral *Modelo de cambio planeado participativo*; en cualquiera de los casos, es posible seguir los principios señalados anteriormente.

Finalmente podemos decir que el cambio:

- El cambio es una forma de vida, no es un fin.
- Permanece apegado a los valores básicos de compromiso, participación conjunta y responsabilidad individual.
- Excelencia.
- Tolera y espera diferencias en la práctica de trabajo y en el tratamiento.
- Sueldo por encima de la media para rendimiento por encima de la media.
- Líder en motivación humana.
- Hacer recaer las decisiones donde está el conocimiento.
- Reclutar empleados mejores que la media.
- Proporcionar experiencias de educación y desarrollo personal de alta calidad.

Recordemos que se han publicado centenares de libros y artículos que se basan en el desarrollo estratégico en la obra: “El arte de la guerra”, de Sun Tzu. Y se ha llegado a poner en tela de juicio incluso la efectividad de la planificación estratégica como tal. Mintzberg, experto en estrategia, escribe: “*Algunos investigadores parciales pretendieron demostrar que la planificación resultaba rentable, pero en su conjunto no demostraron tal cosa*” (Mintzberg 1994).

Después de pasar algunos años trabajando y estudiando la eficacia del mundo estratégico, en todas sus áreas; formulación, desarrollo, políticas, implementación y cambio, he llegado a la conclusión de que “las estrategias no fracasan porque no pudieron desarrollarse sino porque no pudieron implantarse”. Existen muchos libros sobre el arte de formular estrategias, pero hay pocos libros que muestran el cómo crear organizaciones donde se pueda materializar la estrategia, es decir, organizaciones pensadas en un cambio continuo.

Bibliografía

- Aktouf, Omar (1998) *La Administración: Entre la tradición y renovación*, Cali, Gaëtan Morin, 750 págs.
- Barba, Antonio A. Y Pedro C. Solis Pérez (1997) *Cultura en las Organizaciones: Enfoques y Metáforas de los Estudios Organizacionales*, México, Vertiente Editorial, 234 págs.
- Bartoli, Annie (1997) *Le Managment dans les organisations publiques*, Paris, Dunod, 300 págs.
- Barzelay, Michael (1998) *Atravesando la Burocracia: Una Nueva Perspectiva de la Administración Pública*, México, Fondo de Cultura Económica, 252 págs.
- Bazúa, Luis F. et al (2001) *Reestructuración del sector eléctrico en México: Una propuesta institucional*, México, UNAM/Miguel Angel Porrúa, 139 págs.
- Boyer, Luc et Noël Equilbey (1999) *Organisation: Théories et applications*, Paris, Éditions d'organisation, 367 págs.
- Bozeman, Barry (1998) *Todas las Organizaciones son Públicas: Tendiendo un Puente entre las Teorías Corporativas Privadas y Públicas*, México, Fondo de Cultura Económica, 245 págs.
- Bozeman, Barry (coord.) (1998) *La gestión pública su situación actual*, México, Fondo de Cultura Económica, 547 págs.
- Cabin, Philippe coord. (1999) *Les Organisations: Etat des savoirs*, Auxerre, Sciences Humaines, 412 págs.
- Clarke, Thomas & Stewart Clegg (1998) *Changing Paradigms*, London, Harper Collins Business, 502 págs.

- Clarke, Thomas y Elaine Monkhouse (1994) *Replanterse la empresa: la necesidad de afrontar los retos de los años 90's para llegar con éxito al siglo XXI*, Barcelona, Financial Times/Folio, 451 págs.
- Clegg (1989) “*Radical revisión: power, discipline and organization*”, en *Organization Studies*, 1989 10-1
- Clegg, Stewart R. *et al* (1996) *Handbook of Organization Studies*, London, Sage, 730 págs.
- Compañía Mexicana de Luz y Fuerza Motriz (1952) *Informe de la Compañía Mexicana de Luz y Fuerza Motriz*, México, Mimeo.
- Coriat, Benjamin (1979, 1989) *El taller y el cronómetro: Ensayo sobre el taylorismo, fordismo y la producción en masa*, México, S.XXI, 204 págs.
- Coriat, Benjamin (1991, 1995) *Pensar al revés: Trabajo y organización en la empresa japonesa*, México, S.XXI, 163 págs.
- Coriat, Benjamin et Oliver Weinstein (1995) *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris, Inédit, 218 págs.
- Crozier, Michel (1963, 1993) *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Éditions du Seuil, 383 págs.
- Crozier, Michel (1989, 1994) *L'entreprise à l'écoute: Apprendre le managment post-industriel*, Paris, Éditions du Seuil, 217 págs.
- Crozier, Michel et Erhard Friedberg (1977, 1994) *L'acteur et le système*, Paris, Éditions du Seuil, 217 págs.505 págs.
- Chandler, Alfred D. (1962, 1994) *Stratégies et structures de l'entreprise*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 543 págs.
- Chanlat, Jean-François et Francine Séguin (1983) *L'analyse des organisations: Une anthologie sociologique. Tome I Les Théories de l'organisation*, Québec, Gaëtan Morin, 482 págs.

- Chanlat, Jean-François et Francine Séguin (1983) *L'analyse des organisations: Une anthologie sociologique. Tome II Les composantes de l'organisation*, Québec, Gaëtan Morin, 508 págs.
- Child, J. (1989, 1991) *Organización: Guía para problemas y práctica*, México, CECSA, 469 págs.
- Child, J. (1991) *Organización: Guía para problemas y práctica*, México, CECSA, 469 págs.
- Daft, Richard (1983) *Organization Theory and Design*, Minnesota, West, 543 págs.
- Dahrendorf, R. (1978) *Sociología de la industria y de la Empresa*, México, UTEHA. 172 págs.
- De la Garza Toledo Enrique (1994) *Historia de la industria eléctrica en México Tomos I y II*, México, UAM.
- Desreumaux, Alain, (1998) *Théorie des organisations*, Caen, Éditions Management Société,
- Détrie, Jean-Pierre coord. (1995) *Strategor: Estrtegia, estructura, decisión, identidad; política general de empresa*, Barcelona, Masson, 555 págs.
- Etzioni, Amitai (1965) *Organizaciones Modernas*, México, UTEHA, 221 págs.
- Etzioni, Amitai y Eva Etzioni (1995) *Los Cambios Sociales*, México, Fondo de Cultura Económica, 453 págs
- Fairchild, Henry (1997) *Diccionario de sociología*, México, Fondo de Cultura Económica, 317 págs.
- Fayol, Henry (1916, 1973) *Administración Industrial y General*, México, Herrero, 278 págs.
- Follet, Mary P. et al (1965) *Administración Dinámica*, México, Herrero, 348 págs.
- Friedberg, Erhard (1993, 1997) *Le pouvoir et la régle: Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Éditions du Seuil, 431 págs.

- Fukuyama, Francis (1999) *La Gran Ruptura: La Naturaleza Humana y la Reconstrucción del Orden Social*, Madrid, Atlantida, 434 págs.
- Garibaldi, Gérard (1994, 2001) *L'analyse stratégique: Comment concevoir les choix stratégiques en situation concurrentielle*, Paris, Éditions d'organisation, 438 págs.
- Gibson, James *et al* (1983) *Organizaciones: Conducta, Estructura y Proceso*, Interamericana, 587 págs.
- Gibson, James L *et al* (1979, 1990) *Organizaciones: Conducta, estructura, proceso*, México, Interamericana, 587 págs.
- Graham, Pauline Ed. (1995, 1997) *Mary Paker Follet: Precursora de la Administración*, México, McGraw Hill, 309 págs.
- Hall, Richard (1991) *Organizations, structures, processes, and outcomes*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 344 págs.
- Hammer, Michael & James Champy (1993) *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*, New York, Harper Business, 233 págs.
- Hammer, Michael & James Champy (1994) *Reingeniería: olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa ¡casi todo está errado!*, Bogota, Norma, 226 págs.
- Harmon, Michel M. & Richard T. Mayer *Teoría de la organización para la administración pública* México, CNCPyAP A.C./FCE, 505 págs.
- Hatch, Mary Jo (1997, 2000) *Théorie des Organisations: De l'intérêt de perspectives multiples*, Bruxelles, Deboeck Université, 418 págs.
- Hax, Arnol C. & Nicolas S. Majluf (1991) *The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach*, New Jersey, Prentice Hall, 429 págs.
- Hood, Chistopher y Michael Jackson (1997) *La argumentación administrativa*, México, Fondo de Cultura Económica, 344 págs.

- Ibarra, Eduardo y Luis Montaña (1991) *El Orden Organizacional: Poder, Estrategia y Contradicción*, México, Hispánicas, 378 págs.
- Ibarra, Eduardo y Luis Montaña (1992) *Mito y poder en las organizaciones: Un análisis crítico de la teoría de la organización*, México, Trillas, 154 págs.
- Ibarra, Eduardo y Luis Montaña comp.(19¿?) *Teoría de la Organización: Fundamentos y Controversias*, México, UAM-I, 604 págs.
- Keen, Peter G. W. & Ellen M. Knapp (1996) *Everu Manager's Guide to Business Processes*, Boston, HBS Press, 220 págs.
- Lara B., Cristóbal (1953) *La industria de energía eléctrica*, México, Fondo de Cultura Económica. 260 págs.
- Le Goff, Jean-Pierre (2000) *Les illusions du management: pour le retour du bon sens*, Paris, La Découverte, 164 págs.
- Livian, Yves F. (2000) *Introduction à l'analyse des organisations*, Paris, Economica, 112 págs.
- Lozoya, Emilio T. Pres. (1994) *La Modernización del sector eléctrico*, México, SEMIP/CIDE, 211 págs.
- Mainero, Carlos E. (2000) *La administración pública mexicana*, México, Tercer Milenio, 63 págs.
- March, James G. & Herbert A. Simon (1961, 1981) *Teoría de la organización*, Barcelona, Ariel, 285 págs.
- Martínez C., Beatriz (1998) *Identidad de los trabajadores electricistas de L y F: Ante la reestructuración*, UAM-I, Tesina, 59 págs.
- Martínez, Fabiola (1999) "Comercialización, una de las áreas más rezagadas", México, La jornada, 26 de marzo 1999.
- Marx, Carlos (1935, 1981) *El capital*, México, Soto Mayor, 379 págs.

- Merton, Robert (1995) *Teoría y estructura sociales*, México, Fondo de Cultura Económica págs. 774.
- Mintzberg, Henry y (1991) *Mintzberg y la Dirección*, Madrid, Díaz de Santos, 494 págs.
- Mintzberg, Henry y James Brian Quinn (1993) *El Proceso Estratégico: Conceptos Contextos y Casos*, México, Prentice Hall, 1207 págs.
- Morgan, Gareth (1986, 2001) *Imágenes de la Organización*, México, Alfaomega/ra-ma, 409 págs.
- Morgan, Gareth (1997, 1999) *Imagin-i-zación: Una nueva aptitud crucial para la conducción y el managment en un mundo en movimiento y cambio*, Barcelona, Granica, 455 págs.
- Morin, Pierre et Eric Delavallée (2000, 2001) *Le manager à la écoute du sociologue*, Paris, Éditions d'organisation, 271 págs.
- Morsain, Marie-Agnes (2000) *Dictionnaire du managment stratégique*, Paris, Belin Sup Gestion, 217 págs.
- Mouzelis, Nicos P. (1967, 1973) *Organización y Burocracia*, Barcelona, Península, 237 págs.
- Palacios D., Beatriz (1995) *Estrategia Multimedia de comunicación alternativa: Un prototipo Aplicable (la Compañía de Luz y Fuerza)*, UNAM, Tesina, 198 págs.
- Perrow, Charles (1970, 1982) *Análisis de la organización: Aspecto sociológico*, México, CECSA, 267 págs.
- Peters, Thomas J. & Robert H. Waterman (1982) *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, New York, Harper & Row 360 págs.
- Pfeffer, Jeffrey (1992) *Organizaciones y teoría de las organizaciones*, Fondo de Cultura Económica, 359 págs.

- Pfeffer, Jeffrey (1992, 1993) *El poder en las organizaciones: Política e influencia en una empresa*, Madrid, McGraw-Hill, 342 págs.
- Pfeffer, Jeffrey (1997, 2000) *Nuevos rumbos en la teoría de la organización: Problemas y posibilidades*, México, Oxford, 346 págs.
- Prestes, Fernando C. E Luiz C. Bresser (1980) *Introdução à organização burocrática*, São Paulo, Editora Brasiliense, 310 págs.
- Pries L. (1995) *La reestructuración productiva como modernización reflexiva: Análisis empírico y reflexiones teóricas sobre "la sociedad de riesgo"*, México, UAM-Iztapalapa, 234 págs.
- Rodil, Florencio y Francisco Mendoza coords. (1975) *Lecturas Sobre Organización*, México, Trillas, 219 págs.
- Rodríguez Mata, Emilio (1949) *Generación y distribución de energía eléctrica en México*, México Gráfica Panamericana. 313 págs.
- Rodriguez, J.M. (1989) *El factor humano en la empresa*, Bilbao, DEUSTO, 207 págs.
- Sexton, William P. (1977, 1999) *Teorías de la organización*, México, Trillas, 494 págs.
- Sfez, Lucien (1976, 1984) *Critica de la decisión*, México, FCE, 428 págs.
- Sfez, Lucien (1984, 1987) *La decisión*, México, FCE, 158 págs.
- Shafrits, Jay M. & J. Steven Ott (1996) *Classics of Organizations Theory*, Florida, Harcourt Brace College Publishers, 617 págs.
- Silverman, David (1970, 1975) *Teoría de las organizaciones*, Buenos Aires, Buena Visión, 301 págs.
- Simon, Herbert A. (1945, 1988) *El comportamiento Administrativo*, Buenos Aires, Aguilar.
- Strobl, Walter (1976, 1980) *Diccionario de Sociología*, Madrid, Rioduero, 278 págs.
- Taylor, Frederick W. (1911, 1973) *Principios de la Administración Científica*, México, Herrero, 278 págs.

- Thompson, James D. comp (1966, 1967) *Teoría de la organización*, Buenos Aires, Bibliografica OMEBA, 245 págs.
- Tzu, Sun (1997) *El arte de la guerra*, México, Gernica, 118 págs.
- Urwick, L. (1947, 1974) *Los elementos de la administración*, México, Herrero, 168 págs.
- Whyte, William H. (1956, 1973) *El hombre organización*, México, FCE, 405 págs.
- Wieviorka, Michel, et Sylvaine Trinh (1989, 1995) *Le Modèle EDF: Un essai de sociologie des organisations*, Paris, Édition La Découverte, 273 págs.
- Wit, Bob de & Ron Meyer (1999, 200) *Strategy Synthesis: Resolving, Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*, London, Thomson, 519 págs.
- Woodward, Joan (1965, 1970) *Industrial Organization: Theory and Practice*, London, Oxford, 281 págs.