

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
IZTAPALAPA**

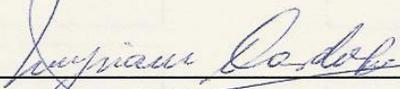
DOCTORADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

**CAMBIO Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA
GERENCIA DE ESTUDIOS DE INGENIERÍA CIVIL DE LA
COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD**

**TESIS QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE DOCTOR EN
ESTUDIOS ORGANIZACIONALES PRESENTA:**

ROSALVA PINEDA JUÁREZ

**DIRECTORA DE INVESTIGACIÓN:
DRA. MYRIAM CARDOZO BRUM**



**LECTORES: DRA. ALEJANDRA E. URBIOLA SOLIS
DR. ANTONIO BARBA ALVAREZ**

MÉXICO, D.F., MAYO DE 2010



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE DISERTACIÓN PÚBLICA

No. 00097

Matrícula: 097380991

CAMBIO Y COMUNICACION
ORGANIZACIONAL EN LA
GERENCIA DE ESTUDIOS DE
INGENIERIA CIVIL DE LA
COMISION FEDERAL DE
ELECTRICIDAD

En México, D.F., se presentaron a las 10:00 horas del día 2 del mes de julio del año 2010 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DRA. MYRIAM IRMA CARDOZO BRUM
DRA. ALEJANDRA ELIZABETH URBIOLA SOLIS
DR. ANTONIO BARBA ALVAREZ



ROSALVA PINEDA JUAREZ
ALUMNA

Bajo la Presidencia de la primera y con carácter de Secretario el último, se reunieron a la presentación de la Disertación Pública cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

DOCTORA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: ROSALVA PINEDA JUAREZ

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

A PROBAR

REVISOR

LIC. JULIO CESAR DE LARA JASSSI
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

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

DIRECTOR DE LA DIVISION DE CSH

DR. JOSE OCTAVIO NATERAS DOMINGUEZ

PRESIDENTA

DRA. MYRIAM IRMA CARDOZO BRUM

VOCAL

DRA. ALEJANDRA ELIZABETH URBIOLA SOLIS

SECRETARIO

DR. ANTONIO BARBA ALVAREZ

RECONOCIMIENTOS

El logro de ningún ser humano es resultado sólo de sí mismo. En esta investigación muchos son los que merecen un reconocimiento por su enorme contribución a un trabajo que, siendo responsabilidad exclusiva de la autora, no hubiera sido posible sin el apoyo y colaboración de tanta gente especial.

Para empezar, a **Myriam Cardozo Brum** sin cuya conducción y guía hubiera sido más complicado concretar y ordenar un trabajo que estaba ahí como una roca, lista para ser pulida. Su guía y conducción se remontan más allá del Posgrado y han significado tanto un aliento como un verdadero trabajo de formación.

A **mis profesores del Posgrado** por el apoyo incondicional y desmedido esfuerzo por asumir la obtención de logros como un ejercicio integral y común, que supera cualquier intento individual. Después de todo, los actos de cada persona adquieren sentido en las organizaciones, a través de las cuales se expresan, crecen, viven y mueren.

A mis lectores **Alejandra Urbiola** y **Antonio Barba** por su disposición a leer este documento y por la pertinencia de sus observaciones que vinieron a enriquecer y aclarar el análisis de la investigación.

A la Gerencia de Estudios de Ingeniería Civil. En especial al ingeniero **Gustavo Arvizu Lara** por su siempre incondicional apoyo institucional para la realización de esta investigación. Por facilitar la entrada a la organización una y otra vez, a conocer y reconocer sus entrañas. Por entender que aunque los resultados de la investigación nos muestren cosas por mejorar, siempre serán útiles para reforzar aciertos o corregir errores.

Al ingeniero **Moisés Dávila** por su calidez y por su apoyo para la comprensión de las dinámicas regionales de la GEIC, por su permanente disposición a compartir su historia y la

historia de la gerencia. Al ingeniero **Juan Pablo Villarreal** por su diligencia y obsesión en el orden y provisión de información, tan útil materia básica de investigación.

A toda **mi familia** por comprender mi autoexilio, aislamiento y abandono para poder completar esta etapa de formación en mi vida; por entender que ello significa mucho más que la oportunidad de continuar un camino con menos tropiezos y frustraciones.

Al pequeño **Carlos**, quien se vio obligado a renunciar a la compañía y momentos de juego sin la obligación de sacrificarse. Ahora no lo entendió, pero confío en que cuando crezca sea capaz de reconocer que el esfuerzo fue sobre todo por él.

San Juan Teotihuacan, Edo. de Méx., Mayo de 2010.

Los nombres reales de los entrevistados que dieron sus testimonios para sustentar esta investigación han sido cambiados para guardar y respetar su anonimato.

ÍNDICE

Introducción.....	1
Capítulo 1.	
Marco Teórico.....	13
1.1 La explicación del Desarrollo Organizacional (DO) y el paso del enfoque incremental al transformacional del cambio.....	16
1.2 El cambio: una óptica desde el entorno.....	19
1.3 El cambio: una óptica desde la conducta.....	22
1.4 El cambio: una óptica desde las anarquías organizadas.....	27
1.5 El cambio institucional.....	30
1.6 La perspectiva de cambio desde el poder.....	33
1.7. Cambio y comunicación.....	36
1.8 Cambio como producto de los actos del lenguaje.....	40
1.9 El Universo de las Palabras.....	43
1.10 Elecciones Teóricas y Metodológicas y herramientas de recolección de información.....	50
Capítulo 2.	
La Modernización del Sector Eléctrico en México: el Contexto del Cambio Organizacional en la Gerencia de Estudios de Ingeniería Civil.....	59
2.1 Dimensión jurídica del campo organizacional.....	62
2.2 Dimensión política del campo organizacional.....	67
2.3 Dimensión programática-administrativa del campo organizacional....	70
Capítulo 3	
El Cambio Organizacional en la GEIC: Del proyecto formal del <i>Nuevo Enfoque Gerencial</i> a la realidad de aplicación.....	75
3.1 Qué es la Gerencia de Estudios de Ingeniería Civil.....	77

3.2 El <i>nuevo enfoque gerencial</i> : La concepción del cambio en la GEIC...	87
3.3 El <i>nuevo enfoque gerencial</i> : de la concepción a la realidad de aplicación.....	93
3.4 Estructura.....	100
3.5 Funciones.....	111
3.6 Actitud del personal.....	114
3.7 La apropiación de las diversas unidades.....	116
Matriz sistematizada de aspectos más afectados por el cambio, sus ventajas y desventajas: opinión de las UEN, CC y AS.....	117
Capítulo 4.	
La comunicación como la gran integradora del cambio.	131
4.1 La comunicación: un proceso por construir.	134
4.2 La comunicación del cambio.	137
4.3. ¿La estrategia de comunicación del cambio?	144
4.4. La necesidad de una visión integral de la comunicación.	149
4.5. El circuito cambio-comunicación-cambio.	156
Matriz de comunicación: opinión de las UEN, CC y AS	166
Capítulo 5.	
La GEIC diez años después: ¿un cambio que se consolida? ¿una comunicación más sólida?.....	175
5.1 El <i>nuevo enfoque gerencial</i> : ¿un enfoque superado o viejo?.....	178
5.1.1 La cultura de negocios.....	179
5.1.2 Una nueva reestructuración de la GEIC.....	193
5.2 El fracaso de la administración centralizada versus la aceptación de la importancia de administrar.....	202
5.3. La comunicación.....	206

5.4. Los retos de la GEIC.....	208
Capítulo 6.	
Conclusiones.....	215
Bibliografía.....	237
Anexos.....	249

Introducción.

En el ámbito de los estudios organizacionales se presenta desde hace varios años una fuerte preocupación por comprender la modificación de las conductas, estructuras y procesos y su eventual efecto sobre la mejora en los resultados. Esta investigación busca analizar aspectos teóricos del cambio para ligarlos a un estudio de caso concreto dentro de la Gerencia de Estudios de Ingeniería Civil (GEIC) perteneciente a la Comisión Federal de Electricidad (CFE) que da inicio a un *proceso de cambio organizacional* en 1995. Este proceso “modernizador” específico de la administración - que podríamos ubicar dentro de la Nueva Gestión o la Gerencia Pública (NGP)- transforma las estructuras, funciones y procesos de la organización pero quedaría por dilucidar, cómo observan e interpretan el cambio los participantes y/o si se consigue una implementación capaz de favorecer una apropiación de parte de ellos. La forma de abordar este proceso de cambio destaca interpretaciones cualitativas y recupera algunos elementos de la comunicación. La investigación se desarrolla entre dos períodos distintos: 1998 y 2008.

En el medio organizacional el tema del cambio resulta en sí mismo atractivo y paradójicamente suele suscitar un cierto temor entre los participantes. Generalmente se le asocia a los procesos de transformación con una intención de mejora, buscando acceder a formas más eficientes de ejecución de las operaciones en la organización, desde aquellas que constituyen la base de trabajos cotidianos hasta las que involucran decisiones de carácter estratégico. Sin embargo, la puesta en marcha de procesos innovadores capaces de propiciar el cambio se enfrentan a problemas de aplicación que es necesario comprender y caracterizar si se pretende llevar a buen fin los objetivos organizacionales.

La relación entre cambio organizacional y mejora de resultados no puede verse como un efecto automático. Las perspectivas recientes de la Teoría de la Organización han puesto de manifiesto la dificultad de pensar en un cambio lineal, surgido de un plan preestablecido y que pueda llevarse bajo un rumbo único. Se habla ahora de sistemas flojamente acoplados (Weik, 1976), de anarquías organizadas (March y Olsen, 1994) o de sistemas complejos

con efectos contradictorios y sin linealidad en causas y efectos (Morin, 2004)¹. Dado que el cambio entraña un conjunto de acciones para llegar a una situación deseable, es preciso contar con el apoyo de los participantes de la organización, además de cuidar y manejar una serie de aspectos de esta última durante la implementación del proceso. Dichos aspectos pueden estar relacionados con la posición de los actores, el poder, los grados de incertidumbre, la forma de comunicar el cambio, etcétera. La disminución de la resistencia al cambio no significa de ninguna manera un regreso a modelos de control unilineales, sino la posibilidad de tener acuerdos partiendo de las diferencias de intereses, que son aún más evidentes en el sector público.

Desde el punto de vista de las perspectivas teóricas, el cambio y la comunicación se encuentran estrechamente ligados. El cambio es visto como una forma nueva de hacer las cosas o bien como una conducta relativamente inédita entre los participantes. La comunicación es la base sobre la cual se construyen las organizaciones, los miembros de éstas entablan de manera cotidiana intercambios e interacciones sociales y otorgan nuevos sentidos a los vínculos entre ellos. Se trata de un uso constante de la palabra que se encuentra detrás del constructo mismo, en el fondo de la organización, y ésta sólo es capaz de perseguir objetivos cuando sus integrantes son capaces de asumir acuerdos y sumar comportamientos hacia algún fin. En esta investigación, nuestra intención es marcar las posibilidades de cambio en las organizaciones públicas poniendo énfasis en el papel de la comunicación como piedra de toque que hace posible concretar las acciones y darle sentido a las metas.

¹ Para Morin, complejidad "...es una palabra *problema* y no una palabra *solución*." Denota la no-simplicidad, cercana al caos y la confusión. Las organizaciones son particulares sistemas complejos, que necesariamente interactúan y se adaptan a contextos cambiantes con tasas de evolución altamente dinámicas, y para adaptarse a los cambios, deben transformarse internamente. El cambio es paradójicamente la única constante. Edgar Morin propone una reforma de la administración pública a partir de los principios que la rigen (principio de la centralización; principio de la jerarquía y, principio de la especialización de competencias) pues el resultado se refleja en formas degeneradas o esclerotizadas de administración, para lograr modos de organización que combinen centrismo/polcentrismo/acentrismo; jerarquía/poliarquía/anarquía y especialización/poliespecialización/competencia general. Al respecto véase: Edgar Morin, *¿Podemos reformar la administración pública?*, IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, Madrid España Noviembre 2 a 4 de 2004.

En el contexto de la transformación de los gobiernos, sus medios y formas de acción se han convertido en un punto clave de las discusiones dentro de las ciencias sociales, particularmente en los aspectos organizacionales. En los noventa y el inicio del nuevo milenio se dio un período de repliegue de la intervención estatal en la economía, en donde el gobierno orientó paulatinamente su papel a aspectos meramente regulatorios y abrió cauces para una mayor participación de los agentes privados, la preocupación por la mejora de los mecanismos de operación administrativa cobró fuerza en las agendas de discusión tanto en los espacios teóricos como prácticos. Los discursos explicativos, en donde se privilegiaba una “buena gestión” bajo criterios de eficiencia, cobraron una fuerza casi predominante aunque se consolidaron en forma distinta en los países de origen y en las realidades sensiblemente diferentes como es el caso de los países latinoamericanos. Desde fines de la década de ochenta e inicios de los noventa se configuró un cuerpo teórico, denominado Nueva Gerencia Pública (NGP), que colocó en el centro de la discusión el papel del buen gobierno, capaz de responder con eficiencia y eficacia a las demandas de los ciudadanos. Por supuesto, al cierre de la primera década del segundo milenio las fuertes crisis del neoliberalismo global –particularmente agudas en los mercados financieros- abren nuevos debates con relación a: los objetivos de las organizaciones públicas y la intensidad y alcance de la intervención gubernamental ante la volubilidad de las instituciones limitadas para perdurar en el tiempo (Bauman, 2007).

En nuestro periodo de estudio –entre 1998 y 2008- la influencia de la NGP se expresó en la necesidad creciente de ofrecer mejores respuestas por parte del gobierno. Así, se ha extendido durante varios años una preocupación por el mejoramiento de los procesos administrativos cuya intención está orientada a producir comportamientos determinados por criterios de eficiencia y eficacia². En este contexto, la incorporación de criterios de la administración de empresas privadas al gobierno ha buscado implantar una lógica de resultados eficientes en las agencias públicas, donde el ciudadano se visualiza como cliente y el mercado adquiere el lugar central en la regulación de las relaciones sociales. Así, la

² Bajo la idea general de la *modernización* se han agrupado programas de cambio que pasan desde el diseño de estructuras y funciones, hasta las preocupaciones por la calidad orientada al cliente, tocando problemas de conducta organizacional. En todos estos esquemas prevalece la intención de búsqueda de resultados capaz de permanecer en el tiempo.

Comisión Federal de Electricidad (CFE) se vio inmersa en un proceso que le impuso dos retos fundamentales: hacer más competitivo el sector para generar recursos económicos, mientras por otro lado -como parte de la estrategia de acción- buscaba una mejora integral de su organización para brindar buenos servicios a los clientes y público en general. Esto condujo a la adopción de una lógica de carácter empresarial para la CFE como lo demuestra la definición de su misión, objetivos y valores corporativos impuesta desde los documentos del cambio.³

El funcionamiento del sector eléctrico empieza a modificarse con la creación en 1993 de la *Comisión Reguladora de Energía* cuya función esencial sería la de regular y conducir el proceso de apertura a la participación privada en el campo del gas y el sector eléctrico principalmente en la fase de generación del proceso productivo. Su intención era facilitar la reforma institucional⁴ para apoyar el desarrollo de un nuevo marco para el sector de energía, asignando competencias, responsabilidades, funciones y atribuciones a las dependencias y entidades involucradas en el terreno de la energía eléctrica. De ser un órgano consultivo, la Comisión se convirtió en un órgano desconcentrado de la Secretaría de Energía en 1995, encargado de la regulación de la energía eléctrica, apoyado con la expedición de la Ley de la Comisión Reguladora de Energía que le otorgó autonomía técnica y operativa. Aún con dicha apertura en el sector, éste siguió dependiendo fundamentalmente de la CFE en los tres procesos básicos: la generación, la transmisión y la distribución a usuarios. Hasta octubre de 2009 Luz y Fuerza del Centro se ocupó de la distribución de energía a usuarios del centro del país, cuando se decidió la liquidación de

³ La Comisión Federal de Electricidad tiene a su cargo una misión que se expresa en tres puntos fundamentales: a) asegurar el suministro de energía eléctrica en el país, en condiciones adecuadas de cantidad, calidad y precio; b) proporcionar atención esmerada a sus clientes; c) proteger el ambiente; promover el desarrollo social y respetar los valores de las poblaciones donde se ubican las obras de electrificación. En cuanto a sus objetivos, se plantea que la organización ha sido creada para satisfacer: 1. la demanda de energía eléctrica, 2. desarrollar un sistema eléctrico altamente confiable y seguro, 3. **conformar una organización eficaz y productiva, administrada con modernos criterios empresariales**, 4. crear y proyectar una imagen corporativa de eficiencia y calidad en el suministro del servicio, 5. asegurar la disponibilidad de recursos humanos calificados y promover su desarrollo profesional y personal, 6. **operar con criterios de rentabilidad económica y financiera** y, 7. proteger el ambiente y promover el bienestar social. Finalmente, los valores corporativos de la CFE representan el sustento de sus acciones y le han permitido crear una cultura de trabajo compartida para toda su gente: 1. sentido de misión y dirección; 2. liderazgo participativo; 3. calidad total; 4. servicio excelente para el cliente; 5. ambiente laboral estimulante; 6. trabajo en equipo; 7. capacitación y desarrollo; 8. comunicación organizacional; 9. uso eficiente de nuestros recursos; 10. respeto al entorno (CFE, 1999, página Internet, <http://www.CFE.gob.mx/>)

⁴ Dada la oposición y nulo apoyo a una eventual reforma constitucional que facilite la apertura del sector de energía eléctrica a los particulares, desde el gobierno se han impulsado una serie de medidas que a través de modificaciones, estructurales e institucionales pretenden incidir y avanzar en una apertura de facto a los particulares.

este organismo público descentralizado por decreto presidencial. Desde entonces la CFE también es responsable de esta región del país, convirtiéndose en el único ente público encargado de la energía eléctrica.

La creciente modernización de la administración pública que condujo al sector eléctrico a una apertura a la participación de los particulares y la búsqueda de mejores resultados, exigió el planteamiento de varios *procesos de cambio organizacional*. Las características propias de organización pública y estar inscrita en un sector estratégico como lo es la energía eléctrica, suponen la posibilidad de enfrentar la implementación del cambio en condiciones de desarrollo y una lógica distintas a la de una organización privada.

La elección de un caso de estudio parte de la necesidad de profundizar en las características y dificultades que enfrentaría el cambio organizacional en el sector. De esa forma decidimos centrar nuestra atención en la Gerencia de Estudios de Ingeniería Civil (GEIC)⁵, un área de la CFE que ofrece elementos de análisis interesantes pues en 1995 inició un proceso de innovación y transformaciones organizacionales que encontró una cierta resistencia o bien, una falta de convencimiento para participar entre los miembros. Partiendo del marco teórico general buscamos una respuesta a la interrogante ¿cómo se da la gestión del cambio en la Gerencia de Estudios de Ingeniería Civil, cuáles son las formas de conceptualizarlo y observarlo, así como las apropiaciones de los participantes?

En este sentido, el diagnóstico de obstáculos en el caso específico se contrasta con una visión integral previamente definida en el marco teórico en donde se definen los puntos y/o variables clave que inciden en el cambio, determinan su desarrollo y/o lo obstaculizan. Esto podría proporcionar datos significativos para establecer una primera forma de aproximarnos a los problemas de implementación del cambio, comprendiendo su naturaleza y dibujando la explicación de los límites que puede tener dado su origen y la manera en que se ha intentado echar a andar.

⁵ En adelante también haremos referencia a ella como Gerencia.

La investigación identifica elementos clave definidos del proceso formal y lo confronta contra las evidencias para determinar sus rasgos y tendencias. Sin embargo, el balance de logros y limitaciones así como la definición de los problemas de implementación deriva de un análisis fundamentalmente cualitativo de los argumentos vertidos por los participantes. Así, nuestro diagnóstico inicial se basa en la interpretación de los participantes, el discurso que han construido en torno al cambio y las amenazas o ventajas (reales o simbólicas) que observan en él. Muchos de los problemas son, como es lógico suponer, interpretados desde diferentes puntos de vista, lo que conduce a una obligada reconstrucción que dé cuenta, lo más cercanamente posible, de las dificultades sustantivas que enfrenta el cambio organizacional. Esta investigación incorpora la información obtenida en 45 entrevistas a profundidad realizadas sobre el proceso de cambio instaurado con los responsables de las áreas de la Gerencia, considerando las superintendencias ubicadas en Guadalajara, Veracruz, Tenayuca y Piedras Negras. De estas entrevistas 41 se realizaron entre 1998 y 1999 y el resto se aplicaron en 2008 a personal de puestos estratégicos involucrados y comprometidos desde el inicio con el proceso para conformar una visión actualizada de la Gerencia a más de 10 años de iniciada la intención de cambio organizacional. Asimismo, se integra la información obtenida de la aplicación de 199 cuestionarios a trabajadores en el nivel de base u operativo tanto de la Gerencia como de las superintendencias, que pretendieron dilucidar el grado de aceptación del programa, la eficacia de la información difundida para lograr la adhesión al proyecto y el avance registrado. Debe mencionarse que las entrevistas se aplicaron a la mayoría de los directivos de las diferentes unidades orgánicas de la GEIC tanto en el DF como en sus distintas sedes regionales o superintendencias. Los cuestionarios abarcaron a más de un diez por ciento de la población de empleados de base, encargados de la operación cotidiana de los trabajos de la gerencia. La justificación para la utilización de los instrumentos de recolección de información referidos la aportamos en la sección explicativa del estudio de caso específico más adelante.

En sus inicios, la Gerencia se dedicó a la integración y preparación de proyectos de ingeniería civil vinculados inicialmente con la construcción de presas, necesarias para la construcción de centrales hidroeléctricas desde las cuales se generaba la energía del país; posteriormente, haría los mismos estudios pero para centrales termoeléctricas por los altos

costos de sostener una estrategia de electrificación sustentada en el recurso hídrico. Desafortunadamente para la organización, en la década de los noventa se da un agotamiento paulatino del esquema de trabajo basado en la construcción de ambos tipos de centrales para la CFE; se había extendido la idea sobre la necesidad de incorporar agentes privados en el sector de energía eléctrica para garantizar su sustentabilidad, pues el gobierno enfrentaba una crisis que imposibilitaba mantenerse como el único proveedor del servicio público eléctrico. En ese escenario, las funciones desarrolladas por la GEIC -aunque innegablemente útiles en el sector- no cubrían las expectativas sobre su desarrollo y permanencia como unidad de la CFE en el futuro, era necesario plantear una óptica distinta ampliando y diversificando las tareas desempeñadas para introducirse en mercados diferentes con una gama más extensa de clientes. Así, la adopción de un nuevo esquema de gestión más ligado a criterios de eficiencia y rentabilidad se convierte en el eje de sobrevivencia de la GEIC.

La Gerencia contaba en 1999 con un universo de 2,057 empleados distribuidos en sus diversos departamentos y cuatro superintendencias localizadas en los siguientes puntos del país: la Zona Centro en Tenayuca, Edo. de México; la Zona Golfo con su centro de operaciones en Veracruz, Veracruz; la Zona Pacífico Norte en Guadalajara, Jalisco, y la Zona Norte ubicada en Piedras Negras, Coahuila. Las bases operativas de los departamentos de la GEIC se localizan en la ciudad de México con excepción del Departamento de Hidráulica ubicado en la ciudad de Querétaro.

El equipo directivo concibió la idea de adoptar en la Gerencia un modelo de gestión permeado por la competitividad, buscando sobrevivir como parte integrante de la CFE, con una estrategia basada en la adopción de un organigrama funcional que diera agilidad a las diversas áreas para responder a las necesidades de los clientes que lograra captar. De ese modo, sobre el organigrama formal se montó un organigrama funcional operativo con una agrupación diversa de las áreas, asignando nuevos nombres a los departamentos con lo que se buscaba imprimir una forma distinta de concebirse como parte de la GEIC. Así, tratando de implantar una lógica de pensamiento diferente en los encargados de las áreas, se dividió a la estructura en Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), Centros de Costos (CC) y

Áreas de Servicios (AS). Las UEN se consideraron como las áreas con inminente posibilidad de vender sus servicios a clientes particulares, dotándose a los encargados de esas áreas de una capacitación particular para estar en condiciones de ofertar los servicios de la Gerencia a terceros. En las UEN se colocó la esperanza no sólo de conservar a la Gerencia, sino de diversificar su cartera de servicios, se les otorgó trato privilegiado y sus asuntos adquirieron prioridad en la agenda del equipo directivo. Para facilitar una atención particular y exclusiva a la búsqueda de clientes y venta de servicios por las UEN, se cargó en los CC la responsabilidad de atender todos los requerimientos de la CFE, circunscribiéndolos de ese modo a la atención de las actividades cotidianas y extraordinarias solicitadas por la Comisión. Finalmente, las AS se encargarían de gestionar los requerimientos presupuestarios, logísticos y técnicos para que trabajaran tanto las UEN como los CC.

El desarrollo de nuestra investigación se encuentra dividido en cinco capítulos. En el primero realizamos una revisión de los enfoques teóricos del cambio y la comunicación que podrían resultarnos más útiles en la comprensión de los hechos que analizaremos en el caso de la GEIC. El cuadro analítico planteado busca retomar diversas perspectivas, agrupando sus variables explicativas. Cabe recordar que el fenómeno de la comunicación cruza cada parte de las interpretaciones. El circuito de comunicación es únicamente una base para ordenar los datos que se recaban y de ella se desprende un análisis que, por supuesto, se coloca dentro de la forma de interpretar el cambio. En el segundo capítulo se hace un recuento del contexto macro en el que surge el cambio, concebido como una estrategia gubernamental con miras a cambiar las condiciones imperantes en uno de los campos más controversiales de la vida nacional como lo es el energético. En el tercer capítulo entramos de lleno al análisis del proceso de gestión del cambio organizacional, partiendo de la presentación de los rasgos generales de la organización a estudiar. Ligado a la explicación de lo que es la organización, se presenta el contexto en el cual se da la adopción del programa de cambio, resaltando el hecho de que se trata de un sector estratégico por insertarse en el campo energético nacional. En este mismo capítulo se explica la concepción del cambio y su proceso en la GEIC y se detallan los resultados obtenidos en las entrevistas. El cuarto capítulo da cuenta de los problemas y vicisitudes de la comunicación

al momento de implementar el proceso de cambio en la GEIC. Igualmente se busca explicar las apropiaciones de los participantes y cómo inciden en el proyecto de cambio organizacional. El capítulo cinco otorga un panorama actualizado de la gerencia, analizando su grado de avance, éxitos, retrocesos y retos, resultados del cambio organizacional sin dejar de atender a la comunicación como variable clave. El capítulo se desarrolla con base en una nueva ronda de cuatro entrevistas con actores clave del proceso realizadas durante 2008, diez años después de que se llevara a cabo la primera parte de la investigación en 1998, utilizando sus percepciones y apropiaciones como base analítica para comprender los aspectos a mejorar que han incidido en la puesta en marcha del cambio.

Objetivo de la investigación.

El presente trabajo tiene como objetivo detectar las dificultades generadas durante la puesta en marcha del proceso de cambio organizacional en la GEIC, haciendo énfasis en la comunicación, para comprender su importancia así como los inconvenientes y las modificaciones a que se ha visto sometida dentro de la implementación de las transformaciones administrativas de la Gerencia.

De forma sintética el presente trabajo tiene los siguientes objetivos:

- Explicar el proceso de gestión del cambio organizacional, con énfasis en los aspectos que inciden en la puesta en marcha dentro de la GEIC.

Tomando en consideración la prenoción existente en cuanto a la puesta en operación del cambio en la GEIC, se abordará a la comunicación como una variable explicativa de especial interés, asociándose el siguiente objetivo:

- Explicar en especial el papel de la comunicación en la gestión del proceso, para comprender su importancia, así como su influencia dentro de la implementación del cambio organizacional en la *Gerencia*.

Hipótesis

Para estudiar el cambio organizacional y sus problemas es necesario distinguir algunos *supuestos* que faciliten la elaboración de las hipótesis:

1. El cambio es visto como un proceso dentro del cual es posible identificar algunas etapas o períodos -no estrictamente definidos por esquemas formales- dependiendo de los puntos o indicadores críticos seleccionados por ejemplo: conductas, estructuras, funciones o procesos de trabajo.
2. El cambio organizacional supone una elección o decisión anterior que inicia el proceso ante un diagnóstico específico (que puede basarse en la valoración del entorno o bien de los actores participantes y sus lógicas). Durante su concretización -como cadenas de decisión y acción- se producen comportamientos y decisiones de naturaleza distinta de acuerdo a las características de la situación enfrentada, esto identifica el proceso de implementación del cambio.

Con base en estos supuestos se pueden establecer las siguientes hipótesis de partida, que guían la investigación:

- Los obstáculos en la gestión del cambio organizacional devienen de la concepción de los participantes sobre el propio cambio, así como de los comportamientos y decisiones ligados al proceso de implementación.
- El cambio organizacional se enfrenta a las apropiaciones de los participantes dependiendo de su posición en la organización y el grado de participación en la instauración del cambio.

Por la importancia de la comunicación durante la cristalización de los procesos de cambio, planteamos la siguiente hipótesis general:

- La comunicación guarda una importancia fundamental durante la gestión del cambio organizacional, dado que se convierte en el factor que cohesiono o disgrega a los participantes durante la implantación del cambio organizacional.

Justificación.

En los últimos años las teorías organizacionales asociadas al sector público han mostrado una tendencia a rescatar mecanismos y metodologías que privilegian los resultados como consecuencia de una mayor vigilancia de los cursos y secuencias que entrañan las acciones de gobierno. Así la llamada Nueva Gerencia Pública recuperó planteos e integró como eje articulador de la gestión los conceptos de la eficacia y la eficiencia. Las críticas sobre las limitaciones de esta perspectiva han sido muchas y de diversa profundidad. Sin embargo, en nuestro país muchos procesos de cambio partieron de esas premisas eficientadoras a las cuales sumaron una óptica general de mercado. La experiencia de la GEIC refleja mucho de estas tendencias y, como caso de estudio particular, puede ayudarnos a comprender los límites y retos enfrentados por estos procesos así como sobre el papel jugado por los participantes.

Dentro de los estudios organizacionales como en cualquier investigación, el contraste con la realidad constituye un ejercicio necesario. A medida que los marcos teóricos proporcionen elementos ordenadores, su utilidad será mayor, pero es a través del contraste con los datos recabados en la investigación como es posible perfeccionar nuestras herramientas de investigación. Los problemas como el cambio y la comunicación pueden significar el avance o retroceso dentro de las organizaciones. A raíz del impulso dado a la modernización en el sector público en el país la correcta descripción y evaluación de casos reales puede facilitarle de base, aplicaciones futuras en casos similares.

Capítulo 1

MARCO TEÓRICO

El estudio del cambio en las organizaciones constituye un campo de interés relativamente nuevo que surge a partir de ambientes económicos cambiantes, donde la expansión y el crecimiento hacia afuera se convierten en los imperativos de un reordenamiento organizacional. En efecto, la “era de la inestabilidad” traería la preocupación por adecuar a las organizaciones a las nuevas exigencias del contexto económico, lo que supondría un inminente cambio en todos los ámbitos de la vida organizacional.

Las organizaciones son un constructo social de la modernidad donde las acciones de los actores y grupos adquieren sentido; los recursos se movilizan y se aplican; las políticas se generan y se aplican; las reglas, leyes y normas operan en la práctica; los marcos de interacción y de regulación dan sentido y cierto nivel de certidumbre para la interpretación de las personas; la sociedad se relaciona con sus representantes e instituciones (...) Las organizaciones son constructos humanos creados y estructurados intencionalmente con la idea de perseguir ciertos fines, pero que están compuestos por grupos e individuos que buscan objetivos ambiguos y específicos, en estructuras móviles y heterogéneas que permiten la ampliación del espacio de libertad de los actores organizacionales, y la capacidad de interpretar y transformar las reglas y los símbolos (Arellano, 2004: 13).

Para establecer un análisis del cambio durante la puesta en marcha de las transformaciones previstas, hemos realizado una selección teórica que abarca la organización desde diversas vertientes. Este capítulo recupera los aportes teóricos de autores clave partiendo de una separación temática que considera: una visión desde el entorno; el cambio conductual; la propuesta de las anarquías organizadas; el análisis desde el poder; y el institucionalismo. Esta clasificación del cambio se explica por la necesidad de otorgar un orden a los diversos discursos sobre el tema. De forma complementaria retomamos algunas de las posturas sobre la comunicación, considerándola como una variable clave para instaurar el cambio, pero llevamos su análisis más allá del aspecto funcional en que se le ha encasillado, y se le coloca en una posición central dentro del proceso de gestión del cambio, puesto que es en ella y por ella que el cambio va cobrando forma a lo largo del tiempo dentro de la Gerencia de Estudios de Ingeniería Civil. Los puentes entre los conceptos de cambio y comunicación

se establecen por una relación de alcance bajo la pregunta simple de ¿cuál es el papel que juega la comunicación dentro del proceso de gestión del cambio?

Antes de dar paso al abordaje de las subdivisiones teóricas del cambio, se da una definición de las organizaciones y se considera una breve explicación del cambio desde el punto de vista del Desarrollo Organizacional (DO) y su paso hacia explicaciones teóricas más acordes con la realidad, en las que prevalece una preocupación por no concebir el proceso como una sucesión de etapas, aunque con posibilidades de mantener una gestión controlada.

1.1 La explicación del Desarrollo Organizacional (DO) y el paso del enfoque incremental al transformacional del cambio.

La corriente conocida con el nombre de *Desarrollo Organizacional (DO)* fue una de las primeras ramas de estudio dentro de la Teoría de la Organización en preocuparse por entender el problema del cambio operante en ambientes económicos estables con crecimiento hacia adentro.

Para el *DO* el cambio fue considerado básicamente como un proceso con posibilidad de diferenciarse en etapas, susceptible de control, evaluación y medición. Esta corriente sienta sus bases explicativas en una *concepción incremental* del cambio. En el *DO* todo proceso de cambio puede ser implementado a través de pequeños pasos secuenciales, ordenados de forma lógica cuyo cumplimiento está dado por el alcance que se tenga en el paso anterior. Para ejecutar el cambio será preciso diseñar previamente un plan de trabajo que contenga las acciones a realizar en cada una de las etapas del proceso, mismas que estarán en función de los objetivos planteados al inicio del proyecto. La participación de los miembros de la organización -ingrediente principal para alcanzar las metas- no entraña problema alguno porque se supone que todos los integrantes colaboran de forma voluntaria en el proceso.

Al igual que el *DO*, algunos enfoques de cambio como la modificación de la conducta organizacional; la administración por objetivos; el desarrollo gerencial; la auditoría administrativa; el ciclo de control y la reingeniería de procesos, han considerado al cambio como algo que puede estar sujeto al control humano, que es posible medirse y evaluarse.

Estas técnicas tienen como objetivo dirigir las decisiones estratégicas a partir de la generación de ciertas herramientas que supuestamente permiten manipular y controlar los procesos de cambio (Del Castillo, 1997).

Cuando la corriente del DO empezó a ser cuestionada, en su lugar aparecerían enfoques novedosos y alternativos que ayudarían a comprender el proceso de cambio bajo un lente diferente. En efecto Dunphy y Stace (1988) han propuesto una visión alternativa del cambio que da cuenta de la dinámica del proceso y que es más acorde con la realidad actual. La propuesta de estos autores, conocida como la *visión transformacional*, parte de la idea de que es imposible planear así como seguir al pie de la letra las acciones de un proceso de cambio. Considerando que las condiciones en una economía variable son rápidamente desplazadas, la elaboración de un plan para emprender alguna innovación resulta prácticamente imposible y hasta ociosa, por lo que en la mayoría de los casos la decisión tendrá que irse dando en el transcurso de la implementación del cambio.

A lo anterior habría que agregar la existencia de más de una lógica en el diseño de los objetivos del proceso de cambio. Así pues, además de que la planeación tendrá que hacerse sobre la marcha, ésta habrá de enfrentarse a una serie de actores en diferentes posiciones con su propia concepción y postura ante el cambio, que intentarán establecer objetivos nuevos o bien, bloquear los que en su opinión, tienen una repercusión negativa en sus ámbitos de acción. De este modo, el éxito del cambio guarda una estrecha relación con la participación de los individuos, que pueden verse afectados durante la puesta en marcha, por lo que pueden presentarse desviaciones en los objetivos (Dunphy y Stace, 1988).

La cuestión precedente tiene aunada una estrecha relación con la importancia de conseguir la participación de los actores organizacionales. A diferencia del *cambio incremental*, el *cambio transformacional* tiene como uno de sus principales supuestos que los ocupantes de niveles jerárquicos más altos pueden usar todos sus recursos para conseguir la participación de los integrantes de la organización, que desde esta visión ya no resulta tan voluntaria. Así, la participación tendrá un carácter coercitivo, situación que se refuerza al considerar que

todo proceso de cambio es producto de una estrategia implementada jerárquicamente de arriba-abajo (*top-down*).

Como puede verse, estos dos enfoques son radicalmente opuestos en sus postulados, aunque en el fondo prevalece una visión del cambio como un proceso con principio y fin.

Un aspecto que sobresale en el estudio del cambio organizacional es el papel del liderazgo, aspecto que en cualquier organización juega un rol central durante la gestión del proceso. Desde luego, cada enfoque tiene su propia concepción del liderazgo. En el enfoque incremental el rol del líder es determinante durante el proceso de reforma ya que al ser el agente principal del cambio tiene el deber de planear y conducir las acciones que guiarán a los objetivos planteados. Su papel se aboca a la administración de los recursos y las acciones y no enfrenta el problema de ejercer funciones de carácter político en la construcción del consenso entre los participantes, no hay necesidad, porque los empleados a su cargo, están siempre dispuestos a colaborar en el cambio de forma voluntaria. Es también el encargado de controlar, evaluar y medir el fenómeno (Dunphy y Stace, 1988).

En el enfoque transformacional, precisamente porque el líder tiene menos control sobre el proceso de cambio, su importancia es determinante porque al no ser posible llevar a cabo la reforma mediante un plan previamente concebido, debe ser capaz de generar los consensos suficientes entre los diversos actores para no desviar mucho el propósito del cambio durante la formulación de los objetivos. Su trascendencia sigue siendo muy grande en lo relativo a la construcción de la participación de los empleados a su cargo, misma que, en la mayoría de los casos, se consigue de forma coercitiva. Así, desde este enfoque, el éxito del cambio organizacional está determinado por la capacidad de persuasión del líder que está condicionada por su personalidad carismática o autoritaria. Y por otro lado, este personaje sigue siendo en la medida de lo posible, el responsable de conducir el proceso así como de controlarlo y evaluarlo (Ídem).

1.2 El cambio: una óptica desde el entorno

Aunque se puede afirmar que el cambio constituye un ámbito de estudio reciente, es posible encontrar algunos elementos explicativos del fenómeno en los estudios emprendidos por los teóricos de la escuela de la contingencia cuyos puntos de interés fueron: el tamaño (Blau, 1970), la tecnología (Woodward, 1965), el medio ambiente (Pugh et. al, 1968) y la estructura (Perrow, 1970).

Cuando las condiciones contextuales o exteriores de estabilidad en las que las organizaciones están acostumbradas a operar empiezan a transformarse, se observa al entorno en el que se inscriben como el causante principal de la necesidad de imprimir procesos de cambio organizacional a fin de que las agencias se ajusten a las nuevas características del contexto.

Desde el punto de vista teórico del cambio provocado por las modificaciones del entorno, el sentido de la innovación se encuentra asociado a las presiones o estímulos del contexto. La relación de la organización con el ambiente conduce a ajustes internos y las obliga a asumir diversas estrategias de adaptación que plantearán problemas distintos dependiendo del tipo de organización de que se trate.

Entre los estudios que distinguen la relación de cambio y entorno sobresalen los realizados por Lawrence y Lorsch (1969) quienes destacan que las organizaciones se inscriben en ambientes dinámicos que les proporcionan información útil, la cual es aprovechada para asegurar su supervivencia y desarrollo, pero sobre todo su crecimiento. Las variaciones del ambiente generan un *continuum* de certidumbre e incertidumbre al interior de las organizaciones. La respuesta organizacional se da a través de la creación de unidades adecuadamente equipadas para responder de forma satisfactoria a las transformaciones ambientales. De estas nuevas unidades se espera que sean capaces de armonizar su funcionamiento con las unidades previamente existentes. Sin embargo, los conflictos de coordinación son uno de los problemas inmediatos de la multiplicación de departamentos; la estructura creada para contestar al cambio del entorno puede generar efectos adversos

con la existencia de un mayor número de unidades que tienden a dividir aún más a la organización, complejizando más el proceso de cambio organizacional.

Dadas las variaciones ambientales y el *continuum* de certidumbre e incertidumbre en el que se inscriben la organización, es importante que las características de la unidad organizacional creada se iguallen con las del segmento ambiental del que forma parte de manera que prevalezcan relaciones transaccionales favorables. Lawrence y Lorsch consideran que si los flujos de información que se intercambian con el ambiente se realizan bajo condiciones de mayor certidumbre, la complejidad de la organización puede reducirse. Sin embargo, en un contexto con bajas posibilidades de que ello suceda, la consecuencia inmediata es la creación de diferencias en las unidades de la organización.

Las propuestas de estos autores apuntan a reforzar ciertos puntos estratégicos de la organización, de modo tal que la relación de certidumbre e incertidumbre establecida entre el ambiente y la organización se equilibre. Dichas propuestas son:

1. El grado de confianza en las reglas formales y los canales de comunicación dentro de la organización.
2. El concepto de tiempo de los gerentes y los profesionales en los grupos.
3. Las orientaciones hacia las metas, sean ellas difusas o concentradas, y
4. Los estilos interpersonales, orientados hacia la relación o hacia la tarea.

Aunque por el momento sólo haremos un breve comentario, la teoría del cambio desde el entorno, de acuerdo a como ha sido concebida por los autores, parece tener una visión mecánica de la comunicación, y deja de lado que aún cuando la transmisión de los mensajes responda a una simple relación de: *emisor-mensaje-receptor*, esta se encuentra inscrita en un ámbito social y cultural que debe ser considerado como un factor determinante en el rumbo de cualquier proceso de cambio.

Mintzberg (1993) es otro de los interesados en estudiar la relación ambiente-organización. En principio, su idea sobre las organizaciones va más allá de considerarlas como un

conjunto de estructuras o sistemas de poder, para él las organizaciones representan toda una cultura. Su investigación se realiza a través de un acercamiento a las organizaciones para observarlas como configuraciones específicas con un grupo de fuerzas dominantes en su interior. Desde luego es posible la existencia de cierto equilibrio entre estas fuerzas, pero no se descarta la división, ello dependerá de la forma seguida en el diseño de las estrategias para responder y adaptarse a los cambios del entorno.

El mismo autor sugiere que las organizaciones sujetas a procesos de cambio pueden transitar de una configuración a otra, esto no significa necesariamente una transformación radical de la organización en su contenido esencial o que deje de estar inscrita en una configuración específica o adquiera una nueva. Se trata de incorporar o desincorporar los elementos benéficos y perjudiciales de tal forma que les permita ajustarse a las condiciones del entorno, aunque es muy posible observar un reajuste dado de forma natural en el tiempo.

La ventaja de transitar de una configuración a otra representa la posibilidad de conseguir orden, consistencia interna, procesos de ajuste con el contexto, redundando en un sentido de integración general de la organización.

Hasta ahora, los autores revisados parecen tener una visión unilateral de la influencia del entorno en la organización. Es Child (1972) quien aporta elementos novedosos a esta teoría al sostener que la organización también tiene la capacidad de incidir en el ambiente, de poder ir diseñando el contexto en el cual pretenda desarrollarse.

Para Child (1972) dentro de toda organización existe un grupo dirigente o coalición dominante, capaz de tomar elecciones estratégicas que pueden incidir en el ambiente tanto interno como externo de la organización. La influencia de la coalición dominante imprime cambios en el diseño organizacional, teniendo como criterio de operación la mejora del desempeño. Así, la interacción con el entorno es soportada por ese diseño, pero a fin de cuentas la relación de cambios se dinamiza por la interpretación -y reformulación- de los miembros de la coalición.

Al inscribirnos en una perspectiva desde el entorno, el tema de la comunicación se coloca más como un dato que como una variable capaz de incidir fuertemente en las modificaciones previstas; se le otorga un papel meramente instrumental. Si la organización debe adaptarse a las nuevas condiciones del contexto, se espera una adaptación del proceso comunicativo y que éste haga su parte en el proceso de cambio organizacional. Dentro de la organización la comunicación formal es concebida como un proceso lineal, compuesto por un emisor, un mensaje -expresado en un canal- y un receptor; y se espera que el contenido del canal sea perfectamente asequible para las personas. Este es el tipo de comunicación de carácter vertical, que se privilegia en todo tipo de organizaciones, sean públicas o privadas. Los administradores la reconocen como la principal fuente de información útil para la toma de decisiones.

1.3 El cambio: una óptica desde la conducta.

El estudio del cambio desde una perspectiva que considere las conductas individuales y grupales, tendría que partir de la revisión de la Escuela de las Relaciones Humanas, una de las primeras dentro de la teoría de la organización en poner el énfasis en el factor humano como gran determinante del funcionamiento organizacional.

Dentro de este enfoque resulta pertinente partir de la propuesta de Elton Mayo, principal exponente de la corriente de las Relaciones Humanas. Para Mayo la idea principal es que dentro de las organizaciones existen grupos informales que juegan un papel de gran relevancia en los procesos cotidianos de la organización. Las estructuras informales de la organización aparecen como un fondo de referencia para los individuos, quienes observan en ellas, una carga simbólica que les permite responder ante las pérdidas dentro de sus grupos primarios. Aunque el cambio no aparece definido con claridad, el concepto de flexibilidad y el papel de los grupos informales parecieran constituirse en el motor de las modificaciones que sufra la organización.

Por otro lado, para Rothlisberger y Dickson (1976) el papel de la organización informal cobra particular importancia en los procesos internos de carácter individual y grupal. Reconocen una distinción entre la organización formal compuesta por sistemas políticos,

reglas y regulaciones *versus* la organización informal, en la cual aparecen los sentimientos y valores que residen en la parte social de la organización y los comportamientos informales de los grupos. Los cambios o la resistencia a éstos tienen que ver más con relaciones interpersonales que permiten establecer un puente entre los valores y los objetivos. La organización tiene su propio sistema de ideas que si se cierra pierde permeabilidad ante la existencia independiente de los grupos informales. La lógica de los sentimientos y los grupos tiene un impacto directo sobre la eficiencia y el equilibrio de la organización y por supuesto, en los procesos de cambio.

En Kurt Lewin (1951) la perspectiva del cambio -desde la dinámica de grupos- cobra un sentido particular asociado a la posibilidad de participar o no durante la definición de las características que asumirá el proceso. Así, una aproximación inicial indicaría que las posibilidades de obtener mejores resultados durante la instauración de cambios al interior de las organizaciones -e incluso en grupos sociales amplios- se encuentran estrechamente relacionada con la participación desde el principio en la definición de los objetivos y la secuencia que se seguirá al implantar cambios específicos.

Cartwright y Zander (1975) al igual que Lewin, parten de la consideración de la dinámica de los grupos en las organizaciones. Se ocupan de aspectos como las actitudes, la cohesión, la afiliación, el poder e influencia dentro de los grupos. El tema del cambio se observa inicialmente como un aspecto ligado a la dinámica del grupo, de ese modo, será dicha dinámica la que marcará la conducta del participante en su grupo, con sus valores y su ideología. Si deseamos obtener resultados satisfactorios debe trabajarse desde los aspectos individuales de resistencia al cambio hasta el funcionamiento de los grupos dentro de la lógica organizacional.

El cambio organizacional puede entenderse desde las perspectivas que recuperan al grupo y el comportamiento -privilegiando una perspectiva conductista-, sin embargo, para obtener una mejor interpretación de las conductas de los individuos es importante recuperar un ángulo de análisis ubicado en el aspecto psicoanalítico del individuo.

En ese sentido, cobran relevancia los aportes de Pagès (1979) quien observa a la organización como un sistema de mediación dentro del cual los individuos y grupos establecen vínculos, donde el poder resulta clave. Sus estudios, desarrollados en la IBM, encuentran que las estructuras inconscientes se ven ligadas al funcionamiento de la empresa y su entorno. Los valores de la organización ordenan la vida de los participantes en arreglos de satisfacción y rechazo. De igual modo, Enríquez (1989) observa a las organizaciones como refugios de muerte que operan como un regreso a la etapa de seguridad antes del nacimiento. También funge un rol para los deseos inacabados, para las aspiraciones de superación dentro de las organizaciones. Con base en los planteamientos originales de Freud, la propuesta de Enríquez representa una manera alternativa de observar procesos como el cambio.

Vince y Broussine (1996) parten de una noción de cambio como factor político y emocional cuyas implicaciones directas se reflejan a nivel de la psique del individuo en la organización. Los efectos del proceso de cambio, se expresan en la presencia de ciertos mecanismos de defensa que van desde la represión hasta la negación del proceso. La *represión* es un mecanismo por medio del cual se bloquea de la memoria del individuo la idea de implementar el cambio así como la inseguridad que éste le hace sentir. La *regresión* permite al individuo restaurar las acciones y eventos que le proveyeron seguridad en el pasado. Cuando el proceso de cambio se bloquea, el individuo transfiere los errores que ha cometido en este proceso a otros miembros de la organización, este mecanismo de defensa se denomina *proyección*. Durante el desempeño del cambio, el individuo manifiesta muchos sentimientos de oposición hacia el proceso porque se siente amenazado, esta situación se sustenta en el mecanismo de *reacción*. La *negación* es el mecanismo de defensa más peligroso tanto para la organización como para el individuo porque aquí, simplemente no se acepta la inminencia del cambio. El despliegue de todos estos mecanismos de defensa no sólo sirve para proteger el ego de las personas que trabajan en la organización, sino que también sirve como una protección para los esquemas culturales contruidos por las emociones y las relaciones inter e intragrupalas. Si los individuos se van ajustando poco a poco al proceso de cambio, conformarán un patrón común de

interpretación para entender y actuar en el proceso y de este modo, tener mayores posibilidades de recuperar su seguridad para manejarlo y controlarlo.

Así en una perspectiva del cambio basado en la conducta es posible afirmar que los individuos llevan y encuentran en su lugar de trabajo emociones, pensamientos, ideas, creencias y valores, con los que construyen e interpretan el entorno que les rodea en su organización, conformando un modelo particular de relaciones sociales por medio del cual interactúan y se entienden en el centro organizacional.

Esta noción nos permite observar una perspectiva diferente para entender el cambio en la organización. Greenwood y Hinings (1988) afirman que las organizaciones desarrollan y funcionan mediante uno o varios arquetipos particulares, concebidos como cuerpos de ideas, creencias y valores que se constituyen en un elemento principal para crear y mantener una “provincia de significados” o “esquemas interpretativos”. De este modo, las estructuras organizacionales son expresiones reflexivas de las intenciones, inspiraciones y significados de sus participantes. Las creencias y valores, orientan ‘la razón de ser’ de la organización, sus principios y el criterio que se utiliza para evaluar el desempeño organizacional.

Los arquetipos (Greenwood y Hinings, 1988) forman las concepciones prevalecientes de lo que las organizaciones deben ser, o de cómo hacer lo que hacen y cómo debe ser juzgado lo que hacen, combinando para ello, estructuras y procesos que permiten implementar y reforzar las creencias, ideas y valores que lo conforman.

Cuando la organización se propone iniciar un cambio debe partir del reconocimiento del o los arquetipos que confluyen en su interior, pues de ellos dependerá en gran medida el desenlace del proceso. Para la identificación de los mismos es necesario observar los significados que los actores organizacionales dan a su situación y al contexto histórico en que se generan las ideas y procesos que legitiman su comportamiento (Cooper et. al. 1996). Plantear un cambio, ocasiona en el arquetipo un desacoplamiento entre sus elementos, pero habrán de reacoplarse en el futuro si el proceso ha sido guiado adecuadamente.

Los arquetipos son la expresión de una coherencia de las estructuras y procesos de la organización, y al hacerlo, establecen una forma específica de relación, siendo ésta determinante para la configuración del desacoplamiento interpretativo.

Es importante destacar que el cambio no es lineal sino un proceso dialéctico, generado en un arquetipo particular que apunta a la reconfiguración de éste, pues es el que proporciona la orientación común y el esquema interpretativo que ofrece coherencia ideológica a la configuración organizacional. De este modo, la organización no busca establecer un nuevo arquetipo, sino reajustar el existente, esto se debe a que las ideas, creencias y valores de los participantes se han sedimentado y resulta difícil establecer otras completamente nuevas. La sedimentación significa la persistencia de las ideas, valores y prácticas, aún cuando las estructuras y procesos formales parecen cambiar y pueda haber una gran incoherencia (Cooper et. al., 1996).

Debemos tomar en cuenta que el cambio ocurre dentro de un patrón de identidad colectivo creado mediante procesos conscientes e inconscientes por los individuos y sostenido por ellos mismos, a través de las relaciones y emociones generadas en el accionar cotidiano dentro de la organización. En virtud de esto, los participantes se resistirán a las transformaciones organizacionales porque significa modificar los patrones de identidad que habían dado coherencia a su pertenencia en determinada organización.

Toda esta compleja situación supone dificultades de manejo para la gerencia o los agentes principales del cambio. Por ello, para lograr la colaboración de los miembros de la organización se hace uso de una gran cantidad de técnicas que permiten cambiar la conducta de las personas. Katz y Kahn (1977) enumeran una serie de estas técnicas: reforzamiento o inhibición de conductas, nuevas formas de interrelación, actitudes, comunicación para transmitir información necesaria y adecuada, terapias individuales, grupos T. También, Luthans (1985) ha propuesto algunas tácticas para lograr la participación de los empleados en el proceso de cambio como lo son: invitaciones a comer con el equipo directivo, recompensas en efectivo, invitaciones familiares a cenar pagadas por la compañía, bonos de productividad, etc.

Nuevamente de forma muy breve, se hace un comentario sobre el rol de la comunicación en este enfoque teórico del cambio basado en la conducta. Así, para entender cómo impacta la comunicación a las conductas individuales y grupales durante un proceso de cambio organizacional, debemos considerar los preceptos teóricos de la perspectiva psicológica de la comunicación.

Esta perspectiva incorpora a la discusión sobre la comunicación formas de análisis distinto. La preocupación se dirige ahora a las características de los individuos capaces de alterar o afectar la comunicación. De ese modo los filtros conceptuales (actitudes, conocimientos y percepciones de los comunicadores) no sólo impactan lo transmitido por la comunicación sino también en la interpretación de la misma. Dichos filtros modifican a la comunicación (Fisher 1978). El enfoque se centra en la orientación que el receptor da a la comunicación. Por otro lado en el proceso de comunicación también influyen elementos psicológicos (Mcgover); si dejamos de tomar en cuenta éstos se aprecia únicamente de manera parcial la actividad verbal y las estrategias retóricas. Toda comunicación tiene lugar en la sociedad y la reproduce, pero esto no implica una comunicación *aproblemática*, ideal, razonable y consensual, sino precisamente una comunicación que pueda ser conflictiva irracional y conducir al disenso (Luhman, 1997: XXI).

1.4 El cambio: una óptica desde las anarquías organizadas.

La anarquías organizadas como los Sistemas Flojamente Acoplados (Weick, 1976) y el Cesto de Basura (Cohen, March y Olsen 1972) ofrecen una visión distinta que incorpora a la ambigüedad como variable explicativa principal del fenómeno del cambio. Del Castillo (1997) propone que existe una *ambigüedad de intención*, o la imposibilidad de especificar que propósito persigue la organización con el cambio. Asume también la existencia de una *ambigüedad de entendimiento*, que se refiere a la dificultad para entender lo que se debe hacer en la organización; la *ambigüedad de historia* se refiere al hecho de que no se puede determinar por qué pasó y cuándo pasó el cambio; y la *ambigüedad de organización* está relacionada con la dificultad para identificar los patrones de conducta de los tomadores de decisiones.

Las anarquías organizadas parten del reconocimiento de la inexistencia de procesos decisorios que se desarrollen en marcos de racionalidad exhaustiva, y en su lugar, comparten la idea simoniana de que el ser humano toma decisiones siempre en un ambiente de racionalidad limitada. Así, se rompe con la imagen de un proceso racional, ordenado y controlable, permitiendo el paso a una visión del cambio que, sin llegar a la incertidumbre total es de suyo un suceso desordenado y de difícil control, evaluación y medición.

Este enfoque más que considerar a la planeación y a su inherente certidumbre como los elementos sustanciales del cambio, construye su base analítica para explicar el fenómeno sobre los siguientes supuestos: *ambigüedad de objetivos, tecnología indeterminada y una gran variedad de tomadores de decisiones.*

El elemento del poder, consustancial a toda organización, forma parte de la dilucidación del proceso de cambio, en virtud de que los actores organizacionales están inmersos en un constante juego de negociación política.

Por otro lado, retomando los preceptos teóricos del Cesto de Basura, se puede afirmar que el cambio entraña un conjunto de procesos decisorios en varios espacios de la organización, en donde es difícil establecer las relaciones que guardan entre sí los problemas, las soluciones y los participantes de la organización; por lo que los responsables del proceso de cambio tienen sólo un control limitado sobre las consecuencias de sus decisiones. Esto último es en gran parte producto de la complejidad de las relaciones tejidas en toda organización y del hecho de que el cambio se desarrolla al mismo tiempo que la organización mantiene sus cursos de acción, sus conflictos y sus relaciones de poder.

Ahora bien, puesto que los participantes tienen su propia idea y percepción del cambio a la que le imprimen su lógica personal, el cambio se desarrollará de forma irregular o desacoplada en los diversos espacios de la organización, en consecuencia, será difícil determinar en qué momento empezó o va a terminar, o en qué fase se encuentra el proceso de cambio. Así pues, aunque en algún área de la organización se tenga un avance

importante en términos de cambio, no se podrá determinar con exactitud cuál será el impacto en los otros ámbitos de la misma.

El enfoque de los Sistemas Flojamente Acoplados nos sugieren que el cambio es un proceso que se caracteriza por ser: asimétrico, extendido en el tiempo y conflictivo (Del Castillo, 1997). Dentro del grupo de propuestas que podemos reunir bajo el título de anarquías organizadas aparecen una serie de argumentaciones teóricas que resaltan lo complejo de los procesos organizacionales. Estas ópticas observan los cambios como procesos en donde la previsión de comportamientos se vuelve azarosa. Entre los autores de esta vertiente podemos señalar a:

Weick (1976) ubica a las partes integrantes de una organización como secciones y procesos con acomplamientos débiles. El concepto de *sistemas flojamente acoplados* refleja una ambigüedad en las preferencias, objetivos y participación de los actores en las decisiones y acciones de la organización. Su estudio empírico se desarrolla en instituciones de educación superior.

Cohen, March y Olsen (1972), afirman que la complejidad genera ambigüedad en los procesos y relaciones. Los límites de la organización son inciertos y cambiantes y los tomadores de decisiones cambian de elecciones. Proponen el modelo de *cesto de basura* en donde los problemas, soluciones, participantes y oportunidades de elección se relacionan sin orden aparente.

Con relación al papel del liderazgo en las anarquías organizadas, Denis, Langley y Cazale (1996) argumentan que el cambio en una organización caracterizada por la ambigüedad, requiere de un liderazgo que involucre a una constelación de actores jugando a la vez distintos roles, pero fuertemente entrelazados. Este liderazgo de tipo colaborativo se caracteriza por su fragilidad y su fácil desintegración debido a los conflictos internos o al descrédito asociado con las tácticas de cambio. Así, bajo condiciones de ambigüedad, la transformación ocurre en un modelo cíclico no lineal con períodos de cambio sustantivo, alternando con períodos de reacomodo político.

En este enfoque el liderazgo no está representado por una sola persona, sino por un equipo de actores que puede ser más o menos efectivo dependiendo del grado de especialización, diferenciación y complementariedad ejecutadas entre los diferentes miembros del equipo de administradores. Esto tiene en su base el supuesto de que no todos los integrantes del equipo tienen el mismo peso o poder.

Por otro lado, debido a que se trata de un liderazgo colectivo los roles son construidos y reconstruidos sobre el tiempo, a través de la credibilidad y de las posibles consecuencias de las diversas tácticas organizacionales. Bajo condiciones de ambigüedad, los líderes pueden construir el momento propicio para el cambio por medio de tácticas simbólicas en las cuales se identifican las entradas del ambiente y son reinterpretadas como oportunidades estratégicas. Finalmente, en ambientes de ambigüedad, las tácticas asociadas con la implementación del cambio tienden a socavar las posiciones políticas de los líderes, amenazan la estabilidad del liderazgo y disminuyen el momento para el cambio.

Dentro de esta teoría, la comunicación podría convertirse en el elemento que proporciona una cierta cohesión a las diversas partes de la organización. Sin embargo, aduciendo a la ambigüedad como uno de los preceptos analíticos esenciales de las anarquías organizadas; la comunicación no escaparía a la posibilidad de seguir el mismo camino. Su papel puede centrarse únicamente a servir como el referente del contexto general para los tomadores de decisiones y de los individuos en general. La comunicación ambigua, presentaría problemas de codificación y decodificación de los participantes.

1.5 El cambio institucional.

La manera de observar el comportamiento en las agrupaciones humanas, en tanto organizaciones, lleva aparejado un supuesto de respeto a ciertas convenciones valoradas por los participantes. En este sentido la posibilidad de integrar la acción está ligada a posturas aceptadas, expectativas acotadas en un cierto marco de certidumbre e incentivos para participar. Estos aspectos pueden observarse como partes integrantes de las instituciones y armar de ese modo una perspectiva para estudiar los fenómenos organizacionales.

Las instituciones son en sí mismas mucho más incluyentes -como concepto- que las organizaciones. De acuerdo con D. North (1993) dichas instituciones conforman las “reglas del juego” formales e informales en una sociedad y el cambio institucional que, es básicamente gradual, “conforma el modo en que las sociedades evolucionan”.

La capacidad explicativa del concepto institución y del entramado teórico que lo acompaña ha dado lugar a una discusión teórica colocada bajo el nombre de *Nuevo Institucionalismo*. En esta corriente se pueden distinguir a su vez posturas distintas cuyos matices varían de acuerdo al énfasis sobre determinados aspectos. De ese modo, es posible distinguir entre un institucionalismo económico -destacando autores como North- y otro de carácter sociológico (Powell y Di Maggio) e incluso incorporar a la mesa de discusión posturas alternativas (March y Olsen 1997).

Si se traza una cierta generalización, la idea de cambio surge en el institucionalismo como elemento gradual, de forma incremental, poco a poco, sobre plazos de tiempo relativamente largos, pues las normas y reglas institucionales bajo las cuales los individuos interactúan en la institución les proporcionan un referente de estabilidad que no permite implantar drásticamente un proceso de cambio (March y Olsen, 1997).

Sin embargo, aunque sea de manera incremental las instituciones presentan transformaciones en alguna medida, al igual que el comportamiento de los individuos dentro del mismo marco institucional. Desde la óptica del nuevo institucionalismo económico, se observa al cambio como el resultado del reajuste marginal de las reglas y sanciones formales e informales que norman la vida económica. El cambio surge por la necesidad de los individuos y de la organización de maximizar sus preferencias respondiendo al conjunto de incentivos que existen en el arreglo institucional. Hay que subrayar que, de cualquier modo, el cambio siempre es incremental; las distintas organizaciones del contexto institucional negocian entre ellas de acuerdo con sus intereses particulares, pero ninguno de los reajustes modifica radicalmente la naturaleza del arreglo institucional (North, 1993; March y Olsen, 1997).

Si nos colocamos en la visión del nuevo institucionalismo sociológico observamos la explicación primaria de la estabilidad en el énfasis de los procesos cognitivos. Para esta corriente, el comportamiento de los miembros de la institución se explica con base en los procesos de adquisición de conocimiento de organizaciones e individuos. Desde esta perspectiva, las reglas y tradiciones -referentes básico de la explicación del mundo que rodea al sujeto- son el resultado de procesos de “construcción de la realidad” (Berger y Luckman, 1967). De este modo, la percepción del contexto que tienen los individuos se encuentra marcada por el contexto cultural (March y Olsen, 1997).

En este enfoque se concibe al individuo como un ser con un cierto nivel de pasividad. Si dentro de la organización no existen referentes que justifiquen el cambio no hay razón argumentativa de la necesidad de una transformación. Por otro lado, el cambio se realizaría obedeciendo sólo a los cursos de acción concebidos como los caminos naturales que habría que seguir en el proceso; esto es, si algún curso de acción no tiene lugar dentro de la cultura institucional simplemente se le descarta como alternativa. Sin embargo, no se deshecha la posibilidad de inyectar cambio en el medio ambiente ni la probabilidad de que los individuos se adapten eficazmente al mismo (March y Olsen, 1997).

Para el nuevo institucionalismo sociológico, el cambio se observa más bien como un proceso evolutivo y muy pausado, se asume que el ambiente se transforma a una baja velocidad. El cambio institucional es entonces una lenta evolución de las tradiciones y valores institucionales que nadie puede predecir ni controlar; es el resultado de una adaptación al medio ambiente (Powell y Di Maggio, 1991 en March y Olsen, 1997: 15).

Los problemas de la comunicación se inscriben en el marco de las formas de relación creadas por las instituciones y pueden modificarse de igual manera por un proceso incremental y evolutivo. La comunicación es el mecanismo integrador de la cultura organizacional, de ella depende en cierta medida, la construcción de los referentes básicos mediante los cuales los individuos habrán de interpretar “la” realidad. La perspectiva económica del institucionalismo asume un papel fundamental si se observa que los individuos deben negociar (comunicándose) los reajustes a las reglas y sanciones para una

mayor maximización de las preferencias en el contexto institucional. Dentro del nuevo institucionalismo sociológico, su relevancia es aún mayor, pues la labor deberá apuntar a transformar los cuadros axiológicos de los participantes para agilizar, pero sobre todo, para aceptar la necesidad de los cambios organizacionales.

1.6 La perspectiva de cambio desde el poder.

Las perspectivas que destacan el poder como una variable clave para entender el cambio son sumamente útiles cuando se estudian realidades organizacionales de carácter público. Si bien su aportación no se reduce estrictamente a fenómenos burocráticos, la incorporación de sus postulados facilita la comprensión de la realidad organizacional de la administración pública.

Hablar de implementación del cambio organizacional nos remite necesariamente a tocar el tema del poder. La puesta en marcha de un proceso de cambio genera tensiones, tanto en los agentes principales como en los participantes, porque el proceso puede afectar las áreas de influencia y los cotos de poder que mantienen los diversos grupos al interior y exterior de la organización.

Crozier y Friedbergh (1990) consideran que el poder se manifiesta mediante el inicio de una relación que enfrenta a dos o más actores, dependiente uno de otro en el cumplimiento de un objetivo común, condicionando sus objetivos personales. El poder y la organización están ligados de manera indisoluble. Las estructuras y las reglas que rigen el funcionamiento de la organización determinan los espacios donde se desarrollan esas relaciones de poder, las cuales junto con las capacidades de acción de los individuos o de los grupos, dependen del control ejercido sobre una fuente de incertidumbre que afecta la capacidad de la organización para alcanzar sus propios objetivos. Así, cuanto más crucial sea la zona de incertidumbre controlada por un individuo o un grupo para el éxito de la organización, con más poder contará.

Mintzberg (1992) observa a las organizaciones como sitios de juegos de poder en los cuales los 'jugadores' construyen una apariencia. Algunos de los jugadores están dentro de la

organización, a éstos, los etiqueta como “la coalición interna”. Otros están fuera o alrededor de la organización, éstos forman “la coalición externa”. El término coalición sintetiza el sentido de un grupo de individuos que negocian constantemente la distribución del poder organizacional entre ellos mismos.

Por otro lado, Hardy y Clegg (1996) apoyados en los estudios de Marx y Weber, consideran que el poder en las organizaciones está necesariamente basado en una estructura jerárquica. Particularmente el estrato de los mandos altos tiende a legitimar el poder existente. La naturaleza jerárquica del poder, parece justificar la inevitable presencia del mismo. Esta noción valida la idea de que dentro de la organización existen individuos o grupos que hacen uso ilegítimo de los recursos, mientras que otros sustentan un ‘legítimo’ sistema de autoridad que respalda su posesión de poder.

Foucault (1980) considera que el poder es históricamente construido por las prácticas diarias y que éste no es dado, intercambiado o recubierto, sino ejercido. El ejercicio del poder puede no ser violento o manifestado de una forma negociada, al contrario el poder incita, induce, seduce, hace más fácil lo difícil y en el extremo, limita absolutamente.

De acuerdo con Clegg (1989) el poder tiene sustento en el conocimiento. Poder y conocimiento son dimensiones de las mismas prácticas y de las relaciones sociales. El poder informa al conocimiento y produce discursos, tiene efectos estratégicos a través de los métodos de disciplina, los cuales son una forma de conocimiento constituido no sólo en los textos sino en las prácticas organizacionales e institucionales definidas. El conocimiento constituye poder, definido así es práctico y disciplinario, hace cuerpos obedientes, mentes reguladas y emociones ordenadas de una manera que cree las nuevas bases para el orden.

La formación de las relaciones de poder dependen de la producción, circulación y funcionamiento de los discursos de verdad, pero la verdad está vinculada a una relación circular de los sistemas de poder que lo promocionan, y a los efectos del poder que la verdad genera. La verdad no es percibida como un concepto universal, sino que es

constituida local y políticamente a través de las prácticas que definen lo que es verdadero y lo que es falso (Foucault, 1980).

La implementación del cambio obliga a los actores a moverse en un sentido u otro, desplegando sus recursos (económicos, políticos o técnicos) para obstaculizar o respaldar un programa de cambio si perciben que les puede ocasionar problemas o aportar beneficios como coalición dentro del lugar de trabajo. Se observaría en estricto sentido la movilización de recursos de poder.

Una de las razones principales que mueven a los participantes a apoyar los planes de cambio formulados por la gerencia tiene que ver con lo estrictamente económico. Sobre todo en organizaciones de tipo público, el dinero es el factor fundamental sobre el que se tejen las relaciones de poder que sostienen el funcionamiento organizacional. El dinero es, en primera y última instancia, el medio por el que se justifican la existencia y la misión de la organización, pues es el sostén de los programas y servicios que ella ofrece al público ciudadano. En este sentido, las burocracias se comportan como maximizadoras de recursos, cuya preocupación esencial gira en torno a la asignación de montos presupuestarios. Así pues el presupuesto es importante en dos niveles: 1) como sistema de asignación de recursos y 2) porque se convierte en un medio que permite a los individuos utilizar su conocimiento técnico en el contexto de las relaciones de poder. Este conocimiento incidirá en el rumbo del presupuesto y dará oportunidad a que se generen las justificaciones pertinentes para evitar cualquier ajuste al presupuesto como resultado de un proceso de cambio organizacional (Foucault, 1980).

Así, los individuos se ajustan prácticamente de forma voluntaria a los objetivos que plantea el cambio organizacional e incluso se muestran más colaborativos dando la imagen de un real compromiso con el proceso de cambio con la finalidad de no 'hacer ruido' y no provocar un recorte en su unidad. En este caso, el anuncio de un posible recorte presupuestario, funciona como un efectivo mecanismo de poder en favor de los propietarios o gerentes de la organización interesados en el proceso de cambio.

En síntesis, la relación que existe entre cambio, presupuesto y poder da lugar a muchas interpretaciones. La nuestra es que el contexto interior y exterior en que la organización se encuentre inscrita, determinará el destino de los reajustes del presupuesto para orientar el cambio organizacional. Los recortes en la asignación de recursos constituyen una práctica que despierta oposiciones, pero es difícil encontrar grupos con capacidad real de presión para evitar esa medida, sobre todo tratándose de organizaciones públicas. En ese sentido, en un proceso de cambio organizacional, el presupuesto es un factor de poder manejado y monopolizado exclusivamente por los propietarios de las organizaciones y por las autoridades de la administración pública.

Partiendo de la afirmación de Crozier y Friedbergh sobre el poder como una relación, es posible arriesgar la aseveración de que la comunicación se convierte en el mecanismo mediante el cual esas relaciones se manifiestan y encuentran cierto equilibrio. El poder supone un proceso de constante negociación en donde unos individuos intentan persuadir a otros de seguir un determinado rumbo. Así, el rol de la comunicación durante la puesta en marcha de la transformación organizacional, tiende a la búsqueda del equilibrio entre los diversos grupos para llegar al resultado deseado. Sin embargo, no se debe olvidar que el poder contiene una fuerte carga simbólica cuya implicación inmediata se orienta a lograr la aceptación, participación y obediencia de los individuos para efectuar las tareas específicas asignadas en el proceso de cambio organizacional. Clegg (1987) ha reconocido al lenguaje como un factor determinante de las relaciones de poder.

1.7. Cambio y comunicación.

El cambio constituye un evento interesante desde el punto de vista de la teoría de la organización. La aspiración permanente de los gerentes o administradores es lograr los objetivos propuestos por el cambio. Sin embargo, es difícil encontrar una experiencia donde se establezcan relaciones lineales entre las propuestas y forma como se desarrollan los acontecimientos pues las organizaciones son sistemas complejos (Morin, 2004). En el ámbito organizacional la comunicación no juega un papel estático o focalizado, sino que se presenta de manera compleja en todos los niveles y en diferentes intensidades, ejerciendo una fuerte influencia en el proceso de cambio.

Plantear la ejecución de un proceso de cambio organizacional implica necesariamente una estrategia de comunicación. Sin embargo, se ha tendido a asumir una vinculación casi automática entre el cambio y la comunicación, provocando que esta última pierda la atención durante la puesta en marcha de una transformación organizacional. En efecto, la comunicación es con frecuencia, provista por los agentes organizacionales de un carácter meramente instrumental, cuando en realidad su relevancia radica en la posibilidad de proveer información para la toma de decisiones estratégicas (Kreitner, 1997). Se le dota de un carácter mecánico y es concebida únicamente como un proceso de transmisión de información en el cual el mensaje viaja a través del espacio (un canal) desde un punto a otro. Fisher (1978) ha observado que en los estudios realizados desde el enfoque mecanicista de la comunicación, se tiende a resaltar la importancia del canal, pues las explicaciones del proceso de comunicación emanan de él. La transmisión ocurre a través del canal, los comunicadores se vinculan por él y al mismo tiempo les permite codificar y decodificar las funciones a cada comunicador. Esta visión mecanicista formal de la comunicación implica una conexión lineal entre los comunicadores con el canal y a su vez sirve como el vínculo direccional entre los dos; se asume que la comunicación es susceptible de dividirse en pequeñas unidades. Así, el concepto se entiende mediante su fragmentación en partes, reforzando las cadenas lineales. Esta perspectiva agrega que en el canal y la transmisión del mensaje los componentes deben tener cierta fidelidad, no generar ruido, rompimientos o barreras.

Sin descartar la existencia de enfoques interpretativos de la comunicación, prevalece una marcada tendencia a abordar este campo de estudio privilegiando enfoques de tipo funcional, resaltando su utilidad en tanto herramienta de conducción organizacional (Laramée, 1997). Desde la década de los ochenta empiezan a surgir los primeros estudios de la comunicación con una línea teórica que toca paulatinamente a la teoría de la organización.

Desde principios de siglo, el interés en el estudio de la comunicación se ha enfocado básicamente a: i) desarrollar las habilidades de los gerentes para lograr mayor efectividad

de los empleados; ii) perfeccionar técnicas de redacción para obtener mensajes más claros y, iii) impulsar a través de ella cambios en la actitud del personal (Putnam, Phillips y Chapman, 1996). Se observa a la comunicación como una realidad objetiva capaz de ser medida y evaluada.

La comunicación es sin embargo, un proceso mucho más complejo si consideramos que constituye el sustento diario de las acciones organizacionales para todos sus miembros. Toda organización posee una cultura que legitima, motiva e integra a los participantes. La cultura provee de modelos socialmente legítimos de interpretación y comportamiento para tratar los problemas relevantes; dota a los integrantes de la organización de una estructura motivacional jerárquica que vincula su identidad con los roles y valores culturalmente relevantes. Asimismo, facilita la conformación de una estructura integrada simbólicamente que permite a los participantes de la organización regular su interacción social y alcanzar las metas organizacionales a través de la creación de significados culturales (Cushman y King, 1995). Pero por otro lado, la legitimación, motivación e integración no son posibles sin comunicación organizacional. La comunicación y la interacción social sirven como medios para formar la cultura organizacional. La comunicación crea la realidad de la organización (Lee y Barret, 1997).

Tal como se encuentra planteada, nuestra investigación introduce a la comunicación como un factor clave durante la implementación del proceso de cambio organizacional, pues constituye el marco general en el que se desarrolla dicho proceso. La comunicación permite la reproducción de los marcos interpretativos a través de los cuales se codifican y decodifican los eventos organizacionales.

Taylor (1988) define a la organización como un tejido de comunicación. Dentro de la organización cualquier actividad es generadora de información, aprovechada y utilizada de diversos modos en su interior como un factor de poder. Al requerirse de información para la toma de decisiones, que fluye de los subordinados hacia el administrador, se crea una relación que podría definirse como: *poder de decidir-necesidad de ser informado*.

Siguiendo con Taylor, la comunicación es un mecanismo de equilibrio entre los participantes, es el medio para la manifestación y el establecimiento de relaciones entre los seres humanos dentro de contextos sociales; permite a los individuos entender y explicar el medio en que viven y trabajan y en ese sentido, posibilita la construcción de significados comunes y una inteligencia colectiva.

Durante la puesta en marcha del proceso de cambio, la comunicación adquiere una relevancia particular pues a través de ella se irán concretando las acciones tendientes a una mejora en el desempeño general de la organización. Al mismo tiempo que se van ejecutando las maniobras, la comunicación organizacional se ve impactada y esto a su vez vuelve a afectar el curso del cambio. Mientras se implementa el proceso de innovación, se establece una relación cíclica: cambio-comunicación-cambio (Lewis y Seibold, 1998).

Así pues, pese a que el sistema de comunicación organizacional puede observarse a través de un circuito básico inicial como lo señala Eco (1991), debemos considerar que sus elementos están insertos dentro de un contexto cultural, lo que da una polisemia de sentidos a un mismo concepto; la codificación y decodificación pueden ser diversas ante un mismo evento.

Los mensajes que se transmiten en la comunicación aparentan una forma lineal y el comportamiento que debe seguirse después de que se ha emitido parece bastante predecible. Sin embargo, los mensajes dentro del proceso comunicativo constituyen en realidad textos y como tales pueden ser interpretados de forma distinta por los actores de acuerdo con su contexto y posición ocupada dentro del mismo. Un solo significante transmite contenidos diferentes relacionados entre sí. Lo que se llama mensaje es, en la mayoría de las veces, un texto cuyo contenido es un discurso a varios niveles. El referente puede constituirlo un objeto nombrado o designado por una expresión, pero cuando se usa un lenguaje, para mencionar estados del mundo, hay que asumir en principio, que una expresión no designa un objeto, sino que transmite un contenido cultural. De este modo, los códigos por el hecho de estar aceptados por una sociedad constituyen un mundo cultural y

conforman el modo cómo piensa y habla una sociedad y mientras habla, determina el sentido de sus pensamientos y éstos a través de sus palabras (Eco, 1991).

1.8 Cambio como producto de los actos del lenguaje.

La comunicación juega un papel toral en el cambio organizacional. Como se ha visto en el antecedente, es preciso suprimir una visión mecanicista o funcional de la comunicación donde se le identifica como un ejercicio de transmisión de información. Los marcos interpretativos que se proveen y conforman a través de la comunicación justifican el análisis del cambio, considerando a la comunicación como el elemento que da rumbo y define cada una de las acciones del propio proceso de cambio. En los siguientes apartados se revisan conceptos que privilegian una visión diferente de la comunicación, para entender el cambio organizacional como el resultado de las múltiples interacciones cotidianas entre los participantes, pues son éstos quienes conforman el marco general donde el cambio tiene lugar, es con los intercambios entre la gente como se va tejiendo el telón de fondo sobre el cual se dan los pasos hacia una situación deseada.

Ford y Ford (1995) proponen una visión diferente del papel de la comunicación en el proceso de cambio organizacional. Para ellos, el cambio es un fenómeno que ocurre en el marco de las relaciones interpersonales que se constituyen y son constituidas por la comunicación. En su óptica, el cambio es un proceso que resulta de la construcción social en la que la realidad es creada, sostenida y modificada por el proceso de la comunicación. El cambio organizacional no usa la comunicación como herramienta, sino que es un proceso creado, producido y mantenido por y con la comunicación. El cambio tiene lugar en el marco de la comunicación. Ésta se observa a través de actos de expresión que estos autores identifican como: agresivos, directivos, comisivos, expresivos y declarativos; cada uno tiene funciones diferentes en el proceso de cambio, sirviendo para expresar demandas, solicitudes, invitaciones, instrucciones, órdenes, promesas, disculpas, preocupaciones, sentimientos o emociones. Las conversaciones -interacciones verbales entre dos o más personas- pueden variar de un simple acto hasta una red extensiva de actos de expresión, constituyendo argumentos y narrativas.

La comunicación tiene como un objetivo principal el de persuadir a los integrantes de la organización para que aporten su participación, lograr que se involucren de forma voluntaria en el cambio. Sin embargo, por el propio manejo de la comunicación los individuos se mueven con frecuencia en una doble paradoja de inclusión y exclusión en el proceso de cambio. La paradoja permea el comportamiento de los sujetos en la organización. Tiene sus fundamentos en el lenguaje (reproductor de una cultura propia de la organización) utilizado por los agentes del cambio, y se presenta cuando existen mensajes contradictorios que marcan la inconsistencia e incongruencia sobre los roles de trabajo o el papel asignado en el proceso de cambio. Otra causa de la paradoja está en el control del proceso de cambio. Mientras por un lado se pide la participación y se fomenta el involucramiento de los integrantes de la organización, por otro los gerentes buscan mantener el control total del proceso de cambio. Cuando los mensajes contradictorios y la lucha por el control no se manejan adecuadamente, se genera un sistema de contradicciones en las relaciones superior-subordinado, afectando las metas establecidas, los sistemas de recompensas, los recursos y la división del trabajo, generando una fuente más de la paradoja de la participación de los empleados (Swanberg, 1995).

El lenguaje es así uno de los componentes básicos en un plan de cambio. No sólo contribuye a la producción y reproducción de la cultura organizacional, funcionando como un constructor de la realidad social, sino que a su vez, sirve para controlar las percepciones de los individuos y ayuda a definir los significados de la experiencia.

Swanberg (1995) propone el estudio del cambio organizacional a través del análisis textual basado en tres vertientes teóricas: 1) la teoría de la retórica; 2) la narrativa y, 3) la metáfora. La primera de ellas se enfoca al estudio del discurso como una transacción social; la segunda apunta a las distinciones analíticas que se generan en el desarrollo de las interpretaciones y los significados y, la última analiza la noción del lenguaje simbólico. De estas tres proposiciones sobresale el estudio de la metáfora porque a través de ella los esfuerzos y proceso del cambio son vistos y analizados como significados simbólicos y morales que permiten manipular y crear las nociones necesarias entre los participantes para coadyuvar al desarrollo del cambio organizacional.

De acuerdo con McCourt (1997) la metáfora no presenta, representa, sirve para establecer que el cambio es algo noble y bueno, pero también algo que requiere inversiones intangibles (paciencia, lucha) y tangibles (equipo, recursos). La metáfora puede implicar una idea en la que cualquiera que se oponga al cambio es asociado con una imagen negativa. Por ello, cuando una organización emprende un proceso de cambio empieza a trabajar con equipos constituidos por gente que acepta y apoya el cambio, y poco a poco, va convenciendo a los participantes de la organización para que colaboren en el proceso.

Es posible afirmar así que la comunicación constituye el puente clave de cualquier organización humana. En el fondo, las organizaciones son espacios de intercambio verbal constante entre los individuos. Siendo el ser humano un ser de palabra (Gusdorf; 1957), la comunicación permite construir interacciones orientadas a fines. A través de ella se crean espacios de coincidencia y vínculos que favorecen la existencia misma del hombre así como de las empresas e instituciones. Es posible intercambiar mensajes aún sin la mediación de los actos del habla, específicamente dentro de las organizaciones, se crean y manejan múltiples códigos y símbolos que, en muchas ocasiones complementan e incluso, sustituyen a los mensajes verbales, dando un sentido particular a la dinámica organizacional. Así, la comunicación es un fenómeno amplio que requiere para su estudio, tanto de la consideración del espacio de transmisión e intercambio de mensajes, como del análisis del universo simbólico dentro del que se inscribe el discurso y sus códigos.

Un aporte interesante en el estudio es el de Erving Goffman (1959) desde la teoría del interaccionismo simbólico que considera a la comunicación como una interacción social. Las definiciones de las relaciones sociales son establecidas interactivamente por los participantes, de modo que la comunicación puede ser entendida como la base de toda relación. La interacción social agota su significado social más importante en la producción de apariencias e impresiones de verosimilitud de la acción en curso. En este espacio, el ritual cobra un particular sentido al ser parte de la urdimbre cotidiana que ordena los actos y juegos corporales, representando una expresión de la cultura que abarca gestos, emociones

y la capacidad para presentar actuaciones convincentes ante otros⁶. Los rituales están vinculados con la comunicación al ser actos expresivos en oposición a los instrumentales; es un código de conductas y un conjunto de símbolos que transmite información para otros. En una propuesta complementaria en esta perspectiva, Urbiola (2009) atribuye al uso de la comunicación ritual los objetivos de desarrollar espacios de consenso y de fomentar la identidad en un contexto organizacional dado. Además de ser un mecanismo de socialización, la comunicación está vinculada a la forma en que se transmiten comportamientos esperados. Mediante la comunicación ritual se construyen conversaciones orientadas a la convergencia simbólica, expresada de tal forma que se fortalece la identidad organizacional y facilita la formación de conductas ideales para los individuos dentro de la organización. Los rituales son importantes en la medida que disminuyen la tensión producto de la ambigüedad, señalan los comportamientos adecuados, dan a conocer los elementos importantes dentro de la cultura corporativa a los recién llegados y permiten conocer a los empleados (Urbiola, 2009: 27)

1.9 El Universo de las Palabras.

Para entender de manera más amplia la complejidad de la comunicación en las organizaciones, es pertinente remitirnos a los primeros estudios de la Lingüística a fin de rescatar los aportes teóricos que nos permitan un análisis más acabado de la comunicación organizacional.

Conviene empezar por tomar en cuenta la distinción de Saussure (1973) sobre conceptos clave como lenguaje, lengua y palabra. El lenguaje se entiende como una facultad común a los seres humanos. La lengua se reproduce, crea y recrea en el ámbito de la convivencia entre los hombres, es por tanto, un producto social. La palabra o el habla, permanece en el ámbito individual, pero a través de ella es como un determinado grupo social logra conformar una lengua específica. Nada entra en la lengua sin haber sido ensayado antes en el habla y corresponde a ésta la organización general de aquella. El habla es un proceso generador cuyas posibilidades están contenidas en el sistema de la lengua, pero ¿de qué

⁶ Debe señalarse que el modelo de Erving Goffman se conoce también como enfoque dramático o análisis dramático de la vida cotidiana.

están hechas las palabras? Cada palabra que se pronuncia está conformada por un conjunto de signos, y éstos sólo funcionan en un marco de valores y están constituidos por una relación entre sustancia fónica e idea. El signo une un concepto y una imagen acústica. Es una entidad de dos caras: significante y significado. Dada la arbitrariedad del signo, un significante puede tener varios significados, empero la situación se resuelve mediante una convención que llega a ser social si es aceptada y compartida. En este sentido, la lengua es un sistema de significados (Saussure, 1973).

Mientras Saussure toma al signo como unidad de análisis, Chomsky basa sus aportes teóricos en la idea de la frase. Los individuos son capaces de generar un número infinito de frases con un conjunto limitado de reglas y signos. Cada frase es siempre inédita, no se repite. Esto sustenta la idea de que el individuo se crea y recrea cuando habla. Chomsky rechaza la idea de la lengua como sistema cerrado y estático, para él es un proceso. La lengua es algo que crean los individuos que hablan, es a la vez un sistema de producción y un sistema comprensivo. Su concepto de gramática generativa alude a la capacidad del individuo de generar frases. Para Saussure y Chomsky la lengua es un producto social.

La corriente de la etnolingüística pone énfasis en la influencia de la lengua sobre la forma de ordenar el mundo, su constitución como producto social, y la considera como el único medio que hace posible al hombre conformarse una noción de la realidad (Sapir y Whorf, 1969). Una forma de ver el mundo y una óptica de la realidad le es propia a cada cultura, ello se basa en un sistema lingüístico específico que se conoce como lengua. Así, la lengua es el sistema lingüístico en el que nos educamos y pensamos; ella nos marca la forma en que debemos aprehender el mundo.

Benveniste (1972) coloca en el lenguaje la característica distintiva del ser humano. Para este autor el lenguaje entre humanos hace más que transmitir datos o información como resultado de la posibilidad de intercambio verbal. La comunicación humana es dialógica, permite el establecimiento de un diálogo. El lenguaje humano es capaz de analizar, articular significaciones, nombrar, distinguir, seleccionar, crear unidades de significado, etcétera.

El lenguaje permite al ser humano comunicarse un mundo de ideas fuertemente condicionado por el contexto cultural. En ese sentido, las ideas son representaciones mentales de la realidad. La actividad lingüística tiene así un aspecto creador, engendra un micro universo que Grize (1985) denomina *esquemización* y puede ser particular a cada individuo. Esta actividad lingüística crea sentido para quien habla y le permite producir otras representaciones. Siguiendo con Grize la comunicación no es sólo transmisión de información, es la expresión de las representaciones.

De acuerdo con Gusdord (1957) el lenguaje inaugura la realidad humana. La palabra es un acto creador del ser humano y éste existe sólo a través de ella. El lenguaje representa para la especie humana la posibilidad de autorreconocimiento y la construcción de si misma. El individuo tiene que interactuar con otras personas, de otro modo el hombre no es hombre.

Dentro de los estudios concretos dirigidos al análisis de las organizaciones, los elementos lingüísticos abren la posibilidad de comprender las interacciones de los individuos más allá de los mensajes formales, pero igualmente enriquecedoras resultan las aportaciones de la Antropología como una variante que complementa el análisis organizacional.

Al igual que el hombre produce bienes materiales genera bienes inmateriales. Esta producción se da dentro de una herencia cultural particular, en donde la inmaterialidad forma también parte del mundo del individuo. El hombre, a diferencia del animal, trata de eliminar o controlar el azar; cuando no alcanza a comprender el espacio sobre la base de esquemas racionales, produce actividades simbólicas para dar sentido a esos eventos de difícil comprensión. Los bienes inmateriales actúan en lo sobrenatural, creando un espacio mágico y simbólico, esto es lo que Vallée (1983) llama representaciones simbólicas. El objetivo de tales representaciones es cubrir los espacios de desconocimiento (lo desconocido) para crear en la sociedad representaciones fuertes que, desde lo sobrenatural, combatan la impotencia inherente al ser humano.

El mundo simbólico que existe en las organizaciones, al igual que en las sociedades, cumple una función necesaria (Guigo, 1989). Las representaciones permiten a los

individuos sentirse identificados con un orden más allá del desempeño material (Clastres, 1980). Así, es posible crear en paralelo una manera de comprender a las empresas de acuerdo a la vinculación que establecen entre sus actividades materiales e inmateriales. Por ejemplo, la dinámica organizacional suscita una serie de prácticas que, sin estar escritas en ningún lado, son perfectamente decodificadas e interpretadas. En las organizaciones se establece un circuito de dar-recibir-devolver (en palabras de Mauss, 1924 se llama *potlatch*) de tal modo que se termina por dar un sentido específico a las acciones cotidianas de la organización. El ámbito de lo simbólico impregna, explica y enmarca el quehacer diario de la organización.

Las organizaciones son un espacio de interacción entre los individuos. En ellas el hombre se crea, recrea y auto-construye en la convivencia con los demás participantes. La comunicación suscitada en el ámbito de las organizaciones da sentido y justifica la existencia del ser humano. Por otro lado, también en las organizaciones el individuo se enfrenta a problemas nuevos, a partir de las relaciones interpersonales establecidas. En ese sentido, la comunicación se convierte en una fuente de angustia si la interacción verbal y los actos del lenguaje dañan la identidad de los participantes de la organización. De acuerdo con Devereux (1973) los mensajes y los actos verbales pueden tener efectos negativos en los miembros de las organizaciones, la psico-patología que se presenta crea desórdenes graves en lo individual y lo colectivo. Al interior de la empresa, el intercambio verbal es tácitamente un reconocimiento del otro. En términos de Laing (1971) cuando dos individuos se comunican están otorgándose mutuamente una identidad. Pero muchas veces la posibilidad del reconocimiento de una persona a otra, entraña el manejo de una personalidad distinta (una especie de máscara). Para Laing (1973) se trata de formar un *falso yo* que permita la relación con los demás, este artilugio representa una manera de enfrentar los conflictos y la incertidumbre, pero conduce a la larga, a problemas mayores. Cuando los individuos entran en los juegos de confirmarse con otros, adquieren conductas que los orillan a ese *falso yo*. Porque una manera de establecer relación con otros es haciéndolos creer algo sobre sí mismo. La identidad es un fenómeno complementario que requiere de confirmación; los signos de reconocimiento de parte de otro determinan una cadena de acciones e interacciones. Cuando dos o más personas interactúan, se convierten y

crean una idea de sí mismas, si esa idea obedece a la expectativa del otro puede rebasar la realidad individual y hacer que el *falso yo* ocupe el ser auténtico.

Dentro de las organizaciones, los fenómenos del *falso yo* se reproducen constantemente. La necesidad de moverse en una bidimensionalidad provoca que se manejen fragmentos formales y otros de personalidad alienada. Los modelos esquizofrénicos se han generalizado en la civilización moderna. De acuerdo con Devereux (1973) estos comportamientos inclusive han pasado a ser aspectos valorados.

Es también en los espacios organizacionales en donde fenómenos como el *doble vínculo* o la *respuesta tangencial* (Chanlat, 1989), encuentran espacios fértiles para desarrollarse. El primero de ellos consiste en crear en quien recibe el mensaje una fuerte incertidumbre, pues "pagará el precio, haga lo que haga". El segundo se refiere a una forma de negación del otro, al otorgar una respuesta que no tiene nada que ver con el planteamiento o evento en cuestión. En las organizaciones la diferencia de intereses conduce a cada participante a manejar mensajes poco claros o que pretenden obtener un efecto sobre el receptor que no necesariamente tiene que ver con el contenido aparentemente concreto de dicha información.

Es importante considerar el valor que se otorga al discurso de la comunicación en un enfoque clásico. En esta perspectiva teórica la comunicación involucra a un emisor que transmite un mensaje codificado a un receptor capaz de decodificarlo. En este esquema se busca sólo mantener la integridad material del mensaje a lo largo del proceso de comunicación y ello impone límites a la expresión y a la retroalimentación. El lenguaje de la organización, bajo esta óptica, tiene un matiz muy peculiar. Predominan las frases cortas y de cajón, se utiliza mucho el imperativo, se deja poco espacio para los matices y se construyen eslóganes y clichés que terminan por perder su poder de evocación. Sin embargo, es justo reconocer que bajo este enfoque, las palabras parecen tener un poder mágico, como en el caso de la calidad total. Pareciera que con el simple hecho de mencionarla los problemas de la organización se resolvieran sin más preámbulos (Chanlat, 1989).

Hasta ahora hemos buscado establecer los elementos teóricos que nos permitan explicar el proceso de cambio organizacional de la Gerencia de Estudios de Ingeniería Civil. Conviene remarcar que el interés se centra justamente en la comprensión del cambio organizacional, colocando a la comunicación como un aspecto clave en el proceso de gestión.

De este modo, una de las primeras cosas que sobresale es la necesidad de observar el cambio como un fenómeno susceptible de verse desde ángulos diversos. Siguiendo a Borrero (1994) no se trata únicamente de sumar un conjunto de yuxtaposiciones, la idea sería recuperar un enfoque multicomplementario (Chanlat, 1982) con una reflexión sobre los usos del lenguaje. Recordemos que el lenguaje cumple un papel de representación (Grize, 1985) y que entre quienes participan en una empresa, dichas representaciones expresan una postura ante los problemas.

La información y los datos obtenidos en el curso de nuestra investigación en la Gerencia de Estudios de Ingeniería Civil pueden, a partir del estudio y revisión de los aportes teóricos de disciplinas como la lingüística y la antropología, ser revisados –aunque sea sólo en un primer paso de aproximación analítica- desde un lente que coloca al aspecto humano en el centro de su interés. Las posibilidades de una mayor comprensión de lo que acontece en la GEIC, aumentan con la incorporación de conceptos e ideas nuevas que abren paso a un entendimiento más profundo de la evolución del cambio y el papel de la comunicación organizacional en la puesta en marcha y el desarrollo del proceso.

En un esfuerzo por integrar los rasgos más característicos de los aportes teóricos del cambio y la comunicación presentamos el **CUADRO 1**

CUADRO 1. MODELIZACIÓN TEÓRICA DEL CAMBIO Y LA COMUNICACIÓN

ENFOQUE TEORICO DE CAMBIO							
ENFOQUE TEORICO DE COMUNICACION	NCIDV E L	CA M B I O	<i>Teorías de la contingencia</i>	<i>Modelos conductuales</i>	<i>Anarquías organizadas</i>	<i>Enfoques del Poder</i>	<i>Nuevo Institucionalismo</i>
			Entorno	Conductas individuales y grupales	Problemas orden y caos	Relación con la estructura organizacional	Replanteamiento de las reglas del juego
	Formal		Cambio adaptativo con estructuras de comunicación previstas. Comunicación vertical	Se suponen conductas esperadas sujetas a reglas y procedimientos. La comunicación puede homogeneizar los comportamientos	Cambio asimétrico, conflictivo y prolongado. La comunicación es un referente y tiende a la ambigüedad	El poder es visto como una relación y por tanto es un acto comunicativo	Cambio incremental; no afecta radicalmente el arreglo institucional. La comunicación está sujeta al marco institucional
	Simbólico	S O C I O		Mecanismos de operación compartidos en la comunicación	Problemas de codificación de información	El poder es simbólico. Puede expresarse en actos comunicativos	Explica en alguna medida la construcción de la realidad institucional a través de la comunicación
	Psicológico	O C U L T U		Construcción de conductas con base en el individuo	Referentes de encuentro entre soluciones y problemas de acuerdo al decisor	Antecedente interno del ejercicio del poder de los actores	Incorpora mecanismos de decisión del actor, quien al elegir alternativas recurre a una idea interna del proceso de cambio (institucionalismo sociológico)
Cultural	R A L		Considera referentes externos y desdoblamiento internos	Contexto de la decisión	Orienta la decisión	Cultura como elemento de estabilidad de procesos sociales y de cohesión institucional	

Fuente: Elaboración propia

1.10 Elecciones Teóricas y Metodológicas y herramientas de recolección de información.

Para establecer un análisis del cambio hemos realizado nuestras selecciones teóricas buscando sentar con mayor claridad los puntos de nuestro interés dentro de la organización. Nuestra clasificación parte de la necesidad de otorgar un orden a los diversos discursos sobre el tema para lograr una comprensión en varios ángulos sobre el mismo. De forma complementaria retomamos algunas de las posturas sobre la comunicación, considerándola como una variable clave para instaurar el cambio.

A lo largo de este acercamiento recuperamos los aportes teóricos de autores clave partiendo de una separación temática que considera: una visión desde el entorno donde se incorporan aspectos específicos como el tamaño (Blau, 1970), la tecnología (Woodward, 1965), el medio ambiente (Pugh et. al, 1968) y la estructura (Perrow, 1970), se atribuye especial importancia a los aportes de Lawrence y Lorsch (1969) sobre el entorno.

Desde el enfoque del cambio conductual se retoma la idea de Elton Mayo y su propuesta respecto a las relaciones humanas, pasando por la orientación que centra en la organización informal (Rothlisberger y Dickson, 1976) un punto clave en los procesos individuales y colectivos; la dinámica de grupos (Lewin, 1951 y Zanders, 1975) forma parte del armado teórico utilizado y para completar el análisis centrado en la conducta, se agregan las afirmaciones de Pagès sobre la organización como un sistema de mediación, complementándose con la idea de Vince y Broussine (1996) respecto al factor emocional como un impacto inmediato del cambio en los individuos. Este análisis se cierra con la idea de Greenwood y Hinnings (1988) sobre la organización como un conjunto de ideas, creencias y valores que se trastocan en el proceso de cambio para generar o modificar el arquetipo vigente. En la perspectiva de Cooper (1966) los ajustes en el arquetipo no necesariamente cambian las ideas y creencias de la organización, pudiendo sólo dirigirse a modificar estructuras y procesos.

Con la propuesta de las anarquías organizadas se recupera la ambigüedad como la variable clave del cambio. En este enfoque retomamos los presupuestos de los sistemas flojamente

acoplados (Weik, 1976) donde el cambio se ve como un proceso asimétrico y conflictivo, extendido en el tiempo. Las decisiones no se dan en un marco de racionalidad exhaustiva, resultando una ambigüedad de objetivos, tecnología indeterminada para lograr el cambio y una gran variedad de tomadores de decisiones. Los aportes del modelo del cesto de basura (Cohen, March y Olsen, 1972) sugieren un conjunto de procesos decisorios en diversos espacios de la organización donde las relaciones que guardan los problemas son difíciles de establecer, así como las soluciones y los participantes de la organización, limitando el control que los responsables del cambio tienen sobre el proceso.

El análisis del institucionalismo económico (North, 1993) y sociológico (March y Olsen, 1997) ve el cambio como un proceso gradual que se da de manera incremental, pues las reglas y normas en una organización constituyen un referente difícil de modificar radicalmente. El cambio es resultado del reajuste marginal de las reglas y sanciones formales e informales de la organización (North, 1993). Desde esta perspectiva “la construcción de la realidad” (Berger y Luckman, 1967) se conforma sobre la base de reglas y tradiciones que es imposible cambiar substancialmente. En ese sentido, el cambio es una lenta evolución de valores, tradiciones y reglas de la organización que resultan de una adaptación al medio ambiente (Powell y Di Maggio, 1991).

Con la introducción de la perspectiva del poder buscamos comprender la forma de sortear el encuentro entre los actores en el momento de la implementación y la forma de reajustar sus objetivos personales ante la persecución de un objetivo por la organización (Crozier y Friedbergh, 1989). El análisis de las estructuras y reglas fundamenta los espacios donde se establecen espacios de poder y de incertidumbre sobre los cuales los actores buscan ejercer el control. Este análisis se complementa con las aportaciones de Clegg (1996) sobre la organización jerárquica como la principal fuente de poder de las organizaciones. Igualmente, el concepto de Mintzberg (1992) ilustra el poder en las organizaciones al definir las como espacios de juegos de poder y como éste se construye cotidianamente en las relaciones entre los actores (Foucault, 1980).

El caso.

La investigación tiene un importante medio en el estudio de caso que guió la actividad empírica alrededor de la comprensión sobre cómo se da el proceso de gestión del cambio organizacional en la GEIC, buscando contrastar y destacar los aspectos relevantes del proceso. De acuerdo a su naturaleza, el estudio de caso no constituye un protocolo, método o metodología, su utilidad radica en la posibilidad de contribuir a la explicación de un fenómeno contemporáneo inscrito en un contexto de la realidad. En términos estrictos, según la definición de Yin (1994: 13) un estudio de caso es:

“una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. (...) Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos.”

Así, además de enfocar adecuadamente los lentes con los cuales observaremos nuestro objeto de estudio es conveniente especificarlo, señalando aspectos que intervienen en su delimitación, así como las unidades de análisis para favorecer una triangulación útil a la comprensión del cambio organizacional. Para nuestra investigación es indispensable tomar en consideración los siguientes puntos:

1. El momento del cambio organizacional dentro de la GEIC coincide con una tendencia gubernamental por impulsar la participación privada en actividades consideradas públicas. Por supuesto, el diseño pretende informar y convencer a los participantes de las bondades del cambio.
2. Así, este *caso* cobra singular interés pues representa un espacio de modificación paradigmática. Justo este es uno de los principales motivos para optar por una selección específica de experiencias. Adicionalmente, es vital tomar en cuenta las reacciones de los participantes quienes, finalmente, podrán dar rumbo a las transformaciones y orientar a la organización a ciertos objetivos bajo un principio cooperativo (convenciendo a los miembros de la organización).
3. Existe una preocupación central para delimitar y analizar los efectos de un proceso de cambio impulsado formalmente desde los directivos sobre distintas áreas de la

GEIC. Ante esto se opta por un análisis **fundamentalmente cualitativo** que considera la visión del equipo estratégico, pero se complementa con la percepción de empleados en funciones operativas sobre los cuales recaen los efectos de las modificaciones en la organización.

4. Esto último nos conduce al uso de la entrevista personalizada aplicada en varios puntos de la organización, esto es, tanto entre los directivos de la sede nacional como entre los responsables de las superintendencias distribuidas en cuatro puntos del país ya varias veces referidos. Para conocer la visión de los empleados operativos, se aplicó un cuestionario a poco más del diez por ciento de ellos, dado que su incorporación al proceso se da de forma distinta con relación al equipo directivo, configurando un espacio donde la apropiación constituye un constructo básico durante la implementación del proceso. La pertinencia de ambos instrumentos radica en la posibilidad que se dio de propiciar el abordaje del tema en forma amplia, permitiendo el análisis y reflexión en torno al proceso en sí, al facilitar la observación de percepciones y la identificación de posturas o resistencias, además de apoyar la provisión de elementos de análisis.
5. La aproximación cualitativa en el estudio de caso se basó en las siguientes **unidades de análisis**: *cambio estructural, funcional, relacional y conductual*. Las tres primeras se explican por la creación de normas y reglas nuevas así como por las modificaciones en estructuras y funciones (organigramas, manuales etcétera). Sin embargo lo más complicado es cambiar las conductas o convencer a quienes integran la organización. Adicionalmente, para el estudio de caso es conveniente considerar algunos elementos útiles para entender el cambio, a saber:
 - La diferencia entre los objetivos explícitos, implícitos y su concretización.
 - La construcción de los discursos explicativos de los participantes.
 - Los problemas en los flujos de comunicación relacionados con la falta de oportunidad de la información o las formas de transmitirla.
 - La dinámica de la comunicación -tanto formal como informal-, señalando su relación con el contexto cultural en el que tiene lugar (el cual le imprime sentido a la relación entre el significado y el significante).
 - El proceso de interiorización del cambio en los miembros de la organización.

6. En ese último punto es básico observar si existe convencimiento y apropiación por eso usamos el concepto comunicación que busca dilucidar la forma en que se definió la estrategia específicamente destinada a poner en común el proceso de cambio en la organización, así como los efectos que hubo en la comunicación cotidiana, los significados que surgieron y la forma en que se configuró una nueva forma de relación ante el cambio.
7. Las entrevistas se han sistematizado en matrices que recuperan los principales conceptos seleccionados, así como los efectos en que se traducen desde la apropiación de los participantes. Las matrices resultantes son observables de forma esquemática en los capítulos 3 y 4.

Es justo insistir en el hecho de que en el análisis se consideraron los puntos de vista tanto de los mandos medios -como los agentes responsables de implementar el proceso de cambio de las oficinas nacionales- cuya sede está en el DF, así como del personal adscrito a las cuatro Superintendencias que conforman la Gerencia. La intención fue captar la idea sobre el cambio, así como el grado de comprensión a partir de las apropiaciones de los participantes. Mediante una metodología de recopilación de información agregada (en donde se considera el dato, el sentido y la carga valorativa de la respuesta) se procedió a recabar información a través de dos herramientas especialmente diseñadas para este efecto: el caso está enfocado al objeto de estudio del cambio.

1. 45 Entrevistas a profundidad sostenidas con Subgerentes, Jefes de Unidades Estratégicas de Negocios (UEN); de Centros de Costos (CC), Áreas de Servicios (AS); Superintendentes y Auxiliares Técnicos Foráneos de UEN y CC, éstas directamente en la ubicación regional de cada una. De estas 45 entrevistas 41 se realizaron entre 1998 y 1999 y el resto en 2008. En este instrumento nuestra atención se dirigió a las variables críticas del cambio definidas: estructuras, funciones y procesos y, con base en ellas, se clasificaron e interpretaron los datos aportados por los entrevistados. La recopilación de información tuvo lugar directamente en el lugar de trabajo de los integrantes de la organización, complementándose con una observación participante por un período de más de seis en aras de aportar elementos de carácter cualitativo a la investigación para

favorecer el esquema interpretativo de los datos. En todos los casos se suprimió el nombre de los entrevistados, manteniendo únicamente la designación del departamento o área donde se realizó la entrevista.

2. 199 Cuestionarios aplicados a igual número de trabajadores bajo una muestra aleatoria seleccionada con el criterio de cubrir un 10 por ciento de la plantilla laboral de la Gerencia. Los cuestionarios se aplicaron tanto en la sede nacional como en las superintendencias al personal de base, encargado de ejecutar el trabajo en sí, y que debe atender las disposiciones que le vienen desde los directivos. En este caso, se preguntó también sobre un conjunto de variables que permiten comprender las consecuencias y detectar los obstáculos al cambio a través de un formato de preguntas predominantemente cerradas. Ambos instrumentos de recolección de información pueden consultarse en la sección de Anexos de esta investigación.

Cabe recordar que otra parte básica de nuestras decisiones teóricas debe orientarse a los aspectos que debemos considerar en cuanto a comunicación. En ese sentido un primer reconocimiento fundamental es que la revisión de los temas de comunicación nos refleja un alto grado de complejidad. A medida que se profundiza en los elementos constitutivos de la comunicación, sus efectos psicológicos, los contenidos simbólicos queda clara su importancia para la construcción y reconstrucción del ser humano y por supuesto de las organizaciones en las cuales interactúa. Los múltiples nexos y efectos del quehacer comunicativo desbordan la intención analítica de nuestra tesis. Sin embargo, es innegable su efecto sobre los procesos de cambio organizacional y ello nos obliga a realizar un esfuerzo de conexión explicativa aunque este intento sólo represente una aproximación inicial. Así, en esta investigación partiremos de un orden sobre lo que deseamos rescatar de la comunicación ligada a un proceso de cambio dirigido y con un matiz jerárquico y descendente desde los niveles más altos de la organización estudiada (la GEIC)

Bajo esta consideración el alcance analítico estará **restringido básicamente a la información que se obtenga con instrumentos de recolección formales** y por el **tiempo** de interacción con los participantes. Por otro lado los datos obtenidos están sujetos a una **interpretación fundamentalmente cualitativa**.

En el CUADRO 2 se da cuenta de las etapas en el estudio de la comunicación que pretenden cubrirse en esta investigación:

CUADRO 2. ETAPAS DE ESTUDIO DE LA COMUNICACIÓN A CONSIDERAR			
Perspectivas	Funcional o instrumental	Interpretativos	Cultural
Fases			
Bases de inicio	Consideración de los elementos formales	Primeros circuitos de comunicación	Valores iniciales: significación e interpretación
Proceso	MENSAJE Estrategias de comunicación formal o informal implementadas	CODIGOS Subcódigos Textos	Reacciones de aprobación y/o rechazo y de ajuste
Consolidación	Mejora concertada de los mecanismos de transmisión de información	Generalización de códigos Interpretaciones organizacionales	Nueva cultura organizacional
Fuente: Elaboración propia			

Bases de inicio.

Elementos formales. En el cruce que supone la perspectiva y la fase de la investigación se considera la puesta en marcha del cambio con una lógica funcional donde la estrategia formulada únicamente incluye las ideas de emisor, mensaje y receptor con una previsión automática de incorporación de las nuevas condiciones impuestas a la GEIC. En ese sentido, se asume como base de inicio la forma en que se concibe en la gerencia el papel que jugará la comunicación como una herramienta que ponga en común los aspectos principales a enfrentar.

Circuito de comunicación. Se analizan en particular las formas en que se da a conocer el cambio. Los comunicados y las reuniones se convierten en el único espacio que propicia y facilita la interacción entre los participantes, se trata de una forma vertical de comunicación. En este mismo sentido, se analiza la forma en que se da la reproducción de estos circuitos en las microunidades de la GEIC.

Valores. La implementación del cambio supone trastocar o modificar los valores de la organización y sin duda representan la posibilidad de modificar las formas de comunicación. La facilidad o dificultad de la comunicación en la organización, así como las formas en que se da guardan en el fondo un valor para los participantes. Los valores iniciales cobran un significado y una reinterpretación en el curso de todo el proceso del cambio.

Proceso.

Mensaje. El interés se centra en la forma en que se establece el mensaje a partir de las estrategias de comunicación formal e informal implementadas. Particularmente el lugar que ocupa la información como insumo y posiblemente como el único elemento del proceso. El impacto de una concepción incompleta de lo que el mensaje representa en el proceso de cambio sobre la comunicación informal debe abordarse con especial cuidado si asumimos que las organizaciones tienen un importante soporte en la estructura informal y sus formas de relación.

Código. Los códigos que representa el cambio, sus significados están en buena medida determinados por los comportamientos y actitudes de los participantes de la organización, especialmente del equipo directivo. En la medida en que se trata de una organización pública con una estructura jerárquica tradicional burocrática es posible que la comunicación vertical, con pocas oportunidades de interacción, complique la facilidad de interlocución y en esa medida, de las formas de interpretar el cambio, de los códigos en sí.

Reacciones. La forma en que se posicionan los integrantes de la organización; las reacciones de rechazo, apoyo o indiferencia al proceso de cambio cobran una importancia singular en la medida que representan la posibilidad de acelerar o frenar el proceso en sí.

Consolidación.

Mecanismos de transmisión de información. Con el curso de la instauración del cambio organizacional debe haber una tendencia a mejorar los mecanismos de transmisión de información. Esto significa incorporar aspectos adicionales a las formas de comunicación

tradicionales, esto significa sobrepasar las reuniones y comunicados oficiales, con prácticas que, sin que signifiquen un replanteamiento totalmente nuevo en la estrategia, sí impliquen o promuevan la interacción concertada del proceso. En ese sentido, deberían aparecer cauces de participación y retroalimentación facilitadores en la implementación.

Interpretaciones organizacionales. En la medida que el cambio cobra su cauce natural y se incorporan nuevas formas de hacer en la organización, a partir de las modificaciones en las estructuras, procesos o funciones en que se mueven los participantes, se abre un espacio para la interpretación de lo que significa el cambio. Ello debe poderse observar en el discurso de los integrantes, probablemente en la concepción positiva o negativa del cambio.

Nueva cultura organizacional. En este aspecto la investigación apunta a reflexionar sobre la forma en que la comunicación puede ser capaz de construir una nueva cultura organizacional a partir del cambio organizacional. En ello intervienen tanto los significados que se dan al proceso como sus formas de interpretación y reapropiación. El conjunto de ideas, valores y creencias que supone la adopción de un nuevo enfoque de gestión en la GEIC se expresan en la comunicación. La incorporación a la comunicación de los significados del cambio, la articulación de un nuevo lenguaje o incluso, la forma en que se modifica la relación y el argot entre los participantes de la gerencia son aspectos que posibilitan la observación de la conformación o prefiguración de una nueva cultura organizacional.

Capítulo 2

LA MODERNIZACIÓN DEL SECTOR ELÉCTRICO EN MÉXICO: EL CONTEXTO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA DE ESTUDIOS DE INGENIERÍA CIVIL

El objetivo propuesto en esta tesis, de analizar el cambio y la comunicación de un área específica de la CFE: la Gerencia de Estudios en Ingeniería Civil, requiere para su cumplimiento, de asumir el cambio como una medida gubernamental dirigida a todo el campo organizacional del que forma parte dicha gerencia. Esto es, el cambio propuesto para el área, tiene como propósito dar cumplimiento a los objetivos de una visión estratégica del sector energético y en concreto el eléctrico. No se trata aquí de realizar una exposición extensa, sino de delinear algunos de los puntos principales para entender el por qué de la introducción de los cambios en el sector, con objeto de mejorar el entendimiento al interior de la CFE y por tanto, de la GEIC. Para cumplir con esta aproximación, en este capítulo se consideran tres dimensiones.

En primer término, se expone la **dimensión jurídica** que presenta el marco en que se desarrolla la historia sobre el proceso de cambio de la CFE que culmina con las reformas en 1993 a la Ley del Servicio Público de Energía, elemento central en la nueva concepción de la CFE y sus áreas. Relacionado con este aspecto jurídico, se encuentra el proceso de liquidación de las compañías generadoras de electricidad (Luz y Fuerza del Centro S.A. y sus subsidiarias) que operaban en el centro de la república y que concluyeron con la fundación de Luz y Fuerza del Centro⁷. Dentro del marco de análisis se tiene en cuenta la condicionante que se impone al sector eléctrico a partir de la creación en 1995 de los fondos para los Proyectos de Impacto Diferido en el Registro del Gasto (Pidiregas) después de una serie de modificaciones a la Ley General de Deuda Pública por el Congreso de la Unión que supone la participación de agentes privados, vía inversión, en campos como la energía eléctrica y que sin duda, representa un aspecto fundamental en la adopción de medidas tendientes al cambio organizacional en el corporativo de la CFE.

Otra dimensión central es **la política**, pues las propuestas para la nueva estructuración de valores y programas políticos tomaron forma desde el sexenio del presidente De la Madrid y se corresponden por primera vez con esquemas de participación privada y privatización

⁷ Es fundamental recordar que en octubre de 2009 fue liquidada LyF por decreto presidencial, adjudicando a la CFE la responsabilidad total del servicio eléctrico nacional.

en la producción, transmisión y consumo de electricidad. Estos criterios se heredaron a las subsecuentes administraciones de los presidentes Carlos Salinas y Ernesto Zedillo quien continuó con la promoción del cambio en el sector y concretamente en la CFE.

La tercera dimensión a considerar engloba aspectos de **carácter organizacional y sus manifestaciones programáticas** (como reglas de interacción de agencias gubernamentales entre sí y de éstas con la ciudadanía). Se recupera la emergencia de un nuevo paradigma de gestión gubernamental en la llamada *Nueva Gerencia Pública*. Este término, acuñado por estudiosos de la administración pública en Reino Unido, Australia y Nueva Zelanda, constituye un esfuerzo por agrupar y estructurar la discusión sobre los cambios en las organizaciones y el gerenciamiento de la rama ejecutiva del gobierno. Constituye un campo de debate profesional sobre temas concernientes a la gerencia pública, políticas de gerencia pública, liderazgo ejecutivo, diseño de organizaciones programáticas y operaciones gubernamentales (Barzelay, 2001: 1-2). Se trata, en síntesis, de una preocupación por mejorar el ejercicio gubernamental frente a un ciudadano con mayores exigencias y demandas con una percepción sobre las burocracias públicas como ineficientes que las obliga a actuar como empresas privadas. Al mismo tiempo, cobra relevancia un interés por mantener un Estado que participe en la provisión de bienes públicos y propicie el desarrollo del mercado con nuevas reglas de operación, se trataría más que de una desregulación de una re-regulación.

Se insiste que el tratamiento en este capítulo no implica una revisión exhaustiva del sector, sino el apuntalamiento teórico del contexto para el análisis del cambio organizacional en la GEIC

2.1. Dimensión jurídica del campo organizacional.

La Constitución mexicana es muy clara respecto de la prestación del servicio público de energía eléctrica, pues en el artículo 27 se menciona que:

“Corresponde exclusivamente a la Nación generar, conducir, transformar, distribuir y abastecer energía eléctrica que tenga por objeto la prestación de servicio público. En esta materia no se otorgarán concesiones a los particulares y la Nación aprovechará los bienes y recursos naturales que se requieran para dichos fines.”

Pero cuando se revisa la ley reglamentaria, artículo Tercero de la Ley del Servicio Público de Energía, se puede apreciar que ésta define lo que no es un servicio público de energía y por tanto, qué categorías pueden quedar sujetas a la producción y explotación de un particular.

Vistas en conjunto, estas disposiciones representan una intención política que por primera vez apuntaba a la privatización parcial de un servicio reservado para el Estado como monopolio natural. Es decir, representan una modificación jurídica central en la tradicional estructuración de los servicios públicos.

Por otro lado, esta reforma de 1992 implicó que las labores de la CFE y de las Compañías de Luz y Fuerza, entraran en un periodo de reconstrucción de sus propósitos originales y se acercaran a la lógica del mercado. A manera de comparación, no sólo los organismos que prestan servicios públicos tuvieron esta aproximación, sino organizaciones con alto perfil en el campo de la Investigación y Desarrollo, como el Instituto Mexicano del Petróleo, empezaron a manejarse en un mercado de servicios petroleros más competido en ciertas áreas donde ya no había obligación por algunos actores para que se les contratara o diera preferencia como el caso de PEMEX, un empleador tradicional de dicho Instituto.

En orden cronológico, hacia 1960 se eleva a rango constitucional la rectoría del estado en la prestación del servicio público de electricidad como elemento derivado de la nacionalización del sector y en paralelo, se crea la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, S.A. y sus subsidiarias (Compañía de Luz y Fuerza de Pachuca, SA, Compañía Mexicana Meridional de Fuerza, SA, Compañía de Luz y Fuerza de Toluca, SA) para que se produzca y distribuya la energía eléctrica en el centro del país. La CFE tuvo hasta 1967 diecinueve filiales que fueron liquidadas en ese mismo año (Castro, 1994), mientras que la Compañía de Luz y Fuerza SA y sus subsidiarias fueron sustituidas por un nuevo organismo descentralizado en 1994, Luz y Fuerza del Centro, al final del sexenio del presidente Salinas.

Por otro lado, hacia finales de 1975 se expide la Ley del Servicio Público de Energía (LSPEE), cuyo propósito era definir el concepto de “servicio público de energía eléctrica” y las principales actividades y responsabilidades de planeación del sector, incluidos los aspectos relevantes para la generación, venta y consumo de la electricidad.

En 1983, se consideró necesario integrar a la ley una figura de cogeneración para necesidades propias y que los remanentes fueran directamente a la CFE, a manera de incentivar la participación privada en la generación de energía, pero sin grandes resultados (Kessel, 1994).

Sin embargo, la ley tuvo sus últimas modificaciones sustantivas en 1992 y 1993, donde se publicaron las reformas que consideraba el sexenio salinista como necesarias. Estas reformas se caracterizan por generar nuevas figuras jurídicas, actores que podrán estar involucrados en la producción y venta de energía eléctrica. En una lectura inversa, y de acuerdo con la ley, no se considera un servicio público de energía a (artículo Tercero):

- I.-La generación de energía eléctrica para autoabastecimiento, cogeneración o pequeña producción;**
- II.-La generación de energía eléctrica que realicen los productores independientes para su venta a la Comisión Federal de Electricidad;**
- III.-La generación de energía eléctrica para su exportación, derivada de cogeneración, producción independiente y pequeña producción;**
- IV.-La importación de energía eléctrica por parte de personas físicas o morales, destinada exclusivamente al abastecimiento para usos propios; y**
- V.-La generación de energía eléctrica destinada a uso en emergencias derivadas de interrupciones en el servicio público de energía eléctrica.”**

De la modificación a la LSPEE se derivaron otros dos instrumentos programáticos centrales, que fueron el Reglamento de la Ley y el Manual de Servicios al Público, una especie de Carta de Derechos del Ciudadano.

Por su parte, el presidente Zedillo envió una iniciativa de reforma en 1999 que proponía mayor apertura a la inversión directa en la generación, transmisión y venta de energía. Esto implicaba una modificación constitucional a los artículos 27 y 28, que no prosperó por falta

de consenso en las cámaras y se heredó a la administración Fox, sin que llegara a presentarse.⁸

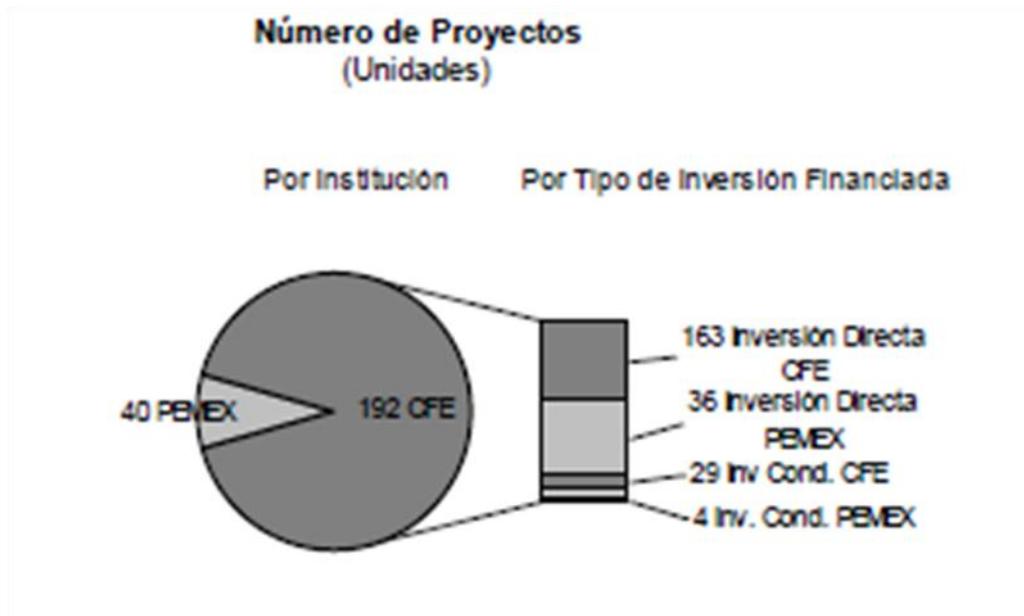
Un momento central derivado de la modificación a la Ley Reglamentaria fue la creación de la Comisión Reguladora de Energía (1994), quien tendría que vigilar todo lo relativo a los permisos de los potenciales solicitantes previstos por el artículo 3º, pero que fundamentalmente debería favorecer la inversión privada (nacional y extranjera directa) en el proceso de generación, venta y consumo de energía eléctrica. Esto es relevante y da pie a nuestra siguiente argumentación.

Otro instrumento que hace evidente la importancia atribuida a los inversionistas privados en los sectores energéticos son los llamados Proyectos de Impacto Diferido en el Registro del Gasto (Pidiregas), que de acuerdo con los datos de Rodríguez Padilla (2000) implican que “el conjunto de obras que construye y financia el sector privado a partir de 1997, representan el 27.1% de la inversión total realizada por y para PEMEX durante los cinco primeros años del sexenio en curso [Administración Zedillo]. Esa proporción se eleva al 36.1% en PEMEX Exploración y Producción, al 11.2% en PEMEX Gas y Petroquímica Básica, pero es nula en Petroquímica y el Corporativo” (Rodríguez-Padilla, 2000: 4). En el caso del sector eléctrico, este mismo autor señala la dificultad para determinar el aporte del capital privado, sin embargo, es posible inferir la importancia de su participación a partir del número de mega watts (MW) producidos en el período 1996-2006. De los 10,378 MW que se requirieron en el período sólo 750 MW fueron producidos vía el presupuesto público. De acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, se prevé que las inversiones financiadas directas y condicionadas por los pidiregas en CFE para el período 1996-2040 ascenderán a 210 mil 481.9 millones (en <http://www.diputados.gob.mx/cedia/sia/se/SIA-DEC-44-2003.pdf>).

⁸ Rodríguez-Padilla (2000) menciona que el propio presidente Fox moderó su lenguaje sobre la participación del sector privado en las actividades económicas del estado, pues durante su campaña insistía en la apertura del sector energético a la inversión privada, pero uno de sus primeros actos de gobierno fue la publicación de un desplegado que ratificaba la no apertura del sector y que PEMEX y CFE no serían privatizadas.

La inversión financiada inició su ejercicio en el año de 1996 en el Sector Energético. Hasta el año 2005 se encontraban bajo el esquema de inversión financiada directa, 199 proyectos plenamente identificados; 36 para PEMEX y 163 para CFE. La inversión financiada condicionada tiene registrados 33 proyectos, de los cuales 29 pertenecen a CFE y 4 a PEMEX (GRÁFICA 1).

Gráfica 1. Proyectos Pidiregas 1996-2005



Fuente: Cámara de Diputados, Centro de Estudios de las Finanzas Públicas, Proyectos de Infraestructura de Largo Plazo, (Pidiregas) 2005, CEFP020/2005, Julio de 2005, p. 12 en <http://www.cefip.gob.mx/inf/edocumentos/pidiregas/cefip0202005.pdf>

En el fondo, la creación de los Pidiregas obedece a una creciente incapacidad del sector público para sostener por sí solo el gasto para generar, distribuir y comercializar energía eléctrica. Con este instrumento se inyectaban fondos que permitirían generar condiciones para responder a la demanda de energía eléctrica. Sin duda este aspecto juega un papel fundamental en el escenario que debe enfrentar la CFE y en concreto al GEIC, pues el imperativo del cambio organizacional cobró fuerza y la lógica de una nueva gestión pública orientada al cliente adquiriría un papel central.

2.2 Dimensión política del campo organizacional.

La apertura en el campo del sector energético tuvo y tiene promotores y detractores, pero esencialmente, y de ahí su importancia para el análisis del cambio en la CFE y la GEIC, surge de las iniciativas promovidas desde los organismos internacionales (véase por ejemplo el reporte de la Unidad de Gestión Pública de la OCDE, *Managing with Market-Type Mechanisms*, 1993) para promover esquemas de modernización, apertura del mercado, y privatización basadas en la presunta ineficiencia del sector público como proveedor de servicios. En nuestro caso, se puede añadir en paralelo el agotamiento de las finanzas públicas para financiar un sistema eléctrico que subsidia el consumo de energía eléctrica en un alto nivel en un ámbito intensivo de inversión. La apertura se justificaba en términos de las experiencias internacionales (Moctezuma, 1994).

Por ejemplo, en un artículo publicado por el Banco Mundial en 1994, Nellis sugería que la ineficiencia de las empresas públicas se daba por varias razones (situaciones que presuntamente no ocurrían en el sector privado):

- Las empresas privadas premian resultados, mientras que el sector público premia compadrazgos. Esto implica una formación de cuadros más profesionales para el primer caso, mientras que el administrador del sector público es eminentemente un *político*.
- Los mercados financieros fuerzan al sector privado para la obtención de mejores resultados, mientras que las empresas públicas tienen garantías o fondos gubernamentales que no las enfrenta a la competencia real.
- El sector privado debe ofrecer resultados a un grupo de accionistas, mientras que el sector público no tiene un referente en una asamblea de *socios*.
- La toma de decisiones en el sector público se da por el interés político (el dilema del *Burócrata Maximizador*) para beneficios particulares, mientras que el sector privado opera por la búsqueda de rendimientos, pero que en última instancia benefician al consumidor por el criterio de una sana competencia.

Esta visión caótica del sector público debería aspirar a un mejor escenario en un proceso de privatización que permitiera al mercado regular la competencia, y donde el Estado tendría que cumplir su papel de vigilar que no apareciera ningún tipo de falla de mercado que lo obligara a actuar.

Sin embargo, para el caso mexicano, y en términos de la comunicación política, el peso de los mensajes que puedan ser interpretados como pérdida de soberanía implica una pérdida de poder y de legitimidad. Petróleo y energía son dos buenos representantes de esta percepción política ciudadana, por lo que movimientos hacia la inversión privada son graduales. Sin embargo, también se debe reconocer que esta lentitud puede tener efectos negativos en la modernización necesaria del sector energético, en especial en áreas intensivas de capital. De acuerdo con Sheinbaum (1999), en 1997 los subsidios a la CFE representaron una cifra de 20,511 millones de pesos.

La respuesta para el cambio pareciera provenir de otro elemento emergente teórico-político asociado a la teoría de la privatización y que se ha denominado como Nueva Gerencia Pública, donde una de las vertientes es la adopción de técnicas del sector privado.⁹ Como se mencionó líneas arriba, este fenómeno de empleo de técnicas innovadoras implicó la emergencia de la planeación estratégica dentro del discurso político-administrativo como una nueva manera de hacer las cosas, pero que en última instancia obligó a cambios en los marcos de referencia económico, político, social, administrativo, e incluso, disciplinario.

La transición a modelos de gestión del sector privado se sustentó en gran medida en la discusión sobre la obesidad del Estado (el Estado *grande* no es el Estado *obeso*) y el excesivo burocratismo de las organizaciones públicas, el llamado *red tape*, organizaciones presuntamente plagadas por la corrupción, pero sobre todo la falta de corresponsabilidad, transparencia y representatividad de la burocracia respecto de un electorado cada día más demandante. Estos argumentos son compatibles con el Modelo Europeo de

⁹ Esto no es de extrañar, toda vez que Wilson (1887) formuló su aproximación a la administración pública a partir de las experiencias de manejo del sector privado.

Corresponsabilidad Patrón y Agente, Agent-Principal Theory (Watt, Richards y Skelcher, 2002) donde hay una corresponsabilidad en decisiones gerenciales, políticas, en la prestación de servicios, etc.

Pero si bien esta argumentación tiene referentes valiosos, muchos de ellos plasmados en las iniciativas de la Nueva Gerencia Pública, todavía queda pendiente la discusión sobre el propósito central de la función pública y la provisión de los bienes públicos.

Es decir, en términos de la disputa entre *Administración* y *Nueva Gerencia Pública* se retoma el escenario original del surgimiento de la administración pública moderna, donde vale la pena mencionar que la nueva gerencia pública, con un discurso sobre eficiencia y eficacia, ha creado un conflicto con los valores tradicionales de la razón de ser del sector público. Entonces, este proceso de movernos de administración a gerencia implica replantear el papel de todas las agencias en las organizaciones públicas, de las que no escapó el sector de la energía eléctrica.

Por ejemplo, Lynn (1999) menciona que el ejercicio discrecional en las diferentes agencias puede crear problemas para asegurar la corresponsabilidad de éstas con relación a los mandatos constitucionales, especialmente en la medición del desempeño organizacional e individual, donde debe reconocerse que la lógica del sector público se orienta por criterios diferentes a la lógica innata del mercado y los resultados financieros esperados. Riccuci (2001) añade que el paradigma clásico de la administración pública es mucho más representativo de los valores democráticos que una visión de clientes-usuarios.

Este escenario de potencial privatización y gerencialismo obligó, como se verá más adelante, al seguimiento de una receta de planeación estratégica que incluía la creación de Unidades Estratégicas de Negocios para el servicio de usuarios internos y externos en la GEIC.

Con esto no se pretende rechazar a las técnicas del sector privado *per se*, desde hace muchos años algunos municipios en Estados Unidos han optado por la planeación

estratégica con resultados alentadores (Kemp, 1993), pero sí hacer una reflexión seria sobre el papel del Estado en la provisión de servicios públicos más allá de una consideración simplista de planear en función de tasas de rendimiento. Es decir, no caer en la discusión sobre si se debe gastar exclusivamente en áreas donde la provisión por parte del sector privado es insuficiente o ineficiente por las bajas tasas de retorno, como salud o educación básica, dejando al mercado la auto-regulación.

Sin embargo, esto no impidió una lenta interacción con el sector privado para efectos de inversión. Rodríguez-Padilla (2000: 2) reporta que “[...] con todo —y aún sin apertura total— el sector privado se ha convertido en el principal impulsor de las industrias petrolera y eléctrica, al movilizar recursos que el gobierno no tiene o no desea aportar. El ahorro privado financió la obra pública mediante esquemas BLT [Build-Lease-Transfer], la producción externa de energía (PEE) y los contratos de servicios integrales. Estos mecanismos permitieron que compañías, consorcios y grupos empresariales nacionales y extranjeros participaran en el plan de negocios de PEMEX y en el programa de obras de CFE. Consiguientemente, disminuyó la participación de los recursos propios, las líneas de crédito, los préstamos de la banca multilateral, etcétera, en el financiamiento de la expansión de la infraestructura productiva.”

2.3 Dimensión programática-administrativa del campo organizacional.

Esta parte del cambio para el campo organizacional del sector eléctrico es la más visible y la más fácil de documentar, pero como con la mayoría de las políticas públicas, corresponde a la etapa de formulación más que a una forma de evaluación de impacto, pues los programas sectoriales no especifican las acciones concretas aunque desde el sexenio del presidente De la Madrid, el aspecto programático del sector energético y en especial del sector eléctrico, se ha basado en la potencial inserción del sector privado en la producción y venta de la energía eléctrica. Es decir, el aspecto programático se distingue por la desmonopolización en la prestación del sector eléctrico.

En la medida que muchas de las reformas propuestas tienen que pasar por los filtros constitucionales, donde se dificulta lograr consensos entre partidos para sacar las reformas que el ejecutivo considera necesarias, las propuestas de cambio administrativo se encuentran en las áreas de competencia del sector menos expuestas al control bicameral. En este sentido, la CFE experimentó a finales del sexenio salinista “una clara diferenciación de funciones operativas y corporativas” (Guerrero y Reséndiz, 2004). En el aspecto que nos ocupa, en la GEIC se minimizaron los proyectos por administración directa y se hizo necesario “reforzar funciones de planeación, estudios básicos, diseño y supervisión y fijar términos de contratación más rigurosos” (Guerrero y Reséndiz, 2004).

En otro uso del enfoque de la nueva gerencia pública modernizadora se adoptaron estándares internacionales que impulsaban la calidad del servicio, como el sistema ISO, la propia planeación estratégica, calidad total, protección ecológica, etcétera. Posteriormente, el sexenio del presidente Zedillo continuó con estas prácticas en el sector, adicionando aspectos programáticos para la expansión del sector mediante cinco líneas (Presidencia de la República, Programa de Desarrollo y Reestructuración del Sector de la Energía, 1995-2000):

- Aumentar la inversión total del sector.
- Incrementar la eficiencia interna del sector.
- Aprovechar mejor la innovación tecnológica.
- Concentrar los esfuerzos de las empresas públicas del sector en las actividades estratégicas que les son exclusivas.
- Precisar la política de explotación a largo plazo de los recursos no renovables.

Sin embargo, en paralelo se buscaba reforzar los Programas Operativos Anuales de las empresas públicas del sector para lograr competitividad mediante el diseño de planes estratégicos.

En este capítulo se presenta un panorama de las dimensiones jurídica, política y administrativa del sector eléctrico que muestra las dificultades de implementar el cambio en

la dirección deseada de promover un mercado abierto para un campo organizacional diverso y complejo, cargado de valores políticos, pero principalmente de gestión. Desde luego, aunque no existe una abierta y clara participación de actores del sector privado, se reconoce un avance incremental de su intervención en el sector de la energía, lo cual es muy concordante con los presupuestos teóricos de un cambio incremental.

La década de los noventa marcó una etapa nueva en el sector eléctrico mexicano y con ello para todas las áreas involucradas en el sostenimiento del sector. En el sexenio de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994), se define a la modernización como el eje rector de las acciones de su gobierno. Esta estrategia gubernamental permearía todos los campos de la vida nacional. El sector eléctrico tendría reservada una serie de acciones que permitirían alcanzar un estado en el cual se convertiría prácticamente en una de las bases del desarrollo futuro del país. Así, tiene lugar un debate nacional sobre la posibilidad de abrir el sector eléctrico a la participación privada de terceros aunque hasta ese momento sólo se aboque a la generación y no a la distribución ni transmisión de energía. En ese sentido, la creación de la *Comisión Reguladora de Energía* puede verse como el paso más serio para avanzar en los objetivos del gobierno, pues su quehacer estaría orientado justamente a conducir todo el proceso de apertura a la participación privada en el sector eléctrico, de conformidad con las facultades que se le atribuyeron a dicha Comisión.

El debate trasciende la temporalidad del sexenio y nuevamente en la administración de Ernesto Zedillo Ponce de León (1994-2000) la energía eléctrica se coloca en el centro de la discusión nacional como un tópico que convoca a todos los actores. En general, la presentación de iniciativas de reforma a la Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica e incluso yendo más allá de las modificaciones a la ley, las iniciativas de reforma constitucional al artículo 27 de la carta magna fueron un aspecto recurrente en este período de gobierno.

En este contexto, la CFE vive permanentemente una situación de revisión interna. Justamente la búsqueda de la apertura del sector significa la imposibilidad de mantener un

esquema de crecimiento basado únicamente en los esfuerzos gubernamentales, por lo que la reproducción de centrales termo e hidroeléctricas se encuentra en un impasse de momento.

Ese es el escenario en el que se inscribe el proyecto de cambio organizacional de la GEIC. Recordemos que al ser responsable de la integración y preparación de proyectos de ingeniería civil para la construcción de esas centrales, la Gerencia debe sortear una etapa de recomposición para evitar su desaparición. La Subdirección Técnica se encarga de llevar hacia sus áreas de influencia el nuevo imperativo gubernamental, haciendo ver que será preciso suprimir las áreas que no tendrán en el corto plazo ninguna contribución para la CFE, y que al contrario representan una carga financiera para el corporativo.

Así, la Gerencia de Estudios de Ingeniería Civil debe orientar su esfuerzo hacia un esquema que le garantice su sobrevivencia, toda vez que se encuentra ante la posibilidad de formar parte de las áreas que desaparezcan de la Comisión Federal de Electricidad. Después de todo, los problemas más importantes de una dependencia gubernamental se relacionan con cómo manejar adecuadamente sus recursos para sobrevivir, cómo interrelacionarse de manera óptima con otras dependencias y con el usuario (cliente) del servicio que se provee y cómo redefinir constantemente la misión para hacer viable en el largo plazo la acción institucional (Cabrero en Bozeman, 1998: 22).

A lo largo de este capítulo hemos presentado la contextualización general del caso de la GEIC dentro de la CFE. La tendencia favorable a propiciar una mayor participación privada dentro de asuntos anteriormente considerados públicos alcanzó su cúspide durante los años noventa. Sin embargo, la historia de los modelos neoliberales ha demostrado tener ciclos de crisis que conllevan ajustes tanto en la dimensión como en la intensidad de la intervención estatal. Para el cierre de la primera década de este milenio se abre una nueva discusión sobre el papel de la intervención del estado.

Para nuestro estudio en particular, la consideración de las tres dimensiones (jurídica, política y programático administrativa) nos otorga una visión de conjunto sobre el escenario en donde se desarrolla el cambio organizacional que describiremos en los subsecuentes

capítulos. Se puede establecer de manera clara una conexión entre los marcos normativos, las reformas, las tendencias políticas y las reformas programáticas. En el ánimo de simplificar el análisis podríamos decir que las instituciones formales (North, 1993) constituidas por las leyes y las organizaciones se adaptan a los requerimientos de una relación de fuerza específica entre los actores políticos y sociales. Adicionalmente, prevalecen en el mundo las ópticas que vislumbraban en la intervención privada una alternativa para ampliar los campos de acción gubernamentales e incrementar la eficiencia de las políticas públicas.

El proceso de cambio dentro de la GEIC se inscribe claramente dentro del proceso histórico en el cual se mueven las tres dimensiones analizadas. Se presentan de ese modo reformas políticas que propician una mayor intervención del sector privado e inclusive a través de los *Pidiregas* se abre un amplio campo para la inversión en proyectos específicos tanto en el sector petrolero como en el eléctrico. La fuerza cobrada por el paradigma de la nueva gerencia pública propicia una mayor preocupación por la eficiencia y la eficacia y coloca como alternativa prácticamente automática a aquella vinculada con el impulso al cambio organizacional capaz de modificar el perfil de las organizaciones públicas, ubicándolas dentro de la lógica de mercado. Como telón de fondo el movimiento de los actores políticos origina procesos específicos de decisión que en el balance final favorecen la intervención privada. Si realizáramos un análisis detallado de políticas públicas observaríamos que el acomodo particular de los *stake holders* en los escenarios de decisión de la política energética, resultaron favorables a los principios del mercado.

Sin embargo, todo este contexto “privatizador” no explica la forma específica en la cual los fenómenos organizacionales fueron asumidos por los participantes. En los capítulos subsecuentes orientaremos nuestro esfuerzo para explicar los detalles del proceso del cambio en la organización estudiada.

Capítulo 3

EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA GEIC: DEL PROYECTO FORMAL DEL *NUEVO ENFOQUE* *GERENCIAL* A LA REALIDAD DE APLICACIÓN

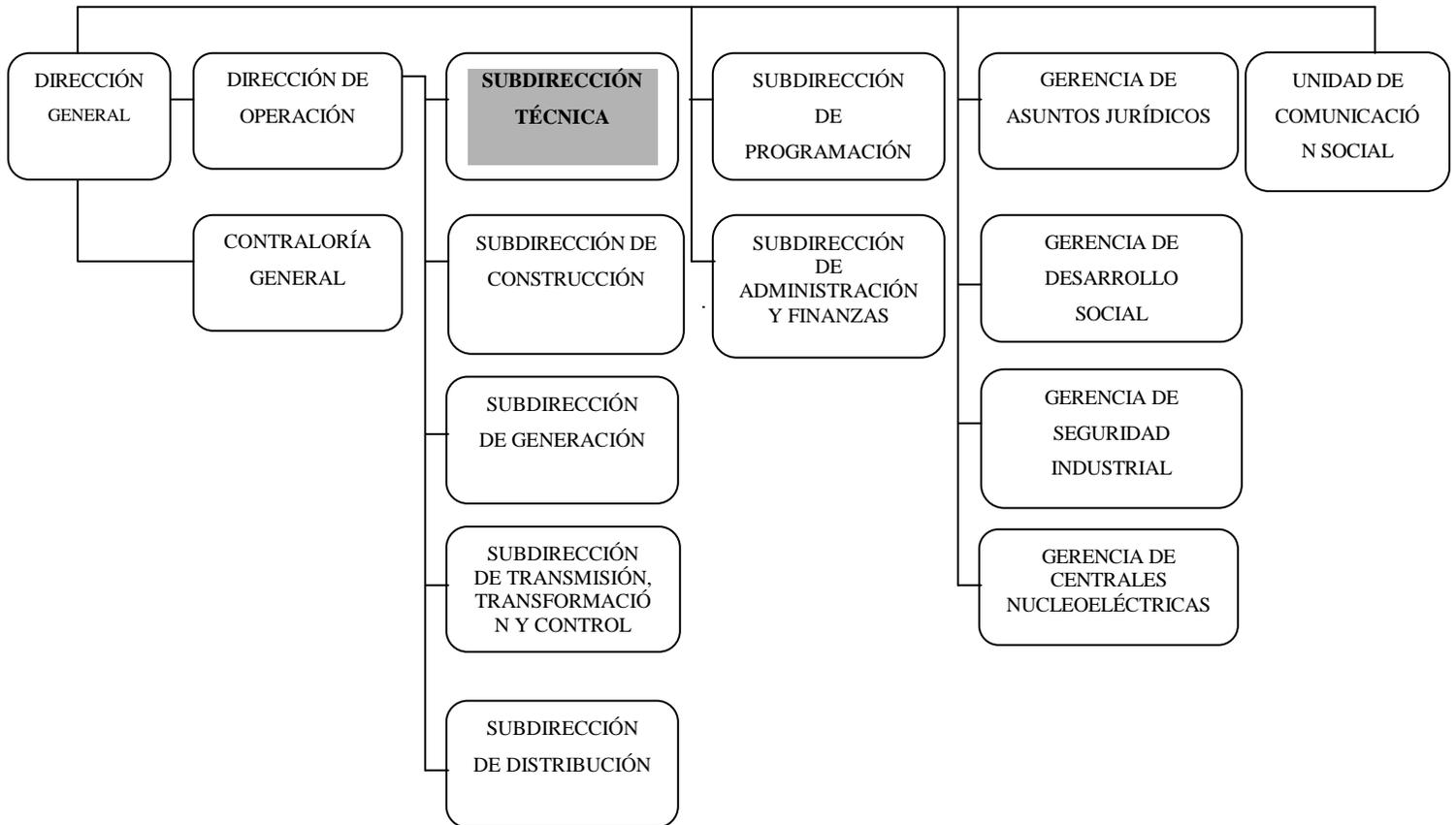
La comprensión del proceso de cambio en la Gerencia de Estudios de Ingeniería Civil (GEIC) implica dilucidar las acciones que guiaron a los agentes del cambio durante el proceso de gestión para comprender la actitud de los participantes. El claro entendimiento de la concepción que se tuvo en sus inicios, así como los pasos que se siguieron, marcaron ineludiblemente el curso del proyecto, así como la respuesta de los involucrados. Una vez que se ha dado cuenta del contexto en el que surge el cambio en la GEIC, en este capítulo se presenta la organización donde se desarrolla nuestra investigación, dándose cuenta de la concepción que se tenía sobre el cambio, las acciones que subyacen en la gestión y las vicisitudes enfrentadas, para arribar a un entendimiento de las concepciones particulares en los participantes, así como los aspectos en los que se reflejan los impactos del cambio.

3.1 Qué es la Gerencia de Estudios de Ingeniería Civil.

La Gerencia de Estudios de Ingeniería Civil tomó su nombre en 1993, después de que el convenio CFE – SUTERM 39/93 estableciera la transformación de la unidad que venía funcionando desde más de treinta años atrás como la encargada de los estudios de ingeniería civil, en lo que es la actual gerencia. En 1995, cuando se da inicio al proceso de cambio en la GEIC, ésta formaba parte del corporativo de la Comisión Federal de Electricidad, a través de la Subdirección Técnica¹⁰, dependiente a su vez de la Dirección de Operación, como puede observarse en los **ORGANIGRAMAS 1 y 2**, donde se presentan una radiografía del corporativo y la conformación de la Subdirección Técnica.

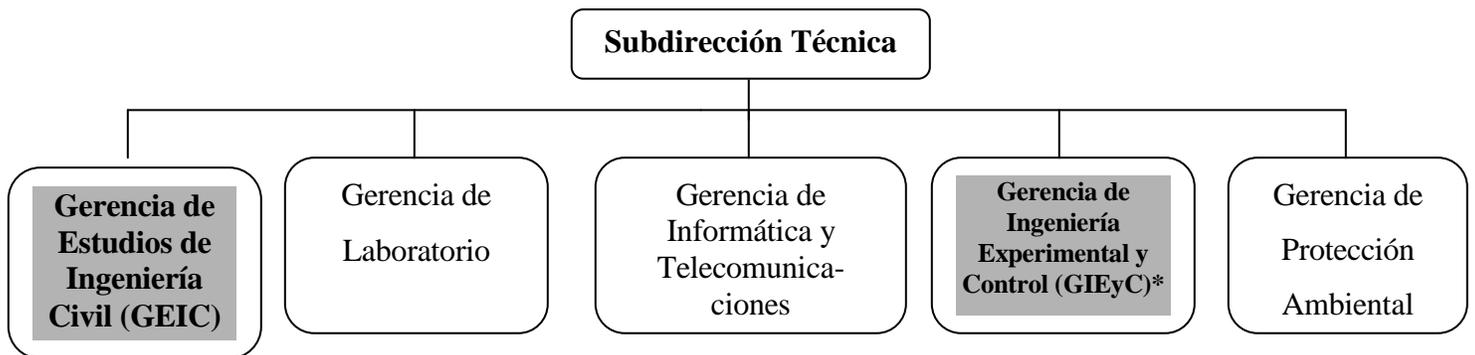
¹⁰ La dependencia jerárquica de la Subdirección Técnica concluyó en 2007, cuando se decide desaparecer esta área y colocar a la GEIC en línea de dependencia de la Subdirección de Construcción. Más detalles se presentan en la parte final de esta investigación.

**ORGANIGRAMA 1
ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA CFE**



Fuente: Elaboración propia con base en: Organigrama general de la Comisión Federal de Electricidad de 1998.

**ORGANIGRAMA 2
ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA SUBDIRECCIÓN TÉCNICA**

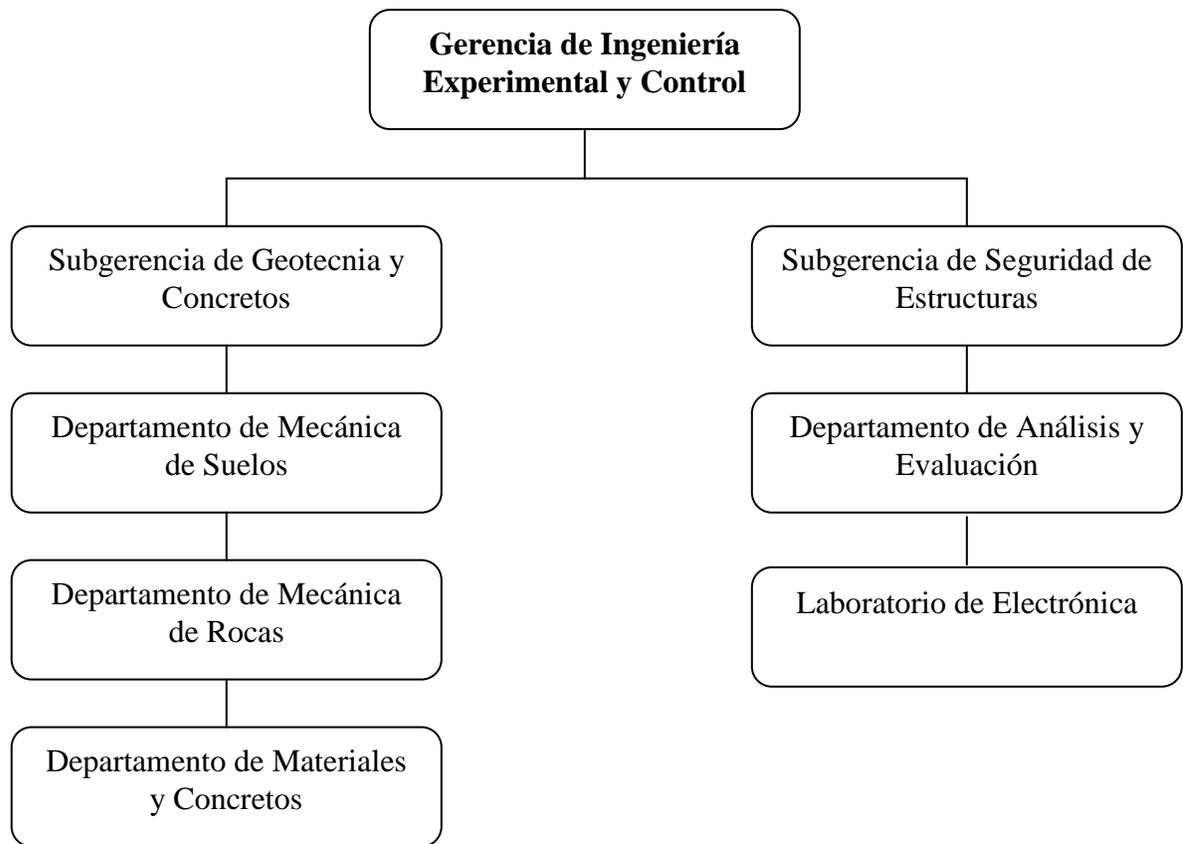


Fuente: Elaboración propia con base en: Organigrama general de la Comisión Federal de Electricidad de 1998.

* Desde ahora es conveniente señalar que como parte de las acciones del cambio organizacional concebido desde la Subdirección Técnica, las áreas de esta Gerencia (GIEyC) pasaron a formar parte de la GEIC, dotando al proceso de un ingrediente de complejidad como se verá más adelante.

Una primera gran acción del cambio organizacional fue la absorción de la Gerencia de Ingeniería Experimental y Control (GIEyC) por la GEIC. Las implicaciones, efectos y vicisitudes en torno a esta acción son materia de análisis más adelante. El **ORGANIGRAMA 3** presenta una radiografía de la GIEyC.

**ORGANIGRAMA 3
ESTRUCTURA DE LA GERENCIA DE INGENIERÍA EXPERIMENTAL Y CONTROL**

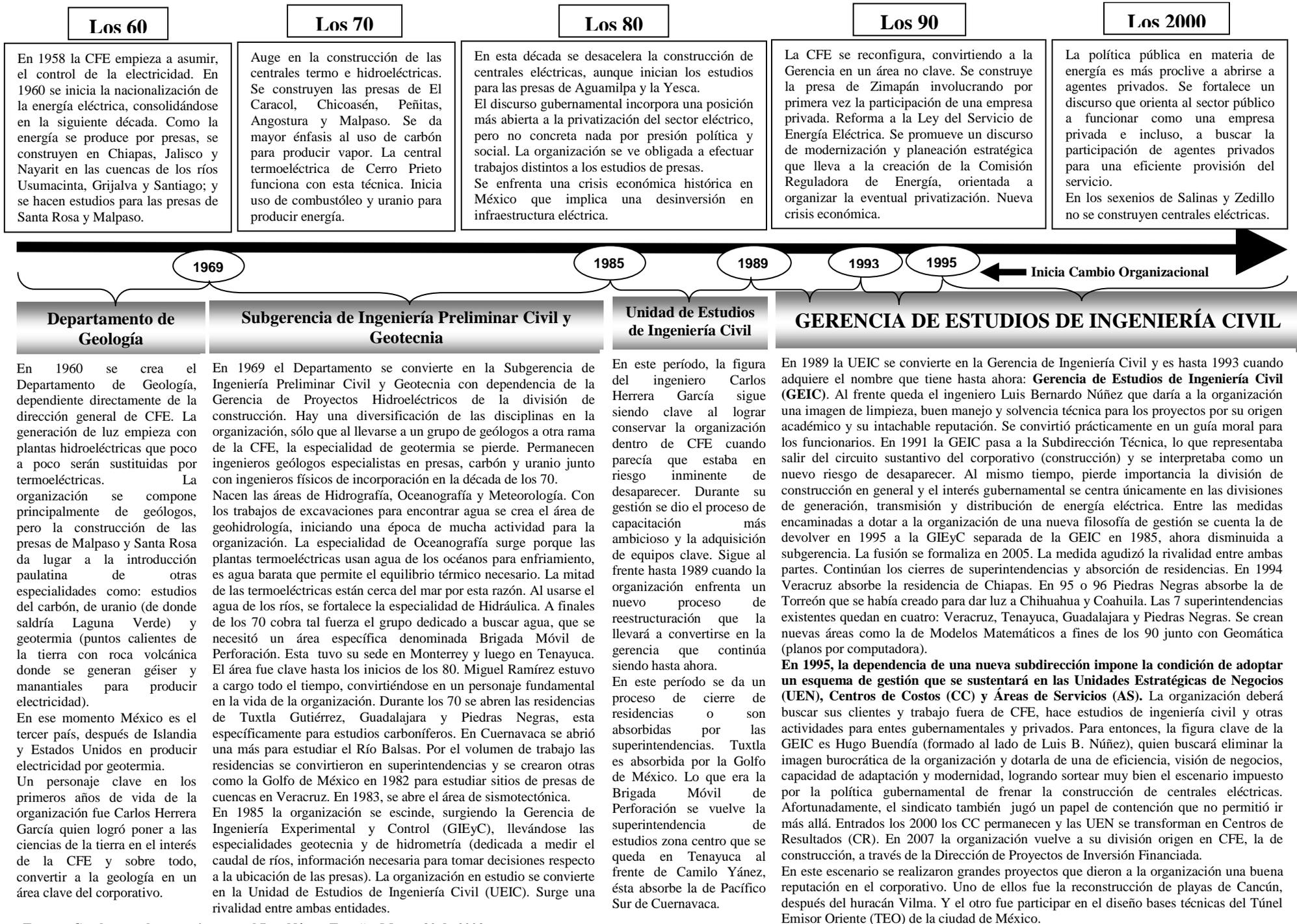


Fuente: Elaboración propia. Con base en información proporcionada por la GEIC en 1998.

La GEIC había orientado su actividad a la realización de estudios y trabajos de ingeniería civil para la construcción, mantenimiento y supervisión de centrales termo e hidroeléctricas, requeridos por otras áreas de la CFE y realizados en conjunto con distintas unidades de la propia Comisión (principalmente ciencias de la tierra) con el objetivo de “crear valor agregado a los trabajos del corporativo”¹¹, como se aprecia en el **ESQUEMA 1**

¹¹ <http://cfe/geic> consultada el 30 de marzo de 2008.

ESQUEMA 1. EVOLUCIÓN ORGANIZACIONAL DE LA GERENCIA DE ESTUDIOS DE INGENIERÍA CIVIL (LÍNEA DEL TIEMPO)



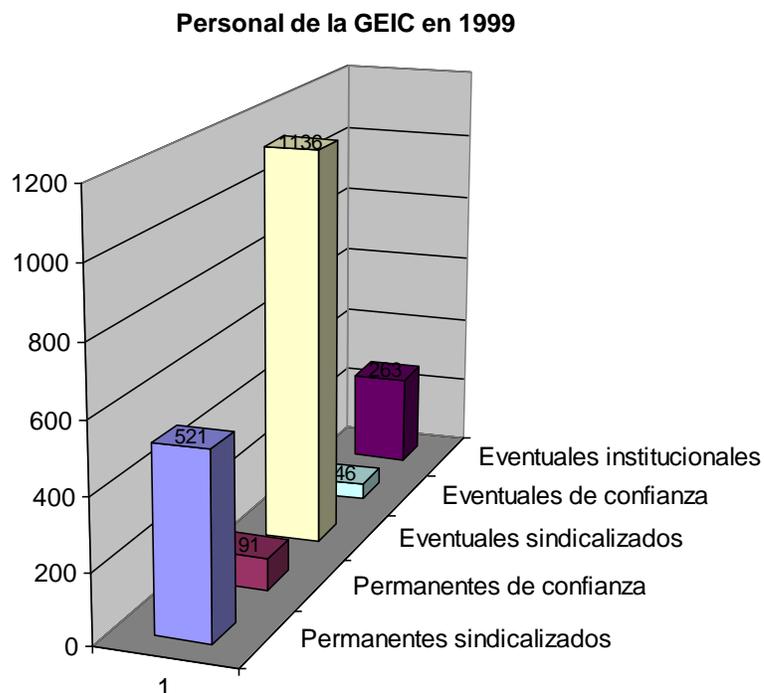
Fuente: Con base en la entrevista con el Ing. Néstor España. Marzo 30 de 2009.

Hasta 1995 la GEIC estuvo dedicada a cubrir exclusivamente las necesidades de la CFE, operando como cualquier unidad pública gubernamental, a partir de un presupuesto autorizado. Pero en ese mismo año se da una disminución importante en la demanda de algunos servicios de CFE que tradicionalmente cumplía GEIC; ello suponía no sólo una disminución de los fondos de operación anual, sino una eventual transformación del corporativo, que en términos llanos se traducía para el personal de la GEIC en una desaparición. La merma en la demanda de algunos servicios fue debida a: ¹²

- a) La disminución en la construcción de centrales hidroeléctricas, por reducción de inversiones gubernamentales, por problemas sociales y ambientales, y por falta de capitales privados dispuestos a invertir en este tipo de centrales.
- b) El ritmo de construcción estimado para centrales hidroeléctricas prevé que la solicitud de estudios a la GEIC, por parte de la Subdirección de Construcción de la CFE, disminuya sensiblemente.
- c) La orientación de las inversiones hacia centrales termoeléctricas de ciclo combinado a turbogas, las cuales generan una mayor rentabilidad, pero también menos estudios y trabajos de la GEIC en las áreas de Geología y Geofísica, Oceanografía y Perforación, aunque mayores en Selección de Sitios, Geohidrología y Topografía principalmente.
- d) En 1995 entró en vigor el “Programa de Desarrollo y Reestructuración del Sector de la Energía 1995-2000”. Entre los propósitos de la GEIC que están más en línea con las directrices de este programa se cuentan los siguientes:
 - Mejorar la relación calidad-precio de los servicios.
 - Reducir costos asociados a ineficiencias operativas.
 - Aumentar la flexibilidad operativa y administrativa, para reaccionar con oportunidad ante los requerimientos de los clientes.
 - Actualizar los estándares de calidad en los servicios.
 - Crear dentro de la CFE centros responsables de su propia contabilidad.
 - Continuar con la reestructuración de la CFE.

¹² Subdirección Técnica, Gerencia de Estudios de Ingeniería Civil, *Balance del Nuevo Enfoque Gerencial aplicado en la Gerencia de Estudios de Ingeniería Civil de 1995 a 1997*, mayo de 1998, Documento DAT-64, p. 4.

La plantilla laboral de la gerencia se conformaba de 2,057¹³ trabajadores para el cumplimiento y atención de actividades y responsabilidades institucionales, bajo las siguientes categorías laborales¹⁴:



Fuente: Elaboración propia, con base en GEIC, Departamento de Apoyo Técnico, 1999.

El conjunto de especialidades al interior de la GEIC creció con la incorporación de la GIEyC, llegando a un total actual de **22 disciplinas**¹⁵ relacionadas con la ingeniería civil y las ciencias de la tierra, como se aprecia en el **CUADRO 3**.

¹³Datos a 1999, proporcionados por GEIC- Departamento de Apoyo Técnico.

¹⁴ El término eventual institucional refiere a trabajadores que tienen más de diez años trabajando para CFE y que son recontratados año con año sin que aún formen parte de la plantilla laboral de base con la condición de inamovilidad que establece la ley laboral. El eventual sindicalizado sólo se contrata para una obra en particular y no goza de la posibilidad de ser recontratado.

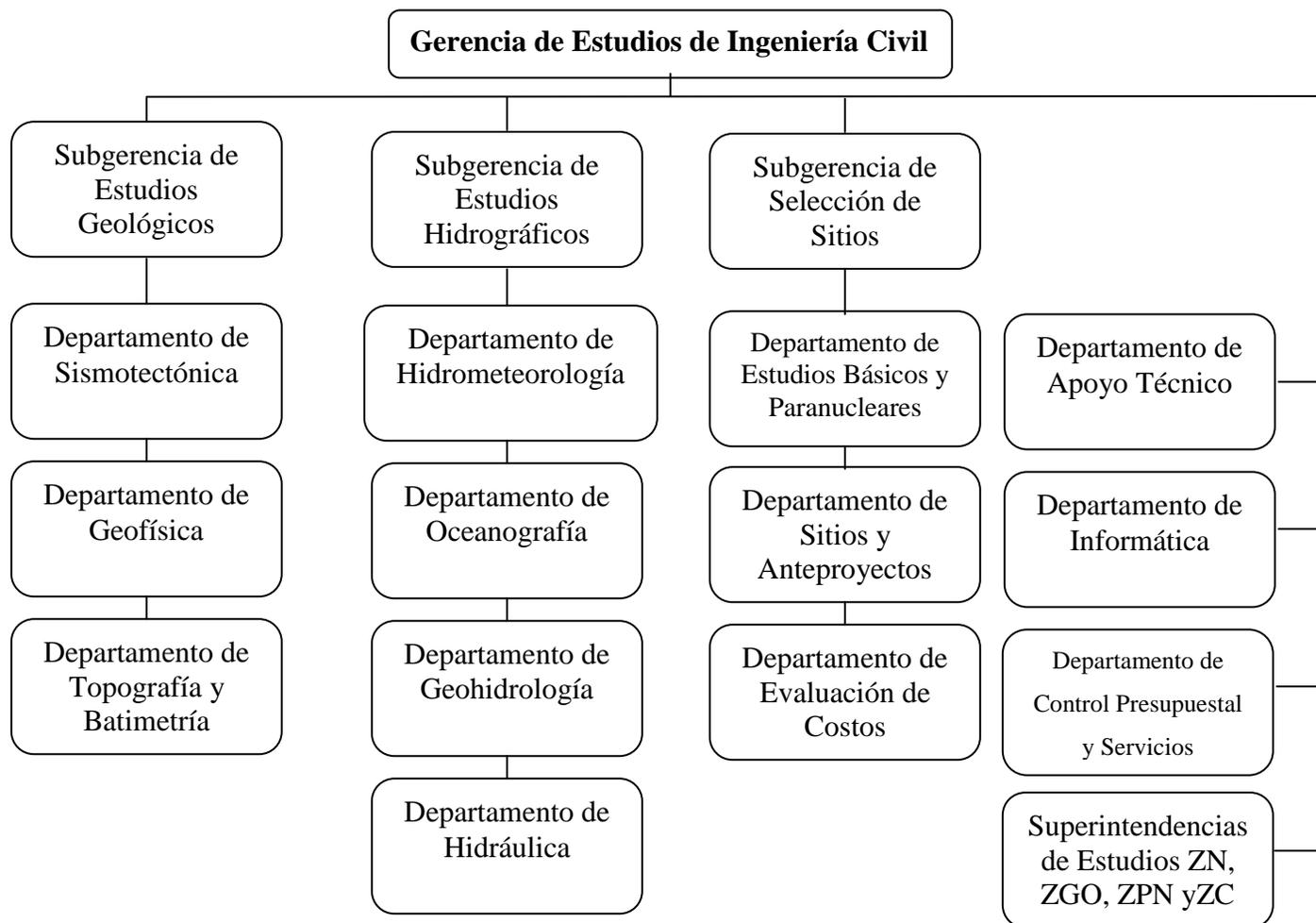
¹⁵ Las especialidades 1, 13 y 14 se introdujeron a la GEIC como resultado de la fusión de ésta con la GIEyC.

CUADRO 3. ESPECIALIDADES DE LA GEIC	
1. Análisis y evaluación de estructuras (GIEyC).	2. Concretos.
3. Electrónica.	4. Estudios e ingeniería ambiental.
5. Evaluación y comportamiento de acuíferos.	6. Geofísica.
7. Geología.	8. Geomática.
9. Hidráulica.	10. Hidrometeorología.
11. Instrumentación y medición.	12. Laboratorio químico del carbón.
13. Mecánica de rocas (GIEyC).	14. Mecánica de suelos (GIEyC).
15. Metrología.	16. Modelos matemáticos.
17. Oceanografía.	18. Perforación.
19. Restauración de suelos y acuíferos.	20. Sismotectónica.
21. Topografía.	22. Geodesia.

Fuente: Elaboración propia con base en información de <http://cfe/geic> 30 de Marzo de 2008.

La actividad institucional de la GEIC se soportaba en 1995 en 16 unidades orgánicas y cuatro superintendencias. La primera de estas últimas ubicada en la capital de Veracruz cubre los trabajos la zona golfo (ZGO). En la ciudad de Piedras Negras, Coahuila, opera la superintendencia que atiende las actividades en la zona norte (ZN). El área encargada en la zona centro (ZC) se encuentra en Tenayuca, Estado de México. La última, con domicilio en Guadalajara, Jalisco, es responsable de la cobertura en la zona pacífico norte (ZPN). Entre todas las unidades de la gerencia se conformó la siguiente estructura orgánica (ORGANIGRAMA 4).

ORGANIGRAMA 4



Fuente: GEIC. Organigrama oficial de la GEIC, 1998.

Cada unidad orgánica de la GEIC había mantenido una línea de responsabilidad que se extendía a las cuatro superintendencias agrupadas en su interior.¹⁶ Sin embargo, la operación funcionaba en términos formales hasta que se optó por introducir en la gerencia las medidas tendientes a conseguir un cambio organizacional. La realidad hasta entonces había sido la de una total y plena autonomía de las superintendencias para operar como una copia de la GEIC en el territorio marcado para cada una.

¹⁶ Recordemos que los departamentos responsables a nivel nacional se ubican en el DF a excepción del Departamento de Hidráulica situado en la capital del Estado de Querétaro.

En efecto, la tarea de las superintendencias tradicionalmente fue encargarse de cubrir los requerimientos de CFE en el país, funcionando como una sucursal de la gerencia en la zona territorial asignada. De hecho, ésta seguiría siendo su labor, pero ahora con una dinámica y reglas del juego distintas para los actores. El Superintendente fue el responsable máximo de organizar, coordinar y aglutinar los esfuerzos de cada una de las áreas de especialidad en su espacio. Con el cambio organizacional la función del superintendente se vio sensiblemente transformada, al pasar a desempeñar un papel de corte administrativo, con énfasis en el control del presupuesto e insumos como materiales, maquinaria y equipo para el desarrollo de los proyectos, dejando los aspectos técnicos del proyecto en manos del responsable de la unidad orgánica respectiva, es decir, en alguien que opera desde la ciudad de México.

Este giro en la tarea básica del superintendente vino a impactar en una gama de aspectos que dieron como resultado un nuevo sistema de relaciones, donde fue posible distinguir aún más la organización formal de la informal al poner por un lado el sistema de políticas, reglas y regulaciones y por otro, los sentimientos y valores que residen en la parte social de la organización (Rothlisberger y Dickson, 1976).

El superintendente pasó a tener un papel marginal en los aspectos técnicos no obstante central en la administración y apoyo logístico en los estudios, lo que no en todos los casos se asumió como algo positivo, sino como una manera de limitar y constreñir su ámbito de acción. El cambio tuvo lugar al mismo tiempo que la organización mantuvo sus cursos de acción, sus conflictos y sus relaciones de poder (Del Castillo, 1997). Sin embargo, por el entramado de control que surgiría en la gerencia, esta medida también puede interpretarse como una reconfiguración de las redes de poder (Mintzberg, 1992).

De este modo, aunque relativo, el funcionamiento de las superintendencias se había dado bajo un margen de libertad que permitía al superintendente fungir como la figura principal, alrededor de la cual se tomaban las decisiones y directrices de los proyectos. Funcionaba como una representación técnica y administrativa de la Gerencia en el territorio de control. Los actores, inmersos en un constante juego de negociación política propio de los procesos de cambio especialmente en el ámbito gubernamental, se mueven entre la planeación y la

ambigüedad (Del Castillo, 1997) pero logran reacomodarse y permanecer en el nuevo panorama de la GEIC. La intención de transformar a la gerencia daría paso a comportamientos adaptativos, de resistencia y simulación entre los participantes, en el ánimo de reacomodar sus espacios y capacidades de influencia a las nuevas condiciones (Arellano, 2004: 15).

El **CUADRO 4** resume los aspectos que se verían transformados en este nuevo escenario para los superintendentes si bien debe resaltarse una presencia en distintas escalas y una adopción gradual en el tiempo, pues como es lógico suponer, el estilo particular del superintendente jugó un papel central en el decurso de cada superintendencia.

CUADRO 4. ASPECTOS IMPACTADOS EN LA LABOR DEL SUPERINTENDENTE: EL ANTES Y DESPUES		
Aspecto Impactado	Hasta 1995	A partir de la adopción del <i>Nuevo Enfoque Gerencial</i>
Toma de decisiones.	Centralizada en el superintendente.	Descentralizada en los departamentos de GEIC y responsables de proyectos en la superintendencia. Conformación de diversos centros decisorios.
Liderazgo.	Figura a partir de la cual se integra el personal en los proyectos.	Se convierte en el administrador y pierde liderazgo en la integración y cohesión del personal.
Gestión de proyectos.	Completa en sus diversos aspectos: técnico, administrativo y financiero.	Únicamente control administrativo y financiero.
Manejo y control de recursos.	Delegado en otras áreas.	Se convierte en la actividad fundamental del superintendente.
Solución de problemas.	Guía y actor principal en la solución de problemas.	Se circunscribe a lo administrativo y logístico. Los problemas técnicos se solucionan a distancia, en el DF.
Comunicación.	Centro desde el cual se genera y articula la comunicación en la superintendencia.	No guarda un papel central en la comunicación inherente a los proyectos. Se conforma un nuevo sistema de relación entre los involucrados en los trabajos.
Fuente: Elaboración propia.		

3.2 El nuevo enfoque gerencial: la concepción del cambio en la GEIC.

En 1995, la Gerencia de Estudios de Ingeniería Civil dio inicio a la aplicación de un conjunto de medidas orientadas a potenciar la operación de la gerencia como un ente en un mercado abierto, buscando clientes para satisfacer sus necesidades, conocer por primera vez los costos de operación y captar, aunque sea virtualmente, ingresos para la CFE.

Esta situación no es resultado de un análisis interno de la propia GEIC, sino que viene a raíz de la incorporación a la Subdirección Técnica del corporativo, de Raúl Fuentes Samaniego¹⁷, quien de acuerdo con el análisis de los directivos de la GEIC, “reconoce la urgencia de imprimir cambios en la gerencia como respuesta a un contexto de grandes cambios en el manejo de las empresas, al crecimiento de las multinacionales, a la formación de alianzas para posicionarse en mejores y más competitivos mercados como lo es el propio TLC”¹⁸.

Así, el cambio organizacional viene definido como un imperativo jerárquico y en cierta medida también como algo externo a la unidad organizacional. De este modo, el cambio en la GEIC se daría con una participación forzada que requeriría de un liderazgo capaz de propiciar los consensos necesarios para lograr el cambio organizacional planeado, dirigido por los ocupantes de los puestos más altos de la estructura (Dunphy y Stace, 1988).

En 1995 la GEIC debía responder a las presiones de su entorno; el sentido de innovación se encuentra asociado justamente a los estímulos del contexto, obligando a la gerencia a asumir una estrategia de adaptación, aprovechando la información que el propio ambiente le proporciona del *continuum* de certidumbre e incertidumbre en el que se ve inmersa por el propio cambio (Lawrence y Lorsch, 1969). Justamente los estudios de Lawrence y Lorsch

¹⁷ Los directivos de la GEIC resaltaron siempre el hecho de que Raúl Fuentes Samaniego fuera uno de los artífices de la privatización de Aeroméxico. Este dato en el historial del subdirector técnico jugó un papel sustantivo en el compromiso que los directivos de GEIC asumieron ante la adopción de un *nuevo enfoque gerencial*, pues se percibía la posibilidad de desaparecer la gerencia o parte de ella, e incluso, prescindir del personal que no se ajustara a los nuevos requerimientos. Raúl Fuentes Samaniego es actualmente consultor independiente en temas de energía, abarcando todo el sector, tanto electricidad como petróleo.

¹⁸ Subdirección Técnica, Gerencia de Estudios de Ingeniería Civil, *Balace del Nuevo Enfoque Gerencial aplicado en la Gerencia de Estudios de Ingeniería Civil de 1995 a 1997*, Mayo 1998, Documento DAT-64, p. 3.

—de la teoría de la contingencia— apuntan como solución al cambio que deviene de la relación ambiente-organización, la creación de unidades organizacionales capaces de generar armonía entre las previamente existentes. Ésta, la conformación de unidades nuevas, sería una de las bases del cambio organizacional que la GEIC definiría como el *nuevo enfoque gerencial*.

Arribar a la definición esquemática del *nuevo enfoque gerencial* de la GEIC requirió de un ejercicio interno de reflexión. Los directivos utilizaron los preceptos de la planeación estratégica como soporte conceptual para construir las bases del cambio en la gerencia. Así, se definieron las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, integradas en el FODA 1995; ello demuestra la posibilidad que existe en todo proceso de cambio organizacional de planearlo mínimamente (Dunphy y Stace, 1988). El ejercicio permitió a su vez la enunciación de la Misión, Visión, Filosofía y los Valores de la GEIC.

Este esfuerzo de preparación, que se dio a través de diversas reuniones y cursos de capacitación dirigidos a desarrollar habilidades de planeación, tenía la intención de disponer el camino de la gerencia para conseguir clientes interesados en sus servicios, y preservar las fuentes de empleo de los directivos. El viraje en los objetivos de la GEIC buscó iniciar y fortalecer su participación en los mercados como algo cotidiano de ahí en adelante, intentando adoptar un nuevo esquema de gestión, ligado a criterios de eficiencia y rentabilidad¹⁹.

De este modo, el cambio dentro de la GEIC parte de la creación de lo que podemos identificar como un proyecto formal: el *nuevo enfoque gerencial*. Con esta idea, se diseñaron un conjunto de documentos e instrumentos formales que buscaban dar sentido al tan deseado cambio. La pretensión de fondo apuntaba a aminorar la incertidumbre alrededor del cambio, aprovechando los flujos de información que el propio ambiente inyectaba a la organización (Lawrence y Lorsch, 1969).

¹⁹ En el discurso de los directivos eran frecuentes las alusiones a la exigencia de la subdirección a salir a buscar clientes. En varias de las 45 entrevistas realizadas se hizo referencia a la idea que el subdirector tenía del cambio cuando les expresaba: “Haber, enséñenme sus zapatos. Creo que no han entendido que deben salir a buscar clientes, hay que andar atrás de ellos, convencerlos, acabarse las suelas persiguiéndolos, de lo contrario no habrá futuro para la gerencia”.

Al principio había una fuerte incertidumbre, no se sabía hacia donde se dirigía, no se creía en empresa privada. Hubo rechazo natural hacia el cambio. No fue fácil, fue muy complicado. Faltó el convencimiento, se dio por instrucción, no se dijo por qué. Ahora encuentro más claro la forma en que trabajamos (Mecánica de Suelos, 1998).

El *nuevo enfoque gerencial* se conformó de tres aspectos:²⁰

1. Adopción de conceptos de la administración en empresas privadas, tales como enfoque, eficiencia, confiabilidad y servicio, que retoma y fortalece si bien operaba una aplicación de ellos en la gerencia como parte de la CFE.
2. Estructura operativa sobrepuesta a la formal, creando Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), Centros de Costos (CC) y Áreas de Servicios (AS).
3. Definición de acciones orientadas a los clientes, al personal y la empresa.

De acuerdo con la GEIC, el concepto de **enfoque** se toma en el sentido que adopta en el ámbito de los negocios, esto es, como la acción de seleccionar el mercado objetivo, segmentarlo, detectar sus necesidades y evaluar su potencial, para lograr un posicionamiento adecuado. Así, por ejemplo, para geohidrología el mercado objetivo fue “industrias contaminantes”, segmentando a PEMEX en refinerías, almacenes de combustibles y estaciones de rebombeo. La **eficiencia** busca el mejor uso de los recursos y cuidar su conservación, para lograr una respuesta oportuna, reducir los tiempos muertos y ser más rentables. Por último **confiabilidad y servicio** se cuentan siempre juntos, pues se trata de proporcionar servicios con oportunidad y de calidad para lograr la confianza de los clientes.

Como ya dijimos, uno de los reflejos de la adopción de las medidas orientadas al cambio organizacional y con toda certeza el de mayor peso, deja sentirse en la estructura de la GEIC. Esto significaba dotar a la gerencia de un esquema que permitiera lograr los objetivos propuestos mediante transformaciones en el organigrama. Sin embargo, la normatividad impuesta a las organizaciones públicas las sujeta a reglas y procedimientos específicos para lograr cualquier modificación a la estructura. Así, la GEIC optó por adoptar

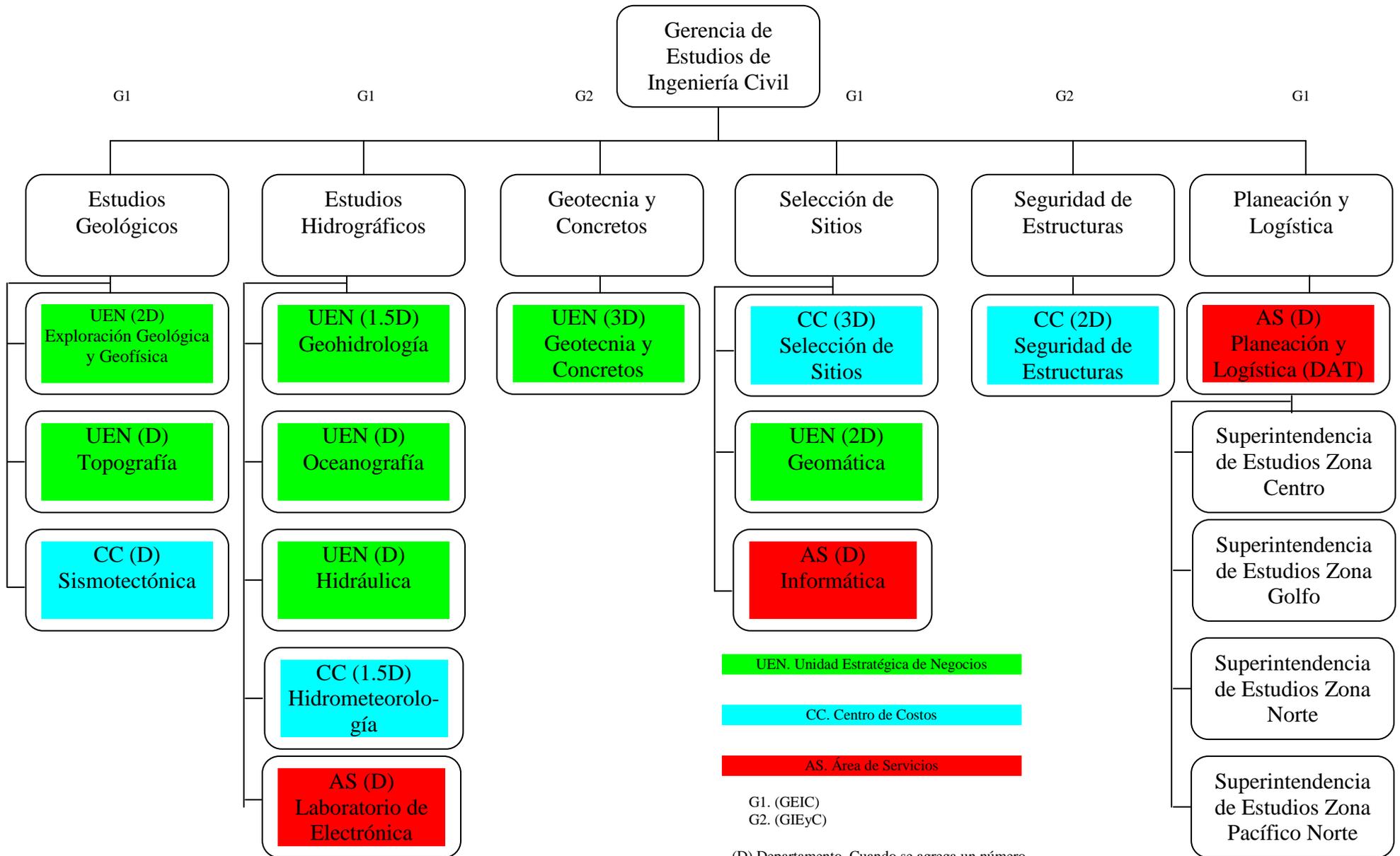
²⁰ Subdirección Técnica, Gerencia de Estudios de Ingeniería Civil, *Balance del Nuevo Enfoque Gerencial aplicado en la Gerencia de Estudios de Ingeniería Civil de 1995 a 1997*, Mayo 1998, Documento DAT-64, p. 6-16.

un organigrama operativo o funcional que se superpondría al formal, para lograr congruencia con sus nuevos objetivos y sortear los obstáculos normativos para la transformación formal de la estructura expresada en el organigrama.

Así, la adopción de un organigrama operativo obedece a la necesidad de flexibilizar la organización interna de la gerencia, para lograr eficiencia en sus acciones. El esquema se basa en UEN, CC y AS. Las UEN se concibieron como grupos de trabajo con conocimientos en su especialidad dirigidos a satisfacer las necesidades requeridas por el segmento de mercado seleccionado. La característica distintiva de estos grupos es la orientación de sus procesos hacia las necesidades del mercado que no resultan estratégicos para el corporativo de la CFE. En ese sentido, se espera de una UEN eficiencia y productividad. Los CC son grupos de trabajo cuyo objetivo es satisfacer las necesidades concretas de la CFE y detectar requerimientos futuros, todo ello dentro de su área de especialidad. Estos grupos deben dar servicios estratégicos para el corporativo de CFE y la eficacia es el resultado esperado. Por último, las AS tienen como propósito satisfacer las necesidades de planeación, información, logística y servicios administrativos de la GEIC. Su funcionamiento se traduce en servicios de apoyo para las UEN y los CC, lo que se espera de un AS es eficiencia.

El **ORGANIGRAMA 5** da cuenta de la organización operativa que la gerencia adoptó como uno de los puntos fundamentales del cambio. En esta acción resalta el hecho implícito de funcionar con una estructura dual, pues aunque gradualmente se fue imponiendo la lógica de las UEN, CC y AS, se siguió operando con atención a la estructura oficial (organigrama 4), sobre todo en las comunicaciones de la gerencia hacia otras áreas del corporativo. Asimismo, destaca la agrupación de departamentos para conformar una sola área con el objeto de fortalecerla para competir en el mercado por la búsqueda de clientes. Más adelante se revelarían las dificultades inherentes a esta medida, suponiendo un bloqueo a las intenciones del cambio. Por otro lado, debe destacarse que una de las principales limitantes provino justamente de la tardía integración formal de las dos gerencias: GEIC y GIEyC (**ORGANIGRAMAS 3 y 4** páginas 79 y 84).

ORGANIGRAMA 5



Fuente: GEIC, 1998. Organigrama operativo – funcional.

El tercer componente del *nuevo enfoque gerencial* involucró una serie de acciones definidas para los clientes, el personal y la empresa.

Acciones hacia los clientes.

1. Buscar clientes interesados en los servicios de la gerencia.
2. Satisfacción de las expectativas de los clientes.
3. Servicios al cliente. A través de retroalimentación sobre el trabajo y por la ampliación de la gama de servicios.
4. Uso eficiente de recursos.
5. Mejorar la relación costo directo / costo indirecto.
6. Mejorar la confiabilidad.
7. Aspectos promocionales.

Acciones hacia el personal.

1. Seguridad en el empleo.
2. Desarrollo profesional y personal.
3. Capacitación en temas de negocios.
4. Capacitación técnica y del tronco común.
5. Comunicación.
6. Reconocimientos.

Acciones hacia la empresa.

1. Implantación de sistemas de control interno.
2. **Formación de una administración central.**
3. Establecimiento de políticas y reglas.
4. Gestión de contratos externos.
5. Gestión de acuerdos de obra internos.
6. Control de maquinaria y equipo.
7. Control centralizado de vehículos.

El *nuevo enfoque gerencial* y las disposiciones inherentes a éste se tradujeron en la aplicación de una serie de medidas específicas que impactaron, como aspectos más notorios a la estructura, las funciones y la actitud del personal. En los subsecuentes apartados se da cuenta

de ello, así como de los puntos débiles o dificultades que se revelarían con esta intención de cambio organizacional en la GEIC. Esto permitirá un apuntamiento más fino de los aspectos modificados, de acuerdo con la apropiación de los participantes.

3.3. El nuevo enfoque gerencial: de la concepción a la realidad de aplicación.

La introducción de funciones, prácticas y actividades ausentes en la gestión cotidiana de la GEIC, orientadas a la búsqueda de clientes para vender sus servicios, se da después del desempeño en un escenario sencillo y cierto para la gerencia. Sin embargo, ese funcionamiento aparentemente simple, como empresa ligada a un monopolio con un presupuesto fijado y otorgado anualmente, proveedor del bien público que representa la electricidad, debe verse con reservas pues en realidad las empresas públicas al igual que las privadas tienen un futuro incierto, compiten en un mercado abierto y están sujetas a medios ambientes inestables, por lo que se mueven en un escenario de mayor complejidad. En la empresa pública, las decisiones vienen del exterior, por lo regular derivadas de políticas generales con un trasfondo político que significan órdenes de terceros, por un grupo heterogéneo compuesto de influyentes o grupos de presión con intereses contrapuestos y a veces mutuamente excluyentes, lo que obliga a la empresa pública a abarcar una mayor cantidad de objetivos (Sachse, 1990: 10-11).

Adicionalmente, las características de una empresa pública como la GEIC marcan y definen en gran medida el curso del cambio organizacional. En ese sentido, las organizaciones públicas: 1) forman parte del gobierno como una serie de estructuras organizacionales diferenciadas en medio de sociedades cada día más complejas y plurales, y no como organizaciones que se adhieren de manera lineal a la lógica monolítica del gobierno; 2) las organizaciones públicas son duales, actúan dentro de la compleja contradicción de origen con la que se formaron; deben ser comprendidas más allá de la lógica legal, normativa o política; existen actores que están inmersos en una dinámica organizacional, y 3) las organizaciones públicas forman parte de una red (Arellano, 2004: 14-16).

Como puede verse, la urgencia de imprimir un cambio organizacional en la GEIC se reveló como un imperativo exterior que se transmitió a través de la Subdirección Técnica, si bien en el contexto de ese momento había una tendencia internacional hacia la privatización y en México una ausencia de inversión para la construcción de centrales de generación de energía eléctrica. La electricidad, como parte del sector energético, se convirtió en un tema de discusión en la agenda nacional durante los últimos cuatro sexenios por el constante planteamiento de la eventual privatización de la energía²¹. Así, los factores de: una atmósfera privatizadora y el cierre a la llave de recursos para la construcción de instalaciones hidroeléctricas y termoeléctricas, representaban para la GEIC una afectación directa, haciendo inminente una reestructuración en la CFE²², al descubrir como prescindibles áreas que no tendrían una participación en tareas sustantivas del corporativo por la pérdida de peso estratégico de la multiplicación de centrales eléctricas. En este escenario se da la necesidad de reorientar las actividades tradicionales de la gerencia hacia clientes diferentes de la CFE.

En la GEIC el proceso de cambio organizacional siguió su propio curso si bien dentro del sector energético privaba ya una ola modernizadora; esto indica un funcionamiento diferenciado de la gerencia dentro del propio corporativo del que forma parte. La GEIC logró facilitar el cambio cuando puso en marcha la idea de flexibilizar el esquema de funcionamiento, generando un organigrama *ad hoc* a las circunstancias, cuyo trasfondo va más allá de una nueva estructura organizacional, pues dota a la gerencia de un cúmulo de significados por lo que representa una nueva forma de hacer las cosas; los vínculos novedosos; la reconfiguración de las relaciones entre los actores, y los nodos de poder que surgen alrededor del proceso. Puede decirse en suma, que el *nuevo enfoque gerencial* no sólo trastoca las estructuras formales, sino fundamentalmente las informales cuyo significado constituye un fondo de referencia para los individuos y funciona como una carga simbólica para responder

²¹ Debe tomarse en cuenta la modificación de la Ley de Servicio Público de Energía Eléctrica en los sexenios de Carlos Salinas y Ernesto Zedillo, que dio paso a la participación de empresas privadas en la generación de energía eléctrica. La Comisión Reguladora de Energía tuvo justamente como propósito de creación regular la participación de esos entes en el sector eléctrico, lo que constituye de hecho una práctica privatizadora de la energía eléctrica.

²² Se llama la atención en el hecho de que independiente de las condiciones contextuales, es fácil encontrar que con el cambio sexenal se propician modificaciones a la estructura de las dependencias públicas. En CFE son coincidentes los cambios estructurales durante el primer año de cada sexenio.

ante las pérdidas en los grupos primarios; los grupos informales son el motor de los cambios en la organización (Mayo). En efecto, la escuela de las relaciones humanas identifica al individuo y concretamente sus sentimientos como algo esencial en la consecución de los fines organizacionales.

La puesta en práctica de las decisiones inherentes al *nuevo enfoque gerencial* evidenció una doble racionalidad en la instrumentación del proceso de cambio en la GEIC, pues mientras por un lado debían atenderse a los requerimientos de una política gubernamental con miras a preparar la transición del sector eléctrico –en congruencia con la tendencia privatizadora del contexto internacional- por otro, los directivos de la GEIC concebían la necesidad de adoptar un esquema de trabajo que les permitiera mantenerse en sus respectivos puestos y posiciones; no desaparecer del corporativo y con ello, conservar su fuente de empleo. En ese sentido, puede hablarse de un proceso de cambio ambiguo que se mueve con objetivos diferentes para cada actor, situación natural en las organizaciones gubernamentales (Del Castillo, 1997).

El cambio era mi opción de sobrevivir y tener trabajo. La otra opción era seguir así y esperar a quedarme sin *chamba*. Hubo una caída de proyectos para la CFE, de repente nos quedamos con los estudios de factibilidad en el escritorio, nos tuvimos que enfrentar a las empresas privadas si no queríamos quedarnos sin clientes y perder el trabajo (Mecánica de Suelos, 1998. DF).

La formalización del cambio en la organización confirma una fuerte tendencia hacia la innovación, en gestación desde principios de los años noventa, liderada por un grupo particular de ingenieros que se convertiría, a la postre, en el grupo dirigente o coalición dominante (Child, 1972) responsable de las elecciones estratégicas del proceso de cambio. Este grupo es vital para el éxito del proceso, pues el cambio en una organización se requiere de un equipo que acepte y apoye el cambio y desde aquí construir el puente que permita lograr la colaboración de los participantes en el proceso (McCourt, 1997).

[Para el cambio] primero empezamos a tratar de vender de todo. Se trataba de ventas por ventas. El elemento principal de esta etapa era conseguir la formación de emprendedores. Después vino una dosis de administración. Nos preocupaba introducir controles. En tercer lugar nos dimos cuenta de que faltaba combinar las ventas con la administración, que es en la etapa en que nos encontramos ahora. Finalmente los dos elementos más importantes de la administración que son la dirección y la decisión serán la base por la

que creceremos. Estaremos en un punto en que o abandonamos o buscamos como nos reacomodamos. (Planeación y Logística, DF²³, 1998).

En contraposición a la visión etapista y planeada del Desarrollo Organizacional sobre el cambio, el proceso en la GEIC encuentra visiones que demuestran la dificultad para establecer una naturaleza diferenciada en fases del proceso, con un claro punto de arranque. De este modo, aunque la concepción general del cambio en la GEIC sitúa el momento de inicio en 1995, se reconoce una gestación desde antes.

El cambio de alguna forma, con diferentes enfoques, empieza en 1994 cuando se crea esta área que asume una función de enlace entre el gerente y subgerentes, aunque oficialmente soy jefe de departamento. Esta función de enlace requirió de establecer mecanismos de planeación, de concentración de información y análisis de la misma, de estandarización, y de empezar a manejar conceptos de calidad en la gerencia; todo se orienta a difundir la idea de un nuevo enfoque gerencial. Después, en 1995 con el nuevo cambio de administración, el doctor Fuentes Samaniego transmite la idea de medirnos y esto significaba medir nuestra productividad en función de resultados y no del número de actividades que hacíamos. Cuando trabajábamos aquí decíamos que teníamos mucho que hacer, pero la pregunta era ¿para qué sirve? ¿Quién te lo pide? ¿Qué valor tiene lo que haces desde el punto de vista económico? Este valor [ahora] se compara en el mercado y vemos qué valor tiene desde el punto de vista estratégico y de las necesidades reales de CFE (Planeación y Logística, DF, 1998).

Yo empecé a ver el cambio en 1993 cuando se fue el ingeniero Buendía para México y vino el Ing. España para Veracruz. Desde que entré se hablaba del cambio en la GEIC y empieza como un cambio de adscripción (Selección de Sitios - Veracruz, 1998).

Dar al proceso un año de arranque se entiende como la formalización que los actores dan al cambio, sin embargo también puede considerarse como una alineación de los participantes al discurso del grupo dirigente, pues se encontraron actores a los cuales les fue imposible definir un momento de inicio del cambio en la gerencia.

El cambio empezó como un rumor, no sé cómo me enteré ni a qué hora empezó, no recuerdo si vi algo por escrito, de forma verbal, en las reuniones, en las juntas, etcétera. Simplemente se empezó a sentir en el ambiente, en las cosas que hacíamos, pero no ubico un momento preciso de inicio. (Seguimiento de Proyectos y Costos, Nov. 1998. Veracruz).

La percepción anterior es ilustrativa también en este sentido: demuestra la importancia del lenguaje como componente básico del cambio, pues no sólo contribuye a la producción y reproducción de la cultura organizacional, en tanto constructor de la realidad social, sino como

²³ En la estructura formal existe el Departamento de Apoyo Técnico, pero en la operativa se denomina Subgerencia de Planeación y Logística, área que concentra a los encargados de liderar el proceso de cambio.

medio de control de las percepciones de los individuos y la definición de los significados de la experiencia (Swanberg, 1995). En ese sentido, puede establecerse cómo el manejo de la metáfora y el lenguaje simbólico es una de las posibles fuentes de análisis del cambio junto con la retórica y el análisis textual.

Además de la dificultad para definir un punto de inicio del cambio, también se encontraron casos en los que resultó complicado distinguir claramente una concepción de lo que el cambio significaba en sí y se comprueba la importancia de involucrar a la mayoría posible en el proceso.

La junta a nivel de mandos medios y la difusión hacia los empleados fue lo que faltó para sentar las bases del cambio, simplemente se dio todo como en una plática. De entrada, no había estrategia planteada en un plan, es decir no hubo documentos escritos, todo fue conversado, informado, dicho y nada formalizado. Tuvimos muchas reuniones en donde se discutió lo que querían que hiciéramos (...) Hubo muchos problemas para entenderlo (Mecánica de Suelos, 1998, DF).

Así, se corrobora que la participación de los integrantes de la organización es fundamental para arribar a objetivos específicos y a la dilucidación de los pasos del proceso, aspectos que, en la teoría de dinámica de grupos, son básicos (Kurt Lewin, 1951) y en definitiva juegan un papel relevante en los resultados del proyecto.

La GEIC una vez definido el objetivo de cambiar sus formas de acción, puso en práctica medidas cuyo impacto fue distinto en cada pequeña área que la compone. Como es de suponer, hubo visiones con reservas respecto al futuro, en contraposición a las que no consideraron el proyecto como algo novedoso o peligroso. Incluso algunas subunidades tuvieron un reacomodo interno, creando un plan estratégico propio.

Con mi equipo me reuní para avisarles de las nuevas formas de trabajar. Les dije que la CFE ya no era como antes, que teníamos que ser productivos y trabajar para otras dependencias. La gente está siempre un poco preparada para los cambios porque estamos en un sector del que constantemente se habla de privatizar. No nos cayó de sorpresa porque ya trabajábamos para otros clientes, aunque no nos pagaban, cobrábamos en especie (Materiales y Concretos, 1998, DF).

En mi área definimos objetivos específicos con base en los generales y creamos un plan estratégico ajustado al proyecto de la gerencia (Estudios Geológicos y Geofísica, DF, 1998).

En el proceso de cambio en la GEIC la definición de tareas se sometió a concertaciones distintas y los circuitos tradicionales de comunicación se alteraron. El proceso de reacomodo en el cual los participantes recrean el orden deseado -discursivo o real- se dio de manera lenta. Entre algunos puntos interesantes pudimos observar:

1. Existía una clara distancia entre las propuestas formales de cambio y las percepciones de los participantes.

El cambio se enfocó únicamente a lo económico y descuidó el factor humano. No hay generación de recursos humanos que ocupen los puestos de responsabilidad. Lo único que se oye en las reuniones es vender, vender, vender. Se fracturó a la GEIC en varias células y en este momento se plantean una política de funcionamiento. No estuvo mal, pero no fue ordenado. Primero se dividió, luego se dieron las políticas. Tal vez por el plazo establecido se vendió y vendió y luego se implementaron los procesos, guías, normas, políticas de colaboración, etcétera.

El cambio en general es bueno, pero se dejó atrás el factor de las personas. Se dieron muchos cambios al mismo tiempo. Vamos a cambiar la estructura, a vender a certificarnos, todo al mismo tiempo. Eso ha causado cierta confusión. [En niveles superiores] no saben si el aseguramiento de la calidad es parte del cambio organizacional. Nosotros estamos tratando de certificar con un proceso estrictamente burocrático y documental, pero no incide en la calidad. Las cosas se están haciendo para cumplir, pero no se están incorporando a la vida cotidiana, no se incide en la calidad, en el servicio al cliente. Debemos trabajar con conceptos nuevos. Una empresa que tiene todo al corriente se certifica, pero ¿acaso este proceso ha incidido en la mejora del servicio? ¿Ha habido un beneficio económico? En general no, la respuesta es no, pero nos seguimos en la inercia y eso causa que haya que llenar muchos formatos sin trabajar en la calidad misma (Geología y Geofísica, Veracruz, 1998).

En esta respuesta subyace un sentimiento de rechazo que lleva a descalificar el cambio, aún cuando es evidente una adopción de los lineamientos de la alta dirección. La aspiración sería conseguir que este escepticismo se transformara en convencimiento para lograr el paso de la simulación a la concreción de resultados. En ese sentido, el cambio se ve como un proceso que entraña aspectos de carácter político y emocional que inciden en el individuo, trayendo reacciones de rechazo, expresiones de mecanismos de defensa que buscan proteger el ego del individuo, así como los esquemas culturales construidos por las emociones y las relaciones inter e intragrupalas (Vince y Broussine, 1996).

2. A lo anterior se sumaron inercias burocráticas de resistencia y la postura conservadora y en ocasiones negativa de los trabajadores. La resistencia después de todo es producto de la ineficacia de las relaciones interpersonales para hacer un puente entre los valores y los objetivos para facilitar el cambio (Rothlisberger y Dickson, 1976).

La gestión del cambio requiere del uso de prácticas diversas, en ocasiones se espera un vencimiento natural de las resistencias, pero al mismo tiempo puede ser necesario imponer el cambio con prácticas más coercitivas para lograr lo que se propone. La gente se resistió al cambio. Teníamos que deshacer grupos (laboratorio químico) que pudieran obstaculizar el proceso y permear a otras áreas. Quitándolos fue más fácil el proceso. Después de eso no he tenido conflictos. La gente se fue porque sus servicios no se requerían (Materiales y Concretos, DF, 1998).

3. Desde luego, las resistencias también se manifiestan con una aceptación débil y un compromiso de baja intensidad en los niveles de mandos medios que atenta contra el avance y la consolidación del cambio organizacional.

Los de GIEyC no están integrados, cualquiera de ellos aspiraba a ser el gerente. La explicación es que cuando tienes falta de altura tu único horizonte es ser gerente y si no lo logras te frustras. La frustración se cura con alternativas. La competencia por subgerencias aumenta cada día. La resistencia a la integración la están dando más que nada los mandos medios porque los de abajo no dicen nada. Esta fusión les frustró su crecimiento [a los mandos medios de GIEyC] (Planeación y Logística Técnico, 1998, DF).

El cambio organizacional en la GEIC trajo consigo una serie de implicaciones para la gerencia, pero es en la GIEyC donde el cambio dejaría sentir su peso con mayor fuerza, como se ve en el siguiente apartado. El aporte de Pagès (1979) respecto a que la organización es un sistema de mediación dentro del cual los individuos y grupos establecen vínculos donde el poder es clave, apoya la percepción de pérdida de poder y cierre a las expectativas de crecimiento para los directivos de GIEyC generada ante el cambio dictado por la Subdirección Técnica. Por otro lado, la organización se afecta si en la intención de cambio no se pone énfasis en la actitud, cohesión, afiliación, poder e influencia de los grupos, pues el cambio es algo ligado necesariamente a la dinámica de grupos (Cartwright y Zander, 1975).

Como hemos visto hasta ahora, el cambio en la GEIC suscitó una diversidad de respuestas y reacomodos internos en la organización que fueron de la aceptación al rechazo, pasando por la construcción de nuevas relaciones vinculadas a los procesos y cursos de acción de la organización. Muchas de las respuestas al proceso pueden comprenderse si se atiende a la posición ocupada por el actor y el grado de participación e influjo en el proceso. En efecto, nuestra opinión es que, inexorablemente estos factores: posición y posibilidad de influencia determinan la apropiación del participante con relación al proceso.

A continuación damos cuenta de los aspectos que revelaron de forma inmediata y nítida los efectos del cambio organizacional de la GEIC.

3.4. Estructura.

Desde su creación, la estructura de la GEIC se configuró de acuerdo al esquema tradicional burocrático del servicio público donde se observan líneas de mando organizadas en forma vertical y jerárquica, labores definidas y un esfuerzo de planeación del trabajo. En forma más concreta, pero con graduaciones diferentes, en la organización burocrática hay una cadena de mando clara y formal con la consecuencia de especificar los trabajos, tareas y obligaciones, al igual que las formas o programas para lograrlos. La gente se elige basándose en las habilidades para llevar a cabo los programas y lograr los fines; no se depende de la existencia o aptitudes de un solo individuo; hay un grado de institucionalización al establecer funciones, obligaciones y comportamientos estándar (Litterer, 1986: 304). La estructura organizacional – sin ser exclusiva de la burocracia- refleja componentes (también en grados distintos) de especialización, estandarización, formalización, centralización, configuración y flexibilidad; ello a través de una división del trabajo en varios departamentos o áreas; el establecimiento de reglamentos y procedimientos para determinar la forma de realizar las tareas; las especificaciones de instrucciones, procedimientos y comunicaciones; el nivel de la organización donde reside la toma de decisiones; la forma de la estructura de las funciones; y por último, en la posibilidad de cambiar (Pugh, et. al, 1968: 80).

Como se ha dicho ya, el proyecto del cambio traía aparejada una fuerte intención de suprimir o recomponer áreas ante el escenario de cancelación de obras encaminadas a construir centrales termo e hidroeléctricas. Así, la primera medida implementada transformaría la estructura orgánica de la GEIC al incorporar de forma íntegra a la Gerencia de Ingeniería Experimental y Control (GIEyC) una gerencia que, al igual que la Gerencia de Estudios de Ingeniería Civil, dependía de la Subdirección Técnica en 1995. La determinación de fusionar ambas gerencias envió un mensaje claro sobre la seriedad en la intención de suprimir áreas innecesarias o que no se apegaran al propósito del cambio organizacional. Como toda transformación que involucra el cambio de los centros decisorios, esta unión trajo aparejadas resistencias y conflictos, aspectos inherentes a una reconfiguración de las redes de poder (Mintzberg, 1992).

La incorporación de la GIEyC marcó sin duda un hecho inédito para ambas gerencias, sin embargo, buena parte de la complejidad inyectada a la estructura organizacional vendría de la implementación de una de las bases del nuevo enfoque gerencial: la creación de las Unidades Estratégicas de Negocios, Centros de Costos y Áreas de Servicios, que constituye la intención de dar agilidad al organigrama para conformar uno de carácter operativo y en sintonía con el cambio organizacional. Este esquema suponía superponer una estructura que diera flexibilidad de funcionamiento y proyección hacia fuera de la CFE, buscando clientes en el mercado, pero en el fondo prevalecería una percepción distinta en los participantes.

El cambio no supuso una modificación normativa formal de la organización. Simplemente a la estructura ya existente se superpuso otra para dar “agilidad” al proceso. En términos reales esto supuso trabajar con la lógica del funcionario público ligado a una normatividad particular, pero operando en la práctica con flexibilidad y acomodo a los intereses impuestos por el equipo promotor del cambio. El costo de no hacerlo era simplemente dejar de tener el puesto (Subgerencia de Estudios Geológicos y Geofísica, DF, 1998).

El sentido e interpretación que los actores tanto de la GEIC como de la GIEyC dieron a la acción del cambio organizacional propuesto, estuvieron determinados por el contexto propio, las redes interorganizacionales, los valores y símbolos particulares de cada instancia (Arellano, 2004: 14). Aunado a ello debe tomarse en cuenta que la organización funciona como un arquetipo particular, es decir, constituye un cuerpo de ideas, creaciones y valores que permiten mantener una provincia de significados o esquemas interpretativos. En ese sentido,

las estructuras organizacionales son expresiones reflexivas de las intenciones, inspiraciones y significado de sus participantes (Greenwood y Hinnings, 1998). La estructura se sometió así a valores y significados diferentes incidiendo en el curso del cambio organizacional.

El modelo de organización basado en UEN, CC y AS surge de un análisis interno de la gerencia sobre las potencialidades de cada área para convertirse en un producto que vender a diversos clientes en un mercado abierto, pero sin descuidar las obligaciones institucionales con la CFE. Así, el modelo distingue las áreas con posibilidades de captar clientes y las que deben continuar sirviendo exclusivamente a la CFE. Las UEN se constituyen por áreas que, de acuerdo con el análisis de la gerencia, cuentan con capacidad de ofertar servicios a clientes particulares; los CC por su bajo perfil para participar en el mercado, se dedicarían a la prestación de los servicios exclusivamente a la CFE. Las actividades de apoyo logístico para las UEN y los CC quedarían a cargo de las Áreas de Servicios (AS) cuyo objetivo principal sería proporcionar la ayuda necesaria para la atención de los proyectos tanto para clientes particulares como para la CFE, consistente fundamentalmente en: procesamiento de información económica y financiera, suministros de materiales, equipos, herramientas y maquinaria, apoyo para firma de convenios y seguimiento de proyectos y costos.

CUADRO 5. ESQUEMA DE CONVERSIÓN DE LAS ÁREAS OFICIALES EN OPERATIVAS O FUNCIONALES					
UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS		CENTROS DE COSTOS		ÁREAS DE SERVICIOS	
Área oficial	Se transforma en	Área Oficial	Se transforma en	Área Oficial	Se transforma en
-Subgerencia de Estudios Geológicos -Departamento de Geofísica	UEN de Exploración Geológica y Geofísica	-Departamento de Sismotectónica	CC de Sismotectónica	-Departamento de Apoyo Técnico -Departamento de Control Presupuestal y Servicios	AS Subgerencia de Planeación y Logística
-Departamento de Topografía y Batimetría	UEN de Topografía	-Subgerencia de Estudios Hidrográficos -Departamento de Hidrometeorología	CC de Hidrometeorología	-Laboratorio de Electrónica (área de GIEyC)	AS de Electrónica
-Subgerencia de Estudios Hidrográficos -Departamento de Geohidrología	UEN de Geohidrología	-Subgerencia de Selección de Sitios -Departamento de Sitios y Anteproyectos	CC de Selección de Sitios	-Departamento de Informática	AS de Informática
-Departamento de Oceanografía	UEN de Oceanografía	-Subgerencia de Seguridad de Estructuras -Departamento de Análisis y Evaluación (áreas de GIEyC)	CC de Seguridad de Estructuras		
-Departamento de Hidráulica	UEN de Hidráulica				
-Departamento de Estudios Básicos y Paranucleares -Departamento de Evaluación de Costos	UEN de Geomática				
-Subgerencia de Geotecnia y Concretos -Departamento de Mecánica de Suelos -Departamento de Mecánica de Rocas -Departamento de Materiales y Concretos (todos de GIEyC)	UEN de Geotecnia y Concretos				

Fuente: Elaboración propia con base en organigramas oficial y operativo

El CUADRO 5 muestra un esquema general de la transformación de las áreas oficiales en operativas o funcionales. Bajo este esquema, las UEN tuvieron clara la obligación de captar clientes interesados en sus servicios y puesto que, se cifraba en esta nueva subdivisión del trabajo la justificación principal para conservar diversas áreas así como la oportunidad de demostrar la capacidad del equipo directivo para llevar a la organización en el sentido deseado por la subdirección, las UEN empezaron a contar con una mayor atención de los directivos en diversos aspectos que, incluso, confrontaba a las propias UEN entre sí. Los CC percibieron su nuevo papel en la gerencia en sentidos muy diferentes. Por un lado, el hecho de dedicarse a responder exclusivamente a las necesidades de CFE se veía como una señal negativa que revelaba una incapacidad del área para crecer o enfrentarse a un nuevo reto. Pero por otro, se interpretaba como una situación satisfactoria al considerarse ese CC como una de las pocas áreas de la gerencia aún necesaria y con importancia para los trabajos de la CFE, lo que en

otros términos significaba no cambiar, mantenerse en el mismo esquema de trabajo establecido; a final de cuentas propiciaba un espacio de seguridad para el actor (Enríquez, 1989) al no tener que formar parte del cambio.

Este proceso implicó conflictos, se tuvieron que hacer consensos. Las envidias entre UEN's son evidentes: "porque esa UEN si viaja en avión y yo no, por qué tiene más viáticos". Es porque el estilo de los jefes de UEN es diferente. También veo criterios disímolos en manejo de UEN en cuanto a la colaboración entre UEN's. Se dice "esto es mío y yo sólo veo por mis intereses" porque se sigue pensando en función de la vieja Gerencia (Superintendencia de Veracruz, 1999).

Cuando se formaron las UEN se partió de la idea de que no éramos prioritarios para la CFE. En cambio un Centro de Costos sigue siendo imprescindible para la Comisión. (Oceanografía, 1998. DF).

El cambio organizacional en la GEIC entrañaba un proceso de reajuste en los esquemas interpretativos de los participantes (Greenwood y Hinnings, 1998). Se apuntaba a la conformación de una nueva configuración organizacional que implica la expresión de una cultura diferente; en el tránsito de una configuración a otra se busca conseguir orden, consistencia interna, procesos de ajuste con el contexto, redundando en un sentido de integración general de la organización (Mintzberg, 1991).

Con el esquema definido, se cifra en las UEN la oportunidad de la GEIC para conservarse y hacerse útil a la Subdirección Técnica de CFE, mientras los CC atenderían los requerimientos de la CFE y las AS estarían pendientes de los apoyos necesarios para que los dos tipos de departamento funcionaran en el nuevo orden. La resultante de esta decisión de modificar la estructura organizacional se traduciría en una confusión o resistencia a asumir un esquema que implicaba atender a dos estructuras: una formal y otra operativa (véanse organigramas 3, 4 y 5) pero también oficial (aunque no autorizada por las instancias competentes²⁴) porque provenía de la decisión del equipo directivo en pos del cambio. La intención de la medida no apuntaba a una modificación normativa formal de la organización, simplemente se creó un esquema que permitiera dar "agilidad" al proceso de cambio organizacional.

²⁴ Al tratarse de una entidad gubernamental, el procedimiento para lograr una modificación autorizada a la estructura sujeta a la GEIC a reglas férreas que imposibilitan una respuesta inmediata, pues la decisión depende de un consejo de administración integrado por múltiples instancias de gobierno y necesariamente, la formalización de la nueva estructura no debe causar costos adicionales para la entidad.

La creación de un organigrama superpuesto al oficial tuvo varios efectos inmediatos, a saber:

1. El primero fue la percepción de un trato desigual entre los encargados de las UEN y los CC. Las UEN se convirtieron en las áreas importantes frente a los CC que permanecieron vinculados a una imagen negativa burocrática, sin posibilidades de insertarse con éxito en el nuevo orden. La integración de la GIEyC adicionó mayor complejidad al escenario, pues esta gerencia fue dividida en un CC y en una UEN, quedando aún más fragmentada.

Creo que la importancia de dar trato igualitario es para generar una identificación con el proyecto. Aunque no sea oficial la fusión, la realidad es que ya trabajamos bajo las órdenes de Núñez, pero él sólo nos usa para el trabajo, pero nos trata diferente (Área de Análisis y Evaluación, DF, 1998).

Crozier y Friedbergh (1990) afirman que el poder se concibe como una relación y no un atributo entre los actores, éste inicia mediante una relación que enfrenta a dos o más actores dependientes el uno del otro en el cumplimiento de un objetivo común, condicionando sus objetivos personales. La estructura de una organización determina los lugares donde podrán desarrollarse esas relaciones de poder. En ese sentido, la decisión de modificar no sólo la estructura, sino la de mezclar, fusionar y convertir a las áreas en algo distinto supone necesariamente un reacomodo e interjuego de poder entre los actores organizacionales. Eso sucedió en la GEIC y con la incorporación de GIEyC se acentuó la lucha de poder en el proceso de cambio organizacional, toda vez que la estructura presentaba y expresaba un mapa diferente de relaciones de poder.

2. El segundo fue una ambigüedad en el ejercicio de la autoridad, que incluso en opinión de algunos, llegó a representar un vacío de poder. Esto significó trabajar con la lógica del funcionario público ligado a una normatividad particular, pero operando en la práctica con flexibilidad y acomodo a los intereses impuestos por el equipo promotor del cambio. El costo de no hacerlo era simplemente dejar de tener el puesto. Se expresó una sensación general de ausencia de una línea de mando.

En general la idea de autosuficiencia es buena, pero se pierde autoridad de mando. Nosotros hemos perdido un poco porque ya no sabemos quien va a autorizar las cosas, ¿el jefe de proyecto, el jefe de UEN, el Superintendente? En esto, el cambio ha venido a ser un inconveniente para la función de la autoridad. La idea es buena, pero el

liderazgo es muy importante. (Administración de la Superintendencia de Veracruz, 1998).

Para el responsable principal de la Superintendencia de Veracruz el ejercicio de la autoridad entraña un conflicto operativo para los equipos de trabajo porque se suscitó una ambigüedad en el ejercicio del mando.

Los de las UEN tienen conflicto mental de arreglar conmigo o con el jefe de UEN sus dificultades técnicas. No saben a quien pedir opinión, quien debe marcar la línea (Superintendencia de Veracruz, 1998).

Las relaciones de poder junto con la capacidad de acción de los individuos o grupos dependen del control que pueda ejercerse sobre una fuente de incertidumbre, pues afecta la capacidad de organización para alcanzar sus propios objetivos (Crozier y Friedbergh, 1990). La incertidumbre asociada a un organigrama dual fue un efecto más o menos esperado en la GEIC; ello permitió que algunos actores ganaran peso en la correlación de fuerzas burocráticas, por ejemplo los jefes de UEN contra los superintendentes.

3. El tercero es un reacomodo de fuerzas en las superintendencias. Recordemos que el modelo de las UEN y CC se extendió a las cuatro superintendencias de la gerencia, provocando que ahora los responsables de los proyectos ya no fueran los superintendentes, sino los jefes de cada UEN o CC en el Distrito Federal. Sin embargo, las reglas nuevas no fueron aceptadas automáticamente por todos los actores involucrados.

Yo funjo de coordinador sólo de palabra porque no existe un papel que me avale como tal, y por eso no me puedo meter a fondo. [Los trabajadores a mi cargo] se creen que dependen de la UEN del DF y a mí no me consideran. Yo trato de resolver los problemas, pero como Wilfredo Nájera, el jefe de UEN del DF dice que no planea tener coordinadores regionales, no me da la autoridad absoluta. Ha tenido que intervenir el Superintendente porque piensa que debe existir una coordinación regional. El cambio nos ha venido a dividir mucho, nos deja a la deriva. Me han dejado con la responsabilidad de un proyecto, pero no puedo coordinar la UEN regionalmente. Mi problema es que soy empleado de base y no me dejan actuar de lleno, de vez en cuando ayudo a resolver alguna situación, pero no me han dado confianza. No tengo influencia en nada por falta de autorización oficial. El compromiso es de palabra, pero ellos se comunican a la UEN del DF. Mis compañeros no me ven como coordinador. El Superintendente tiene que intervenir, me concreto a mandar la información que me dice el jefe (Geohidrología, 1998, Veracruz).

Las organizaciones son sitios de juegos de poder donde los jugadores construyen una apariencia; son un conjunto de coaliciones donde los grupos de individuos negocian constantemente la distribución del poder (Mintzberg, 1991). En 1995 empieza a tener lugar el surgimiento de nuevos grupos con capacidad de incidir directamente en el cambio, pero en el juego por la distribución se suscitan circunstancias que guían el curso del proceso, tal es el caso de la lucha entre los jefes de UEN del DF y los propios superintendentes o jefes de proyecto.

4. El cuarto efecto es una estructura inexistente en la norma, resultando complicado para muchos seguir un patrón de trabajo bajo un modelo difuso. Se otorgaron posiciones conforme a la estructura operativa, que al no ser formales daban margen a la ambigüedad pues no se concedió a los responsables una autoridad formal sobre los proyectos de trabajo, pero aún más sobre los objetivos mismos del cambio.

Se definió como objetivo claro el de vender el servicio, pero lo que está detrás de ello es muy confuso (Modelos Geológicos, 1998. DF).

Las UEN no son algo que exista formalmente, para la gente es difícil encargarse de algo que no existe (Geología y Geofísica, Guadalajara, 1998).

Dentro del proceso de cambio en la GEIC es posible identificar características de asimetría, conflictividad y una larga duración en el tiempo, por lo que puede establecerse un proceso comparable con sistema flojamente acoplado (Del Castillo, 1997). En efecto, en el conjunto de la GEIC y en las propias superintendencias el grado de compromiso y respuesta favorable a la intención de la gerencia es diverso. Por ejemplo Veracruz es sin duda un espacio donde se logró implantar y avanzar con mayor velocidad el *nuevo enfoque gerencial*, pero ello tiene una explicación objetiva: el equipo promotor del cambio salió de esa superintendencia, se trasladó al DF y logró permear a niveles superiores para desde ahí compartir las ideas e implantarlas. La organización en UEN y CC adicionó a la gerencia un componente de conflictividad que se superaría en el tiempo, pero que marcó indudablemente el rumbo del proceso.

Complementariamente, durante la gestión del cambio organizacional en la GEIC se presentaron aspectos interesantes en cuanto a la posibilidad de identificar una diversidad de

objetivos que revela una ambigüedad de preferencias; la gente no tenía claro cómo empezar, insertarse o responder a las necesidades impuestas por la subdirección, esto es muestra de la inexistencia de una tecnología definida para sustentar las acciones que llevaran a establecer un cambio en la gerencia. Pese a las presiones que implicaba el cambio en sí y los riesgos que representaba para muchos la posibilidad de perder el empleo, los miembros optaron por participar en el proceso decisorio, si bien no puede afirmarse que se trató de una participación voluntaria. Justamente elementos como: la ambigüedad en las preferencias, tecnología poco clara y participación fluida soportan la tesis teórica de los sistemas flojamente acoplados (Weik, 1976), aunque en las anarquías organizadas también prevalece la ambigüedad como variable explicativa (Cohen, March y Olsen, 1972).

Para explicar la ambigüedad en las preferencias se parte de la noción de acción-intención planteada por March (1988), aludiendo a la incongruencia de las acciones de los individuos, pues generalmente no guardan relación directa con la intención de principio. Por otro lado, dentro de la organización las preferencias no están jerárquicamente ordenadas y tampoco son bien definidas. La tecnología poco clara refiere a una indeterminación de los puestos de trabajo en la organización, así como a la lógica del proceso de trabajo donde prevalece la relación ensayo-error. La participación fluida que existe en las anarquías organizadas aduce a la gran cantidad de decisores que confluyen en la organización y que están cambiando constantemente de una elección a otra. En un ambiente de ambigüedad se requiere de un liderazgo capaz de involucrar a la constelación de actores jugando diferentes roles. Este liderazgo debe enfrentar una multiplicidad de conflictos, pues el cambio ocurre en realidad en un modelo cíclico con períodos de cambio sustantivo y alternando con períodos de reacomodo político (Langley y Cazale, 1996).

Como se ve, las transformaciones en la estructura estuvieron ligadas a una modificación en las líneas de mando; justamente la estructura establece el espacio donde tendrá lugar una relación de poder (Crozier y Friedbergh, 1990). La diferenciación entre UEN y CC requirió de establecer cadenas de autoridad distintas a las tradicionales, toda vez que el modelo de cambio aspiraba a convertir a cada UEN en una microempresa capaz de competir en el mercado por la captación de clientes. Para dar viabilidad a la conformación de esas empresas era preciso

sujetar el funcionamiento de las áreas a reglas distintas, que abarcarían a todas las superintendencias de la gerencia distribuidas en Guadalajara, Tenayuca, Piedras Negras y Veracruz. Hasta el momento del cambio, las superintendencias habían funcionado con un grado de autonomía que se vio trastocado al ubicar las cadenas de mando en los responsables de las UEN en el DF.

Así, el cambio en la GEIC supuso el reacomodo de fuerzas también en las superintendencias donde la autoridad o la línea de mando directa se encontraban en el superintendente. Ahora las decisiones, opiniones y consultas de los responsables de cada área de la superintendencia tenían que ser consensuadas con actores diferentes, al ubicarse en línea directa con el Jefe de UEN o CC del Distrito Federal. En ese sentido, se creó un ambiente de ambigüedad en la GEIC donde la implementación del cambio socavó las posiciones políticas de los líderes, convirtiéndose en una amenaza a la estabilidad y disminuyendo las probabilidades del cambio (Langley y Cazale, 1996). Durante el estudio, se encontraron opiniones interesantes entre los Auxiliares Técnicos Foráneos²⁵ de las diversas superintendencias, ellos destacan:

1. Algunos entrevistados manifiestan que los cambios en la estructura los ha puesto en una situación difícil porque ya no cuentan con un eje rector para la resolución de los problemas.

Hay dos organigramas. No hay definición de una sola línea y hay que cumplir con ambos. No puedo servir a dos amos (Seguimiento de Proyectos y Costos de Veracruz, 1998).

2. Las superintendencias se fragmentaron en unidades administrativas que comparten el espacio, pero el proyecto en sí no funge como algo que los conjunte. Sin embargo, se conserva un poder central identificado por los participantes como "la cabeza", el lugar en donde se determinan las decisiones más importantes y de hecho, el sitio desde donde se instrumenta la idea de un cambio en toda la organización, por supuesto, debe considerarse la dinámica regional específica, pues esto se encontró en Veracruz y Piedras Negras. En

²⁵ Conviene aclarar que independientemente del nombre que se le asignó a los Responsables Técnicos Foráneos de UEN o CC, -reciben el nombre de Auxiliar Técnico Foráneo de UEN o CC en Veracruz y Tenayuca, Responsable General de UEN o CC en Guadalajara, y se conocen como Encargado de UEN o CC en Piedras Negras- el hecho es que las líneas de mando se trasladaron a los jefes de UEN o CC en el DF.

estas superintendencias se siguió considerando al superintendente como el jefe único, lo que genera entre los empleados, una ambigüedad en el ejercicio de la autoridad pues no se sabe a quien recurrir en primera instancia ante situaciones problemáticas.

En los hechos nunca hemos dejado de recurrir al superintendente para resolver problemas, en teoría así lo exige el esquema actual, pero no se puede por razones geográficas y de que siempre ha sido nuestro jefe, pero le damos su lugar al Dr. Velez, que es el jefe del CC en México. (Sismotectónica- Veracruz, 1998).

Afirmaciones como la anterior sustentan la explicación en el sentido de que los cambios necesariamente son incrementales y ninguno modifica la naturaleza del arreglo institucional; los procesos cognitivos son en el nuevo institucionalismo sociológico la explicación de la estabilidad (North, 1993; March y Olsen, 1997). De este modo, en algunas superintendencias los participantes no encontraron referentes inmediatos para justificar el cambio (March y Olsen, 1997). El cambio inicia así, una vez que se han identificado los significados que los actores dan al contexto histórico en que se generan las ideas y procesos que legitiman su comportamiento (Cooper, et. al. 1996).

3. En los casos de Guadalajara y Tenayuca, se consideró que el cambio en la estructura brindó la posibilidad de trabajar con mayor autonomía durante el desarrollo de los estudios y proyectos de la GEIC.

Pienso que independientemente de todo, el cambio ha puesto a la gente a prueba, a probar su verdadera capacidad de responder y eso les ayudará en su responsabilidad como jefe de UEN (Superintendencia del Centro, Edo. Méx., 1998).

En síntesis, cada actor ve diferente este reacomodo, probablemente resultado de la posición que cada actor guarda con relación al proyecto, su posición en la organización y la posibilidad de influir en el mismo.

El cambio organizacional y las modificaciones a la estructura buscaban en el fondo centralizar el control de toda la gerencia y sus superintendencias en el DF. Antes de la implantación de las medidas, cada superintendencia contaba con su propia área administrativa que llevaba el control de los recursos, pero aún esas áreas pasaron a depender de una administración central que provino de la creación del Área de Servicio de Planeación y Logística. Así, para el

administrador general se vio muy bien la centralización porque representaba “quitar el poder a los superintendentes” para colocarlo en las UEN del DF.

La cultura ha cambiado. Se dio un revanchismo al principio. Antes los superintendentes eran los jefes, pero al cambiar el poder de ejecución a jefes de UEN algunos de ellos (superintendentes) tomaron la ley en sus manos y tomaron decisiones contrarias perjudicando a la empresa (Administración General, DF, 1998).

Para los superintendentes, sin embargo, este cambio significó una modificación sustancial en su posición general en la organización, si bien los actores buscan justificar su nuevo rol en la gerencia.

¿Que ha cambiado? Ahora tengo más tiempo para tomar las decisiones, para capacitarme profundamente, para ver lo que está mal y proponer puntos de mejora. Ahora sí da tiempo de ser jefe, me siento más a gusto. Ya no participo en cuestiones técnicas de los proyectos y me pongo del lado de la administración. Administrar ha sido placentero para mí porque de cierto modo sigo participando en lo técnico. Tengo la obligación de conocer los proyectos. Antes no había tiempo de ser jefe (Superintendencia Pacífico Norte, Guadalajara, 1998).

Puede establecerse que para alcanzar resultados con mayor homogeneidad es necesario trazar estrategias específicas acordes a las características de las resistencias o a los errores de interpretación que se han suscitado en la instrumentación de las acciones de cambio.

3.5 Funciones.

Asociado a la modificación de la estructura y la creación del organigrama dual ya explicado en el apartado precedente, una consecuencia lógica en el nuevo escenario sería la transformación de las funciones desempeñadas por el personal, específicamente por los mandos medios y superiores. La redefinición de funciones se orienta a tareas de dirección, -ad hoc a la visión empresarial adoptada por el *nuevo enfoque gerencial*-; en ella se incluyen labores de *comercialización y venta de los servicios* de la gerencia, quehaceres de marcado corte administrativo para una organización acostumbrada a dar importancia fundamentalmente a los aspectos técnicos.

Las nuevas funciones provocaron una reacción de rechazo por los directivos de la GEIC, pues algunos subgerentes y jefes de UEN específicamente, se negaron tácitamente a la posibilidad

de ofertar los servicios de la gerencia por iniciativa propia a clientes distintos de CFE. Se trataba de una modificación radical al arreglo institucional (North, 1993 y March y Olsen, 1997). Para el equipo directivo la explicación a la reacción es que el personal no cuenta con el perfil de un ejecutivo de empresa privada, lo que inhibe su visión de negocios.

[Los jefes de UEN] no tienen una visión de negocios, son empleados de escritorio acostumbrados a obedecer y ya (Planeación y Logística, DF, 1998).

La realización de las operaciones de tipo administrativo como cotizaciones, seguimiento y desarrollo de los proyectos se han efectuado siempre en la GEIC, pero antes de la adopción del nuevo enfoque gerencial estaban consignadas a áreas de apoyo a cargo de los jefes de área y no suponían una sujeción férrea para los responsables. A partir de 1995 esas tareas adquieren una importancia y seriedad mayores y pasaron a formar parte de la carpeta de asuntos principales de los jefes de UEN. En el nuevo escenario los mandos medios y superiores consideraron como algo negativo el avance de la perspectiva administrativa de la ingeniería civil por encima de la técnica. Así, hay quienes opinan que el enfoque técnico de la organización se ha ido perdiendo paulatinamente en la medida que la GEIC se convierte en una empresa cada vez más burocrática en detrimento de la calidad técnica de los proyectos²⁶. Lo que esto trajo como consecuencia fue una división interna entre las áreas centrales encargadas del seguimiento general de los proyectos y nació una pugna de “administradores contra técnicos”. En ese sentido se puede identificar una relación que enfrenta a dos o más actores dependientes el uno del otro en el cumplimiento de un objetivo, dando lugar a una relación de poder (Crozier y Friedbergh, 1990).

La preocupación de las reuniones ha cambiado, se fue del enfoque técnico al administrativo de seguimiento de proyectos y control de gastos. Hay una rivalidad entre el administrador y el técnico porque les parece más burocrático (Control Presupuestal, Veracruz, 1998).

Complementariamente, se identificaron casos de quienes consideran las labores administrativas como un reto.

²⁶ Sin embargo, de acuerdo con datos proporcionados por el DAT, la calificación que asignan los clientes a los proyectos realizados por la GEIC, ha aumentado un punto porcentual año con año.

La administración la inventamos los ingenieros y aunque nos dedicamos mucho a lo técnico, administrar tiene que verse como un reto (Control Interno, Guadalajara, 1998).

Existe pues una relación de rechazo-aceptación de funciones de tipo administrativo que demuestra la fricción entre las áreas técnica y administrativa de la gerencia. Esto revela una diversidad en las condiciones de operación y las tendencias administrativas (conservación o cambio) adquieren matices distintos en cada UEN y CC.

El cambio organizacional introducido en la GEIC en el aspecto de las funciones vino a engrosar el cúmulo de responsabilidades para cada área. En ese sentido, se identifica más que una redefinición de funciones una suma de nuevas tareas a las preexistentes, pues la creación de un organigrama operativo puso a los responsables de los departamentos en dinámicas muy diferentes, por ejemplo algunos subgerentes se desempeñan paralelamente como Jefes de alguna UEN o CC, obligando a la atención de una mayor cantidad de asuntos, y a obrar en algunas ocasiones como responsable de las áreas bajo su control y otras como rival o competencia de sus propias áreas. La consecuencia lógica fue la expresión de inconformidades por parte del personal responsable de los CC principalmente, pues al no contribuir a las utilidades en la misma proporción que las UEN, son desatendidos con mayor frecuencia por sus superiores inmediatos, provocando una disminución de la valía del personal del CC con relación al de las UEN.

El problema es que ahora muchos tenemos doble responsabilidad. Hay subgerentes que además tienen que ser jefes de UEN. Lo malo es cuando te toca ser jefe de un Centro de Costos porque ni siquiera se te facilita el acceso a los jefes. Ahorita las UEN son las que tiene preferencia (Sismotectónica, DF, 1998).

El hecho mismo de que a unas áreas se les nombrara centro de costos y otras unidades estratégicas de negocios revela una clara distinción de la valía de cada uno. La etiqueta impuesta a un *centro de costos* lo colocó como un área de segunda categoría a los ojos de los directivos; en ese sentido se demuestra el uso del lenguaje como un factor de las relaciones de poder (Clegg, 1987) o bien como el uso de la metáfora permite crear los significados simbólicos (Swanberg, 1995) que sirven para establecer que el cambio es algo noble (McCourt, 1997)

El cumplimiento de las nuevas funciones del personal de la GEIC implicó un incremento en la jornada y cargas de trabajo. En este renglón la opinión es que al tener un número más alto de proyectos por atender, se tiene mayor certidumbre sobre el futuro de la organización y con ello, aumentan las posibilidades de conservar la fuente de empleo. Sin embargo, también se manifiesta un sentimiento de inconformidad porque el desempeño de mayores quehaceres no es retribuido económicamente, esto es, se trabaja más por el mismo salario.

Yo recibo mi salario de acuerdo a la categoría que tengo y no a la función que desempeño. La evaluación depende del comité de escalafón y no del jefe o de los resultados que entregue. Debe haber un reacomodo de funciones y salarios porque las cargas de trabajo han aumentado (Seguimiento de Proyectos y Costos, Veracruz, 1998).

Como es lógico suponer, la redefinición de las funciones alcanzó el ámbito de las superintendencias. Antes del cambio existía un representante de área en el Distrito Federal responsable de los proyectos y estudios desarrollados por el personal de las superintendencias, pero en la práctica la figura del superintendente era quien tomaba todas las decisiones inherentes a los trabajos. Con el cambio el margen de actuación del superintendente se circunscribió a aspectos administrativos y logísticos, mientras que los jefes de UEN y CC del DF asumieron con más fuerza su función de dictar disposiciones técnicas en los estudios y proyectos de la gerencia. Esta situación generó confusiones entre los Auxiliares Técnicos Foráneos de las UEN y CC.

Las funciones del superintendente con la reestructuración se vieron limitadas, aunque en los hechos no es sencillo representar al gerente en la república mexicana que para nuestra Gerencia se divide en cuatro partes. Aplicamos disposiciones, reglas y medidas que Núñez implementa, nosotros somos encargados de vigilarlas. En los hechos no es tan sencillo porque aunque se quiera delimitar las funciones de los jefes de UEN y superintendente es difícil, no tienen una línea recta sobre todo por el antecedente porque el superintendente era el amo en su región. Quedó un resentimiento en las UEN y superintendencias, hay una vieja inercia de querer manejarlo todo. Nos cuesta trabajo dejarlo claro, nos metemos en UEN's y a ellos no les gusta, se resisten a que los administremos. Aunque fuera sencillo administrar, geográficamente no es tan fácil porque nos metemos en otros asuntos. En síntesis tenemos que administrar los recursos de GEIC en el ámbito de competencia (Superintendencia de Veracruz, 1998).

3.6. Actitud del personal.

Dentro del proceso de cambio la actitud del personal de la GEIC ha experimentado variantes notables. Podemos establecer las siguientes etapas de la gestión del cambio, de acuerdo con las conductas de los integrantes de la organización:

1. Una etapa de **incertidumbre y rechazo**. Inicialmente el personal reaccionó negativamente pues no conocía con claridad en que consistirían las modificaciones y prevalecía un temor -en amplios sectores- asociado a la expectativa de perder el empleo y de no poder responder a una lógica de empresa privada.
2. Una etapa de **adaptación**. De acuerdo con los datos recabados, la opinión de los entrevistados es que la situación ha empezado a tornarse diferente porque existe un mayor grado de aceptación hacia los nuevos procesos de trabajo.
3. **Consolidación**. Esta etapa se está viviendo actualmente, pero aún es necesario reforzar las condiciones organizacionales que abran la posibilidad de consolidar el cambio. Se requiere de un trabajo de convencimiento basado en un consenso participativo para mejorar los resultados, pero yendo más allá de modificar las reglas de operación formal de la gerencia.

Algo a destacar en el proceso general del cambio es el hecho de encontrar una respuesta en el personal de los estratos inferiores afín a las intenciones del grupo directivo del proceso de cambio. Con base en las entrevistas, fue posible deducir que no prevaleció una marcada diferencia en el margen de involucramiento del personal con el cambio dependiendo de su situación contractual. Tanto el *personal sindicalizado* como el *eventual* han mantenido una postura similar con relación a la modernización de la gerencia.

No hay diferencia entre el personal eventual y el de base. Los empleados siguen actuando de la misma forma con y sin cambio (Identificación y Evaluación de Sitios, DF, 1998).

Si tenía conocimiento de los objetivos, incluso de la estrategia, pero no se expresan para evitar fricciones innecesarias con el sindicato. Cuando nos dicen que hay que competir con el mercado, se debe quitar la traba de trabajar sólo por ocho horas, hay que trabajar para competir. Ser parte de un grupo privado debe implicar vencer los obstáculos que hagan falta por ejemplo, cambiar el contrato colectivo de trabajo (Topografía, 1998, DF).

No obstante lo anterior, debe tomarse en cuenta que la seguridad en el empleo para el trabajador sindicalizado se convierte en un factor que no lo obliga a mostrar una actitud comprometida con el cambio, incluso al contrario, puede dar lugar a críticas y oposición por la introducción de nuevas dinámicas y rutinas no consideradas en procesos cotidianos regulares y que puedan constituir una violación al contrato colectivo de trabajo. En ese sentido, el cambio

organizacional en la GEIC es más que nada un proceso que atañe a los directivos y no al empleado de abajo. En general, los beneficios a los cuales tienen acceso un empleado de base desde el punto de vista económico así como el régimen legal que aplica, no los obliga a tratar de obtener una mejor posición basada en su disposición a cooperar con el cambio organizacional, pues no habrá diferencia entre una situación comprometida y otra no comprometida. De este modo, el sistema de incentivos no juega como un aspecto que haga la diferencia para lograr una actitud más comprometida con el cambio. En la GEIC, únicamente el veinte por ciento de los empleados goza del estímulo económico anual otorgado al trabajador de base, mientras el eventual no tiene acceso a el justamente por su calidad contractual que no le confiere ese derecho laboral.

Así, aunque se reconoce que el sistema de incentivos es susceptible de adecuaciones orientadas a mejorar la percepción de los participantes y establecer un equilibrio más justo, es indispensable tomar en consideración la postura del sindicato al intentar modificaciones profundas a las formas de pago dadas sus percepciones particulares. Por otro lado, debe entenderse que los valores de la organización ordenan la vida de los participantes en arreglos de satisfacción y rechazo (Pagès, 1979) y en la ocasión del cambio organizacional los empleados de base simplemente han aceptado el proceso porque no les significa sacrificio ni problema alguno; no están obligados a dar más.

3.7. La apropiación de las diversas unidades.

A lo largo de la puesta en marcha del proceso de cambio organizacional, se han generado apropiaciones en los participantes que dependen no sólo de las afectaciones inmediatas en las formas de operar, sino del rol que les toque jugar y de la posición sostenida en el entramado de la gerencia y las posibilidades de influencia o control del proceso. De este modo, existen diferentes grados de aceptación y compromiso con el cambio, dependiendo de la posición al interior de la organización, así como de los efectos directos para el actor.

En ese sentido, los responsables de las UEN, CC y AS expresan sus apropiaciones con relación al cambio en forma de aspectos afectados, ventajas y desventajas que, desde luego,

pueden ser coincidentes o divergentes para cada uno de acuerdo con la posición y rol ocupados en la gerencia. En el CUADRO 6 se esquematizan los diversos tópicos tocados durante las entrevistas y se da cuenta de las apropiaciones y explicaciones de las UEN, CC y AS²⁷.

CUADRO 6. SISTEMATIZACIÓN DE ASPECTOS MÁS AFECTADOS POR EL CAMBIO, SUS VENTAJAS Y DESVENTAJAS: OPINIÓN DE LAS UEN, CC Y AS																												
<i>Aspectos afectados</i>	UEN 1	UEN 2	UEN 3	UEN 4	UEN 5	UEN 6	UEN 7	UEN 8	UEN 9	UEN 10	UEN 11	UEN 12	UEN 13	UEN 14	Subt UEN'S	CC 1	CC 2	CC 3	CC 4	CC 5	CC 6	CC 7	Subt. CC	AS 1	AS 2	AS 3	Subt. AS	Total Gerencia
1) Estructura	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	10	0	1	0	1	1	1	1	5	1	1	1	3	18
2) Participación en el mercado. Búsqueda de nuevos clientes	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	10	0	1	0	1	1	1	5	1	1	1	3	18	
3) Actitud del personal	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	11	0	1	0	0	1	0	3	1	1	1	3	16	
4) Redefinición de tareas y funciones	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	11	1	0	0	0	1	0	3	1	1	1	3	16	
5) Mayores cargas de trabajo	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	7	1	1	0	1	1	1	6	1	1	1	3	16	
6) Mentalidad de negocios	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	7	1	1	0	1	1	0	5	1	1	1	3	15	
7) Compromisos con CFE (diferir tareas sin control o monitoreo central de CFE)	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	8	1	0	1	0	1	0	3	0	0	0	0	11	
8) Delegación de autoridad	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	6
9) Capacidad de decisión	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	5
<i>Ventajas</i>	UEN 1	UEN 2	UEN 3	UEN 4	UEN 5	UEN 6	UEN 7	UEN 8	UEN 9	UEN 10	UEN 11	UEN 12	UEN 13	UEN 14	Subt UEN'S	CC 1	CC 2	CC 3	CC 4	CC 5	CC 6	CC 7	Subt. CC	AS 1	AS 2	AS 3	Subt. AS	Total Gerencia
1) Posibilidad de conocer costos reales de proy.	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	8	1	0	1	1	1	1	6	1	1	1	3	17	
2) Conservación de la fuente de empleo	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	9	1	1	0	1	0	0	4	1	1	1	3	16	
3) Competencia	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	0	1	0	0	1	0	2	1	1	0	2	15	
4) Rompimiento de inercias y paradigmas	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	11	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	3	14
5) Mayor compromiso hacia el trabajo	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	10	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	12	
6) Calidad en los trabajos (y tiempo rápido de respuesta)	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	5	0	0	1	1	0	1	3	1	1	1	3	11	

²⁷ La mención de algún aspecto afectado, ventaja o desventaja se calificó con el número 1. La no mención de cualquiera de estos tres aspectos se clasificó con un 0. El cuadro es resultado de un esfuerzo de sistematizar los datos de las entrevistas sostenidas con el equipo directivo, con base en lo que ellos mismos mencionaron y distinguieron como lo más impactado por el cambio, así como sus ventajas y desventajas.

7) Mayores beneficios económicos a CFE	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	8	0	1	0	1	0	0	0	2	1	1	1	3	11
8) Posibilidad de planeación	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	5	0	1	0	1	0	0	0	2	1	1	1	3	10
9) Desarrollo profesional	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	4	0	0	0	1	1	0	0	2	1	1	1	3	9
10) Trabajo en equipo	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	5	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	2	8
11) Menor dependencia económica de CFE	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2	8
12) Establecimiento de índices de evaluación	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	3	6
13) Mayor organización en la prestación de apoyos logísticos	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	5
14) Distribución más equitativa del trabajo	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
15) Optimización de recursos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	3	4
16) Reducción de personal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	2	3
17) Centralización de la administración	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	3	3
18) Menor burocracia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	3	3
19) Procedimientos de trabajo más claros	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
20) Aprovechamiento del personal técnico	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2	0	0	0	0	2
21) Anulación de injerencia sindical en aspectos técnicos del trabajo	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Desventajas	UEN 1	UEN 2	UEN 3	UEN 4	UEN 5	UEN 6	UEN 7	UEN 8	UEN 9	UEN 10	UEN 11	UEN 12	UEN 13	UEN 14	Subt UEN'S	CC 1	CC 2	CC 3	CC 4	CC 5	CC 6	CC 7	Subt. CC	AS 1	AS 2	AS 3	Subt. AS	Total Gerencia
1) Falta de adecuado sistema de incentivos para lograr aceptación del personal	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	9	1	0	0	1	0	1	1	4	0	1	0	1	14
2) Mayores controles administrativos	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	8	0	0	0	0	1	1	1	3	1	1	1	3	14
3) Baja aceptación del personal	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	9	1	0	0	1	0	1	1	4	1	0	1	1	14
4) Poco compromiso real por seguridad de empleo	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	7	0	1	0	0	1	0	1	3	1	1	1	3	13

5) Excesiva contracción de compromisos de trabajo	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	10	0	1	0	0	1	0	1	3	0	0	0	0	13
6) Mayor burocracia	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	8	0	0	0	1	0	1	1	3	0	0	0	0	11	
7) Surgimiento de grupos de poder	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	6	1	0	0	0	0	1	1	3	1	0	0	1	10	
8) Dualidad de enfoques en la GEIC	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	6	0	0	1	0	0	1	1	3	0	1	0	1	10	
9) Aumento de funciones administrativas en detrimento de las técnicas	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	6	1	0	1	0	0	1	1	4	0	0	0	0	10	
10) Personal reducido para atender compromisos	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	5	0	1	0	1	0	1	1	4	1	0	0	0	10	
11) Asignación de recursos económicos y materiales sujeta a intereses	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	5	0	0	1	1	0	1	1	4	0	0	0	0	9	
12) Conflicto entre áreas técnica y administrativa	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	1	0	1	1	4	1	1	1	3	9	
13) Pérdida de personal valioso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	5	1	0	0	1	0	1	1	4	0	0	0	0	9	
14) Poca coordinación de trabajos en equipo	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	8	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	9	
15) Poca relevancia sobre la planeación	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2	9
16) Dependencia del mercado	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2	8
17) Normatividad como aspecto limitante	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	8
18) Imposibilidad de reducir la plantilla de personal	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	2	0	1	0	0	0	1	1	3	1	1	1	3	8	
19) Poca claridad en la definición y directrices del cambio	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	5	0	0	0	0	1	1	0	2	0	0	0	0	7	
20) Personal poco capacitado para responder a proyectos	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	1	0	1	0	1	1	4	1	0	0	1	7	
21) Clientes selectivos	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	7
22) Delegación de autoridad imperfecta e inacabada	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	7
23) Limitación de autonomía para tomar decisiones	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	1	1	2	0	0	0	0	6	

Las **ventajas** que se ven con el cambio organizacional de la GEIC y en las que coinciden tanto UEN, como CC y AS se enfocan a la *conservación de la fuente de empleo* y a la posibilidad de *conocer costos reales de los proyectos* desarrollados por la gerencia. Si realizamos una diferenciación por unidades administrativas encontramos que:

- En las UEN las ventajas en orden de importancia se refieren a: *la competencia; el rompimiento de inercias y paradigmas; mayor compromiso hacia el trabajo; mayores beneficios económicos para CFE y, la reducción de la dependencia económica de la CFE.*
- Los CC ven como ventajas del cambio, la *oportunidad de planear más eficazmente las actividades* así como un mejor *aprovechamiento del personal* y la oportunidad de un *mayor desarrollo profesional.*
- Por su parte, las AS mencionan el *rompimiento de las inercias burocráticas* preexistentes y la *centralización de la administración* como aspectos muy loables del cambio. Particularmente en esta área, se considera que el cambio ha permitido una sensible *reducción de la burocracia* en general.

En cuanto a las **desventajas** del cambio organizacional, las UEN, CC y AS han encontrado coincidentemente en la *falta de un adecuado sistema de incentivos* el principal inconveniente para lograr la adhesión del personal al proceso de cambio. También se observa en el goce de la *seguridad en el empleo del personal sindicalizado* un freno que no permite una aceptación de las nuevas condiciones organizacionales. En el renglón del personal, concuerdan en que con el cambio, la organización enfrentó una *pérdida de personal valioso* por sus conocimientos técnicos, debido al sentimiento de inseguridad experimentado sobre su futuro laboral. Otra desventaja en que coinciden los CC y UEN es el del *incremento de los controles administrativos*. En las AS, por el contrario, este último punto constituye una ventaja. Esto tiene que ver con la injerencia y control que las AS tienen del cambio, pues es en una de ellas (planeación y logística, formalmente DAT) donde surge y se controla todo el proceso. En ese

sentido, cada actor ve el cambio de acuerdo a su posición organizacional y las posibilidades de influencia, control, participación y compromiso.

Los CC observan en el *trato diferenciado* que se les da con respecto a las UEN, una desventaja del cambio. Esto se acentúa, según los entrevistados, cuando los *recursos financieros y materiales son asignados de acuerdo a intereses* de grupo, afectando el desempeño de los CC²⁸.

En las UEN y los CC se considera que el aumento en las tareas administrativas ha ido en *detrimento de la calidad técnica* de los trabajos de la GEIC, pues las labores de escritorio absorben mucho tiempo que debiera dedicarse a mantener una vigilancia más estrecha del desarrollo de los proyectos. En cambio para las AS esto se ha entendido como *un nivel bajo de comprensión y manejo de criterios de gestión empresariales*, así como un rechazo al esfuerzo de diseñar planes de trabajo más adecuados.

Es posible afirmar que una de las desventajas más fuertes que observan los entrevistados tanto de CC como de UEN, tiene que ver con una *dualidad de enfoques*, reflejada en la coexistencia de dos modelos de gestión: uno burocrático ligado a la lógica de actuación de la CFE y otro empresarial más vinculado a criterios de eficiencia económica, lo cual generó una ambigüedad en la interpretación de los procesos de trabajo, pues se atienden proyectos para clientes distintos con grados de urgencia diferentes.

Ahora tenemos dos misiones: una es con CFE y otra con los clientes ¿hasta dónde podrán ser compatibles? (Superintendencia de Guadalajara, 1998)

La implementación del cambio en la GEIC puede verse como un proceso en el cual han operado distintos grados de aceptación, aún entre las áreas que responden a una misma lógica como las UEN o los CC. Esto se explica por las apropiaciones de los participantes. En la sistematización de la información se recogieron los aspectos que los entrevistados consideraron como los más afectados, así como las ventajas y desventajas, que no

²⁸ Sin embargo, el responsable de la Subgerencia de Planeación y Logística ha manifestado que en términos del presupuesto no se han presentado disminuciones para los CC y en cuanto a los recursos materiales, se expresó que ellos son asignados en función de las cargas de trabajo.

necesariamente coinciden entre un área y otra porque tanto las UEN como los CC debieron redefinir sus propias reglas de operación, si bien éstas no son formales. El cambio produjo una marcada división y separación entre la organización formal e informal (Rothlisberger y Dickson 1976) llevando a un divorcio entre los sistemas políticos, las reglas y regulaciones de los sentimientos, valores y comportamientos informales de los grupos que se revelan como la parte social de la organización. Desde este enfoque, la resistencia al cambio tiene una de sus bases en las relaciones interpersonales de los integrantes de la organización que funcionan para establecer un puente entre los valores y los objetivos. Lógicamente se afectaron el equilibrio y la eficiencia de la organización al modificarse el esquema de sentimientos de los grupos.

Sin embargo, una de las explicaciones a ese estado diverso de aceptación al cambio se encuentra en la intensidad y grado de participación de los mandos medios durante el diseño de los planes y programas de las transformaciones organizacionales. De acuerdo con datos proporcionados por los entrevistados, nueve mandos medios vinculados a las UEN percibieron su participación en el diseño del cambio como algo formal, se concretaron a escuchar y poner en práctica los dictados gerenciales para lograr los objetivos, sin mucha comprensión de los mismos; además, consideran que sus opiniones no fueron determinantes para modificar o influir el programa de cambio. Por otro lado, tres miembros de UEN sintieron que su participación fue de tipo coercitivo, que se vieron obligados a discutir sobre el plan de innovación organizacional sin sentirse comprometidos con el programa. Sólo 2 jefes de UEN manifestaron que su participación fue muy importante para el diseño del proceso de cambio.

Por su parte, los responsables de los Centros de Costos opinan que su participación fue formal y que sus aportaciones no fueron determinantes para el programa de cambio, dos titulares de CC manifestaron que su participación fue de carácter coercitivo. Mientras tanto, los titulares de las AS consideran que su participación si fue determinante durante el diseño del cambio organizacional. En el **CUADRO 7** se muestra de forma agregada el tipo de participación predominante en las UEN, CC y AS.

CUADRO 7. TIPO DE PARTICIPACIÓN PREDOMINANTE			
	UEN	CC	AS
Participación coercitiva	3	2	0
Participación formal	9	5	0
Participación comprometida con el proceso de cambio	2	0	3
Total	14	7	3

Fuente: con base en entrevistas realizadas entre septiembre y diciembre de 1998

Al ser responsables principales de la gestión del cambio, la participación de los mandos medios y superiores debe darse con mayor compromiso. Desde la dinámica de grupos, la posibilidad de participar en la definición de las características del cambio incide de forma directa en el desarrollo del mismo (Kurt Lewin, 1951). Así, una participación auténtica se convierte en un ingrediente esencial para el cambio en la GEIC.

En lo que respecta a los trabajadores de los estratos inferiores su grado de participación así como la concepción del cambio puede variar sensiblemente; sin embargo, se observa un paulatino reacomodo y aceptación de una nueva forma de hacer las cosas en la gerencia, si bien era mayor el porcentaje de los que no percibían un cambio en la gerencia. De acuerdo con los resultados del cuestionario aplicado a una muestra aleatoria de 199 empleados de la GEIC, no se puede hablar de una noción generalizada del cambio porque sólo la mitad de ellos visualiza modificaciones importantes en las diversas áreas de trabajo como lo muestra la **GRÁFICA 2**.

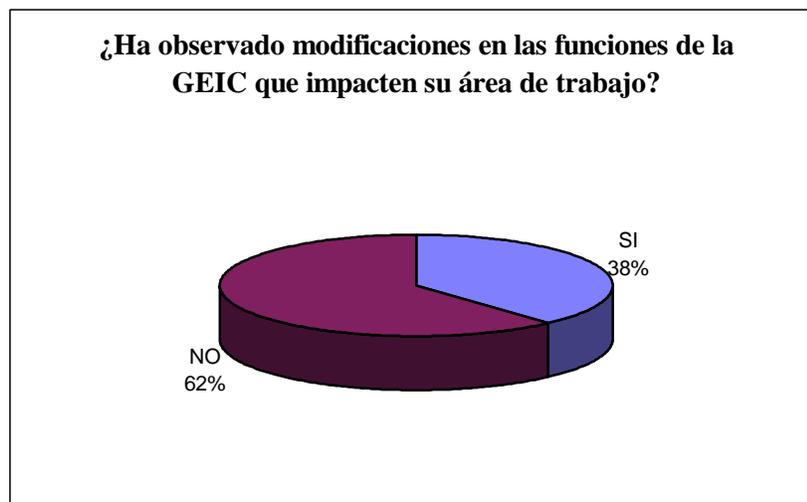
Gráfica 2
Resultados de la GEIC



Cartwright y Zander (1975) observan el cambio como un aspecto ligado a la dinámica del grupo donde las actitudes, la cohesión, la afiliación y el poder marcan la conducta del participante en su grupo, sus valores y su ideología. Para obtener resultados satisfactorios en el cambio debe trabajarse la resistencia como un aspecto individual y de ahí avanzar hasta el funcionamiento de los grupos dentro de la lógica organizacional.

Es igualmente relevante el hecho de que sólo un porcentaje de los trabajadores de la gerencia comenzara a percibir transformaciones en las funciones de la GEIC que afectan directamente su área de trabajo. Esto nos habla de la necesidad de una mayor difusión del cambio organizacional entre todos los niveles del personal, fundamentalmente de recuperar los aspectos que interesa resaltar a la gerencia para generar una idea del cambio (GRÁFICA 3).

Gráfica 3
Resultados de la GEIC



En términos de las modificaciones en las actividades dentro del área de trabajo puede observarse que la mayoría del personal no percibía cambios. Esto revela que los procesos de trabajo permanecen prácticamente intactos pues los empleados no reconocen diferencias entre la forma de trabajar anterior y la actual (GRÁFICA 4).

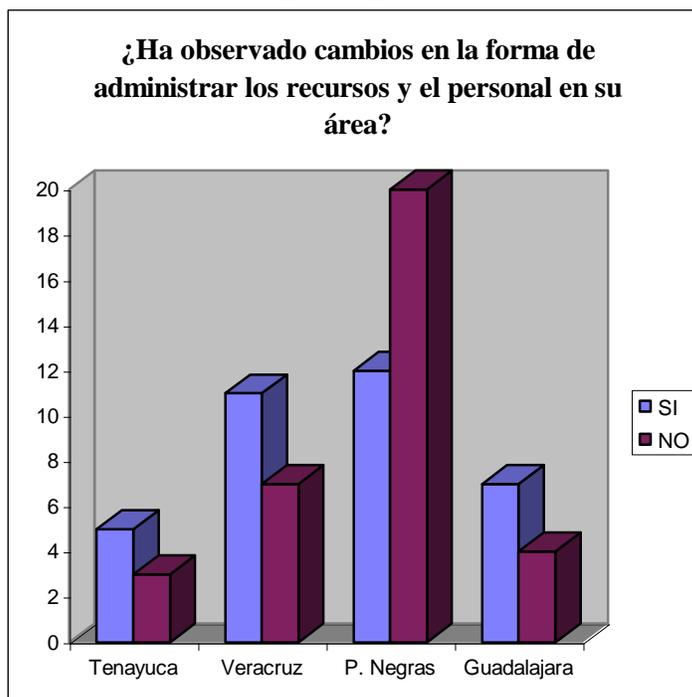
Gráfica 4
Resultados de la GEIC



Estos resultados de la GEIC probablemente están relacionados más con un mecanismo de negación que con una real ausencia de observación de modificaciones en las áreas de trabajo. Vince y Broussine (1996) conciben al cambio como factor político y emocional con implicaciones en la actitud del individuo. Sus efectos se expresan en mecanismos de defensa que van desde la represión hasta la negación del proceso y sirven para proteger el ego de las personas y como una protección para los esquemas culturales construidos por las emociones y las relaciones inter e intragrupalas. Al avanzar en un proceso de ajuste organizacional, se conformará un patrón común de interpretación para entender y actuar en el proceso y de este modo, tener mayores posibilidades de recuperar su seguridad para manejarlo y controlarlo.

En cambio, en las superintendencias el avance de la percepción sobre el cambio organizacional es mayor. En esos espacios sí se han percibido modificaciones en la forma de administrar los recursos y el personal de las diversas áreas de trabajo. La excepción la constituye la Superintendencia de Piedras Negras donde se expresa una permanencia del estilo tradicional de administrar los recursos. Aunque en las otras superintendencias si se observan cambios, todavía existe un nutrido grupo de personas que no ven transformaciones dentro de sus áreas (**GRÁFICA 5**).

Gráfica 5
Resultados por superintendencias



En las superintendencias es posible que el arquetipo particular, concebido como cuerpo de ideas, creencias y valores que se constituye en un elemento principal para crear y mantener una “provincia de significados” o “esquemas interpretativos” (Greenwood y Hinings, 1988) esté avanzando más rápidamente hacia una nueva configuración de las estructuras para expresar las intenciones, inspiraciones y significados de sus participantes. Los significados que los actores organizacionales dan a su situación y al contexto histórico en que se generan las ideas y procesos legitiman su comportamiento (Cooper et. al. 1996).

El cambio organizacional en la Gerencia de Estudios de Ingeniería Civil puede verse como un proceso que nace desde afuera, se impone a través de la Subdirección Técnica en la GEIC que ve en ese proceso la posibilidad de mantener a flote un área que, siendo clave para la CFE, está ante la posibilidad de desaparecer como parte del corporativo por el agotamiento de un modelo de trabajo basado en la construcción de centrales hidroeléctricas. En ese sentido, el cambio organizacional no se ve como el resultado de la evolución natural de los agentes internos de la gerencia, sino como una acción impuesta por el contexto que coloca a los

participantes ante la disyuntiva, en el fondo muy simple, de optar o no por permanecer en la fuente de empleo. Se trata de una influencia del medio ambiente en la organización (Pug, et al, 1968; Lawrence y Lorsch, 1969), pero con posibilidades de incidir también en ese medio ambiente (Child, 1972).

Al ser un proceso de cambio organizacional concebido por el equipo directivo, el proceso no contó con la participación abierta y franca del personal, pues aún cuando fue posible plantear opiniones en su mayoría consideraron que esta participación fue de carácter formal y que las reuniones preparatorias fueron más informativas y sólo para poner en común un plan preconcebido por el equipo director del cambio. Así, no se asumió la importancia de la dinámica de grupos para generar el diseño del proceso de cambio (Kurt Lewin, 1951; Cartwright y Zander, 1975). En realidad no se requería el enriquecimiento del modelo con las opiniones de los participantes, sino que se apuntaba a dejar claro el mensaje de implantar una forma diferente de organizarse para trabajar, más que de descubrir cuál sería la mejor forma de organizar la gerencia. No había objetivos claros; la tecnología era poco clara y una gran variedad de tomadores de decisiones (Del Castillo, 1997, Weik, 1976) haciendo este proceso propio de una anarquía organizada. El proceso tenía una ambigüedad de objetivos (March y Olsen, 1972) pues por un lado se buscaba llevar a la GEIC a una situación de competitividad por clientes, pero esto se traducía en el terreno interno y personal en una lucha por conservar el empleo.

Así, al tratarse de un proceso donde la participación fue más formal que real, los participantes mostraron un grado diferente de compromiso, lo que dependió tanto de su posición al interior de la organización como de la afectación inmediata del proceso. De hecho, es posible identificar casos en los que el cambio no se ve como algo inminente, sino como un simple reacondo de las líneas jerárquicas o como una mayor carga de trabajo.

La organización de la GEIC en UEN y CC con el apoyo de las AS la llevó a una forma diferente de establecer las relaciones entre los participantes. Esto es resultado de superponer un organigrama operativo en uno formal al que en realidad deben respetar los responsables de área. Se coloca así una contradicción en el terreno de trabajo al tener a los participantes sujetos

tanto a reglas formales derivadas de leyes y reglamentos del servicio público, así como a prácticas y dinámicas que resultan de la necesidad de adaptar a la GEIC al contexto actual de tratar de mantener el empleo “haciéndose útiles para la CFE” a través de vender los servicios a clientes privados.

El cambio de ser una organización constituyente de la CFE a tratar de vender y captar clientes en un mercado no puede considerarse un proceso automático, pues estamos ante un marco institucional específico al que debe añadirse una lógica de negocios que no resulta de adopción inmediata. Una dificultad adicional es que el grupo que lidera el cambio atribuye esta dificultad a la falta de experiencia en el manejo de un negocio de los responsables de las diversas áreas y no asume que el cambio de las reglas del juego requiere de establecer claramente cuáles deben ser las formas de operación. El arreglo institucional (North, 1993; March y Olsen, 1997) sin embargo no se vería transformado de la noche a la mañana, pues cualquier modificación a las reglas se hace necesariamente de manera incremental respondiendo a un conjunto de incentivos, en este caso un estímulo negativo que puede llevar a la pérdida del empleo.

En el caso de las superintendencias el impacto es aún mayor pues se traslada el eje rector de la vida cotidiana a un “extraño”; de hecho en muchos casos ni siquiera se conoce al responsable, al nuevo jefe que ahora radica en el DF. Los superintendentes dejaron de ser los actores principales en la organización y distribución del trabajo, colocándolos en una posición de administradores y reduciendo su espacio de actuación en la práctica. De forma complementaria y contrariamente a las prácticas imperantes en la administración pública, se siguió una estrategia centralizadora de las decisiones y seguimiento de los diversos proyectos. Este cambio trajo aparejados problemas en la identidad general de los grupos tanto en el DF como a nivel regional. Puede decirse que se trastocó esa identidad de grupo que se tenía cuando los empleados deben enfrentar una situación nueva en la que el superintendente ya no puede ser el eje rector de las actividades. Por ello, es justamente que en las regiones se seguía considerando este como un aspecto negativo, en contra de la calidad técnica de los proyectos. El cambio tuvo sin duda un efecto político pero también emocional (Vince y Broussine, 1996).

En suma, la GEIC implantó un modelo de cambio organizacional coercitivo, gestionado de forma jerárquica, apostando a la captación de clientes para permanecer como el entramado general de la CFE. Ello trastocó las formas tradicionales de operación, dividiendo en muchas áreas a la gerencia, lo que vino a romper la convivencia tradicional al tener CC y UEN con diferencias de trato. El cambio sin duda modificó el arquetipo organizacional (Greenwood y Hinings, 1988), pues las ideas, valores y creencias que orientan a la organización se vieron afectadas. Este grupo de elementos define y orienta la razón de ser de la organización; forman las concepciones prevalecientes de lo que las organizaciones deben ser, o de cómo hacer lo que hacen y cómo debe ser juzgado lo que hacen. En ese sentido, se combinan estructuras y procesos para reforzar las creencias, ideas y valores que la conforman con la aspiración de lograr una sedimentación del cambio (Cooper et. al., 1996). En el fondo, la GEIC logró el objetivo de no desaparecer y continuar como un área estratégica de la CFE, pero si se atiende a las afectaciones durante el proceso se tendrían que analizar diversos aspectos, pues no se trata únicamente de lograr un objetivo, sino de que ese objetivo cuente con una aceptación real de los participantes y de una reconfiguración paulatina de las formas de relación de los integrantes donde se logre un equilibrio de las fuerzas internas de la organización (Mintzberg, 1993). El liderazgo asumido por el equipo directivo fue capaz de conjuntar la constelación de actores para reducir el margen de ambigüedad (Langley y Cazale, 1996) y controlar el brote de conflictos derivados del cambio.

Capítulo 4

LA COMUNICACIÓN COMO LA GRAN INTEGRADORA DEL CAMBIO

Este capítulo aborda el papel de la comunicación en el proceso del cambio organizacional. Se parte de analizar la concepción de los directivos sobre la comunicación y la definición de su estrategia, para dilucidar el papel que jugó en el cambio, apuntando a comprender los efectos y resultados en las primeras etapas del proceso bajo una óptica que dota a la comunicación de una importancia total al ser el telón de fondo del cambio en sí. Posteriormente, se esquematiza la visión de los participantes respecto a la comunicación y su influencia en el cambio, para rematar con una visión global de la gerencia.

El proceso de cambio dentro de la Gerencia de Estudios de Ingeniería Civil pone de manifiesto las vicisitudes que enfrenta el manejo desde arriba de un proceso de transformación que abarca a todas las áreas de una organización. Los modelos estratégicos o del desarrollo organizacional, encuentran en la resistencia personal de los participantes uno de los escollos más difíciles de librar.

Aunque la propuesta inicial de la Gerencia marcaba la posibilidad de una interacción mayor entre las áreas y superintendencias, el tipo de liderazgo asumido hizo prevalecer las decisiones centrales, se acotó la participación de los superintendentes, provocando con ello un efecto contrario al deseado. Los patrones de comportamiento se transformaron, apareciendo un cierto desorden atribuido por los participantes a la modificación de la estructura y colocación de las líneas de dependencia en las UEN y CC del DF para la autorización de la toma de decisiones; a la difuminación o eliminación de las líneas jerárquicas tradicionales, no sólo por la distancia, sino por la igualación de los mandos medios puestos en competencia dentro de las UEN's, aunque prevalecieron aspectos como la escasa posibilidad de hacer un planteo alternativo a la dirección central donde se terminó por controlar todo el proceso poniendo en juego los objetivos del cambio, pudiendo llevarlo a convertirse más en un cambio de forma que de fondo.

Probablemente muchas de las intenciones de la dirección no eran del todo negativas. Al contrario, se buscaba obtener mejores resultados y en alguna medida comprometer a los participantes a asumir un papel más activo ante un contexto turbulento que señalaba claramente el surgimiento de un escenario competitivo. Al no existir ya la posibilidad de un

trabajo seguro, aportando los estudios base para los proyectos de centrales termo e hidroeléctricas, lo único que garantizaría las posibilidades de éxito en la GEIC sería el volverse competitiva. Pero no basta con desear hacer las cosas, la construcción a través del contacto diario es lo que permite que un proceso se haga realidad. Es por ello que uno de los elementos clave para comprender qué ha sucedido es dar una mirada a la comunicación. Se trata de dar un vistazo general a los aspectos formales, culturales y simbólicos, pero sobre todo, de marcar las pautas para una interpretación más flexible.

4.1 La comunicación: un proceso en construcción constante.

La comunicación dentro de la GEIC, al igual que en cualquier organización que atraviesa por una intención de cambio con miras a mejorar la competitividad, juega un papel central en las primeras etapas de la implementación del cambio. La naturaleza burocrática de la gerencia llevó a desarrollar un tipo de comunicación predominantemente vertical, descendente o *top-down*, con una escasa presencia de comunicación fluyendo de los niveles inferiores a los superiores (*bottom-up*) circunscrita prácticamente a un intercambio formal derivado de órdenes específicas o decisiones que les atañen.

Desde el punto de vista teórico de la Administración, la comunicación se define como el arte de desarrollar y lograr el entendimiento entre las personas. Es el proceso de intercambiar información y sentimientos entre dos o más personas, y es esencial para una administración efectiva. La comunicación es fundamentalmente una transacción humana, enfrenta a las personas a la influencia e importancia del comportamiento humano. De manera específica, la comunicación capacita al gerente para obtener datos a fin de tomar decisiones, para ayudarse a identificar problemas y saber qué acciones son necesarias (Terry y Franklin, 1988).

La comunicación es un medio no un fin. Hace posible el proceso administrativo y sirve como el lubricante para su operación uniforme. La comunicación ayuda a que la planeación, organización, ejecución y control administrativos sean eficaces y efectivos. ***El***

*éxito en la comunicación es el resultado y no la causa de la administración competente*²⁹
(Ibid).

Por su parte, Münch y García (1985) conceptualizan la comunicación como un proceso para transmitir y recibir información de un grupo social. Es casi imposible determinar todos los canales que transmiten y reciben información en una organización. El ejecutivo necesita sistemas de comunicación eficaces para poner en marcha sus planes; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores que disminuyen el rendimiento del grupo en detrimento del logro de objetivos.

La comunicación se divide en formal e informal. La primera sigue la cadena de mando de la organización formal. La trayectoria de transmisión, así como la designación y sanción están prescritas y estipuladas; esto incluye órdenes ejecutivas respecto a nuevos sistemas o planes para opción a acciones, información técnica para propósitos de la toma de decisiones y políticas sobre los procedimientos o reglas fijadas por los manuales de la compañía. La comunicación formal se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales como: correspondencia, instructivos, manuales, órdenes, etcétera. La comunicación *informal* surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales aunque se puede referir a la organización, es la que existe en cualquier tipo de organización y se transmite a través de rumores, comentarios u opiniones. Es comúnmente llamada rumor o telégrafo secreto y lo utilizan los gerentes para complementar la comunicación formal. Gran parte del buen funcionamiento de una organización depende del uso y manejo que los gerentes hagan de la comunicación informal. También, ***la comunicación debe ser eficiente y efectiva.*** Lo primero busca minimizar el tiempo y el costo en el esfuerzo total del intercambio de información. La comunicación efectiva comprende la mejor forma de envío y recibo de la información, el pleno entendimiento del mensaje por ambas partes y la acción apropiada emprendida al final del intercambio de información (Terry y Franklin, 1988).

²⁹ La intención en este subrayado nuestro es llamar la atención respecto a la visión instrumental de la comunicación que prevalece en la administración tradicional.

La comunicación tiene ciertos propósitos que según Scott y Mitchel (1976) pueden ser: 1) aumentar la aceptación de las reglas organizacionales por los subordinados; 2) obtener mayor dedicación a los objetivos organizacionales puesto que la comunicación es la principal herramienta del líder para persuadir a los seguidores y obtener su cooperación; 3) proporcionar los datos necesarios para la toma de decisiones y, 4) clarificar las responsabilidades de tarea, identificar los puestos de autoridad y fijar responsabilidad para el desempeño.

La comunicación debe ser planeada con un propósito expreso en mente y dentro de un formato que sea efectivo para obtener la comprensión y una respuesta honesta del receptor.

La comunicación debe adaptarse a las necesidades e intereses del receptor para hacer que éste reaccione en una forma que cumpla el propósito del transmisor. La comunicación sin embargo, no es sólo una relación de transmisor-receptor y tampoco se lleva a cabo únicamente de forma verbal, intervienen una serie de códigos que se expresan corporalmente y que inciden en la actitud del subordinado. La transmisión no verbal por ejemplo: las expresiones faciales, el contacto visual o el movimiento del cuerpo dotan de significados al mensaje y aumentan o distorsionan el esfuerzo de la comunicación efectiva (Terry y Franklin, 1988).

La comunicación tiene una importancia fundamental, pero en las organizaciones modernas su estudio entraña el interés desde diversas vertientes. El abordaje teórico al respecto sin embargo, tiene poco tiempo de haberse comenzado a alejar de visiones mecanicistas e instrumentales. Dentro de la organización se asume a la comunicación como un aspecto inherente a la dinámica cotidiana y en un contexto de cambio organizacional se considera una vinculación casi automática entre éste y la comunicación, haciendo perder de vista su peso específico durante la puesta en marcha de la transformación organizacional.

En el proceso de cambio organizacional emprendido por la GEIC podemos ver a la comunicación desde dos ópticas complementarias. La primera de ellas referiría a: a) cómo se han comunicado las innovaciones organizacionales al personal; b) cómo se pretende involucrar a los participantes en el proceso, aspectos que en conjunto definirían la estrategia

organizacional de los directivos. La segunda analizaría i) la problemática de la comunicación generada y enfrentada durante el proceso de cambio y ii) los efectos de la comunicación sobre el cambio. Como punto de partida debe tenerse lo que en términos de Ford y Ford (1995) se establece: el cambio tiene como telón de fondo a la comunicación. Más aún, la comunicación provee del marco interpretativo a través del cual se codifican y decodifican los eventos organizacionales, pues de acuerdo con Taylor (1988) la organización es un tejido de comunicación. También, debe tenerse en cuenta la noción del ser humano como un ser de palabra (Gusdorf, 1953) buscando con ello dejar en claro la necesidad de optar por una visión integral de la comunicación, alejándose de la visión mecanicista e instrumental que ha privado en los análisis organizacionales de la comunicación.

Así, la GEIC cifró en la comunicación la clave del éxito del cambio organizacional; ella haría posible poner en común el objetivo de llevar a la gerencia a su permanencia dentro del corporativo de CFE a partir de un esquema de negocios; se pretendía lograr la adhesión de los empleados a este fin ante el cierre de la construcción de centrales termo e hidroeléctricas. Sin embargo, la comunicación debía partir tanto de una idea o noción básica de sí misma y de la estrategia que asumiera el equipo directivo al respecto, pues es justamente en ésta donde se construyen las condiciones para la aceptación, involucramiento y compromiso con el cambio organizacional. Desafortunadamente, no podemos decir que en la GEIC se contó con una estrategia de comunicación especial para implementar el cambio organizacional.

4.2 La comunicación y el *Nuevo Enfoque Gerencial*.

Al oficializar el inicio del cambio organizacional en 1995³⁰, el equipo directivo difundió la intención de adoptar el *nuevo enfoque gerencial* que entre otros aspectos, consideraba el de organizar la gerencia bajo un esquema de UEN, CC y AS para lograr potencializar las capacidades de cada área, abocando a otras a cumplir los compromisos con la CFE, pues se

³⁰ Conviene recordar la dificultad para fijar un momento específico de arranque del proceso, si bien los actores ligaron el inicio del cambio organizacional con la llegada a la Subdirección Técnica de Raúl Fuentes Samaniego en 1995.

trataba de continuar atendiendo las tareas tradicionales en la medida de las necesidades, pero incorporando una dinámica de negocios para lograr “hacerse útiles al corporativo”.

Sin pretender una presentación racional exhaustiva del decurso de cómo fue la comunicación del cambio organizacional en la GEIC, a continuación se presentan algunos eventos que ayudan a tener una visión sistematizada de cómo se echó a andar el *nuevo enfoque gerencial*. Se trata de lograr una visualización de la estrategia de comunicación que sin embargo, no puede definirse en sentido estricto de ese modo.

- Reunión entre la Subdirección Técnica y los directivos principales de GEIC. En esta reunión se hizo la presentación formal del subdirector, se expresaron sus intenciones, así como el plan para todas las áreas de dependencia.
- Macrorreunión interna con los mandos medios y superiores de la gerencia. Ésta buscaba dar a conocer la intención de implementar el *nuevo enfoque gerencial*. Aparentemente se partió de explicar la necesidad de su implementación, el contexto vigente para la GEIC y las instrucciones de la Subdirección Técnica.
- Curso de capacitación en temas de negocios para todos los mandos medios.
- Reuniones explicativas con los mandos medios de la GEIC sobre los contenidos del proyecto de cambio organizacional, por ejemplo: qué es una UEN, un CC, una AS, quién se encargaría de uno u otro, cómo identificar las potencialidades de cada área, definición de segmentos, etcétera.
- Gira por las superintendencias de Veracruz, Guadalajara, Piedras Negras y Tenayuca donde se incluyeron a todos los empleados, se contestaron dudas y sugerencias.
- Instrucción de efectuar reuniones por área. Los titulares de los departamentos en algunos casos se reunieron directamente con los empleados para comunicarles el nuevo enfoque de operación adoptado por la GEIC, en otros casos se dirigieron a los jefes de oficina para que a su vez, éstos informaran a la gente de los nuevos criterios de gestión.
- Reuniones de evaluación y análisis de resultados.

- Creación de la *Gaceta GEIC*. Dirigida en principio a informar a todos los empleados de la adopción del nuevo enfoque gerencial.³¹

Lo que se desprende como conclusión inmediata de los puntos anteriores es una franca y abierta participación del proceso a todos los integrantes de la organización. Cada evento representaba una posibilidad real de expresar acuerdos y desacuerdos, sin embargo como vimos ya en el capítulo anterior, los empleados sintieron en su mayoría una participación más forzada y no abierta netamente, pues la posibilidad real de opinar o incidir en el proceso estuvo ausente.

Las reuniones tenían el propósito de empezar a involucrar a los integrantes en el desarrollo del cambio organizacional, sin embargo no se dio un proceso participativo al cien por ciento, pues se trataba más que nada de *informar* la introducción de una nueva forma de gestión en la GEIC. En ese sentido, la gerencia concibió a la comunicación como un ejercicio de informar las intenciones del cambio; como un instrumento de la organización con posibilidades de proveer información para la toma de decisiones (Kreitner, 1997). Imperó así una situación que, en términos de Grize (1985) corresponde a una confusión entre el *decir*, semejante a transmitir una información, con el *hablar*, equivalente a establecer una relación, una actividad lingüística que crea sentido para quien habla, permitiendo la construcción de representaciones, éstas se expresan a través del lenguaje y cada acto del lenguaje no sólo sirve para transmitir información, sino también para expresar a quien habla. De este modo, la comunicación no es sólo transmisión de información, es la expresión de las representaciones. Durante la investigación en Guadalajara se consideró que:

Hay una simulación de participación en el proceso del cambio a nivel regional en casos diferentes a Veracruz. Se pueden expresar opiniones con pocos elementos o por manejar mucha información, pero siempre existe algo en la persona que dirige la reunión, en la figura de ella, que es algo que se impone para expresar una opinión a modo. Al salir de la reunión se expresan las opiniones verdaderas (Geología y Geofísica, Guadalajara, 1998).

³¹ Este instrumento fue útil al principio, pero terminó por convertirse en un canal de información de muchos tópicos (incluso fechas de cumpleaños de empleados o directivos), perdiendo de vista la intención de servir de medio de contacto permanente para informar del cambio organizacional.

Esta imposibilidad de participar activamente en la concepción y planeación del cambio, se refuerza con la idea expresada en la superintendencia de Veracruz.

Participé en reuniones con el ingeniero España donde se planteó el cambio. En las reuniones las personas de más alto nivel son inteligentes acostumbradas a tener razón y creen que por eso están ahí. He notado que cuando se les hace notar algo malo ellos no lo asimilan, sólo dan respuestas para tapar el pozo (Selección de Sitios, Veracruz, 1998.)

Estos testimonios permiten afirmar la dinámica incluyente y excluyente que jugó en todo el proceso de cambio organizacional. Evidentemente, para los directivos de GEIC resultaba complicado abrir el proceso a una participación efectiva no sólo por el tamaño de la organización, sino por la rapidez con que debían verse resultados favorables. Así, se creó lo que en términos de Swanberg (1995) se conoce como la paradoja de inclusión –exclusión, resultado de manejar inadecuadamente la comunicación necesaria para lograr la participación de los individuos en el cambio. Esta paradoja se filtra en el comportamiento de los participantes y tiene su causa en el lenguaje –en tanto reproductor de una cultura propia de la organización–, en mensajes contradictorios que revelan una incongruencia entre los roles de trabajo y el papel asignado en el proceso de cambio. Mantener el control del cambio en pocas manos es otra fuente de la paradoja, pues mientras por un lado se pide la participación y se fomenta el involucramiento de los integrantes de la organización por otro, los gerentes buscan mantener el control total del proceso de cambio.

La coalición dominante de GEIC buscaba mediante las reuniones lograr un comportamiento afín y acorde a los objetivos del *nuevo enfoque gerencial*. Sin embargo, la visión mecanicista e instrumental de la comunicación retrasó el involucramiento y adhesión de los participantes al proyecto. La difusión de las intenciones de cambio organizacional estuvo sentada sobre la base de una comunicación de carácter funcional o conductual; se esperaba que a partir de la habilidad gerencial se lograra una conducta *ad hoc* al cambio (Putnam, Phillips y Chapman (1996).

En la gestión del cambio hace falta vincular a la comunicación con la cultura organizacional, pues ésta es la proveedora de significados para los integrantes de la organización. Una valoración adecuada del contexto histórico en que se generan las ideas y

procesos parece ser necesaria en la medida en que permite identificar los significados que se dan al cambio (Cooper, et. al, 1996). Así, la comunicación no puede abordarse exclusivamente en términos de una realidad medible y objetiva, sino como el sustento diario de las acciones organizacionales y en ese sentido, es algo más complejo, pues toda organización posee una cultura que legitima, motiva e integra a los participantes; les provee de modelos socialmente legítimos de interpretación y comportamiento; los dota de una estructura motivacional jerárquica que vincula su identidad con los roles y valores culturalmente relevantes; facilita la conformación de una estructura integrada simbólicamente que permite regular la interacción social y alcanzar las metas organizacionales a través de la creación de significados culturales (Cushman y King, 1985).

En la medida que la cultura de la GEIC no permitió integrar a todos en el *nuevo enfoque gerencial*, la percepción de una participación forzada y poco abierta, se expresó aún entre los mandos medios de la GEIC, donde el equipo directivo dirigió sus principales esfuerzos para llevar a la gerencia en la dirección propuesta. De este modo, gente con posiciones clave en la toma de decisiones vio en el cambio organizacional un acto meramente prescriptivo que implicaba acatar órdenes expresas. Para este personaje el proceso de cambio descansa en un ejercicio informativo más que en un proceso participativo, por ello las reuniones se consideraron como un espacio puro para transmitir información.

Hemos tenido juntas de valoración de resultados. En las juntas se participa para discutir resultados, no el proceso. Las reuniones fueron no para proponer, sino para afinar las formas. Esto demuestra que no se dio un proceso participativo, sino de instrucción, se trató de un cambio lineal y jerárquico (Topografía, DF, 1998).

El equipo directivo utilizó las reuniones en distintos niveles como el espacio privilegiado para difundir el *nuevo enfoque gerencial* y ejercer una presión paulatina a fin de lograr la participación de los integrantes, apoyándose así en un canal específico, pero sin establecer una conexión lineal y vínculo direccional. Bajo esta perspectiva, el canal y la transmisión del mensaje deben tener cierta fidelidad, no generar ruido, rompimientos o barreras (Fisher, 1978). Estos aspectos tardaron en aparecer durante la implementación del cambio. Al contrario, se dio lugar a una serie de confusiones y ruido generados a partir de la posibilidad de perder el empleo al desaparecer a la gerencia. Más aún, la urgencia de lograr

resultados limitó las posibilidades de establecer una comunicación auténticamente lineal entre los mandos medios que más adelante se reproduciría también con los empleados.

Aunado a lo anterior, el grado de alcance en la difusión del cambio estuvo abocado exclusivamente a los mandos medios. La construcción de la percepción de los empleados sobre las modificaciones organizacionales se sustentó ineludiblemente en los mensajes que son enviados por el equipo directivo y por los responsables de las áreas, aún cuando para algunos jefes de área el cambio no represente un problema de aceptación por ser una organización que constantemente es sujeta a escrutinio público.

Con mi equipo me reuní para avisarles de las nuevas formas de trabajar. Les dije que la CFE ya no era como antes, que teníamos que ser productivos y trabajar para otras dependencias. La gente está siempre un poco preparada para los cambios porque estamos en un sector del que constantemente se habla de privatizar. No nos cayó de sorpresa porque ya trabajábamos para otros clientes, aunque no nos pagaban cobrábamos en especie. (Materiales y Concretos, DF, 1998).

Desde luego, las percepciones de los participantes no dependen exclusivamente de la claridad con que se transmitan los objetivos del cambio, intervienen aspectos como la posición ocupada dentro de la organización o la cultura. Por ejemplo, en CFE existe un rechazo compartido a la idea de privatización, no importa si es empleado eventual, de base o directivo de alto nivel. En consecuencia los cambios que puedan significar una posible privatización son bloqueados de diversas formas, aún cuando se exprese un acuerdo aparente.

Pese a lo limitada de la estrategia de comunicación, durante la investigación se encontraron casos de responsables de área que veían en la comunicación un aspecto clave para el logro de avances reales y tangibles entre los participantes. Desafortunadamente, se consideró la imposibilidad de establecer una auténtica comunicación en el proceso del cambio, acompañada de lo necesario para conseguir la comprensión de sus intenciones.

La junta a nivel de mandos medios y la difusión hacia los empleados fue lo que faltó para sentar las bases del cambio, simplemente se dio todo como en una plática. De entrada, no había estrategia planteada en un plan, es decir no hubo documentos escritos, todo fue conversado, informado, dicho y nada formalizado. Tuvimos muchas reuniones en donde se discutió lo que querían que hiciéramos. Se manejó todo a nivel verbal (...) (Mecánica de Suelos, DF, 1998).

No basta que los participantes estén muy cerca del equipo que impulsa y promueve el cambio en la organización, se debe ser persistente en la comunicación, puesto que ella motiva, integra y legitima las decisiones de los directivos a partir de la interacción social; es justamente ésta la generadora de una cultura propia para la organización, que se sostiene en la comunicación, pues crea la realidad organizacional (Lee y Barrett, 1997).

De este modo, el ejercicio de comunicar requiere de una constante interacción social dentro de la organización. Los gerentes dedican una buena parte de su tiempo de trabajo a comunicar, a efectuar una intensa actividad dialógica. En la GEIC el cambio organizacional etiquetó negativamente el persistente intercambio verbal derivado de la implementación del proceso, incluso se llegó a considerar esta actitud como una falta de inteligencia para entenderlo; los directivos de diversos niveles comprendieron la carga negativa de esta acción y optaron por evitar intercambios verbales al respecto.

Se redefinieron las líneas de autoridad, aumentó el trabajo y se crearon nuevos canales de comunicación y mando. El incremento de niveles y funciones ha supuesto una mayor necesidad de comunicación, pero es una pérdida de tiempo (Administración Central, DF, 1998).

Desafortunadamente, desdeñar la importancia de la comunicación lleva a un problema mayor. Laing (1971) afirma que el lenguaje es un acto de afirmación entre individuos. Si éste no se da estamos ante un evento de negación del otro. Un escenario de cierre a la comunicación llevará a una afectación del comportamiento humano, incidiendo en la implementación del cambio organizacional, pues la consecuencia lógica es una minusvaloración de los participantes. Evitar el intercambio verbal, guardar silencio, emitir respuestas incongruentes son todos actos que llevan a un sentimiento de insatisfacción que terminan por afectar el cambio. Otro resultado de la limitación a la comunicación puede ser el surgimiento de individuos que aparentan un compromiso inexistente en la realidad, lo que para Laing (1973) significa un *falso yo*; un participante que, preocupado por reducir la incertidumbre y enfrentar los conflictos derivados de ella, se ajusta a las necesidades impuestas por el equipo directivo en un fingido involucramiento con un proyecto, aunque en la práctica no trabaje en el sentido deseado; los individuos son capaces de identificar a

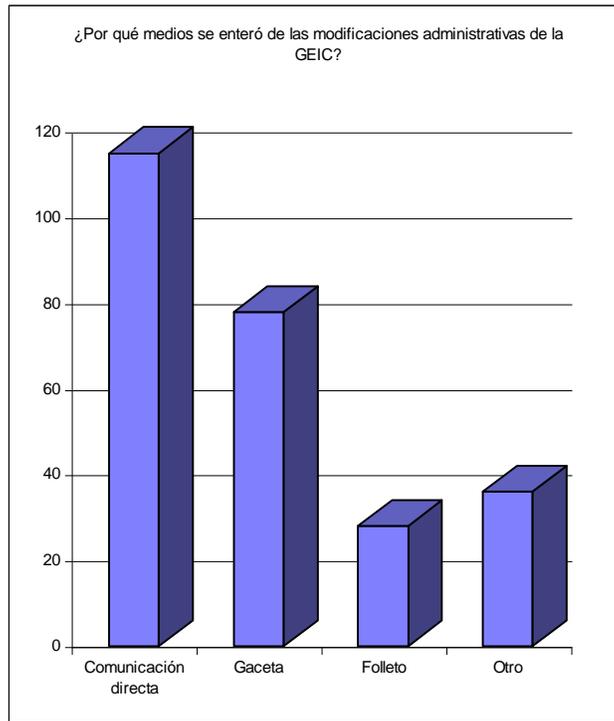
partir de qué aspecto se puede establecer una relación, si bien no hay una intención de comulgar con dicho aspecto.

4.3. ¿La estrategia de comunicación del cambio?

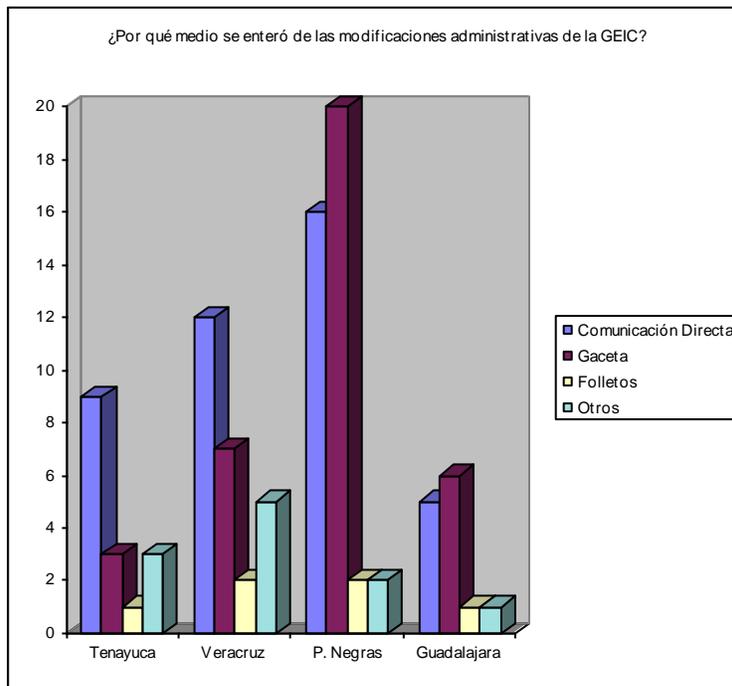
Como se estableció en la introducción de esta tesis, la parte primaria del trabajo incluyó la aplicación de un cuestionario entre 199 trabajadores de la gerencia en una muestra aleatoria que abarcó tanto el DF como las superintendencias en los cuatro estados. Estos cuestionarios tuvieron la intención de conocer las percepciones de los trabajadores respecto al cambio, su grado de comprensión y aceptación.

Puede establecerse una primera aseveración en el sentido de que la cercanía con el equipo directivo promotor del cambio facilitó una aceptación mayor en las áreas del DF con relación a las de las superintendencias. En la sede nacional de la GEIC se presentó una mayor oportunidad de comunicar los cambios al personal (**GRÁFICA 6**) mientras que en las superintendencias el personal se enteró del *nuevo enfoque gerencial* no sólo por la comunicación directa del jefe de UEN, CC o superintendente, sino por la *Gaceta-GEIC* como ocurrió en las superintendencias de Piedras Negras y Guadalajara (**GRÁFICA 7**). Esta situación probablemente sea resultado de los cambios de líneas de mando y la circunscripción del superintendente a asuntos administrativos con la consecuente pérdida de la comunicación directa, mientras los jefes de UEN y CC se hacían cargo de los asuntos técnicos en las regiones desde el DF. Pero también hace su parte el hecho de que la coalición dominante de la GEIC ligara al cambio la idea de una imagen positiva. En ese sentido, la GEIC acogió a la metáfora como herramienta del lenguaje simbólico (Swanberg, 1995). La metáfora no presenta, representa, sirve para establecer que el cambio es algo noble y bueno McCourt (1997).

Gráfica 6
Resultados de la GEIC

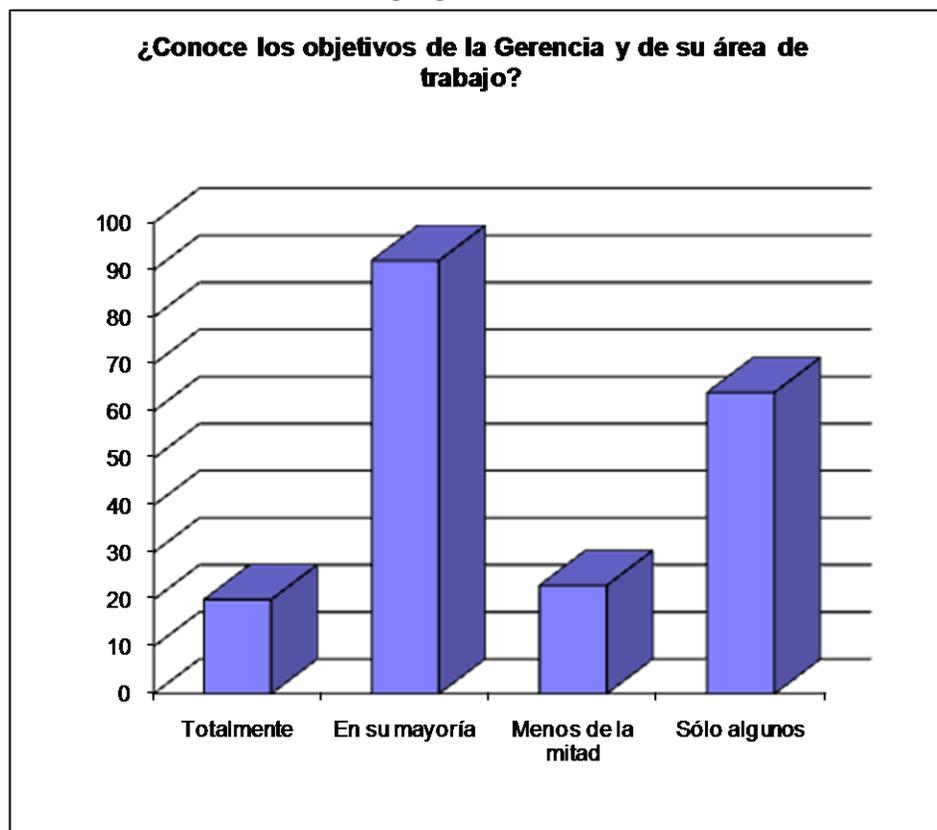


Gráfica 7
Resultados por superintendencias

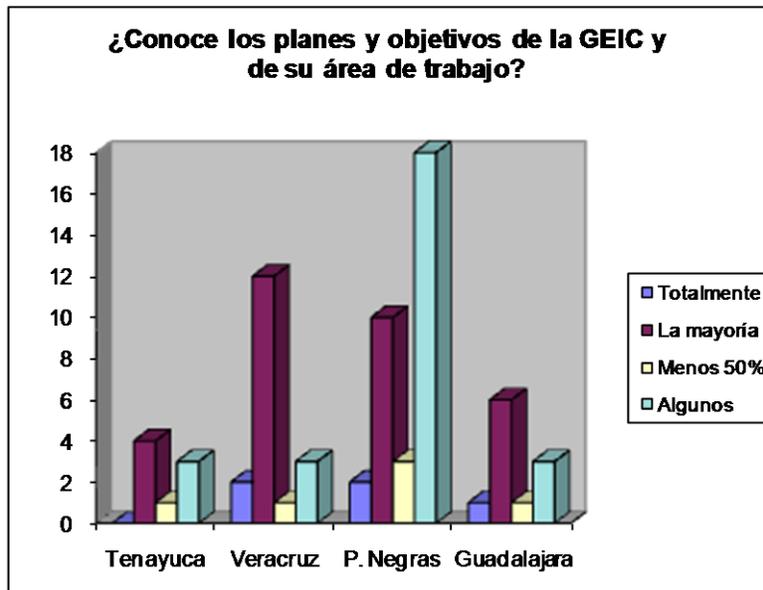


El contexto que empezaría a definirse para la GEIC a partir del cambio organizacional requería de un esfuerzo de los mandos medios por integrar a los participantes en la nueva dinámica. Esta labor debía partir de una difusión adecuada y suficiente sobre los objetivos de la gerencia en el nuevo escenario y, puesto que las áreas fueron reconfiguradas en UEN, CC y AS, el conocimiento de los objetivos específicos para cada departamento debió tener un lugar igualmente privilegiado. Sin embargo, las innovaciones de la organización no estuvieron asociadas a una labor de difusión de los objetivos; esto sucedió tanto en la GEIC (GRÁFICA 8) como en las superintendencias aunque en Piedras Negras la situación fue más drástica (GRÁFICA 9). Siguiendo a Cushman y King (1985) las metas organizacionales se alcanzan en la medida que se crean significados culturales. La comunicación es creadora de esa cultura (Lee y Barnett, 1997).

Gráfica 8
Datos agregados de la GEIC

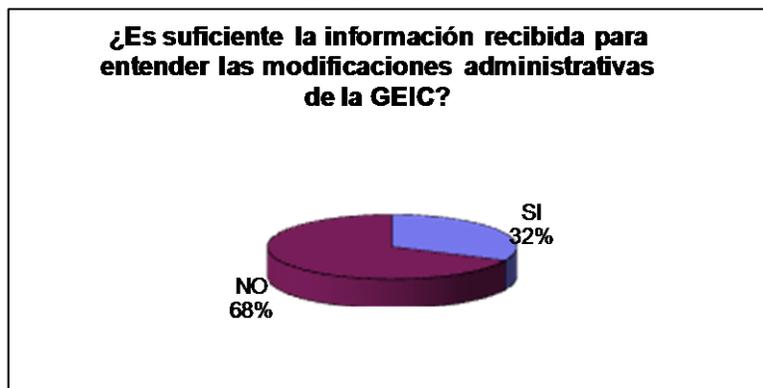


Gráfica 9
Datos comparativos por superintendencia



La gestión del cambio organizacional entraña una estrategia de comunicación que, como dijimos líneas arriba, supone tanto la forma de comunicar el proceso como la forma en que se pretende involucrar a los participantes. En ese sentido, la comunicación requiere de un soporte informativo sustantivo para abarcar todos los ámbitos de la organización. De este modo, asociado al punto anterior, los resultados de las encuestas revelan una carencia de información para entender las modificaciones de la GEIC (GRÁFICA 10). Esto soporta la explicación respecto a la ausencia de los compromisos necesarios para disminuir las resistencias y consolidar el cambio organizacional.

Gráfica 10
Datos Agregados de la GEIC



De manera gráfica hemos podido observar los pasos que se dieron para comunicar la adopción del *nuevo enfoque gerencial* en la GEIC. En principio, el equipo directivo se preocupó por realizar una serie de reuniones destinadas a mandos medios responsables de implementar el proceso área por área, mientras paralelamente eran transformadas en UEN, CC y AS. En gran medida la estrategia de comunicación estuvo basada en una serie de reuniones; la creación de la *Gaceta-GEIC* y las reuniones que área por área hicieran los encargados. Sin embargo, esto no fue suficiente desde que la participación en las reuniones fue un ejercicio de simulación y la imagen negativa que se asoció a la interacción social e intercambio a partir del cambio organizacional. El personal consideró escasa la información para entender las modificaciones en la GEIC y no conoció por tanto los objetivos que se buscaban con el cambio, en esta misma medida puede entenderse el grado de aceptación. Así, podemos establecer los puntos críticos del proceso:

- ***Una estrategia de difusión escasamente planificada.*** No hubo posibilidad de retroalimentación en los mensajes ni siquiera entre el propio equipo directivo y menos aún hacia el personal. La comunicación se entendió como un ejercicio de información donde se cerró la puerta a la confirmación mutua (Laing, 1971) derivada de la interacción social; a la conformación de una cultura a través de la comunicación (Lee y Barnett, 1997); a la construcción de significados (Cushman y King, 1985); a la asimilación de la organización como un tejido de comunicación (Taylos, 1988); en suma, a la concepción del ser humano como un ser de palabra (Gusdorf, 1957).
- ***Escasa importancia a la difusión de los objetivos del cambio y su relevancia.*** Debe considerarse que el cambio entraña una polisemia de sentidos (Eco, 1991) para los participantes. Así, por ejemplo, mientras para un alto directivo el cambio se entiende como la posibilidad de perder el empleo, para el trabajador comienza con el relevo del jefe inmediato. En ese sentido, los individuos percibirán el cambio de acuerdo a la posición ocupada en la gerencia y puesto que, los objetivos organizacionales pasan por los objetivos personales de los individuos, debe considerarse como una actividad fundamental un verdadero conocimiento de los objetivos. El trabajo debe ser aún mayor en las superintendencias.

- El *flujo de información* es uno de los puntos nodales del proceso de cambio. Tanto entre los directivos como entre los empleados la información se consideró uno de los aspectos débiles en el proceso. Esto resultó en una paradoja de inclusión –exclusión (Swanberg, 1995) debido a la imagen negativa que se asoció a la actitud de pretender un intercambio mayor de información respecto al cambio, pues se desdobló por los directivos como un bloqueo o una falta de capacidad para aprehender el proceso.

La posibilidad de “poner en común” o “estar en relación con” el cambio organizacional está dada por la comunicación, pues ésta es una actividad de intercambio y creación de sentido. Toda comunicación se desarrolla en una situación específica, dentro de un contexto donde se encuentra un ensamble de condiciones concretas y dentro del cual ella se actualiza y se transforma en acción. La comunicación se presenta como el proceso de transmisión de información, intercambio y portación de informaciones entre los actores organizacionales. La comunicación es un puente que permite construir interacciones cotidianas en la organización (Gusdorf, 1957).

4.4. La necesidad de una visión integral de la comunicación.

Para desarrollar este apartado llamamos el **CUADRO 2** planteado en nuestro marco teórico donde se plantean las perspectivas que pretenden abordarse en la investigación de acuerdo con las fases del cambio. A continuación hacemos algunas interpretaciones al respecto, tocando por ahora sólo las bases de inicio y el proceso del cambio.

CUADRO 2. ETAPAS DE ESTUDIO DE LA COMUNICACIÓN			
Perspectivas	Funcional o instrumental	Interpretativos	Cultural
Fases			
Bases de inicio	Consideración de los elementos formales	Primeros circuitos de comunicación	Valores iniciales: significación e interpretación
Proceso	MENSAJE Estrategias de comunicación formal o informal implementadas	CODIGOS Subcódigos Textos	Reacciones de aprobación y/o rechazo y de ajuste
Consolidación	Mejora concertada de los mecanismos de transmisión de información	Generalización de códigos Interpretaciones organizacionales	Nueva cultura organizacional
Fuente: Elaboración propia			

Desde el momento en que la GEIC se enfrentó a la inminente introducción de un cambio en su interior, vio en la comunicación una herramienta útil para el éxito del proceso. En las bases de inicio del cambio, y prácticamente en todas las fases del proceso, la gerencia se apoyó en una comunicación de visión funcional que consideró los elementos formales de intercambio. La interacción inició sobre la base construida en la estructura organizacional, iniciando un flujo de información vertical, como era de esperarse en una organización burocrática donde las cadenas de mando están definidas y la organización se sustenta en jerarquías rígidas. El equipo directivo asumió la idea de una adhesión inmediata al proyecto en tanto se trataba de cumplir con una función nueva para cada responsable de área. A lo largo del proceso, los mensajes fueron múltiples para los participantes. Definitivamente privilegiar las reuniones como el vehículo de comunicación idóneo mandó una gran cantidad de mensajes a los mandos medios. Las reuniones transmiten mensajes no sólo por la información que se aborda o los temas que se tratan, sino por quién las preside, la urgencia o estilo que se imprime al trato de cada tópico. Todo el tiempo se está comunicando algo. Así, para la gerencia la comunicación del cambio se dio en las reuniones a múltiples niveles y por medio de la *Gaceta GEIC*. Desafortunadamente la utilización de instrumentos formales para comunicar *el nuevo enfoque gerencial* no se acompañó de mecanismos de carácter informal; de hecho, fueron recurrentes las

observaciones en el sentido incluso de la pérdida de convivencia informal a partir del cambio.

A partir de la perspectiva interpretativa de la comunicación podemos establecer que tanto en las bases de inicio como en el proceso del cambio los primeros circuitos de comunicación estuvieron sujetos a una interpretación derivada de las actitudes y comportamientos asumidos por el equipo directivo. En la medida que se mantuvo un control del cambio y la comunicación tuvo un carácter vertical, no se dio para los participantes la posibilidad de una auténtica interacción y participación. Los marcos interpretativos construidos no permitieron la unificación de códigos y significados entre los integrantes. La posibilidad de que el cambio tuviera un significado similar en la GEIC se aminoró debido a que la estrategia de comunicación no incorporó un ejercicio de constante interlocución con los empleados y mandos medios.

Respecto a la perspectiva cultural de la comunicación, los valores asignados al cambio en sus bases de inicio estuvieron ausentes en sentido positivo. La comunicación, por decirlo en términos muy simples, es la herramienta que permite conformar una cultura que dota de significados a los participantes de una organización; permite una integración y motivación en un proyecto específico y facilita la interacción social. Como es de suponer, un proceso que no otorgó la importancia adecuada a la comunicación y que por tanto, no favoreció la conformación de una cultura acorde al cambio, estuvo imposibilitado de desarrollar una ambiente de aceptación automática durante su proceso.

En este contexto, podemos afirmar que el rol de la comunicación en la implementación del cambio organizacional no se reduce a un papel instrumental. En la GEIC, la forma en la cual se ha interpretado el cambio, los significados que se le han dado al mismo han transitado en medio de un conjunto de presiones contextuales que van desde una mejor colocación en el mercado de la ingeniería civil, hasta la posibilidad de perder el empleo. Por ejemplo, para los estratos laborales inferiores, el cambio ha representado una amenaza a la que se resisten de forma consciente o inconsciente porque afecta su margen de certidumbre y control en su área de trabajo; en contraparte, para los directivos y mandos

medios el cambio ha sido interpretado como una oportunidad para mejorar la posición dentro de la gerencia (las UEN principalmente) o como la pérdida de cotos de poder o de valía dentro de la GEIC (los CC).

En el cambio organizacional aparentemente la GEIC otorgó un peso fundamental a la comunicación, pero ¿de qué clase de comunicación se trató? Para la alta dirección el problema se reducía a comunicar, “de la mejor manera posible”, las intenciones de cambiar procesos y eficientar el desempeño de cada área, pero ligado al mensaje formal aparecía un sentido distinto. Por otro lado, al discurso se sumaba un metalenguaje que mandaba señales a los participantes sobre los castigos que significaba desobedecer, e incluso, opinar. En la aparente búsqueda de participación, se podía intuir una negación del otro (Laing, 1971). La cultura de la organización distinguía claramente entre grupos diferentes que tenían maneras distintas de expresarse (Aktouf, 1987). El problema no era tanto la creación del discurso, sino la relación que dicho discurso creaba entre el emisor y el receptor, pues revelaba una interacción jerárquica de poder con desventajas para el subordinado si no se ceñía a los lineamientos dictados.

Resultó paradójico encontrar comunicaciones que impulsan el sentido de equipo y la necesidad de convocar el esfuerzo de todos para manejar los resultados mientras paralelamente, se dejan de lado las opiniones o no se tomaba en cuenta el desempeño de los individuos para determinar el reconocimiento de ellos mismos. La comunicación es nuevamente el puente que permite a uno reconocerse frente a los demás, si éstos lo ignoran o lo deforman, se hace cada vez más difícil encontrar una ubicación dentro del grupo.

El cambio supuso una modificación del lenguaje en la GEIC, esto era necesario sin duda, pero un efecto puede ser una división de los integrantes si no se procura involucrar a todos. El uso de una jerga más especializada significó, en términos de Chanlat (1989), un verdadero obstáculo de comunicación en el medio laboral. El manejo de términos como estado de resultados, gestión de proyectos, rentabilidad, eficiencia, eficacia causó desconcierto y llevó a los participantes a una situación de alerta al sentirse fuera del grupo que comprendía y manejaba la jerga del equipo directivo. Por otro lado, el uso de esa jerga

especializada entre los mandos con poder de decisión mandaba un mensaje “de superioridad de sus jefes” hacia los subordinados. El lenguaje se convirtió en una barrera entre los participantes. Hubo entre los jefes de área una preocupación por asimilar a su discurso conceptos técnicos desprendidos del *nuevo enfoque gerencial*, pues sólo de ese modo se podía ser considerado "parte del grupo de decisores". En palabras de Aktouf (1987) la utilización de una jerga especializada sólo provocó una mayor separación y divorcio entre los participantes de la organización. La Gaceta-GEIC, medio informativo concebido para difundir los objetivos y avances del cambio organizacional, se caracterizó por la rigidez de su discurso y el empleo de términos incomprensibles para la mayoría del personal. Este documento perdió de vista su objetivo original, convirtiéndose en un canal informativo de todo.

El ing. Núñez estableció que se elaborara una gaceta informativa de los cambios y las decisiones de la Gerencia. Yo la elaboro. Pero tuve que empezar a meter artículos culturales porque nunca se difunde nada, no llega información de nada. Se implantan cosas pero no se compromete. Necesito información sobre la cultura, misión resultados, etcétera Siento que es un medio efectivo de comunicación, pero como las decisiones se toman en México no llega nada. Implementé un programa para que se participara en la gaceta por departamentos, pero no me hicieron caso. Me decepcionó este asunto. Ya lo suspendí (Gestión de Proyectos, Veracruz, 1998).

La ideología introducida en la GEIC, basada en conceptos de rentabilidad, eficacia y productividad, generó entre los trabajadores un sentimiento de rechazo. Hasta entonces habían sentido que la preocupación esencial de la organización se centraba sencillamente en el trabajo, pero ahora el interés puso en el centro al dinero. El sentido del tiempo y la urgencia para efectuar y terminar los trabajos se modificó; la rapidez se convirtió en un sinónimo de eficacia y junto al objetivo de "generar ganancias", se colocó el de "terminar primero". El nuevo panorama impuso a los participantes mayores restricciones para encontrar espacios de comunicación propicios, llegando a disminuir de forma paulatina la convivencia informal entre grupos y, en algunos casos, a desaparecer por completo. La rapidez que debía observarse en los trabajos trajo aparejado un verdadero culto al silencio. Aunado a esto, algunos directivos dotaron a la palabra “cambio” de una fuerza y poder mágico inusitados (Chanlat, 1989), creyendo que ello bastaba para ubicar a la GEIC en un mejor escenario.

Con el cambio organizacional, la comunicación en la GEIC se volvió más complicada, los canales se volvieron difusos, las líneas jerárquicas se modificaron, se presentaron más duplicidades, las responsabilidades no resultaron claras, se estableció un clima de desconfianza. A final de cuentas, la comunicación formal se volvió más complicada y terminó por afectarse la comunicación de tipo informal (Chanlat, 1989).

Para complicar este escenario, en las superintendencias la comunicación se despersonalizó al mover las líneas jerárquicas y de toma de decisiones al DF; cobró importancia la comunicación a través de canales electrónicos, modificando sensiblemente la forma de operar en las oficinas regionales acostumbradas a tener instrucciones directas del superintendente. Un efecto entre los coordinadores regionales fue una sensación de inseguridad sobre la pertinencia de las decisiones tomadas por una persona no cercana al lugar de los proyectos. Las esporádicas visitas de los jefes de UEN o CC obligan a los representantes locales a explicar y reexplicar constantemente las características de los estudios con el fin de mantenerlos informados del desarrollo. En concepción de los encargados regionales, ello provoca retraso y pérdida de tiempo. La fluidez de la comunicación se afectó por la distancia y las nuevas actividades de ventas y comercialización que deben cubrir los jefes de UEN. La comunicación se trianguló entre jefes de UEN, superintendentes y responsables de proyectos.

Como puede verse, el rol de la comunicación ha sido fundamental en la evolución del cambio planteado en la GEIC. Sin embargo, la perspectiva de comunicación privilegiada ha terminado por limitar los alcances del supuesto cambio. En un primer momento, la gerencia esperó obtener resultados con sólo aplicar un modelo orientado a la eficiencia, pero a medida que se puso en marcha, empezaron a surgir problemas serios. Sapir y Whorf marcan la importancia de la interacción social en la construcción del mundo que nos rodea, para prefigurar una interpretación distinta del cambio en la GEIC. Cada vez resulta más evidente que los intercambios simbólicos en un circuito de dar y recibir (Mauss) tienen más importancia que las comunicaciones formales. Por ejemplo, la relación con el director del Departamento de Apoyo Técnico, quien en realidad era el líder del proyecto del cambio, suponía un ritual detrás del cual se esperaba obtener una posición más favorable. En la

GEIC se pueden identificar con claridad grupos a favor y en contra del cambio y priva un sentimiento de que las opiniones que "no nacen del centro" no pueden ser consideradas.

La búsqueda de participación trajo aparejada una especie de confusión, pues los directivos mantuvieron el control del proceso. Así, mientras por un lado se manejó un discurso de apertura a la crítica y a la opinión, por otro se detectó un nivel de violencia simbólica hacia quienes dicen lo que piensan, removiéndolos de sus puestos y colocándolos en áreas de menor importancia. En palabras de la administración los removidos "incumplen los dictados de la gerencia". Una situación donde se pide participar, pero hacerlo implica un costo, es decir habrá consecuencias negativas por una acción, se conoce como "doble vínculo" (Chanlat, 1989), se pagará un precio independientemente de que la intención sea buena. El resultado lógico es un cierto grado de apatía hacia el proceso de cambio organizacional.

Dicho en palabras de Laing (1971) la gerencia está negando la identidad de los participantes al no comunicarse con ellos o negar lo que ellos desean expresar. La eficacia y eficiencia en el manejo de un área se ha relacionado con el número de veces que el responsable se presenta ante la dirección para exponer sus problemas. Mientras más se recurra a las instancias superiores para resolver las dificultades, más se extiende la idea de una falta de capacidad para una efectiva toma de decisiones.

En este contexto, es comprensible que el nivel de satisfacción haya disminuido. Gusdorf (1957) es útil para entender que el cambio intentado por la GEIC contraviene lo más esencial del ser humano: la palabra. La capacidad dialógica del lenguaje humano que lo distingue del lenguaje animal (Benveniste, 1972) se vio en la GEIC como una pérdida de tiempo y una falta de competencia gerencial. La retroalimentación es un hecho poco probable porque no hay posibilidad real de cuestionar los cambios los de la gerencia.

4.5. El circuito cambio-comunicación-cambio.

Este apartado abordaremos la visión complementaria de la comunicación que se ha desarrollado al inicio del capítulo. Aquí se tratan los efectos del cambio en la comunicación y de ésta sobre aquél. Lewis y Seibold (1998) afirman que mientras se implementa el proceso de innovación, se establece una relación cíclica entre cambio-comunicación-cambio.

Los efectos de la comunicación en el cambio se presentan del siguiente modo:

1. La suplantación de la información en la comunicación y el sentido del tiempo. Ya hemos explicado el equívoco en la definición de la estrategia de comunicación por el equipo directivo donde prevaleció una actividad predominantemente informativa. Los individuos ocupan un lugar específico en la organización y en esa medida logran una aprehensión y entendimiento del cambio, interviene también el grado en que se afecta su ámbito de autoridad o decisión. En este sentido, debe considerarse que no todos los participantes se apropian del cambio de la misma forma. Por otro lado, el mero hecho de transmitir escritos u órdenes verbales no significa que se ha logrado permear en el individuo el *nuevo enfoque gerencial*. La información como base de la estrategia descansa en una concepción del tiempo donde establecer un intercambio constante y fluido frena la velocidad a que debe darse el cambio.

La comunicación más socorrida es un formato. Para no perder tiempo hacemos circular el papel. También tenemos una red interna. Solamente cuando puede haber implicación legal se hace oficio. Platico con mi staff. Existe período definido de reuniones. Lo establecido son dos reuniones semestrales. En junio y diciembre en la última reunión acuden todos los jefes de proyectos a presentar avances, porque implica una erogación. Catorcenalmente nos reunimos para presentar avance que se atienden desde aquí. Hay otras que se atienden en residencias administrativas. Cuando se terminan proyectos ya no hay reuniones. Las reuniones son las menos (Superintendencia de Veracruz, 1998).

La organización se sostiene, expresa y existe en actos comunicativos; cualquier actividad es generadora de información, aprovechada y utilizada de diversos modos en su interior como un factor de poder. La comunicación es un mecanismo de equilibrio entre los participantes, permite manifestar y establecer relaciones entre los seres humanos dentro de contextos

sociales; ayuda a los individuos entender y explicar el medio en que viven y trabajan y en ese sentido, posibilita la construcción de significados comunes y una inteligencia colectiva (Taylor, 1988). En la GEIC, la posición del equipo directivo respecto al uso, suministro y flujo de información reflejó una relación de poder que terminó por afectar el cambio al no lograr un compromiso auténtico de los participantes. Para los participantes es fundamental comprender el contexto social en que se dan las decisiones organizacionales, pues facilita la construcción de significados comunes favorables al cambio.

2. Doble línea de autoridad. La conformación de UEN, CC y AS supuso de entrada un cambio en la lógica de los participantes al colocar en cada departamento condiciones distintas de operación, segmentos de atención diferentes, prácticas de trabajo específicas para cada área e incluso, una concepción especial para el departamento que impactó su interior. Pero la situación fue más allá. Al colocar en las UEN, CC y AS la responsabilidad de coordinar los trabajos en las superintendencias, de acuerdo a cada rama de especialidad, la comunicación se transformó y con ello se vio afectado el proceso de cambio organizacional. Previo a la adopción del *nuevo enfoque gerencial*, las superintendencias funcionaban con un alto margen de autonomía y controlaban todos los proyectos que se desarrollaban por su personal en la región específica, pese a que el manual de organización institucional centraba esta responsabilidad en los departamentos del DF. En la práctica esta función no se asumió, dejando al superintendente toda la responsabilidad, lo que lo convirtió en un personaje con poder equiparable al del gerente pero a nivel regional. Con el cambio, esta función olvidada pasó a formar parte sustantiva del rol del jefe de UEN y CC del DF, colocando en ellos la responsabilidad de los trabajos en las superintendencias; el superintendente se concentraría sólo en los aspectos administrativos. El resultado inmediato para los responsables de cada área en la superintendencia fue una doble línea de autoridad. Por un lado, el superintendente se encarga de los aspectos administrativos y logísticos y por otro, al jefe del DF dicta las disposiciones técnicas de los proyectos. La consecuencia es un avance más lento en el cumplimiento de los proyectos y por tanto, no se consolida el compromiso organizacional de lograr eficiencia, rentabilidad y eficacia.

3. Despersonalización de la comunicación. Aunado al punto anterior, los responsables locales de los proyectos enfrentaron una situación de despersonalización de la

comunicación por razones geográficas de la localización de sus superiores inmediatos para las instrucciones y toma de decisiones en los aspectos técnicos de los proyectos. La comunicación por medios electrónicos (teléfono, fax, correo electrónico) ha venido a ocupar el lugar principal. En casos especiales, por ejemplo cuando se requiere protección jurídica para los responsables de departamento, se giran oficios dictando disposiciones específicas, sin embargo se limita la posibilidad de retroalimentación. Por otro lado, el hecho de no estar en contacto directo con el desarrollo de los estudios y proyectos, hace dudar a los auxiliares técnicos foráneos de que las decisiones e instrucciones giradas por sus jefes del DF sean las más óptimas, generando confusiones e inconformidades. El impacto lógico en el cambio es una mayor lentitud en los trabajos.

Últimamente con el superintendente la comunicación se cortó. Antes él me instruía ahora tengo que revisar mi trabajo con el administrador general, hasta la ciudad de México y obviamente lo hago por teléfono. Tengo que pensar bien lo que voy a tratar porque no se tiene acceso a él a cada rato o muy fácilmente. El sabe que se debe hablar mucho con él, pero ya nos puso un enlace. Esta distancia hace que los datos se manejen con lentitud, siempre piden todo varias veces porque no saben que pedir o nosotros qué mandarles, el tiempo de respuesta se alarga, eso no pasaba cuando estábamos aquí con el superintendente (Control Presupuestal, Veracruz, 1998).

Con las UEN regionales la comunicación es por teléfono. Me llaman todos los lunes. Me mandan escritos e informes. Yo me he organizado para que destinen ese único día de la semana a reportarme, informarme y comunicarme lo que pasa. No veo caso en hablarnos diariamente (Oceanografía, DF, 1998).

4. Triangulación de la comunicación. Las nuevas disposiciones en materia de dependencia jerárquica no han sido asumidas automáticamente. Para los jefes de UEN y CC del DF resulta más complicado establecer comunicación con los encargados de los proyectos que con el superintendente. A su vez, los encargados de área regionales piden la intervención del superintendente con los jefes de UEN o CC del DF, pues consideran que la atención será inmediata. Así, las instrucciones desde el DF pueden darse a través del superintendente y los informes hacia el DF utilizar la persona del superintendente como medio de llegada. Existe pues una cadena indirecta de comunicación que puede definirse así: *auxiliar técnico foráneo-superintendente--jefe de UEN o CC del DF-auxiliar técnico foráneo*. En la práctica el superintendente no dejó de tener intervención en aspectos técnicos, propiciado por la dinámica tradicional de dejar en el superintendente toda la responsabilidad de los proyectos. Sin embargo, la comunicación se complejizó, no fue

directa y se interpusieron varios niveles entre las partes directamente involucradas, generando ruido y confusiones. En otros casos el resultado fue acatar las disposiciones del superintendente tomando en cuenta su experiencia. Por ejemplo, en Piedras Negras y Veracruz el superintendente siguió teniendo injerencia en aspectos técnicos de los trabajos, retrasando el objetivo de lograr que el responsable del DF asumiera el ejercicio de una administración en las regiones. Esto restó importancia y autoridad a los jefes del UEN y CC del DF durante el desarrollo de los proyectos. El panorama se complica aún más cuando los auxiliares técnicos deben pedir a los responsables ubicados en el DF su intervención para que el superintendente haga su parte en los trabajos, en franca muestra de resistencia al orden establecido. Así, hasta esta parte de la investigación no se encontraban claramente definidos los ámbitos de actuación de los responsables de UEN y CC del DF y los superintendentes, o bien, el reacomodo tardó en darse, en parte por la resistencia propia al proceso, pero también por la intención de seguir utilizando las estructuras tradicionales de autoridad en la superintendencia. Tal vez se revelaba la inconsistencia de un modelo que pretendía dejar fuera a un personaje central en la integración del equipo y la vida social en la superintendencia.

Yo percibo el cambio como una oportunidad de mejorar y aprender, pero en una forma desordenada. Se interrumpió la comunicación que había antes. El superintendente ya no nos guía como antes, cuando era el principal. Eso motiva que nos comuniquemos a México y luego ellos al superintendente. Hay una triangulación de la comunicación. Nuestro jefe de UEN ha convenido que se maneje todo como antes porque eso facilita la comunicación. Eso no sucede con otras UEN, algunos deben mandar oficios hasta México o perder mucho tiempo comunicándose por teléfono o por el servidor (Geología y Geofísica, Veracruz).

5. Competencia por proyectos y sus complicaciones asociadas. La búsqueda y realización de nuevos proyectos para clientes ajenos a la CFE como base fundamental del *nuevo enfoque gerencial* fomentó una competencia que dividió al personal. La necesidad de ganar proyectos limitó la convivencia entre las áreas, pues en principio la obtención de proyectos se calificó más por el número de ellos que por su relación con la especialidad. Así, las áreas se preocuparon primero por hacer que los clientes se interesaran en contratar con la GEIC. La siguiente preocupación fue mantener la titularidad del proyecto al interior de la gerencia aunque lo hiciera otra área de especialidad. Fue más adelante cuando los directivos se preocuparon porque los proyectos correspondieran a la especialidad del líder

del mismo. Como es lógico suponer, se generó entre las áreas un recelo profesional, pues no era fácil aceptar que un área ajena a la especialidad del proyecto liderara los trabajos de ingenieros sí especializados en el ramo. Una consecuencia asociada a esta inconsistencia de liderazgo en el proyecto fue la multiplicación de núcleos de toma de decisiones, los ingenieros especializados comenzaron a objetar el liderazgo de un profesional ajeno a la particularidad del proyecto, optando por tomar sus propias decisiones. La situación llevó un lógico distanciamiento y complicación de la comunicación entre los responsables del proyecto³² y el personal a cargo.

Dentro de la competencia por proyectos, el hecho de que las UEN y CC igualaron a todos los mandos medios: subgerentes, jefes de departamento e incluso, jefes de oficina, limitó la interacción social por la pérdida de las jerarquías existentes. La resistencia natural se tradujo en lentitud para acatar instrucciones y órdenes de personas con menor o igual nivel jerárquico puestas en ventaja por el hecho de liderar un proyecto³³.

Puesto que a la gerencia le urgía introducir en una lógica de negocios a los mandos medios, en los casos que fue necesario, se colocó a alguien más como responsable informal de la UEN. Naturalmente, al responsable formal del área esto le mandaba un mensaje de incompetencia o rechazo del equipo directivo. El resultado fue un bloqueo desde la propia área que se agudizó por el escaso respaldo que los empleados dieron al responsable informal. En opinión de los trabajadores no se puede obedecer a quien no cuenta con un nombramiento formal como responsable de un área, como jefe. La consecuencia fue un constante retraso en las diversas etapas del trabajo con una derivación en la dinámica de comunicación. Con el cambio, no sólo se afectó la comunicación formal, sino que se terminó por impactar la comunicación informal, disminuyendo la convivencia general e

³² Cabe mencionar que la figura de Jefe de Proyecto existía aún antes del cambio, incluso existe la figura de Residente de Estudio, pero la concepción sobre su papel y funciones así como el contenido simbólico que tienen ahora, es distinto de cuando la GEIC operaba con un esquema de trabajo exclusivo para la CFE. Con el cambio, la posición de 'Jefe' ha adquirido un tinte diferente tanto para el responsable como para el personal a su mando. En suma, los entrevistados consideran que los jefes de proyecto, a raíz de las transformaciones, muchas veces asumen actitudes despectivas y negativas hacia los demás participantes.

³³ En la práctica las órdenes fueron obedecidas, pero hubo necesidad de vencer resistencias dada la inconformidad ante las formas de actuación de los jefes de proyecto o simplemente por no tener un papel principal en el trabajo, traduciéndose esto en lentitud frente a los trabajos.

incluso, las conversaciones sobre las actividades cotidianas del trabajo entre las UEN se limitaron porque se creaba la posibilidad de perder un proyecto.

La nueva forma de organización no basta para garantizar nuestra existencia, no es la única solución. El hecho de constituirnos en CC y UEN's nos quitó la fortaleza que teníamos de responder inmediatamente a una solicitud de un cliente, nos quitó fortaleza como grupo. Ahora hay UENs que se consideran independientes de la Gerencia y eso para mí no es sano. Yo creo que debe haber dentro de la estructura alguien que interrelacione las UEN para que haya comunicación entre UEN en todos los sentidos. Que nos enteremos de lo que hacen los demás y que ellos también sepan lo que hacemos. Se ha dado el canibalismo en algunos proyectos. El coordinador trabaja y ordena todo en el proyecto. En otra UEN ha habido proyectos en los que no hay definición real de quien lo coordina. Puede haber muchos jefecitos en un proyecto que le hacen caso al jefezote de México y eso perjudica al proyecto mismo (Selección de Sitios, Veracruz. Nov 1998.)

La competencia por proyectos tuvo así varios resultados negativos en la comunicación que en círculo vicioso influían en el cambio:

- Retención de información.
- Hermetismo entre las UEN.
- Disminución de la convivencia informal.
- Merma del espíritu de equipo.
- Lucha por hacer una jerarquía inexistente en el esquema adoptado.

6. Disminución de autoridad del Superintendente. Con las modificaciones en las funciones del superintendente, se redujo su ámbito de autoridad y ello afectó la comunicación organizacional. La participación en aspectos técnicos de los trabajos implicaba el establecimiento de una relación entre los participantes que se pierde con la asignación de un responsable en la distancia, con escasas posibilidades de hacer visitas. Se perdieron los nexos que facilitaban la comunicación formal e informal con sus compañeros de área y de la superintendencia en general.

No veo ventajas en el cambio, hay una falta de comunicación. No hemos asimilado el concepto, así no. La comunicación se ha vuelto muy específica, sólo para algún asunto, por ramas de especialidad. Entender el modelo nuevo requiere de mucha comunicación, pero ahora está fragmentada (Seguimiento de Proyectos y Costos, Veracruz, 1998).

Mi personal ha tenido siempre muy claras sus funciones, para ellos no hubo problema porque no hubo ningún cambio. Hay diferentes grados de liderazgo en mi equipo, y de todas formas hubo cierto rechazo a la medida, pero eso fue sólo al principio. Hay grupos que se van identificando por regiones y nosotros

conformábamos uno muy definido, cuando nos quitan al Superintendente como jefe es lógico que se sintiera uno mal porque no es posible que haya un líder de equipo que no conoces o que no ves todos los días o que quizá nunca llegarás a conocer porque eso pasa con mucha gente de los niveles inferiores. En cambio aquí todos veíamos al superintendente todos los días. Es válido que la gente se sienta identificada. Por otro lado, pienso que el liderazgo paternalista dificulta la determinación objetiva de lo que se tiene que hacer, no te promueve la autocrítica. Me interesa que la gente responda y haga bien su trabajo. El cambio tiene que provocar una respuesta y ahora aunque uno no sea nuevo aquí, tener un puesto nuevo te causa cierta angustia, es difícil romper las costumbres (Administración, Veracruz, 1998).

7. La división de Departamento en UEN y CC. La adopción del *nuevo enfoque gerencial* marcó de entrada una diferencia entre los participantes. Encasillar a un grupo en una UEN o un CC dividía el status de los participantes. Tal como se concibió el cambio, las UEN se convertían en parte de una estrategia clave y en ese sentido, comenzaron a acaparar la atención del equipo directivo, procurando que cumplieran y contaran con lo necesario para la realización de los proyectos contratados a clientes diferentes a CFE. Mientras, los CC se vincularon a una imagen negativa que los colocó en un plano marginal en la agenda de la GEIC, pues atendían asuntos de la CFE y en ese sentido, no representaban un reto o un punto a atender. En la medida que se fue desarrollando el proceso, los CC representaron el espacio donde se podían encargar y descargar las responsabilidades institucionales para que las UEN pudieran abocarse a construir un contexto inexplorado por la GEIC. En este panorama se afectó la convivencia y comunicación entre los grupos de la gerencia. La situación se complica si tomamos en cuenta la incorporación de la GIEyC a la GEIC y que la mitad de ella quedó estructurada en un CC.

Se pierde la idea de equipo, de convivencia, de compañerismo. Estamos enfocadas a tener proyectos, a mejorar costos, con la consecuencia de poca comunicación. Tal vez se puede hacer lo mismo sin atropellar a la gente (Seguimiento de Proyectos y Costos, Veracruz, 1998).

8. La relación de trabajo. Con el nuevo esquema de gestión, se generalizó una ruptura en las relaciones de trabajo de la GEIC. La identidad que existía se vio mermada por la división provocada con la diferenciación de departamentos en UEN y CC. Como ya dijimos, los cambios en la comunicación formal terminaron por afectar la comunicación informal. Aún así, los resultados de los cuestionarios reflejan un interés de los responsables de área por recuperar la convivencia informal (**GRÁFICA 11**). En las superintendencias se

manifiesta la misma tendencia, aunque con diferencias regionales (**GRÁFICA 12**). Los siguientes testimonios revelan un cierto grado de confusión por el impacto del cambio en la comunicación.

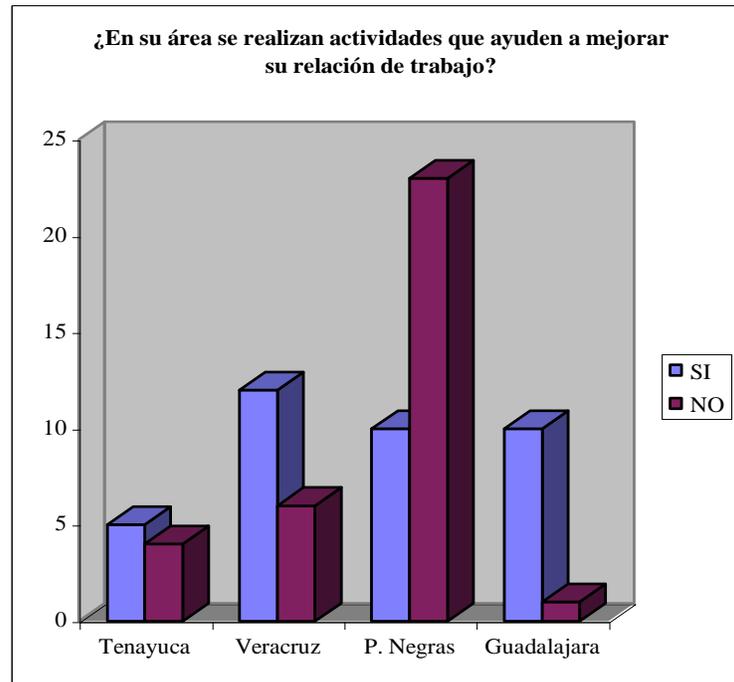
Entre el staff ha habido un déficit de comunicación. A nivel de Gerencia no hay dispositivos de cómo actuar con las UEN regionales, se confunde a los jefes de proyecto, ¿quién es su jefe inmediato? Ni ellos lo saben (Gestión de Proyectos, Veracruz, 1998).

No veo ventajas en el cambio, hay una falta de comunicación. No hemos asimilado el concepto, así no. La comunicación se ha vuelto muy específica, sólo para algún asunto, por ramas de especialidad. Entender el modelo nuevo requiere de mucha comunicación, pero ahora está fragmentada (Seguimiento de Proyectos y Costos, Veracruz, 1998).

Gráfica 11
Datos agregados de la GEIC



Gráfica 12
Datos comparativos por Superintendencias



El problema de la comunicación, tal y como sostenemos desde la reflexión teórica, presenta diversas aristas. Puede interpretarse como un mero aspecto funcional (Fisher, 1978); como el arte de desarrollar el entendimiento en las personas (Ferry y Franklin, 1988) o un mecanismo por el cual se provee de información para la toma de decisiones (Kreitner, 1997). En este estudio hemos querido ir más atrás, incorporando elementos de la lingüística que permiten ver a la comunicación como un producto social, empezando por asumir al ser humano como un ser de palabra (Gusdorf, 1957). La comunicación puede ser una herramienta para incrementar la habilidad gerencial con miras a conseguir un comportamiento deseado (Putnam, Phillips y Chapman, 1996), sin embargo, su apreciación no es completa si no se asume la contribución de la comunicación en la construcción de significados culturales (Cushman y King, 1985) y justamente la comunicación es creadora de la cultura donde se sustentan la realidad organizacional (Lee y Barnett, 1997). En la organización es fundamental conferir el papel de confirmación mutua que se cumple en la comunicación (Laing, 1971) anulando la paradoja de inclusión-exclusión (Swanberg, 1995). La característica dialógica del lenguaje humano (Benveniste, 1972) se asocia a la

diferencia entre el decir y hablar que Grize (1985) establece como la posibilidad de establecer representaciones, expresiones de una postura ante lo problemas. La lengua es a final de cuentas, el lente a través del cual podemos ver y ordenar el mundo que nos rodea (Sapir y Whorf, 1969). Asimismo, se presentan problemas de poder que se expresan en el uso de una jerga especializada (Chanlat, 1989) y la separación que ello supone en la organización (Aktouf, 1987). En nuestro caso decidimos utilizar un conjunto de variables acotadas factibles de medir mediante la recolección de datos empíricos. De ese modo optamos por usar cuatro espacios de medición deteniendo nuestra atención en la interpretación de las entrevistas realizadas.

1. Difusión básica de información
 - a) Obtención de información requerida
 - b) Conocimiento de objetivos
 - c) Claridad en los mismos
2. Formas de comunicación.
 - a) Predominantemente formales
 - b) Preferentemente informales
3. Claridad de los mensajes
 - a) Revisión del mensaje
 - b) Calidad de la recepción
- 4: Aspecto probable de falla en el circuito de comunicación

En el **CUADRO 8** pueden observarse de forma agregada las variables que nos permitieron entender el sistema de comunicación de la GEIC en la implementación del cambio organizacional, así como las posibles fallas en el circuito de comunicación según la interpretación de la información proporcionada por el personal a través de entrevistas a profundidad de UEN, CC y AS.

CUADRO 8. MATRIZ DE COMUNICACIÓN: OPINIÓN DE LAS UEN, CC Y AS

TEMAS	UEN	Subt	CC	Subt.	AS	AS	AS	Subt.	Total																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	UEN'S	1	2	3	4	5	6	7	CC	1	2	3	AS	Gerencia
1. Difusión básica de información																												
a) Obtención de información requerida	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	10	1	1	1	0	1	0	0	4	0	0	0	0	14
b) Conocimiento de objetivos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	13	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	3	23
c) Claridad en los mismos	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	5	0	0	1	1	0	0	0	2	1	0	1	2	9
2. Formas de comunicación																												
a) Predominantemente formales	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	4	0	0	1	0	0	1	1	3	0	0	0	0	7
b) Preferentemente informales	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	10	1	1	0	1	1	0	0	4	1	1	1	3	17
3. Claridad de los mensajes	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	10	1	0	1	1	1	1	0	5	1	0	1	2	17
a) Revisión del mensaje	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	3	24
b) Calidad de la recepción	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	8	1	1	1	1	1	1	0	6	1	0	1	2	16
4: Aspecto probable de falla en el circuito de comunicación	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N		A	B	C	D	E	F	G		A	B	C		

En la mayoría de los casos, tanto en UEN, CC y AS se expresó una preferencia por la comunicación informal, aunque ésta se traduzca en la realización de juntas y reuniones (no planeadas) con el personal; en ese sentido son actos de comunicación formal. Los aspectos abordados en tales reuniones se relacionan con el trabajo y procesos de la organización, no se tratan temas relacionados con la motivación o el grado de satisfacción de los trabajadores, por ejemplo. Al presidir las reuniones los responsables del área y por su estilo de dirección y mando, el personal se siente fiscalizado y no experimenta la confianza suficiente para expresar sus dudas. En el caso de las reuniones con los directivos de la GEIC, los entrevistados expresaron que el ambiente imperante en este tipo de reuniones es tenso y no se favorece la participación por temor a ser regañados o ridiculizados.

Para el punto 4 del cuadro, se recogió una opinión específica del entrevistado que se conjuntó con la observación participante sobre las formas de comunicar en el área. Así el primer grupo de viñetas corresponde a las UEN, luego a los CC y finalmente a las AS. En cada caso se considera la probable falla en el circuito de la comunicación, a saber:

- A. En términos generales no se detectan problemas graves desde la perspectiva del emisor, pues se cubren los aspectos tanto formales como informales. Por un lado se establece comunicación escrita y se realizan reuniones y por otro, se busca un intercambio de ideas con los receptores. Sin embargo, tal vez el aspecto informal que permita fortalecer el sentido del mensaje ayudaría a mejorar la comunicación.
- B. En este caso, la comunicación se circunscribe a aspectos técnicos del trabajo, por lo que puede ser considerada como formal, rara vez se dirige a su jefe inmediato y viceversa, porque las tareas que se realizan no requieren de una constante retroalimentación.
- C. En esta UEN, la comunicación es más fluida porque constituye un Departamento pequeño, es pues más informal. Sin embargo, en el momento del cambio esta área no existía y no participó en ninguna reunión sobre el mismo por lo que no se comprenden claramente los objetivos del proceso. Buscar comunicación más formal sobre el programa de cambio con su superior ayudaría a entender las metas de las innovaciones organizacionales.
- D. Se utiliza preferentemente la comunicación informal y parece funcionar adecuadamente. Los problemas se presentan con sus subordinados en las superintendencias porque no existe la posibilidad de comunicación directa, en ese sentido no se puede saber si el receptor entiende los mensajes y acatará las instrucciones.
- E. Aquí prevalece una comunicación formal expresada en una gran cantidad de escritos. Se necesita favorecer la comunicación de tipo informal para lograr la integración del grupo.
- F. En este caso, existe una preferencia por atender los asuntos del trabajo. No se ha difundido el cambio por atender aspectos técnicos de los proyectos. La comunicación es informal, pero ha tendido a una relajación de los compromisos, contrariamente a lo anterior, se requieren mecanismos de comunicación de carácter más formal.
- G. Se prefiere “la comunicación informal de arriba hacia abajo”, pero no se genera una retroalimentación de los mensajes. Con los coordinadores regionales la comunicación es muy esporádica. No se ha tenido tiempo de comunicar el cambio. Se considera buena desde el punto de vista del emisor.
- H. En esta área existe un problema de integración del grupo de trabajo por contar con un equilibrio de personal eventual y de base. Aunque se prefiere la comunicación informal

sobre los aspectos relativos al trabajo, no ha sido posible lograr comunicación entre la gente, por lo que se generan retrasos en el trabajo.

- I. En este departamento se da una comunicación informal sobre el trabajo, hay mucha integración en el equipo; el emisor recibe la respuesta esperada de los receptores. En cuanto al cambio hasta hoy no existe un entendimiento muy claro.
- J. Se prefiere la comunicación formal. Por el estilo propio del encargado, no es posible una retroalimentación de los mensajes. Se considera desde el punto de vista del emisor que los mensajes son entendidos por el receptor.
- K. Prevalece un tipo de comunicación informal, pero no se ha logrado la retroalimentación. El receptor se muestra reacio a acatar los mensajes. Desde el punto de vista del responsable el problema se encuentra en una falta de interés del personal por adherirse al cambio.
- L. La comunicación es de carácter informal. Dentro de su área no existen problemas de comunicación. El problema se sitúa de arriba hacia abajo, pues su superior no facilita la retroalimentación.
- M. En el interior del área la comunicación es de tipo informal, pero sin lograr una plena integración en el equipo. Los problemas de comunicación se suscitan entre su personal y otras áreas. El emisor observa cierta resistencia de su grupo para acatar el mensaje.

En el caso de los Centros de Costos, el punto 4 reporta las siguientes probables fallas en el circuito de comunicación:

- A. El tipo de comunicación utilizado es informal. Hacia adentro no se suscitan problemas, sino al exterior, con otras áreas. Entre emisor y receptor hay un entendimiento claro de los mensajes. Sin embargo, existe una actitud del responsable de área que no favorece la retroalimentación ni la comunicación de arriba hacia abajo.
- B. Aunque existe comunicación de carácter informal, el equipo tiene problemas para trabajar coordinadamente. Esto revela que la comunicación informal no va más allá de tratar asuntos relacionados al trabajo.
- C. En este caso, la comunicación es formal por medio de escritos. Desde la óptica del emisor este tipo de comunicación resulta más efectiva. Sin embargo, necesita

favorecerse la comunicación informal para lograr la integración del equipo y un entendimiento más claro de los mensajes.

- D. La comunicación es preferentemente informal en el interior del área, sin embargo el grupo de trabajo no se observa integrado. Existen problemas con las otras áreas de la Subgerencia, no se trabaja de forma coordinada. El emisor confía en que se ha entendido el mensaje.
- E. Se califica a la comunicación como informal sin embargo, se considera que no hay mucho tiempo para detenerse a explicar las cosas. El receptor encuentra difícil entender los mensajes sin mayor información del emisor.
- F. Se prefiere la comunicación formal. Desde la óptica del emisor este tipo de comunicación le ha resultado bueno. El receptor no retroalimenta el mensaje y lo entiende después de buscar información adicional por otro lado.
- G. Igual que en el anterior caso, la comunicación es formal. Por el estilo del liderazgo el receptor no tiene posibilidad de retroalimentar la comunicación, acata el mensaje pero sin un alto grado de compromiso.

Para las Áreas de Servicios, en el punto 4 se considera la probable falla en el circuito de comunicación, a saber:

- A. En general se prefiere la comunicación informal. Esta área es la encargada de dirigir el proceso de cambio y para ello se efectúan reuniones más o menos periódicas con los representantes de todas las áreas de la GEIC; sin embargo, estas reuniones tienen la característica de ser meramente informativas, lo que no facilita la retroalimentación. En el ámbito del área la comunicación se da entre los jefes internos a quienes se considera comprometidos con el proceso de cambio y ellos a su vez transmiten al personal a su cargo las directrices de la gerencia. Los problemas de comunicación existen porque se considera que todos tienen el mismo nivel de compromiso con el cambio y porque se piensa que los objetivos del proceso están ampliamente comprendidos por el personal.
- B. Esta área tiene que interactuar principalmente con las superintendencias. La comunicación se califica como informal porque regularmente se da por vía telefónica o fax módem, pero en realidad no lo es. Particularmente en esta área, se concibe a la

comunicación como un mero proceso de intercambio de información. Los problemas de comunicación se dan por una noción equivocada de comunicación y porque la comunicación es impersonal por razones geográficas. Al interior del área el personal es eventual en su mayoría por lo que se ha logrado la respuesta esperada de los mensajes. En este sentido, el emisor logra el objetivo del mensaje en el receptor.

C. Al igual que en el caso anterior, se ve a la comunicación como intercambio de información que tiene que darse principalmente con los encargados de proyecto. La comunicación es impersonal, se emiten mensajes que son entendidos por el receptor, pero con un tiempo de respuesta más amplio que en otras áreas. Los problemas de comunicación se explican por la distancia.

En el CUADRO 9 es posible ver los niveles de análisis de la comunicación en la puesta en marcha del programa de cambio organizacional en la GEIC.

CUADRO 9. PROCESO DE CAMBIO Y ALCANCE DE LA COMUNICACIÓN: TENDENCIAS GENERALES DE LA GEIC				
Alcance de mensajes	Conocimiento general de propuestas	Conocimiento de propuestas a detalle	Reconocimiento de los actores del cambio como suyo (introyección o apropiación primaria del discurso)	Sedimentación (reconocimiento del proceso como un discurso integrado a la conducta)
Variables Clave				
Decisión	De alcance general pero aún puede mejorar	Diferenciado tanto en subgerencias como entre áreas	Mayor en los niveles mas altos de la organización	Deficiente e inicial
Formas de comportamiento	Afectadas	Irregular pero con tendencia positiva	Los comportamientos aún están débilmente asociados a la introyección del discurso de cambio	Es aún una etapa en proceso
Comunicación	Eficiente pero mejorable	Requiere mayor cuidado	Es conveniente modificar las estrategias para cada área	Con tendencia positiva

En ella observamos como ha evolucionado cada variable clave de cambio ante los estímulos de información:

1. Las decisiones efectuadas ahora toman en consideración los datos que representan las modificaciones de la estructura y las funciones. Sin embargo, todavía no se consigue aterrizar datos claros en actividades internas de manera homogénea. Además, la forma en que se toman las decisiones se liga a los niveles en donde se hace, los niveles más altos empiezan a buscar una correspondencia entre las tomas de posición y la orientación hacia una óptica de negocio y dirigidas a resultados.
2. Las formas de comportamiento de los participantes han sufrido modificaciones. Esto significa un avance pues es un indicador de que el proceso ha incidido. Sin embargo, se dan altibajos entre áreas y la resistencia burocrática está presente. Ello provoca una fase germinal en el arraigo del cambio.
3. La comunicación en esta matriz únicamente es observada como elemento o vehículo del cambio. La manera en la cual los mensajes han incidido fue medida de acuerdo a la estructura del lenguaje usado por los participantes y de la manera en que evidencian la apropiación de éste. Las respuestas obtenidas en los cuestionarios apuntan a una mejora en la comunicación

En lo que se refiere a la incidencia del cambio ésta aparece mucho más cuajada en los niveles altos de la organización pero no consigue permear del todo a los mandos medios y técnicos. Esta situación quizá se explique por el hecho de que los contenidos valorativos del cambio constituyen únicamente un referente para quienes elaboran trabajos técnicos; éstos son afectados por los mecanismos de control y los flujos de decisión nuevos, pero no representan un necesario cambio de conducta. En términos simplificados podría decirse que la forma de los reportes y controles se modifica y ahora el trabajo se reporta a diferentes ejecutivos, pero de fondo las conductas burocráticas anteriores no son modificadas en su esencia.

Como una primera interpretación diferenciando las superintendencias cabe señalar:

1. En la superintendencia de Guadalajara la información general sobre el cambio es buena, pero los relevos en los espacios directivos generan una reacción natural de reacomodo. Ante la incertidumbre del nuevo estilo gerencial y las particularidades del liderazgo, los participantes en las arenas organizacionales cobran posiciones conservadoras apegándose a los roles, conductas y formas de decisión aceptados en la organización. Así, aunque se conoce el cambio, cada nueva acción es sometida primero a las restricciones de estructura y función antes que arriesgar bajo un criterio específico poco conocido.
2. La superintendencia de Veracruz, por sus características presenta una buena tendencia con relación a los cambios. Los directivos opinan que el proceso ha avanzado aunque también identifican las áreas críticas sobre las cuales es necesario poner especial atención, como por ejemplo el monitoreo de trabajos técnicos evitando duplicaciones de control (manejar sólo los informes necesarios); o la necesidad de generar un cambio integral dentro de toda la GEIC. En esta superintendencia la estrategia de arraigo del proceso de cambio, puede construirse mediante tácticas de difusión de información basada en esquemas participativos y la búsqueda de beneficios e incentivos amarrados al desempeño individual.
3. La superintendencia de Piedras Negras, Coahuila también presenta cambios administrativos que necesariamente conducen a un replanteo individual de posiciones. En este sentido, la institucionalización de los cambios debe vincularse con marcos claros de incentivos; si controlamos los contextos, la orientación de las decisiones y las actitudes de los participantes pueden seguir un rumbo deseado.
4. En la superintendencia de Tenayuca, Estado de México, también se presentaron algunos cambios administrativos, aunque el efecto sobre el proceso de innovación parece haber sido mucho menor. En buena medida la cercanía y coordinación con las áreas directivas asentadas en el D.F. abren posibilidades para atemperar la

incertidumbre con mayor velocidad, la información formal e informal fluye rápidamente y permite una cohesión en decisiones lo cual se refleja en una conducta más comprometida hacia la organización. Sin embargo, aquí el peligro puede ser una sobresaturación de información que desvirtúe los mensajes por lo que la estrategia de mejora debe plantearse sobre bases de alta transparencia y la garantía de mayor información formal frecuente.

La investigación sobre el cambio en la GEIC arroja un conjunto de datos importantes para entender el proceso de una forma adecuada. La preocupación inicial era detectar los obstáculos de las modificaciones administrativas, para lo cual se recuperaba a la comunicación como un elemento explicativo. Además, al voltear la cara al arraigo o impacto de los mensajes fue necesario tomar en cuenta otros enfoques teóricos en donde se recupere el contexto y se tome el lenguaje como aspecto vivo que se reconstruye en espacios determinados. Podemos hacer las siguientes anotaciones finales:

1. El proceso de cambio se enfrenta a problemas que desbordan a la comunicación. Aunque como vehículo ésta siempre es un buen asidero teórico a la implementación de acciones transformadoras, también se explica por tendencias estructurales o institucionales más ligadas a la conducta aprendida y repetida que a los elementos explícitos e intrínsecos de los mensajes.
2. Los participantes sienten, en mayor o menor medida, la alteración de sus medios de acción. La cultura burocrática tradicional ofrece resistencia a las innovaciones que se acrecienta cuando las condiciones muestran una modificación sustantiva en estructuras y/o funciones. De ese modo, se explica la reacción en algunas superintendencias ante los cambios de funcionarios que provocan un área de incertidumbre en donde la respuesta de algunos actores es de reserva mayor.

Se debe hablar de un cambio vertical, que se trató de un proyecto concebido desde arriba, que no hubo posibilidades de retroalimentación, que no se cuidó el contexto en el que se dio la comunicación, que la consolidación de una visión unificada tardó en llegar, que debió cuidarse la percepción sobre el cambio más que el cambio en si mismo. Lo que se

argumenta desde los cuerpos directivos es que la gente ha trabajado mejor, pero debe valorarse si hubo alguna deficiencia en la productividad mientras se hacían los reajustes. Como hemos observado, la aproximación del cambio conserva la aspiración de controlarlo y dirigirlo y, aunque en ocasiones se limiten las pretensiones en su manejo, en la práctica permanece una alta complejidad (Morin, 2004).

Capítulo 5

**LA GEIC DIEZ AÑOS
DESPUÉS: ¿UN CAMBIO
QUE SE CONSOLIDA?
¿UNA COMUNICACIÓN
MÁS SÓLIDA?**

El estudio del cambio en las organizaciones generalmente se presenta como un hecho difícil de acotar y analizar. Tal y como hemos comentado, el cambio es un proceso sujeto a la interacción entre participantes, a sus reinterpretaciones y a la forma como crean argumentos nuevos para explicar su postura organizacional y dar sentido a sus acciones; a la posición dentro de la organización y su grado de influjo en el proceso; a la concepción misma del cambio y a la forma como se construyen las decisiones y el impacto en los comportamientos durante la implementación. El cambio tiene un alto contenido de comunicación pues es por la vía del discurso y la interpretación como los participantes, se justifican y en buena medida se apropian de la organización.

Este último capítulo busca presentar un análisis de la situación actual del proceso de cambio. Cabe señalar que, en un principio, la ambición de los implementadores era generar un cambio diseccionado que descendía desde arriba, adoptado como un parte de una política que abarcó a todo el sector energético, y que en la GEIC se tradujo en el *nuevo enfoque gerencial*. Bajo esa óptica –aunque se suponía una participación convencida y hasta cierto punto construida en conjunto– una buena parte de los elementos del cambio se predefinían como requisitos para consolidar una cultura de negocios y a su vez, responder mejor a un conjunto de nuevas tareas y funciones que derivarían de un contexto de competencia en los mercados. Sin embargo a diez años de distancia³⁴ habría que preguntar cómo observan el proceso aquellos que lo impulsaron; qué pasó en la organización; cuáles han sido las apropiaciones de los participantes. Quizás una buena parte de sus declaraciones aún se instalan en el mundo de sus aspiraciones e imaginarios, pero no puede negarse que la organización ha cambiado, aunque aún falta consolidar diversas aristas del cambio en la GEIC. Ahora recobramos nuestros dos espacios de análisis (comunicación y cambio) y describiremos lo ocurrido cerrando con algunas reflexiones de cómo podríamos entender este proceso.

³⁴ Como ya se explicó en la introducción, esta investigación inició en 1998 y en 2008 se tuvo un nuevo acercamiento a la organización. Es con base en las nuevas entrevistas e información documental actualizada de la propia gerencia, que se construye este capítulo.

5.1 El *nuevo enfoque gerencial*: ¿un enfoque superado o viejo?

El cambio organizacional en la GEIC sustentado en el *nuevo enfoque gerencial*, descansó en tres características básicas cuando se inició en 1995: la adopción de conceptos de la empresa privada (nueva gestión pública); una estructura funcional superpuesta a la formal, así como la definición de acciones hacia los clientes, personal y la empresa. En estos aspectos se cifró el proceso de cambio en la gerencia.

Independientemente del grado de avance en cada aspecto, es un hecho que la GEIC respondió de manera favorable a las presiones que el contexto le impuso en 1995, pues sorteó adecuadamente la amenaza de desaparición. Sin que sea una experiencia exclusiva de la gerencia, pues de hecho buena parte de la administración pública atravesó procesos similares, podría decirse que en términos de la Nueva Gerencia Pública, la GEIC tuvo capacidad para enfrentar los problemas más importantes de una dependencia gubernamental: primero, logró un manejo adecuado de sus recursos para sobrevivir; segundo, mostró eficiencia para interrelacionarse de manera óptima con otras dependencias y con el usuario (cliente) del servicio que se provee, y tercero, mantuvo su disposición para redefinir constantemente su misión a efecto de hacer viable en el largo plazo la acción institucional (Cabrero: 22 en Bozeman, 1998).

Por supuesto, el avance del cambio logrado en la GEIC se explica en parte por el hecho de que los integrantes de la coalición dominante o el equipo promotor del cambio, asumieran posiciones aún más estratégicas en la toma de decisiones. Desde sus inicios, el proceso de cambio iniciado fue ampliamente soportado por el Departamento de Apoyo Técnico que en el organigrama funcional operaba como la Subgerencia de Planeación y Logística y era una AS, el responsable de entonces ahora ocupa la posición más alta de la gerencia, aunque ello sea en parte por circunstancias fortuitas y menos de escalafón natural (informal) en la GEIC.³⁵

³⁵ De acuerdo con la explicación del actual responsable de la GEIC, a raíz de un padecimiento de salud del anterior gerente, el responsable del DAT se encargó de la atención de diversos asuntos como resultado de una cercanía natural que se había dado desde los inicios de la implementación del cambio. Ello representó una oportunidad para mostrar la capacidad de organización y al momento del deceso, ocupar el puesto de más alta jerarquía. En realidad no fue tanto por razones escalafonarias, pues la posición formal del encargado era de jefe de departamento, saltándose el escalón oficial de subgerente, aunque en el organigrama funcional sí lo

Es justo adelantar también que un aspecto que influyó favorablemente en el cambio fue la reestructuración experimentada nuevamente en 2007 por la Subdirección Técnica de la cual dependía la GEIC. La subdirección no tuvo la misma suerte, pero la gerencia logró sortear otra vez la amenaza de desaparecer. Más adelante explicaremos en detalle cuál es la relación de este evento con la evolución del cambio.

En lo subsiguiente intentaremos explicar cuáles han sido los avances y retrocesos generados con el proceso de cambio organizacional, a partir de las observaciones de quienes lo impulsaron y los datos duros disponibles para soportar tales observaciones. Se busca establecer lo que pasó en la organización y cuáles han sido las apropiaciones de los participantes.

5.1.1 La cultura de negocios.

Sin duda una de las mayores aspiraciones del cambio era la de lograr una auténtica cultura de negocios en la GEIC. Ello implicaba tanto el manejo de conceptos como eficiencia, eficacia, productividad, rentabilidad, medición de costos, etcétera, como la adopción de tareas nuevas para los mandos medios relacionadas con la comercialización y venta de servicios. Estos planteamientos se acompañaron de una estructura funcional que organizó los departamentos en UEN, CC y AS.

La actividad de promoción y comercialización fue dejada a las UEN, pues se cifraba en ellas la misión de lograr la venta de servicios a clientes distintos de la CFE. En ese nuevo escenario se generó una tarea adicional que terminó por convertirse en el eje desde el cual giraba todo el quehacer en esos departamentos con la consecuencia lógica de restar tiempo a la dedicación exclusiva a los aspectos técnicos de los trabajos y conseguir proyectos se volvió la meta a lograr por las UEN. Con el tiempo la comercialización y promoción fueron encargadas a un área específica para regresar a las UEN a su preocupación original. Ello motivó que en 2000 *la gerencia modificara otra vez su organigrama funcional para crear un nuevo tipo de grupo de trabajo: las Áreas de Servicios y Ventas (ASV)*. Así, se

tenía. Conviene remarcar que para los directivos de GEIC el ascenso en los puestos obedece a un esquema escalafonario informal, pues en la práctica no aplican los procedimientos legales de promoción para las posiciones de estructura o de mandos medios y superiores por ser plazas de confianza y no de base.

ampliaba el objetivo original del cambio de ofertar y suministrar servicios al mercado externo.

Las actividades de comercialización y promoción, ahora en un área especial dedicada a vender todos los servicios de la gerencia más la inercia que las UEN impusieron, atrayendo a todos los departamentos a una dinámica de ventas, provocaron una nueva transformación del organigrama funcional de la GEIC en 2005, convirtiendo a las UEN y CC en Centros de Resultados (CR) (**ORGANIGRAMA 6**).

La anterior organización de UEN y centros de costos cambió por la velocidad e inercia que desataron cuando todo mundo empezó a vender. Cuando los centros de costos comenzaron a vender se acabaron las envidias de por qué ese está muy “comodito” sin preocuparse de vender, mientras yo tengo que salir a vender. Pero también los centros de costos se sentían relegados, veían que las UEN tenían prioridad frente al jefe. Los centros de costos también entraron a la dinámica y cuando nos dimos cuenta ya todos estaban vendiendo. No hubo como decir al que no tenía necesidad de vender que no vendiera, ya no hubo protegidos y por eso ahora se llaman centros de resultados. Ahora ya todos venden, por eso se llaman centros de resultados (Subgerencia de Estudios Geológicos, DF, 2008).

Junto con esta adecuación de la estructura funcional, *la GEIC definió líneas de negocio*³⁶ *específicas* donde confluyen los CR, ellas se enfocan a:

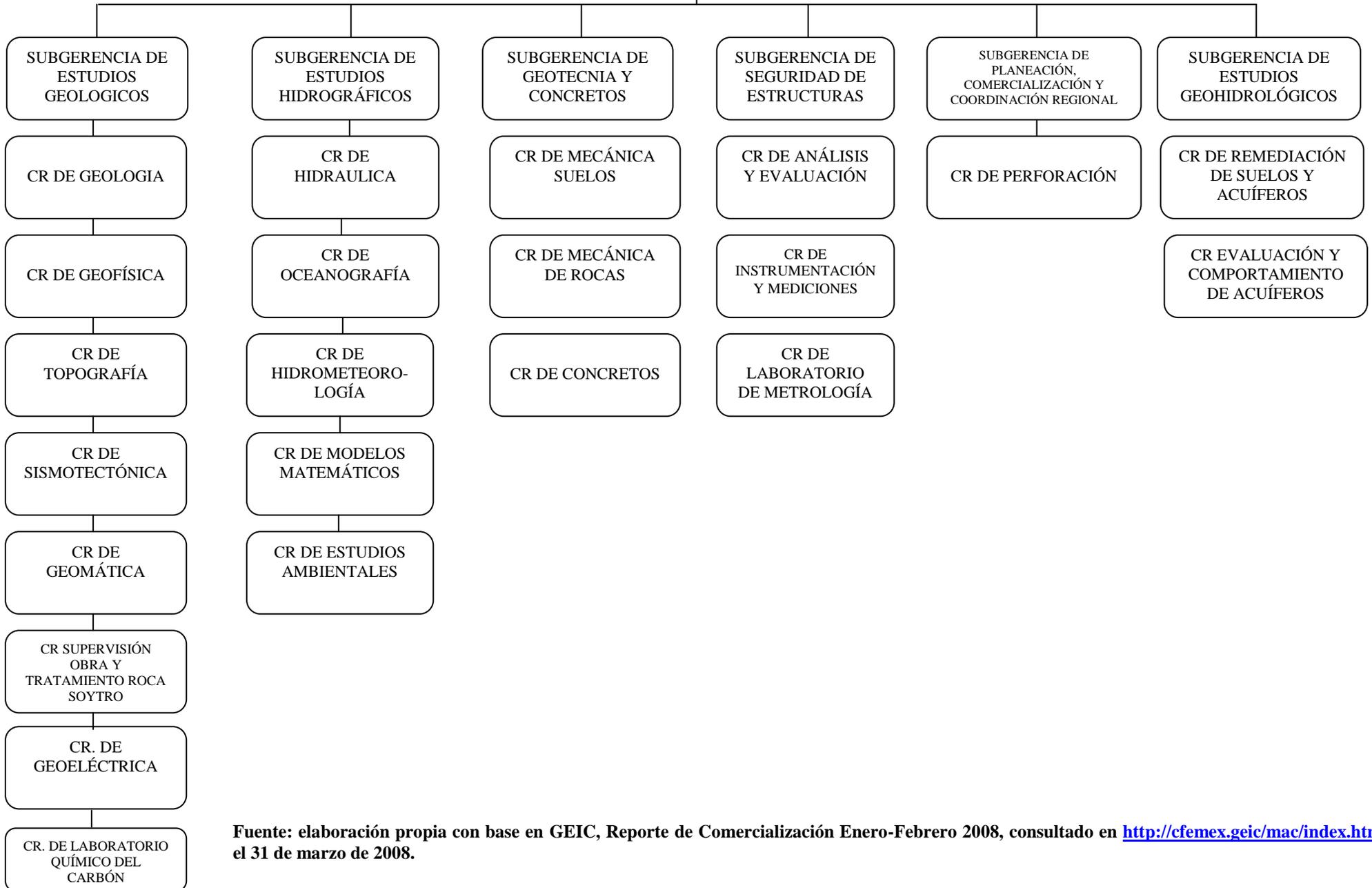
1. Consultoría, estudios y proyectos para abastecimiento de agua y aprovechamiento de recursos naturales.
2. Consultoría y estudios de ingeniería ambiental.
3. Consultoría y estudios para protección de infraestructura.
4. Consultoría, estudios, diseño y supervisión para el desarrollo de infraestructura.

³⁶ Consultado en www.cfe.gob.mx en marzo de 2008.

ORGANIGRAMA 6.

GERENCIA

**ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LA GEIC
VIGENTE DESDE 2005**



Fuente: elaboración propia con base en GEIC, Reporte de Comercialización Enero-Febrero 2008, consultado en <http://cfemex.geic/mac/index.htm>, el 31 de marzo de 2008.

De acuerdo con lo expresado, la GEIC ha podido volverse más selectiva e incrementar el grado de especialización de los trabajos a desarrollar.

En estos diez años ha habido más ventas y más clientes. Nos hemos vuelto selectivos, somos más especializados. Por ejemplo, ahora no hago un pozo, mejor vendo el estudio técnico o el diseño topográfico para el pozo. De hecho uno de los objetivos de la gerencia es medir la percepción que se tenga de nosotros como área especializada, esto se logra viendo del número de solicitudes recibidas, de las que son especializadas se atienden alrededor del 95 por ciento. Nos hemos concentrado en vender cosas más especializadas (Gerencia, DF, 2008).

Estas medidas demuestran un avance hacia una cultura de negocios en la GEIC, pero es fundamental tener en cuenta que este aspecto tiene claroscuros o en otras palabras, un avance real y otro ficticio. Veamos.

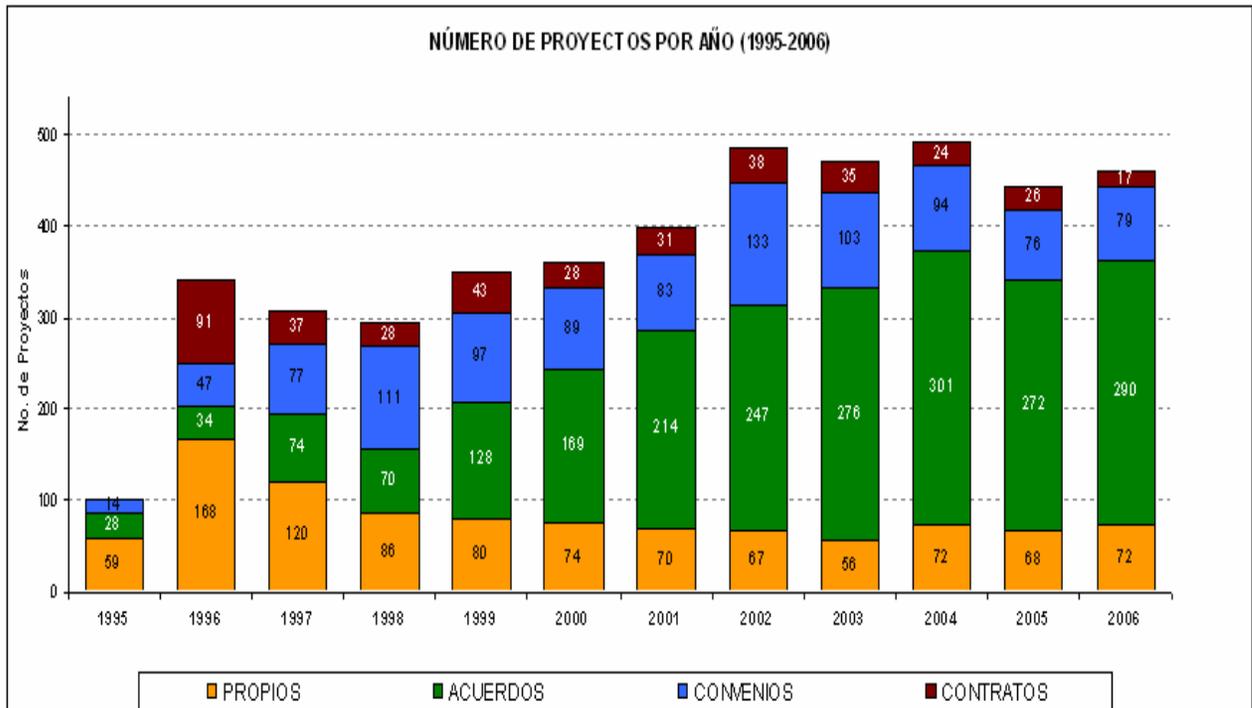
El cambio en la GEIC tenía la intención de que ésta se insertara en una competencia por clientes en un mercado abierto. Los mandos medios y superiores debían ser capaces de gestionar la firma de contratos con clientes ajenos a CFE. Puesto que la GEIC no podía desatender los compromisos con la comisión se definieron tres modalidades de atención: acuerdos; convenios y contratos. Por acuerdo se entiende el trabajo que se realiza para la CFE. Un convenio se firma con cualquier instancia de gobierno, basta con que forme parte de la administración pública. Un contrato, la meta del cambio, es la actividad que se realizaría para un particular. Los trabajos propios corresponden a los asignados a la GEIC y se realizan con presupuesto propio.

En el documento *Balance del Nuevo Enfoque Gerencial aplicado en la Gerencia de Estudios de Ingeniería Civil 1995-1997*, realizado en mayo de 1998, se reportan una evolución de la firma de contratos en sus páginas de la 40 a la 47 que se sintetiza en el **CUADRO 10**.

CUADRO 10. EVOLUCIÓN EN LA FIRMA DE CONTRATOS EN LA GEIC DE 1995 A 1997		
AÑO	NÚMERO DE CONTRATOS	INCREMENTO PORCENTUAL
1995	37	-
1996	69	186
1997	180	260

Vistos así los resultados son muy alentadores, pero existe una inconsistencia en los datos, pues cuando se comparan con la evolución del número de contratos en particular que la GEIC registra en su *Reporte Extenso 2007* para el período 1995 a 2006, se observa un comportamiento diferente al respecto. La **GRÁFICA 13** muestra desde luego un crecimiento más o menos sostenido en el número de proyectos atendidos por GEIC; sin embargo es notable que la porción de contratos que corresponde a tales proyectos es cada vez menor, incluso no se reporta nada en 1995, mientras la cantidad de proyectos por acuerdo (trabajos para otras áreas de la CFE) se ha incrementado en el período. Los convenios (trabajos para instancias gubernamentales diversas) son un grupo de proyectos sin un comportamiento uniforme.

GRÁFICA 13.



Fuente: GEIC, Reporte Extenso, realizado para la Subdirección de Construcción, 2007, p. 5, 99 pp.

Una valoración del mercado de la GEIC apoya nuestra afirmación respecto a la importancia de los acuerdos como clave de sobrevivencia de la GEIC. El mercado se divide de manera general en dos grandes segmentos (GEIC, 2007: 2-3).

1. El mercado interno, formado por las diferentes áreas de CFE para quienes se realizan servicios gestionados a través de *acuerdos específicos o con programas propios*³⁷ que representa el **81% de las ventas totales**. Dentro de la CFE, se proporciona soporte técnico a toda la “cadena de valor³⁸” de la institución; en el período 2000 a 2006 la GEIC participó en cerca de 1700 proyectos o trabajos prácticamente con todas las áreas de CFE.

³⁷ Con el presupuesto de la GEIC.

³⁸ Entraña cinco procesos relacionados con la energía eléctrica: construcción, generación, transmisión, distribución y control de la electricidad.

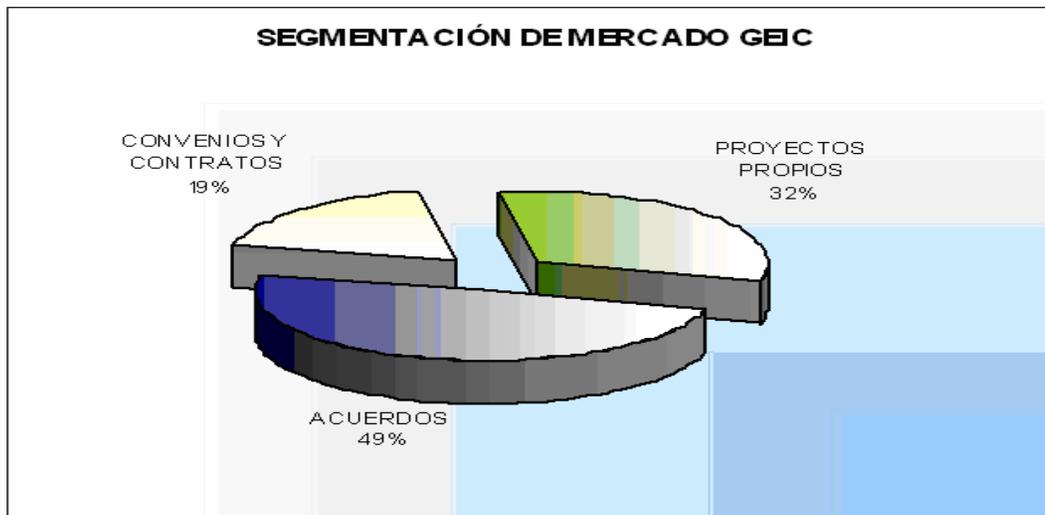
2. El mercado externo, formado por otras entidades de gobierno a las que se efectúan servicios a través de *convenios de colaboración y empresas privadas* de diferentes ramos representando el *19% de las ventas totales*.

Existe así un reconocimiento desde la propia dirección sobre el crecimiento de la gerencia dentro de la propia CFE.

Un logro es el gran reconocimiento en CFE como área especializada porque no era generalizado. Antes no nos conocían ni internamente. Hemos tenido un crecimiento importante en participación interna. Toda la cadena de CFE ahora recibe servicios de la GEIC (Gerencia, DF, 2008).

En la **GRÁFICA 14** se observa que los contratos no se convirtieron en un pilar del cambio, mientras los trabajos por acuerdo han sido la base de relanzamiento de la gerencia, sin olvidar los proyectos propios.

GRÁFICA 14



Fuente: Ibid. p. 2.

De este modo, la GEIC concentró sus esfuerzos en la CFE y el propio gobierno. No logró convertirse en una unidad gubernamental al servicio de clientes del sector privado incumpliendo el objetivo planteado, pero logró hacerse útil al corporativo y otras empresas gubernamentales. Una explicación se encuentra en el propio marco jurídico al que se sujeta

la administración pública, pues existe la obligación de agotar la provisión de servicios primero entre las unidades y entidades integrantes del gobierno.

El problema es que el trabajo nos llega prácticamente porque dependencias como CNA nos tienen como primera opción para realizar trabajos porque somos parte del gobierno. Así, nuestro crecimiento es ficticio (Materiales y Concretos, DF, 1998).

Una posible explicación de la gradual retracción de la competencia por clientes en un mercado abierto, puede estar tanto en el volumen de ventas alcanzado sin necesidad de salirse del corporativo, como en la imposibilidad de mantener un esquema de negocios cuando el esquema jurídico-laboral de la GEIC impide disminuir personal y obliga a la contratación de empleados eventuales.

Hemos crecido en ventas, llegamos a tener ventas por 600 o 700 millones de pesos, hablando entre servicios a CFE y externos. Ahora estamos por 500 millones de pesos porque en este crecimiento nos metimos a hacer obras, edificios y líneas que eran un mercado del que nos habíamos salido. En volumen de ventas es mucho. En años anteriores crecíamos en gente, llegamos a tener 2 mil empleados eventuales. El año pasado crecimos a 1,200 empleados, pero se tenía un gran volumen de operaciones. Nos desviamos del *core business*. Con los clientes privados ya no nos quisimos meter, teníamos muchos problemas con el sindicato, problemas con los propios contratistas que creían que les robábamos trabajo. Nuestra idea si era crecer, pero no ser más grandes. Estamos enfrentando otro tipo de estudios, buscamos menos costos de trabajadores fijos. Pensamos en crecer en capacidad (Subgerencia de Comercialización, DF, 2008).

Bajo este panorama debe resaltarse el hecho de que la gerencia logró el objetivo de sobrevivir como parte del corporativo y desde luego el de conservar la fuente de empleo. De los proyectos realizados destaca que en su mayoría entrañan trabajos para la CFE y el gobierno, se trata de proyectos de interés público. Así, la GEIC ha sido reconocida por su participación en obras como: las centrales hidroeléctricas de Aguamilpa, Peñitas, Chicoasén, Temascal, Caracol, Zimapán y el Cajón. Por sus estudios de factibilidad geológica para el proyecto de Chiriqui en Panamá. Ha realizado estudios geológicos, geofísicos y geotécnicos para los proyectos Cutzamala y la Yesca, así como en la terminal de gas natural licuado en Manzanillo y más recientemente por la rehabilitación de las playas de Cancún destrizadas por el huracán Vilma, entre otros grandes proyectos (GEIC, 2008: 5)³⁹. Desde 2008, sus esfuerzos están enfocados a lograr formar parte del equipo que

³⁹ CFE-GEIC, Filosofía GEIC, Documento Interno, 2008, 15 pp. Consultado en intranet: <http://cfemex.geic/>

rehabilite el emisor oriente, la estructura principal en el manejo de aguas residuales del DF. Por supuesto, el monto presupuestal asignado al proyecto constituye un estímulo atractivo.

Ahorita estamos haciendo el proyecto para el emisor oriente que va a costar 240 millones de pesos, eso era lo que vendíamos antes en un año entero. Va a ser para el drenaje profundo de la ciudad de México, este es un tema que está confrontando a Calderón y a Ebrard en los últimos días (GEIC, DF, 2008).

Actualmente estamos trabajando en el túnel emisor oriente. El drenaje profundo de la ciudad es un ducto de 160 kilómetros que está llegando a su capacidad máxima. [Se requiere] Hacer un túnel paralelo a ese para que entre los dos alcancen a desaguar la ciudad, de eso se trata el asunto del túnel emisor oriente. El año pasado fue un asunto ventilado en los medios de comunicación porque el sistema está a punto de llegar a su capacidad y se cuestionaba si el DF está haciendo su chamba o no la está haciendo. El proyecto se está trabajando para que en 3 o 4 años se haga. Hace un año nos invitaron a participar y hubo que atorarle. Después de pensarlo mucho se apoyó porque es un trabajo importante para la CNA. Tenemos capacidad instalada, ayudamos a CFE y al país (Subgerencia de Comercialización, DF, 2008).

Con relación a sus clientes, sin que se tengan contratos o convenios vigentes con todos ellos, entre los más destacados puede señalarse a: Minera Carbonífera Río Escondido, S.A. de C.V. (MICARE), Minerales de Monclova, S.A de C.V. (MIMOSA); CEMEX, S.A. de C.V.; Cementos Apasco, S.A. de C.V., grupo ISOLUX Corsan S.A. de C.V., Coordinación de Ingeniería y Proyectos S.C. y Grupo Industrial Peñoles. En el gobierno puede destacarse a: Petróleos Mexicanos, Comisión Nacional del Agua, Comisión Internacional de Límites y Agua, Gobiernos de los Estados de Jalisco, Tabasco y Guanajuato, Secretaría de Turismo, Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales.

Nuestra prioridad era toda la CFE. Ahora es la construcción que somos de esa subdirección y por su cartera de proyectos. Luego nuestra prioridad es el resto de procesos de la CFE. Nuestros clientes actualmente son PEMEX, CNA, gobiernos estatales como Jalisco, Guanajuato y Tabasco, todos nuestros proyectos están asociados a recursos hídricos, excepto con PEMEX que también tiene trabajos ambientales, tienen muchos proyectos, el problema es atenderlos. Con los privados ha sido complicado seguir trabajando, salvo con Peñoles que nos ubica muy bien, pero hay que decirle que no. Creemos que debemos mantener y diversificar clientes. Geohidrología llegó a vender 600 millones de pesos, pero se acabó la gerencia de PEMEX que le daba ese trabajo y con ello el dinero que entraba a CFE. Hubo una estrategia de diversificación que no se consolidó, ahora tenemos problemas de ventas con esa área (subgerencia de planeación, DF, 2008).

Durante enero y febrero de 2008, la subgerencia de planeación y comercialización estuvo al frente de la presentación de cotizaciones ante diversas instancias para los proyectos a realizar por los CR como puede observarse en el CUADRO 11. Las cotizaciones incluyen

acuerdos, convenios y contratos; el porcentaje de aceptación no fue del cien por ciento en ningún caso. Debe considerarse que se asume una certeza completa de que las cotizaciones aceptadas se traducirán en la concreción de los trabajos.

CUADRO 11					
TIPO DE PROYECTO	COTIZACIONES DEL PERÍODO ENERO–FEBRERO 2008			Total	Accept / Total
	Aceptadas	En Revisión	Rechazadas		
ACUERDOS	31	15	7	53	58.5%
CONVENIOS	2	7	5	14	14.3%
CONTRATOS	1	1	1	3	33.3%
TOTAL DE PROYECTOS	34	23	13	70	48.6%
Fuente: GEIC, Reporte de Comercialización Enero-Febrer 2008, p. 9.					

Los valores monetarios que representan las cotizaciones presentadas se observan a continuación en el CUADRO 12 durante el mismo período. Se tiene una aceptación de más de 168 millones de pesos.

CUADRO 12					
TIPO DE PROYECTO	COTIZACIONES DEL PERÍODO ENERO–FEBRERO 2008			Total	Accept / Total
	Aceptadas	En Revisión	Rechazadas		
TOTAL ACUERDOS	25,578,594	8,686,985	3,310,217	37,575,797	68.1%
TOTALES CONVENIOS	142,532,153	18,528,841	45,118,571	206,179,565	69.1%
TOTAL CONTRATOS	20,440	74,471	25,000	119,911	17.0%
TOTAL DE PROYECTOS	168,131,187	27,290,298	48,453,788	243,875,273	68.9%
Fuente: Ibid.					

Las cotizaciones de los trabajos fueron destinados a 14 clientes, de los que 11 son de CFE y 1 de PEMEX, como se muestra en el CUADRO 13 a continuación:

CUADRO 13. CLIENTES A LOS QUE SE HICIERON COTIZACIONES EN EL PERÍODO ENERO-FEBRERO 2008	
COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD	
Subdirección de Construcción	Coordinación de Proyectos de Transmisión y Transformación
	Coordinación de Proyectos Termoeléctricos
Subdirección de Generación	Gerencia Regional de Producción de Occidente
	Gerencia Regional de Producción del Sureste
	Gerencia Regional de Producción Central
	Gerencia Regional de Producción Noroeste
Subdirección de Distribución	División Jalisco
	División Noroeste
Subdirección de Transmisión y Transformación	Área Baja California
CENACE	Jefatura
Otros	Dirección de Administración
PETRÓLEOS MEXICANOS	
Dirección de Exploración y Producción	Subdirección de Perforación y Mantenimiento de Pozos
OTROS CONVENIOS	
CONAGUA - Gerencia Regional de Aguas Valle de México y Sistema Cutzamala	
CONTRATOS	
Proyectos, Trámites y Supervisión de Construcciones	
Fuente: Fuente, Ibidem, p. 14	

Con estos elementos en cuenta: la modificación funcional de la estructura, creando ASV para la promoción y comercialización de servicios y los CR; la definición de líneas de negocios; la definición de esquemas de atención de los proyectos en: acuerdos, convenios y contratos, sumada a un fuerte trabajo de cotizaciones para unidades diversas de CFE y otras entidades gubernamentales, puede hablarse de un avance en la cultura de negocios. Desafortunadamente no se tuvo acceso a información sobre la evolución de ingresos aunque siempre se habló de un efecto positivo en ese aspecto. De hecho, en GEIC se percibe una consolidación de la cultura de negocios.

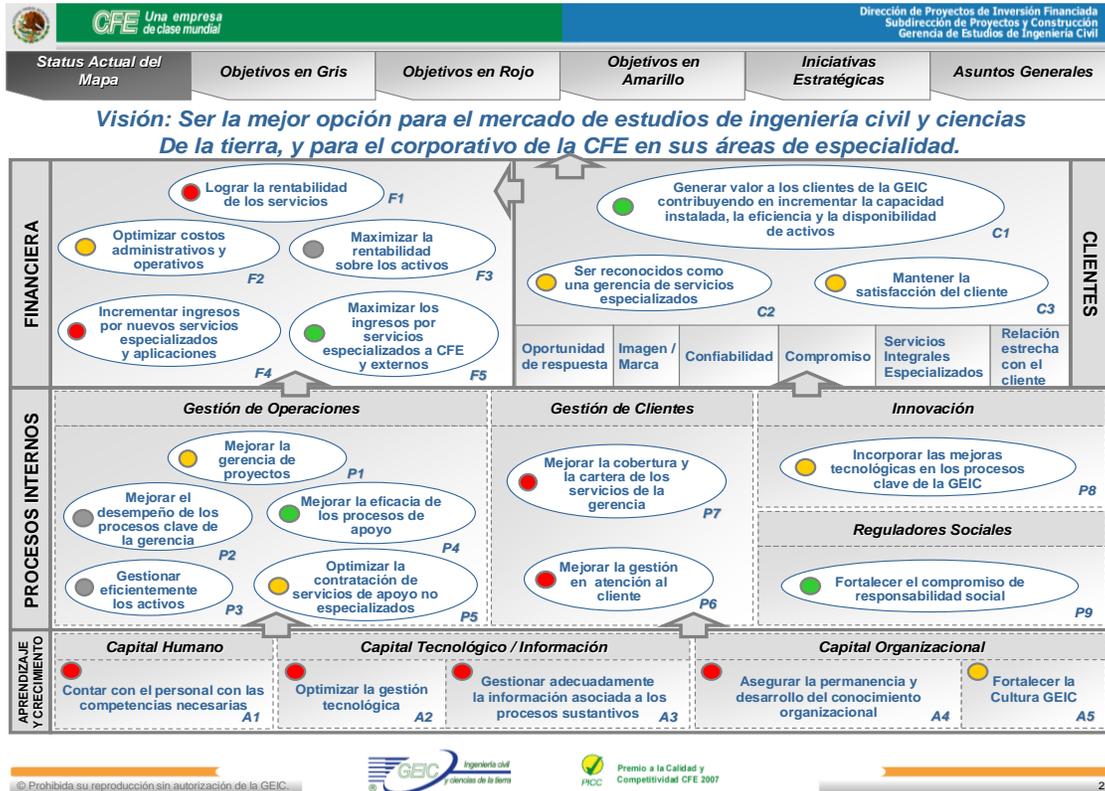
La cultura de negocios se refleja en dos cosas: 1) en la rentabilidad que tenemos. Nuestra organización es rentable. 2) Para el corporativo de CFE somos un área indispensable, para todo el corporativo porque nos mantienen y les convenimos de alguna forma es un “no hay quien más”. Hacia el exterior los números son sanos y hacia adentro somos la opción obligada para el corporativo. En nuestra forma de gestionar la estrategia está el *balance score card*, los objetivos son mantener la rentabilidad por el lado financiero y agregar valor a los procesos de clientes por el lado interno. En los dos los indicadores son verdes, o sea sanos y pasamos la prueba (Subgerencia de Estudios Geológicos, DF, 2008).

Desde luego, existen visiones sobre una cultura de negocios acorde a las posibilidades y marco institucional de GEIC, pues era imposible concebirse como empresa privada.

Esta mentalidad [de negocios] en sí no es exactamente desarrollada como en una empresa privada. Al principio había resistencia porque la gente creía que queríamos jugar a la empresita. La mentalidad desarrollada fue creer en la idea de la eficiencia, la responsabilidad, la competitividad y crecer en la organización. El esquema es vender, cuidar los costos, cuidar el balance ingresos costo. Lo aceptamos, pero no por negocio, sino para ser eficientes. La mayoría ya lo entienden. Se trataba no de vender para unos clientes, no lo habríamos podido hacer, sino de comprender que no podíamos estar sentados esperando a que el trabajo cayera (Subgerencia de Comercialización, DF, 2008).

La cultura de negocios ha traído un discurso acorde en la GEIC. Actualmente se maneja una tarea de planeación basada en un esquema norteamericano conocido como *Balanced Score Card (BSC)*. De acuerdo con la explicación de los directivos, el esquema permite que a partir de la visión definida por la GEIC, se establezcan sub-visiones específicas que permitan a su vez, delinear estrategias en diversos planos. Cada una se clasifica en colores por la facilidad o dificultad de consecución o por la necesidad de reforzarla. El **ESQUEMA 1** resume el *BSC*.

ESQUEMA 1. EL BALANCE SCORE CARD DE LA GEIC



Fuente: GEIC, Reunión de Análisis Estratégico, RAE-GEIC, información a diciembre de 2007, p. 2. consultado en <http://cfe.geic.htm>

La introducción de herramientas más sofisticadas de planeación se ha acompañado de algunos eventos que representan un avance en la consolidación de la cultura de negocios. En primer lugar está el hecho de que la GEIC logró la certificación ISO 9001:2000, en todos sus procesos desde 2001; la certificación ISO 14001, en sus centros de trabajo permanentes y para los laboratorios de metrología, desarrollo químico del agua, suelos, concretos y rocas, cuenta con las acreditaciones de la Entidad Mexicana de Acreditación (EMA) conforme a la norma ISO 17025⁴⁰. Asimismo, en 2007 la GEIC ganó el Premio a la Calidad y Competitividad de 2007, que a decir de los directivos representa el esfuerzo de un trabajo de equipo.

⁴⁰ GEIC, Reporte Extenso, realizado para la Subdirección de Construcción, 2007, p. 4.

Este año ganamos el premio a la calidad y competitividad que organiza CFE. El trofeo se va a mandar un mes a cada centro de trabajo para que lo vean de cerca y vean el resultado del esfuerzo de equipo (Gerencia, DF, 2008).

En conjunto, parece evidente una consolidación del cambio en la gerencia en estos diez años. No obstante, el proceso ha continuado presentando puntos débiles no superados. Uno de ellos es la integración definitiva de las dos gerencias: GEIC y GIEyC en todos los niveles. Recuérdese que esta última fue absorbida por la primera en 1995 como primera acción del cambio. Eso afecta el espíritu de equipo, y prevalece una intención, consciente o inconsciente, desde la alta dirección por seguir diferenciando ambas gerencias, aunque ahora esto se da más que nada en los niveles inferiores de la organización con una fuerte oposición sindical. Por otro lado, ahora debe tenerse en cuenta que se acepta la existencia de muchas culturas en la gerencia, no solo las GEIC y GIEyC, sino las de cada superintendencia, lo cual añade un ingrediente de complejidad al entramado organizacional.

Hasta el día de hoy existen dos culturas en la gerencia: la de la GEIC y la de GyIEC. Al menos los de aquí [GEIC] estamos concientes de que hay que mejorar la estrategia de integración (Gerencia, DF, 2008).

La integración de ambas áreas ha mejorado muchísimo. Las subgerencias de GIEyC están completamente alineadas. Tiene que ver mucho con que se jubiló el subgerente que podía ser gerente y se acabó el problema. Los dos subgerentes que quedaron vieron las bondades de haberse integrado a la GEIC y están convencidos de la reestructuración, creen que era la composición natural de la gerencia. Sin embargo, los problemas de integración, creo que han venido más por parte del delegado sindical. (Subgerente de Estudios Geológicos, DF, 2008).

De lo último que hemos aceptado es que no hay dos culturas en la gerencia, sino que hay muchas culturas. Están las de las superintencias del golfo, del norte, de Poza Rica. Estamos en muchas entidades. Aceptamos que hay una cultura de la GEIC, pero que hay diferencias. También en Augusto Rodin (sede original de la GIEyC) pero no nos “conflictúa” tanto como cuando queríamos que fueran a nuestra imagen y semejanza. Hoy día tenemos diferencias, pero entendemos que perseguimos objetivos comunes. Entre los mandos medios no hay problemas con la integración de las dos gerencias, pero de los trabajadores todavía hay gente que sigue pensando que son otra cosa. Aparte hay cosas coyunturales como el hecho de que nunca se pudo firmar el convenio de reestructuración, por eso hay gente que sigue pensando que no debemos trabajar juntos y que no hay por qué reconocer a los jefes actuales (Subgerencia de Planeación, DF, 2008).

Un aspecto novedoso en la gerencia es el diseño de *instrumentos para evaluar actitudes y aptitudes gerenciales de mandos medios y superiores* de la GEIC desde cuatro ángulos distintos. El esquema se llama 360 grados, pues se contempla la opinión de subalternos,

jefe, lateral y cliente interno, cuatro nodos organizacionales donde el directivo de un CR o ASV es probado en diversos aspectos. En el **CUADRO 14** se observan los subfactores que se contemplan para actitudes y aptitudes gerenciales.

CUADRO 14.	
360 GRADOS. ESQUEMA DE EVALUACIÓN DE APTITUDES Y ACTITUDES GERENCIALES DE GEIC	
A P T I T U D E S	
CONOCIMIENTO DEL PUESTO	Poseer los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para el buen desempeño del puesto.
CALIDAD DEL TRABAJO	Capacidad para realizar con precisión, oportunidad y confiabilidad las actividades de trabajo que le son encomendados.
ORGANIZACIÓN Y MANDO	Aspectos generales de liderazgo: comunicar metas y objetivos, delegar funciones y responsabilidades, dirigir un equipo de trabajo hacia la consecución de las metas y objetivos
RESULTADOS Y METAS LOGRADAS	Capacidad para realizar eficazmente las funciones que le son encomendadas y lograr los objetivos y metas del área.
A C T I T U D E S	
INICIATIVA	Disposición para crear, innovar o mejorar los sistemas, procedimientos u organización del trabajo.
COLABORACIÓN	Disposición para apoyar los proyectos de la gerencia y utilizar, adecuadamente, la información que posee en el desempeño de sus funciones
RESPONSABILIDAD Y DISCIPLINA	Grado en el que se demuestra el compromiso para el cumplimiento de los objetivos y metas de la institución y alineamiento con las disposiciones establecidas.
RELACIONES INTERPERSONALES	Evalúa la interacción del trabajador con sus superiores, con sus compañeros, subalternos y con las personas en general.

Fuente: CFE-GEIC, Oficina de Desarrollo Profesional, 360 grados, resultados de evaluación, Agosto de 2007, p. 2.

5.1.2 Una nueva reestructuración de la GEIC.

En estos diez años la GEIC enfrentó una nueva reestructuración. La modificación abarcó todo el corporativo (**ORGANIGRAMA 7**); se crearon áreas nuevas y se suprimieron otras. En este caso la Subdirección Técnica desapareció, pero la GEIC contaba con una posición diferente que permitió sortear más fácilmente el escenario aparentemente adverso para muchas áreas.

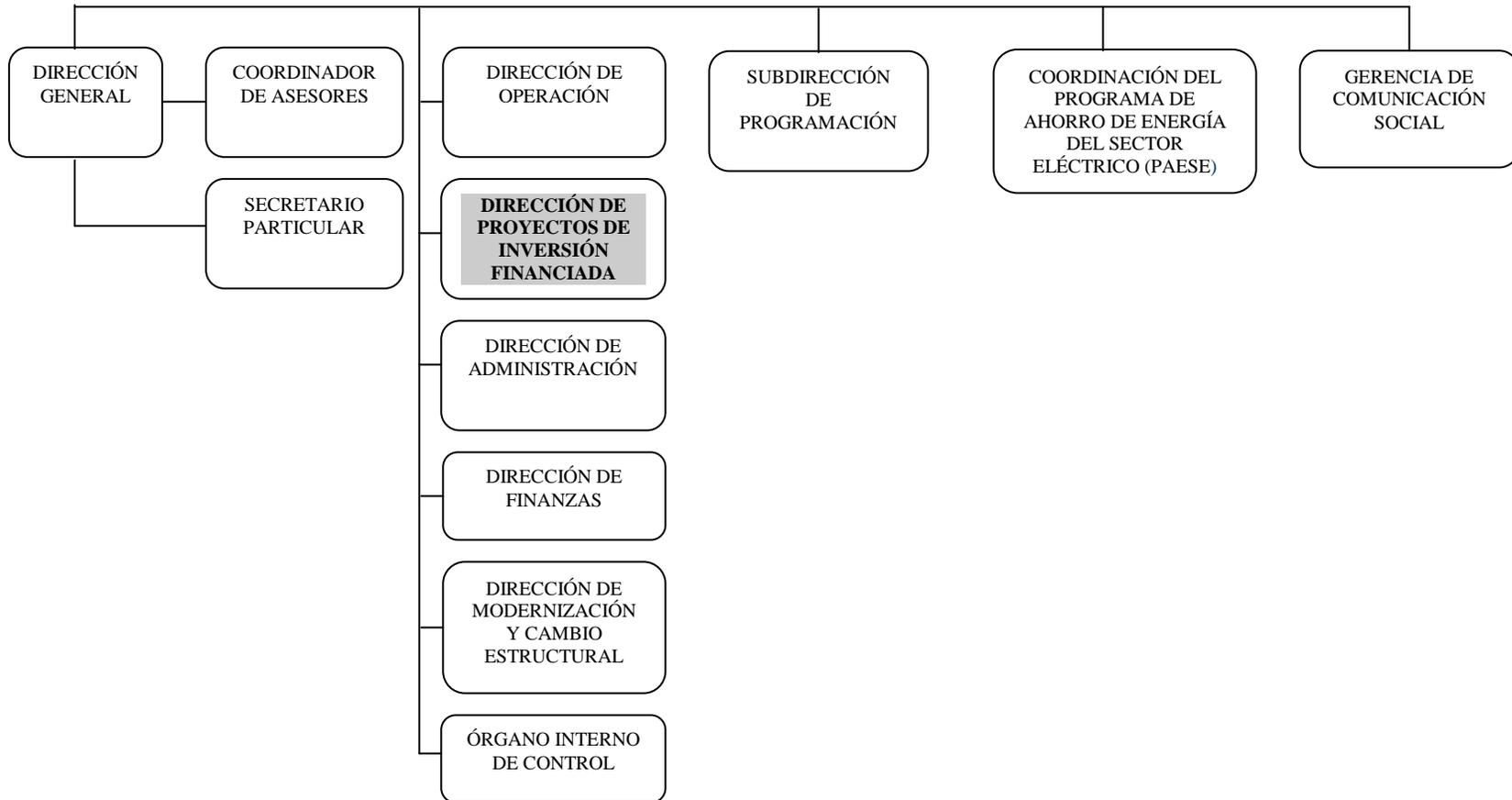
En este hecho jugaron dos factores a favor de la gerencia, por un lado el manejo adecuado de los desastres naturales del Río Grijalva en 2006 en Tabasco y el huracán que impactó varias localidades de Veracruz y por otro, el cabildeo que el responsable máximo de la organización hizo ante la Dirección de Proyectos de Inversión Financiada (DPIF) y la Subdirección de Proyectos.

Uno de los aspectos más notables de esta reestructuración es la creación de la DPIF que se encargaría de gestionar proyectos con fondos públicos o privados y una consecuencia más o menos lógica hubiera sido incrustar a la GEIC en esta Dirección, pero el hecho no resultaría automático ni sencillo.

La contingencia ocasionada por el Río Grijalva permitió a la GEIC demostrar la experiencia adquirida y sobre todo, poner en práctica un trabajo multidisciplinario y especializado que posibilitó una atención adecuada al desastre.

Supongo que te enteraste que el año pasado cambiamos en CFE, pasamos a ser parte de la subdirección de construcción que ahora está en otra dirección. Es volver al origen de la gerencia. Por las noticias te enteraste de lo que pasó en el Grijalva, hubo un deslave que taponeó el río que es el segundo más caudaloso del país; se creó un problema de riesgo para la infraestructura de CFE y el estado de Tabasco. Como nos fue con el cambio de subdirección, como nos fue con la emergencia que significó lo del Grijalva; además de que recibimos el premio anual de calidad, bueno esas tres cosas son el reflejo de lo que evolucionó la gerencia en estos años. (...) [] Lo que pasó en peñitas es que fuimos, tuvimos la posibilidad de actuar y demostrar lo mejor de la gerencia técnicamente, un trabajo multidisciplinario entre nosotros y entre otras áreas de CFE. Estuvo la CNA, el gobierno de Tabasco, el ejército mexicano, toda la CFE con su estructura de directores, subdirectores, directores de proyecto, directores de operación, el sistema de protección civil del estado –porque el problema era fuerte– y pienso que fue la oportunidad de demostrar a las nuevas autoridades, que tenían la percepción de que ésta era una gerencia más de CFE, hubo oportunidad de demostrar lo que hemos desarrollado. No podemos esperar a que nos den instrucciones, somos proactivos. Partir de una necesidad a resolver, ubicando bien las necesidades de nuestros clientes porque ahí se necesitan soluciones. Eso fue lo que justamente se pretendió hace trece años con el cambio, organizarnos para ofrecer soluciones (Subgerencia de Comercialización, DF, 2008).

ORGANIGRAMA 7. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE CFE VIGENTE A PARTIR DE DICIEMBRE DE 2007



Fuente: Elaboración propia con base en organigrama de la CFE. En www.CFE.gob.mx Consultada el 27 de febrero de 2008.

Existe una visión complementaria de la importancia de la multidisciplinariedad y lo especializado de los trabajos, ésta se orienta a resaltar la actitud protagónica que se requiere en un escenario de reestructuración.

En el caso de Veracruz, cuando vino el huracán que afectó a tantas localidades, me quedé allí cincuenta días, mandaba a traer gente del equipo para hacer el trabajo, al tercer día nuestro trabajo se convirtió en la versión oficial. Nos adueñamos del trabajo porque era importante, nosotros veíamos el asunto desde el punto de vista geológico y geotécnico, nadie tenía una visión como esa. A mí nunca me dijeron que fuera o que me quedara, nos quedamos porque era importante estar ahí (...).

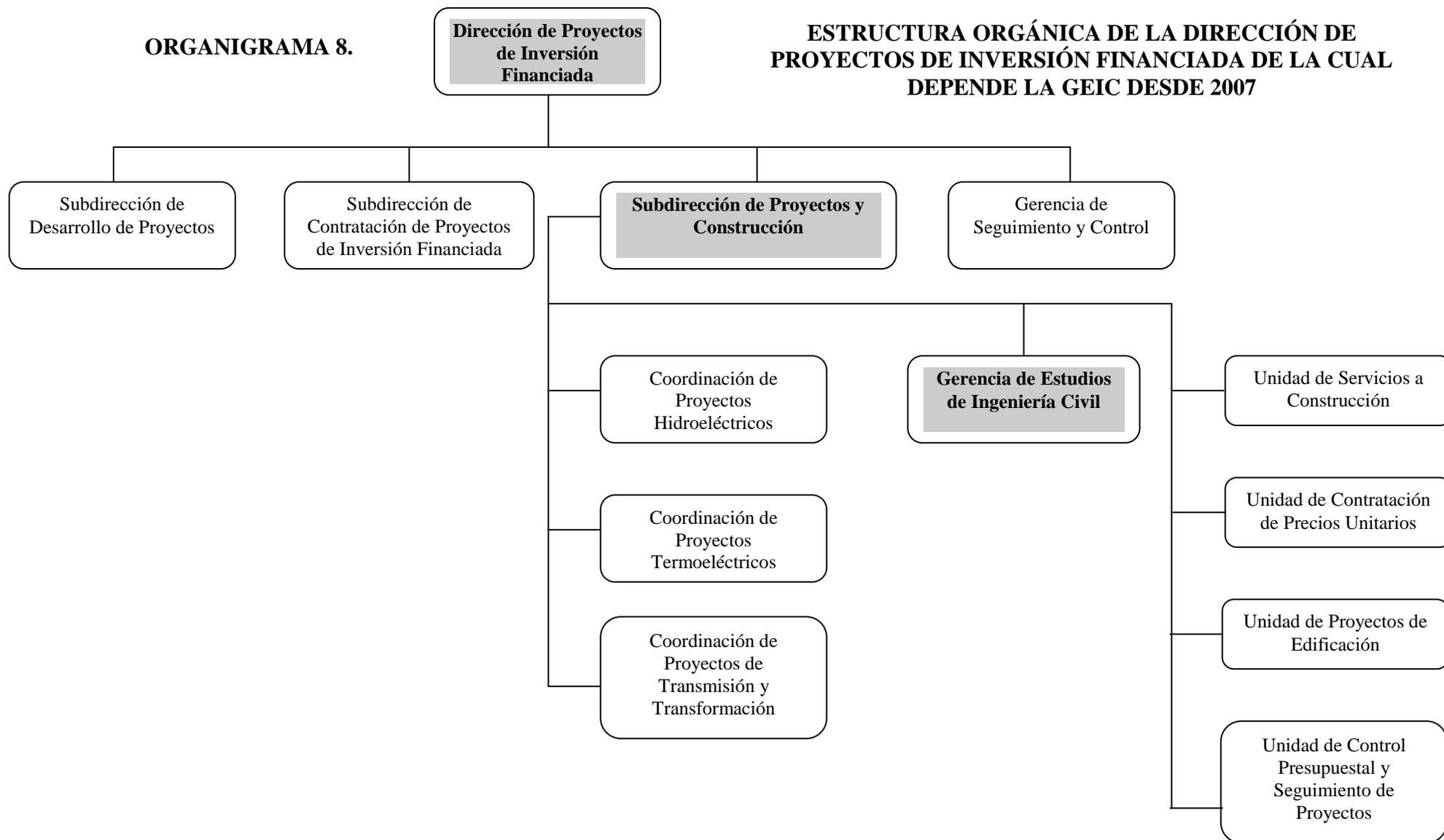
(...) La reestructuración es un reto porque tú tienes que ganarte un lugar en un lugar donde los lugares están repartidos. Hay que llegar a que te escuchen. Siempre hay celos profesionales (Gerencia, DF, 2008).

Aún así, la reestructuración requirió de un trabajo de cabildeo por parte de la GEIC ante la DPIF y la Subdirección de Construcción. Ahora no se enfrentaba la amenaza de desaparición, sino la de ser colocada en un área donde la cadena de mando se multiplicara o el posicionamiento logrado mermara, en detrimento de los avances logrados con el cambio: rentabilidad, ventas, ahorros, eficiencia, productividad. Para la GEIC era importante insertarse en un área donde se diera una mayor actividad, la Subdirección de Construcción lo garantizaba y además, representaba una vuelta al origen, pero era necesaria una dependencia directa sin intermediación de áreas.

Al final se logró el propósito y la GEIC tuvo su línea de subordinación directamente con la subdirección (**ORGANIGRAMA 8**), pero aún enfrenta la resistencia por el rechazo natural de una organización burocrática donde la jerarquía dicta el grado de atención o desatención que merece el responsable de un departamento. Para la GEIC, la dependencia indirecta de la DPIF otorga mayor coherencia a su actividad institucional, pues se inscribe en un entramado organizacional que le permite continuar en una lógica de trabajo orientada a los negocios.

ORGANIGRAMA 8.

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN FINANCIADA DE LA CUAL DEPENDE LA GEIC DESDE 2007



Elaboración propia con base en organigrama de la CFE. En www.CFE.gob.mx Consultada el 27 de febrero de 2008.

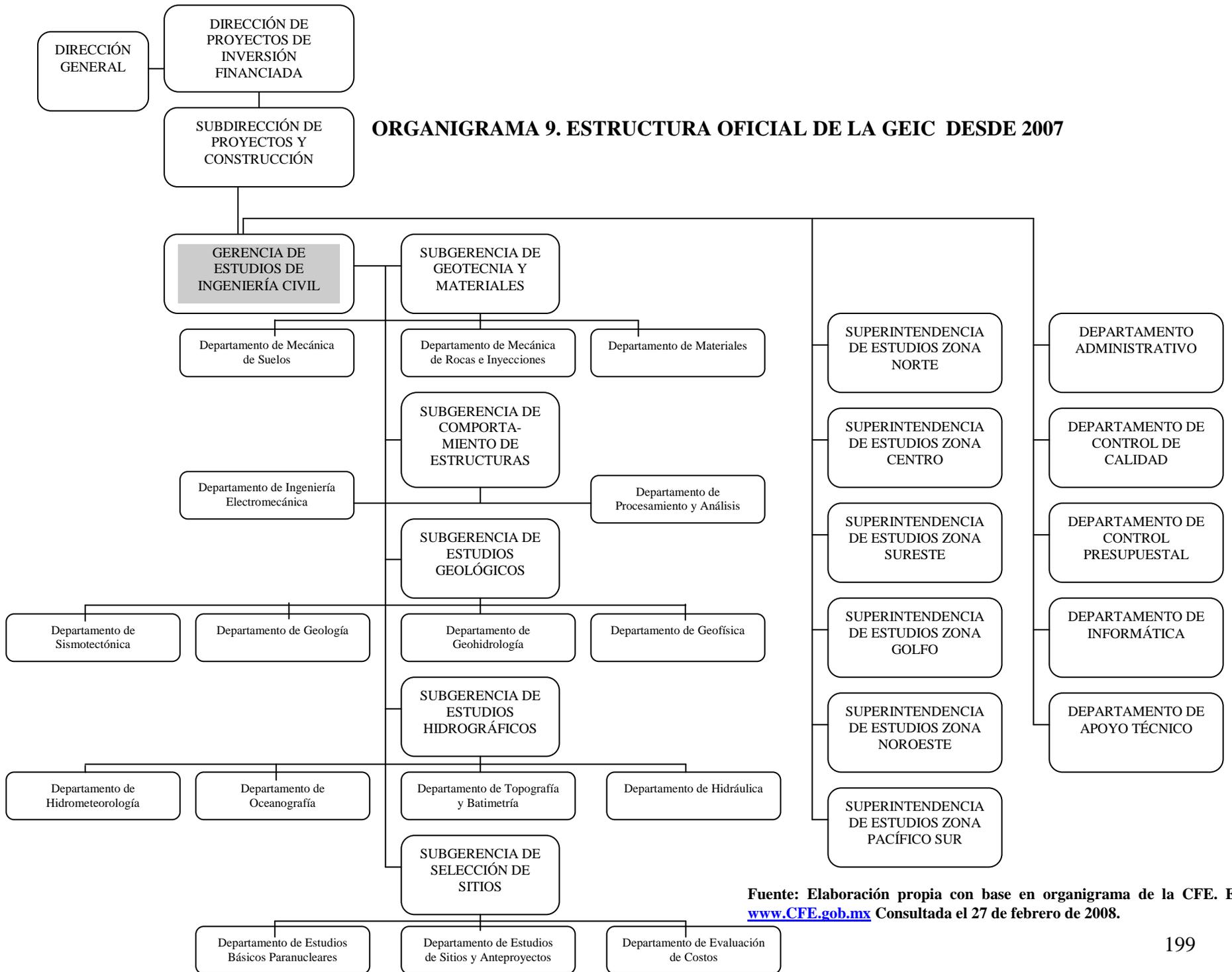
La subdirección de la cual dependo ahora tiene tres coordinaciones, pero yo fui a hablar con el subdirector para que no me pusiera dentro de una coordinación. Le enseñé los datos de las ventas de la gerencia y lo que le había ahorrado a la CFE. También le dije que meternos en una coordinación era bajarle el nivel a la gerencia y no por mí porque yo ya me voy en dos años, sino por la gente. El aceptó y quedamos fuera de las tres coordinaciones, al parejo de ellas. Esta área permaneció al nivel de las coordinaciones porque hicimos 1,420 trabajos de CFE que valen 1000 millones de pesos; también hicimos 637 trabajos externos con lo que hubo un ahorro de 1,187 millones de pesos para CFE y todo es auditable. Pero con esto llegué a una subdirección en donde me acepta el papá pero los hermanos no. Hay que trabajar en ello con actitud de servicio e integración, ver las reglas de operación (Gerencia, DF, 2008).

La reestructuración más el estilo de liderazgo asumido por el responsable han granado el camino para que la GEIC gane cada vez más terreno al interior de la CFE, tal como lo demuestra la anécdota narrada en este testimonio.

Aquí en la GEIC hicimos las playas que se destruyeron con el huracán Vilma, pero fuimos a ofrecerlo porque no nos lo hubieran pedido. Yo estaba en San Antonio cuando me enteré de la falta de luz y agua y la destrucción de las playas. Le pedí a [jefe de] oceanografía que desempolvare el proyecto de reconstrucción de playas para verlo el lunes a primera hora. Hablé con el subdirector, él me cuestionó si realmente podía hacer el trabajo y si podía decirle al presidente, le dije que sí a las dos cosas (...).

De inmediato me puso en contacto con Elizondo (Secretario de Turismo) que ya andaba buscando en Holanda quién hiciera las playas. En Cancún nos reunimos con el Secretario y me preguntó que si podía hacerlo, le dije que sí, que necesitaba una semana para afinar el proyecto y tres meses para acabar las playas, sólo necesitaba dragas. El ofreció comprarme lo que hiciera falta. Al poco tiempo salió Fox a anunciar que en tres meses tendríamos playas otra vez en Cancún y así fue, de hecho nos llevamos solo dos meses y medio y era increíble ver como la gente se iba amontonando en la fracción de playa que íbamos terminando de arreglar para jugar voleibol o tirarse al sol, mientras recogíamos la maquinaria, la herramienta y los tubos, eso nos llenaba de satisfacción. Pero te digo, fue así, nosotros fuimos a ofrecer el trabajo, porque nunca nos lo hubieran pedido (Gerencia, DF, 2008).

Sin duda, ello representa un mejor reposicionamiento en el corporativo y probablemente en el corto plazo la gerencia enfrentará problemas de orden distinto al de una eventual desaparición. Al tomar posiciones clave, los actores principales del cambio han logrado avanzar en la consolidación del cambio. La reestructuración ha sido una constante en la GEIC, sin que llegue a encontrar la fórmula exacta para organizarse, pues a la fecha prevalece un doble organigrama. A la estructura oficializada en 2007 (**ORGANIGRAMA 9**) se agregó incluso un organigrama oficial de consumo interno (**ORGANIGRAMA 10**), que difiere del registrado ante la CFE y que ésta utiliza como referencia de organización jerárquica.

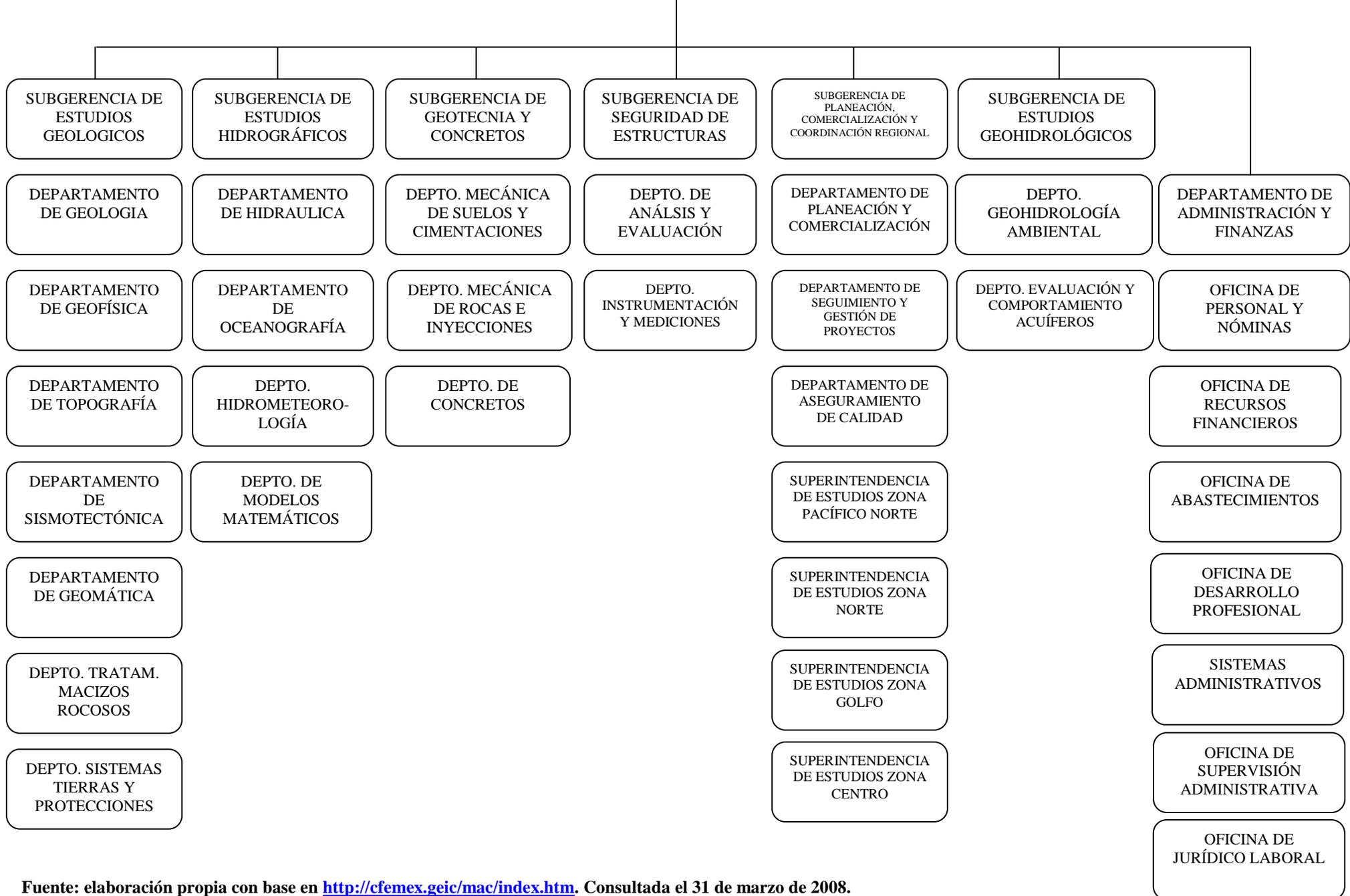


Fuente: Elaboración propia con base en organigrama de la CFE. En www.CFE.gob.mx Consultada el 27 de febrero de 2008.

ORGANIGRAMA 10.

GERENCIA

**ESTRUCTURA FORMAL INTERNA
DE LA GEIC DESDE 2007**



Así, en la GEIC se han multiplicado los organigramas, pues al formalizado en CFE se tiene otro oficial interno para la GEIC además del funcional que aplica desde 2005. De esto se deduce que probablemente la organización expresada en un organigrama limita o imposibilita la consecución de los objetivos propuestos o bien, la organización debe estar ajustando constantemente la organización de sus grupos de trabajo para adaptarse al contexto específico de un momento, se requiere pues de mayor flexibilidad en la estructura. Por supuesto, no debe descartarse que la GEIC, al igual que muchas áreas de la CFE, enfrenta el problema de la oposición sindical para formalizar la fusión de áreas, lo cual impide que se establezcan como estructuras oficiales las que operan en la realidad. Ello limita el avance y consolidación del cambio.

Dicen que no somos sus jefes porque no está la estructura oficializada, pero los [trabajadores] viejos que dicen eso ya se van a jubilar. Por otro lado, el delegado sindical no está de acuerdo con nuestra forma de hacer las cosas, no le gusta que se vendan trabajos. El sindicato no es ni ha sido aliado del cambio (Subgerente de Estudios Geológicos, DF, 2008).

En términos generales, la reestructuración atravesada por la GEIC en 2007 se vivió de forma distinta. La preocupación por una eventual desaparición no se dio, ahora se contaba con elementos capaces de propiciar un mejor escenario, facilitando la inserción a un área acorde a la dinámica adoptada con el cambio; justamente a la capacidad de adaptarse al cambio y a la experiencia lograda, se atribuyó el éxito de la gerencia en la reestructuración.

Yo creo que el hecho de haber adoptado el estilo de organización que se creó, haber desarrollado el sistema de planeación, el control de procesos, el control de calidad, la diversificación de clientes nos posicionó de tal forma que respondimos a los cambios sin que haya causado crisis. Sabemos ajustarnos a nuevas directrices, al estilo de dirección que es diferente a lo que fue la subdirección técnica, lo consolidamos sin problema (Subgerencia de Planeación, DF, 2008).

Aparentemente, el funcionamiento bajo múltiples organigramas ya no representa un problema para los integrantes de GEIC. El entendimiento de la organización adoptada bajo un esquema de áreas dedicadas a los negocios ha facilitado un amplio manejo de las estructuras y no constituye más un conflicto.

Ya una vez que todos entendieron quién era una UEN, se resolvió el problema de confundir la operación bajo dos organigramas. No existe ninguna confusión con la existencia de dos organigramas. Nos interesaba medir los resultados de los centros de costos y seguir con ese esquema no los dejaba meterse a vender sus servicios. Recientemente lo que se pretende lograr hacia fuera es que se vea a la gerencia como

una unidad de negocios que según la literatura atiende a un mercado específico, pero nosotros atendemos a varios, la unidad de negocios es la GEIC. En estos años incluso hemos desaparecido y aparecido nuevos centros de resultados porque el momento lo permite o porque se acaba el negocio de otro (Subgerencia de Comercialización, DF, 2008).

5.2 El fracaso de la administración centralizada versus la aceptación de la importancia de administrar.

Dentro del *nuevo enfoque gerencial* se concibió la necesidad de crear una *administración centralizada* como una forma de controlar todos los aspectos de los proyectos. Así, las decisiones técnicas fueron colocadas en las UEN del DF y los aspectos administrativos fueron fiscalizados desde la administración central hacia todas las superintendencias. Esta acción pretendía dos cosas: por un lado uniformizar los procesos de trabajo en toda la gerencia, generando una diversidad de sistemas de información gerencial y por otro, lograr la medición y definición de costos de los proyectos; la aspiración última era conocer con exactitud cuánto costaba un trabajo en GEIC y poder establecer parámetros de comparación con empresas similares para estar en posibilidad de competir en el mercado abierto por la captación de clientes. Los dos propósitos se lograron con mucho éxito. Desafortunadamente, no se previeron dos consecuencias que afectarían el cambio. La primera fue que los ingenieros debieron dedicar mayor tiempo a los aspectos administrativos de los proyectos y menos a los técnicos, acarreando una lógica pugna entre ambas áreas y una percepción de minusvalía de lo técnico; la segunda fue que los procesos de trabajo y la toma de decisiones se hicieron más lentos en asuntos que requerían de acciones concertadas pero rápidas. Al principio se consideró todo esto como la simple expresión de una resistencia natural a la imposición por primera vez de una serie de controles, pero diez años más tarde se reconoce la medida como un fracaso por el equipo promotor del cambio, aunque se resaltan algunos elementos positivos sin ser generalizados.

La centralización de información en proyectos ha sido un éxito. La centralización administrativa fue un fracaso, la regué porque no se pueden centralizar las decisiones. Reconozco que fue un error porque fue una propuesta mía. Lo que ocasionamos es que todo fuera más lento y se creó mucha confusión. Yo pienso que se debe tratar de descentralizar la administración y esa área central la tenemos que convertir en un ente normativo y regulador, no operativo (Gerencia, DF, 2008).

Creo que aquí hemos tenido un fracaso que debemos reconocer. La centralización no funcionó. La información administrativa que se centralizó no ha funcionado, nos llenamos de sistemas que pocas veces se utilizan. El manejo de la información técnica no existe. Todavía si quiero algo tengo que ver si lo tengo físicamente aquí y si no andar buscando haber quién tiene copia de algo. Esto se quiere resolver con un CIT un Centro de Información Técnica que concentre la información técnica como los planos que son miles y literalmente le digo, miles. Ahorita para elaborar un plano si no lo tengo, tengo que buscarlo a pie. El CIT es idea de Hugo Buendía quiere que camine rápido para centralizar la información técnica. Con la tecnología actual la información técnica no se debe guardar en un solo lado, puede haber varios lugares. En este momento estamos escribiendo un reporte donde reconocemos que la centralización fue un fracaso y créame que me puede porque yo fui quien lo propuso. Pensábamos que centralizando información podríamos tener un control de todo, pero terminamos haciendo todo más lento (Subgerencia de Estudios Geológicos, DF, 2008).

Al principio hubo una distorsión con el cambio. El enfoque de Buendía era que hacía falta centralizar información y descentralizar decisiones. Pero hubo quien entendió que era al revés o que centralizó decisiones. Una subgerencia que tenía el control de la maquinaria, cuando se decidió que se administrara de otro modo se sintió como pérdida de un privilegio y no gustó. Hoy día está mejor organizado toda la información, no diría centralizada. Hay sistemas de información gerencial. Se desarrolló una herramienta para ayudar a la toma de decisiones a nivel gerencial, por centro de resultados, al subgerente, etcétera. Lo hemos logrado trabajando la información. Se pedía información para organizarla y tenerla conforme se requería. Hay informes de áreas que sirven para ayudar al seguimiento de sus presupuestos. Se metieron muchos elementos de calidad, de control de inconformidades, etcétera. Ya no visualizo pugnas por tener o no tener centralizada la información. Ya más o menos todo mundo sigue un rol que lo acepta. Donde sigue habiendo conflicto es en cómo nos organizamos para los proyectos y de quién depende en ese momento el jefe de proyecto (Subgerencia de Planeación, DF., 2008).

La *pugna entre administrativos y técnicos*, suscitada a raíz de la creación de una administración centralizada, sin embargo, no es algo superado del todo, ésta se ha aminorado en parte por el relevo de personal en tiempo de retiro, pero también hay algo novedoso en este escenario. Los ingenieros metidos en una dinámica más fuerte de negocios llegaron a entender la importancia de la satisfacción del cliente y la rapidez de atención que se requiere para lograrlo, aspectos a los que se mantiene ajena el área administrativa. En ese sentido, la urgencia de emparejar la velocidad de trabajo entre ambas áreas ahora se impone por parte de los técnicos; existe pues el reclamo de que el área administrativa debe trabajar más rápido en aras de mejorar el cumplimiento en los trabajos. Sin duda, este hecho marca un giro importante en la concepción primigenia del cambio.

[En estos diez años] Hay también un aprendizaje organizacional. Ahora sabemos medir y ha disminuido la pugna administrativa-técnica. Se aprendió que administrar es algo necesario. El aprendizaje es lo importante [Gerencia, DF, 2008].

La pugna administración-técnica no se ha superado del todo. Fiscalizar, como existe en un gobierno corporativo, implica ver que se den cuentas, debe existir la parte de quien vigile, es necesaria en toda empresa. La gente nueva que entra ya no lo ve como algo diferente porque nace con el cambio. La resistencia se va minimizando en la medida en que los viejos nos vamos. En las entidades, la rendición de cuentas es un clamor de la ciudadanía, realmente la pugna entre técnicos y administrativos no tiene sentido porque hay que rendir cuentas. Por donde creo que se justifica la queja de los técnicos es por el lado de que los administradores no han evolucionado con la misma velocidad en cuanto a la satisfacción del cliente. Los técnicos tienen que inventar respuestas y salidas a las trabas de administrativos y en ese inventar está el aprendizaje, la evolución. Un administrativo siempre se escuda en la norma, en que no te puedo surtir antes de tres días porque me sancionan, es más eso que tener ganas de resolver las cosas en un día. No sé porque los administrativos no evolucionan, no sé si por su formación de administradores, por su nivel educativo, porque no tienen presiones de un cliente, en una palabra les vale si demandan [a los ingenieros]. En esa cadena cliente- proveedor se cobijan con la normatividad, ellos no se enfrentan a la realidad (Subgerencia Estudios Geológicos, DF, 2008).

Una de las consecuencias de la imposición de controles administrativos fue restar tiempo a los aspectos técnicos de los proyectos, para dedicar buena parte del tiempo de los ingenieros a planear una serie de cuestiones administrativas asociadas a los trabajos. Con el tiempo y la experiencia adquirida en el manejo de los procedimientos, pero sobre todo gracias a la reestructuración de la GEIC en 2007, los ingenieros están enfrentando un panorama nuevo que puede definirse como *el retorno a lo técnico*. El regreso de la gerencia a la línea jerárquica de origen, o sea a la construcción, ha impuesto una nueva condicionante en el escenario; ahora se requiere que los ingenieros, especialmente los que se encuentran en niveles superiores, conozcan y entiendan a la perfección cada uno de los proyectos. En ese sentido, existe un reacomodo en el interés principal al regresar al área de construcción donde lo técnico guarda una posición privilegiada con relación a la planeación, dirección y administración.

Ahora que la gerencia depende de una nueva subdirección veo que la dinámica de la gerencia agarra otro ritmo, tiene que ver con el estilo de mi nuevo jefe. Veo que la planeación no existe aquí, todo es operativo, a mi jefe le interesa que yo sepa del tema y debo saber de todos y cada uno de los proyectos todos los detalles. Ahora se le da más peso a lo técnico y menor a la función directiva, todos lo ven así, hay menos tiempo de calidad, la relación de 60 por ciento administrativo y 40 por ciento técnico es al revés ahora. En este cambio de subdirección el imperativo es resolver los problemas no la planeación, no debo apagar el celular, recibo llamadas a las 11 de la noche, pidiéndome trabajo para presentar al día siguiente a las 8 de la mañana con el subdirector; hay una excesiva supervisión. Este cambio es circunstancial, depende del liderazgo del jefe y sobre todo porque se trata de una reincorporación, somos un área nueva en su subdirección. Y yo tengo que cuidar que la gerencia quede íntegra.

En el espacio de las superintendencias fue quizá donde las directrices del cambio organizacional se resintieron más que en ningún otro sitio. El paso de un papel protagónico del superintendente a uno exclusivamente concentrado en la administración con la pérdida asociada de control de los proyectos, la merma en la figura de autoridad, la multiplicación y/o fragmentación en las líneas de comunicación son sin duda, aspectos que inciden directamente en el cambio organizacional. Actualmente, las superintendencias cuentan con directivos nuevos. En parte estos cambios se han dado por una rotación normal de los mandos, pero en otros casos también los relevos obedecen a la necesidad de consolidar las intenciones del cambio. Hasta el día de hoy prevalece la disputa por el control de los proyectos entre el superintendente y ahora el CR, éste es uno de los fuertes escollos del cambio a nivel de las regiones que no ha logrado superarse y aún se busca la fórmula para favorecer un trabajo en equipo, pues la lógica administrativa a la cual debe atender el superintendente no le permite responder, como se esperaba, a los requerimientos de los grupos técnicos. No obstante el retiro definitivo del superintendente de los aspectos técnicos no es un hecho definitivo, aún buscan mantener el control de los proyectos nombrando responsables de los mismos, y aunque el encargado del proyecto reporte al CR, el superintendente no deja de estar al tanto e influir abiertamente en el desarrollo de los trabajos.

Yo no veo diferencias de adaptación en las superintendencias. Ahora ya todos los superintendentes son nuevos, los he movido o se han jubilado. Lo que se ha logrado es compartir la visión. La diferencia es por la habilidad del superintendente. Todos están comprometidos. La guerra entre superintendente y jefes de unidad ha disminuido notablemente. La coordinación sigue siendo con el DAT que ahora encabeza Luis Raúl Wilkins (Gerencia, DF, 2008).

Las superintendencias dependían del gerente. Antes eran operativos, ahora apoyan con recursos a los diversos proyectos. Desde el ingeniero Núñez las superintendencias dependían de la Subgerencia de Planeación y Logística que en realidad era el DAT, Departamento de Apoyo Técnico a cargo del ingeniero Buendía. El nos coordinaba, por el cambio que hubo de pasar de operativo a ser un apoyo y procurar la logística de los proyectos. Quisieron que se cambiara la línea de autoridad y desde entonces todas las superintendencias tienen claro que dependen de planeación y logística Pero en las superintendencias si tenemos problemas. Sigue una disputa por la autoridad en los trabajos de campo entre el superintendente y los centros de resultados. Antes de 1995, los superintendentes eran amos y señores, en campo se hacían las cosas como los superintendentes decíamos, recuerde que yo fui superintendente en Veracruz. Ahora vemos que no estuvo bien separar las áreas por disciplina porque nos cuesta trabajar en equipo. Del organigrama que salió en 1995 los centros de resultados, entonces se llamaban UEN, se disputaron la autoridad con el superintendente. Esta es una de las lagunas que no se cubren con el cambio, ni siquiera por la comunicación. Hay un sentimiento de que no se comunica bien allá [superintendencias]. También

hay otra laguna importante: el traslape por ejemplo de la gestión con clientes, el ofrecimiento de servicios, no se sabe si le toca al jefe de centro de resultados o al superintendente, el problema no es que no se haga, sino que cuando lo hacen los dos no se sabe a quien atender, se crea una disputa. Sin embargo, creo que cada vez menos se da esta situación por una razón natural, porque los superintendentes han cambiado. Por ejemplo, Wilfredo Bonilla de Veracruz salió de un centro de resultados; Mario Contreras de la zona centro tiene quince días en el cargo; Benito Iñiguez de Piedras Negras es nuevo; Norberto Saavedra de Guadalajara tiene un mes pero entiende muy bien su papel a pesar de ser un hombre mayor y con mucha antigüedad en CFE. Sabe muy bien cuál es su papel ni quedarse de más ni de menos. En los proyectos se sabe muy bien que la responsabilidad técnica es de los centros de resultados, pero la responsabilidad sobre los recursos es de las superintendencias. A veces hay un conflicto porque yo técnico pido, pido y pido y el superintendente controla y dice haber, espérame tantito, no puedo darte eso así de rápido. Para resolver esto se ha tratado de tener jefes de proyecto interdisciplinarios, que gobiernen a todos, pero no cosechamos ese plan todavía. Pedimos que sean “multicachuchas”, pero no tenemos tantos jefes de proyecto de ese tipo como proyectos tenemos (Subgerencia de Estudios Geológicos, DF, 2008).

En las reuniones de reflexión estratégica siempre está presente la tensión de la relación entre superintendencias y centros de resultados. Nuestra organización es matricial. La unidad de producción son los proyectos, aquí confluyen las áreas que apoyan y los que realizan el trabajo. El proyecto recibe una línea de con quien trabajo en el centro de resultados, pero en gestión de recursos se trabaja con las superintendencias. El jefe de proyecto lo pone el superintendente, pero informa al centro de resultados. En otras épocas lo ponía otro, depende del proyecto y el momento. Lo último que hemos quedado es que cuando el proyecto es de una sola disciplina el jefe de proyecto se queda entre ellos. Si es multidisciplinario se consensa entre superintendente y jefe del centro de resultados quien pone al jefe de proyecto (Subgerente de Planeación, DF, 2008).

5.3. La comunicación.

A diez años de haberse iniciado el proceso de cambio en la GEIC permanece la comunicación como la gran pendiente. La estrategia definida por la gerencia vio en la comunicación la clave para conjuntar a los participantes en el proyecto de cambio, sin embargo en su concepción sólo se consideró una serie de reuniones entre cierto nivel de personal, asumiendo que de ahí se desprendería una cascada informativa que permearía completamente hacia los niveles inferiores. Desafortunadamente, el esquema no propició una retroalimentación real y basó en la información toda la actividad comunicativa. La participación para construir las directrices del cambio constituyó más un ejercicio forzado que verdaderamente abierto; no se actuó bajo un esquema de interlocución constante, pues una actitud de esa naturaleza se habría traducido como incompetencia para aprehender el proceso, lo que ponía en riesgo el puesto de trabajo. Por otro lado, se creó una distancia entre los participantes tanto por el uso de una jerga especializada como por la imposibilidad

tácita de un intercambio auténtico, lo que impactó directamente en la identidad de los participantes. En suma, se separó al cambio de la comunicación y se perdió de vista que ésta es la que permite cobrar vida al proceso de cambio al otorgar sentido a las acciones institucionales y posibilitar la construcción de significados comunes; es en suma, el telón de fondo del cambio.

En estos diez años, se ha generado una percepción de mejora en la comunicación, pero se reconoce que aún se requiere de acciones para consolidarla. Probablemente éste seguirá siendo un objetivo de segundo plano, pues los resultados alcanzados hasta ahora crean satisfacción entre los participantes. La gerencia ha avanzado hacia un esquema de trabajo que genera rentabilidad, vende servicios y tiene clientes que si bien son más gubernamentales que de la iniciativa privada, le permiten obtener dividendos impensables antes de iniciar el cambio. Así, la preocupación por usar la comunicación como el medio para poner en la misma sintonía a todos los participantes no es profunda en este momento, puesto que se concibe desde la alta dirección una adopción voluntaria de un esquema de trabajo que propicia ganancias.

Existe actualmente una percepción de mejora de la comunicación, pero se reconoce que faltan cosas por hacer. La conformación y puesta en marcha en estos diez años de un área de comunicación sumada a una constante celebración de juntas o reuniones, no ha logrado propiciar la comunicación hacia arriba. Incluso hoy, se utiliza con más frecuencia la comunicación vía correo electrónico, pero al parecer no existe una resistencia por la despersonalización que ello genera.

Para organizar el cambio hubo una estrategia más específica que fue difundir con la mayor parte de la gente lo que se estaba pensando y cuál era la visión de organización y apoyarse en reuniones periódicas con las cabezas de las áreas y de ahí insistir mucho en permear información hacia abajo. Pero no era un sistema. Se hizo en su momento para organizar el cambio (...) Se han implementado cosas para resolver el problema con las superintendencias o con los jefes de departamento y eran de cada tres meses y la tarea era permear hacia abajo. A final de cuentas eso dejaba que desear porque dónde estaba la comunicación hacia arriba y cómo nos asegurábamos de la comunicación hacia abajo. Se creó un área de comunicación interna que, sin saber lo que podía lograrse con ese grupo, empezó a organizar la gaceta periódica, organizaban los comunicados para citar a reuniones, [se encargaba de] asegurar que [los asistentes] tuvieran información previa. Ahora se usa mucho el correo electrónico, después publican la información tratada en las reuniones (...). Toda el área de comunicación interna organiza la información de la gerencia, la imagen. Ellos

nos bombardean de toda la información, organizan quién recibe qué comunicación. Pienso que la comunicación ha cambiado, al principio yo creía que era ocioso tener un área, pero ahora veo un efecto positivo. Ahora hay reuniones mucho más seguidas; en ocasiones hemos llegado al problema de tener “juntitis”, pero yo pienso que se ha evolucionado porque son reuniones para resolver los problemas de comunicación. Antes cada subgerencia trabajaba por su lado y nos costaba entender que teníamos objetivos comunes como gerencia. Se mejoró la comunicación interdisciplinaria, pero todavía nos cuesta trabajar en equipo (Subgerencia de Planeación, DF, 2008).

La comunicación de la GEIC es una laguna pero no entre el grupo directivo, afortunadamente, cuando ya se va para abajo, la comunicación es el talón de Aquiles. La mala comunicación propicia muchos chismes y radio pasillo. Todavía no somos oportunos en comunicación. Fuera del DF también hay problemas, pero creo que va con la naturaleza de nuestra nacionalidad (Subgerencia de Estudios Geológicos, DF, 2008).

5.4. Los retos de la GEIC.

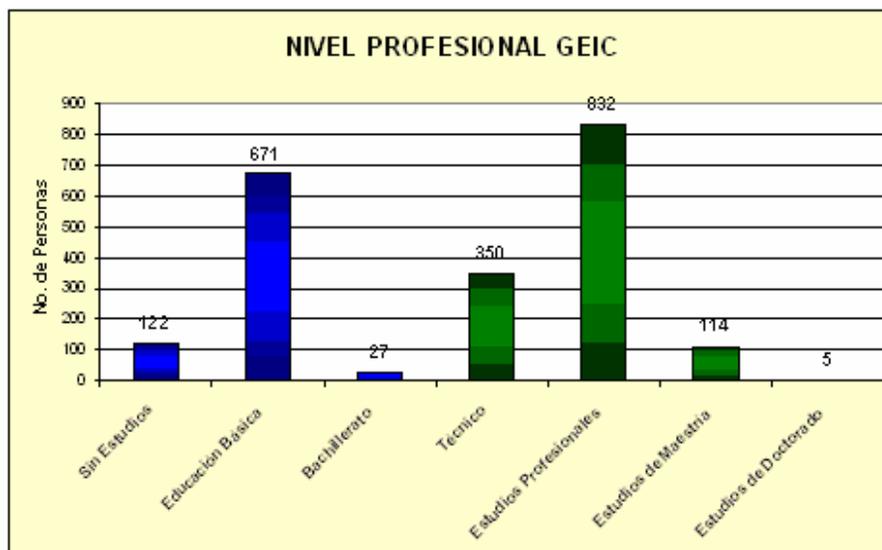
Para la alta dirección existen nuevos retos a enfrentar por la GEIC. Uno de ellos es lograr un *cuadro de reemplazo*. El equipo directivo está por llegar a la antigüedad laboral de retiro, y aún no se cuenta con un grupo de ingenieros con la suficiente experiencia para continuar en la línea del cambio en la gerencia, pese a que se ha aprendido a ver a la gerencia como un todo y no un conjunto de fragmentos; las subgerencias han aprendido a vender a toda la gerencia y no sólo su área. En ese sentido, la preocupación actual es lograr conformar un grupo sólido de potenciales responsables de la GEIC que provengan de ella misma, pues la antigüedad en el empleo ha sido un factor importante en el cambio; una buena parte de los directivos han pasado toda su vida laboral sólo en la CFE y en la gerencia registran más de veinte años, lo que hace del equipo promotor del cambio un grupo especial por su amplia experiencia y conocimiento de la GEIC. Así, uno de los temores de la primera reestructuración en 1995 fue justamente la posibilidad de perder el empleo en el que había transcurrido la mayor parte de su vida laboral en distintos puestos o posiciones.

De 3 años para acá hay que trabajar en un cuadro de reemplazo en el que se ve quién va a sustituir a los actuales directivos, este trabajo es un componente de acicate y de pensar en el futuro del área. La capacitación que yo doy a los cuadros de reemplazo es con el ejemplo. Los mando a resolver problemas de la gerencia no de sus áreas. Ahora la gente se da cuenta de que la fortaleza de la gerencia es vender servicios multidisciplinarios en serio. Los ingenieros venden a la gerencia completa no a su área, pero hay que reconocer que sigue habiendo excepciones. En dos años yo me voy a ir y debo pensar que mi reemplazo debe venir de aquí mismo de la gerencia. Dentro de dos años que yo me vaya debo dejar la gerencia funcionando mejor y ello lleva a

reconocimiento de especialidad y actitud de servicio, un grupo de personas preparadas técnicamente; buenas relaciones con el sindicato y sobre todo con los directivos de la CFE (Gerencia, DF, 2008).

Con datos a 2007, la GEIC está compuesta por 2,121 colaboradores entre empleados eventuales, de base, confianza y mandos medios y superiores. En su interior convive gente con diverso nivel de estudios. Si se divide al personal en dos grandes grupos puede separarse a los que cuentan con un nulo o mínimo nivel de estudios de los que sí tienen instrucción desde un nivel técnico a doctorado. El primer sector está conformado por 820 trabajadores (38% de los empleados) que agrupa a gente sin estudios, con nivel básico de educación y de bachillerato. El grupo dos está compuesto de 1301 colaboradores (o el 62% del personal) y considera gente con estudios de nivel técnico, profesional, de maestría y doctorado. Estos datos se muestran en la GRÁFICA 15.

Gráfica 15.



Fuente: GEIC, Reporte Extenso 2007, p. 3

Para la gerencia *en el personal bien preparado se encuentra una clave de la competitividad* que si se logra junto con una adecuada gestión tecnológica, permitiría ganar mayor terreno a la GEIC. Ésta ha implementado una serie de acciones destinadas a impulsar entre los trabajadores el interés por superarse, tales como concursos de innovación o asistencia a congresos o diplomados.

Creo que se necesitan dos cosas para aumentar la competitividad: aprender (o prepararse técnicamente) y tecnología. Aprender es tener a la gente preparándose en maestrías, diplomados, etcétera. [En la Gerencia] se hace concurso de innovación y se hace clasificación por categorías. Los ganadores tienen derecho a un congreso en el extranjero y van hasta 30 o 40 personas, esta es la preparación formal. La otra cosa es que hacemos un programa de adquisición tecnológica. En el presupuesto existe una meta de dedicar el 1.5% del mismo a la tecnología. Para mí la competitividad es sinónimo de preparación y aplicación de tecnología.

Otro gran reto de la gerencia se encuentra en *el papel del sindicato en el cambio*. Desde 1995 ha mantenido una actitud de oposición hacia la operación de trabajos bajo la modalidad de contrato y sobre todo, de la contratación de eventuales para realizarlos, por los pasivos laborales que generan. De hecho el plan estratégico de la GEIC contenía en una de sus líneas la mejora de la relación con el sindicato. Para la alta dirección sin embargo, las relaciones laborales deben reconfigurarse como mecanismo de ayuda al cambio, pues por ejemplo, se bloquea la contratación de eventuales; se frena el trabajo de los CR o se impide la asignación de plazas a empleados eventuales de muchos años. No obstante, la GEIC considera que se está en un momento adecuado para lograr un mejor esquema de interlocución entre ambas partes, por supuesto todo esto se orienta a favorecer el proceso de cambio organizacional.

Por fuera hay problemas con el sindicato, obstaculizaron la contratación de eventuales, tuvieron que irse a Tenayuca. Ahora hay 127 vacantes. En la gerencia hay un grupo de personal permanente que es de 600 y 400 eventuales, pero se han llegado a contratar 2,500 trabajadores eventuales más. Afortunadamente los delegados sindicales ahora son otros y han hecho más fácil la operación. Hay situaciones que ponen en riesgo a los centros de resultados. Cuando vivía Leonardo Rodríguez Alcaine en su equipo estaba Manuel Torres que era del CEN y era el delegado de la Gerencia, pero por sus ocupaciones puso a otros delegados aquí. Cuando muere Rodríguez, el ingeniero Gasca que lo sustituye tiene otras ideas y finalmente Torres se jubila porque nunca encaja en el equipo. Pero nos deja cargas negativas porque se empieza a rechazar a los eventuales porque generan pasivos laborales en la empresa, pero no, sin eventuales no puedo operar. Ahora son otros delegados y hemos logrado convencerlos de dos cosas: primero hicimos un análisis de que en la gerencia hay 600 empleados permanentes y 450 eventuales que van a pelear su base. Además hay otros mil o 1,500 que se contratan cada año. A éstos los liquidamos al año para que no haya problemas. Luego hicimos el análisis de los que se van a jubilar de los permanentes y les propusimos ir metiendo ahí a alguien del grupo de 450 eventuales y cubrir las vacantes con gente nueva. Yo les dije que puedo pagar el pasivo laboral con una cuenta que genere con las utilidades de los proyectos en dos años, pero se requiere el apoyo de contabilidad nacional para que autoricen la cuenta. En dos años tendríamos 264 millones de pesos. Los delegados son afines a nuestros intereses ahora. En el plan estratégico de la gerencia concebido en 1995 estaba consolidar el liderazgo y una acción era mejorar las relaciones con el sindicato, eso me tocó a mí. Se creía que eran protegidos de otro grupo sindical, pero ya lo resolví y ahora tenemos un grupo de

delegados que nos apoyan en el objetivo que tiene trazado la gerencia de vender los servicios (Gerencia, DF, 2008).

La *competitividad* es un reto que la GEIC tiene que enfrentar. En su caso es una cuestión fundamental porque, de acuerdo a lo expresado, la gerencia no tiene un real punto de comparación porque no existen empresas similares a la GEIC. La medición que se haga de ella será siempre parcial, segmentada y sólo para algunos servicios. Esto debe cuidarse para evitar que la gerencia pierda piso y no establezca parámetros adecuados de competitividad.

Tenemos enmascarada la competitividad con la competencia porque realmente no tenemos competencia fuera, nuestros adversarios hacen 2 o 3 disciplinas nomás, nadie tiene veinte como nosotros. Nuestra competitividad es parcial. Podemos medirnos con los que hacen perforación, pero nadie puede hacer un estudio de donde colocar un oleoducto, ¿cuál es la referencia de nuestra competitividad? Lo hacemos por referencias parciales y por las personas de organización que contratamos como asesores: UNAM, IPN, Centro de Investigaciones sobre Electricidad, todos son asesores contratados para hacer un servicio. Nos comparamos con ellos y calibramos nuestros costos, los tiempos de ejecución, etcétera, pero en realidad no hay con quien compararse. Creemos que la gestión tecnológica puede ayudar a mejorar los procesos, pero en sí la competitividad es algo que no se puede detener (Subgerencia de Estudios Geológicos).

La GEIC enfrenta permanentemente la cuestión de obrar como una empresa que debe *hacer compatibles las visiones pública y privada*, porque está sujeta a normas, procedimientos y reglas que la sujetan en su acción institucional, pero el escenario que enfrentó en 1995 la forzó a generar las condiciones para mantenerse como parte del corporativo. Aunado a ello estuvo la necesidad de cambiar la forma de asumirse en la GEIC los mandos directivos.

Creo que existe una compatibilidad entre el servicio público y la empresa privada, pero no es fácil de materializarla porque no están dadas todas las cosas. A nosotros no nos quitan una sola norma, son como límites en la actuación, aún así lo que veíamos imposible era sólo porque teníamos un velo, hemos visto que siempre hay manera de hacer todo, de hacerlo compatible. Nos vendría bien que movieran una cosa por ahí, para trabajar en un modelo de desempeño en un mercado abierto (Subgerencia de Estudios Geológicos, D.F., 2008).

La gerencia, me refiero a gerenciar no tiene que ver con la propiedad. Gerenciar bien no está relacionado con si eres del gobierno o si eres de la iniciativa privada, está en relación con la habilidad que se tenga para hacerlo. Tienes una gran estructura que no tienen otros, pero también tienes la desventaja del costo de esa estructura. Cuando se planeó el esquema de negocios había que meterse en desventajas y ventajas. Finalmente siempre tendrás unas y otras, pero te tienes que mover. Ahora estamos trabajando en la Agenda 21 que es de sustentabilidad. Tenemos que analizar en qué acciones a nivel mundial podemos insertarnos e ir viendo trabajos y estudios, ir

pensando como vas a ir mejorando, de lo contrario ahí te quedas (Gerencia, DF, 2008).

Para la gerencia los retos podrían superarse en el corto plazo porque hay una cuestión que juega a favor de la GEIC: el hecho de que *el organigrama basado en CR ya es una realidad* que se conoce incluso en la CFE. Su misión es vender servicios especializados a múltiples tipos de clientes.

Este organigrama es formal, es aceptado y vendemos. Todos lo saben. Elías lo sabe, la gente está de acuerdo en que así sea. Los centros de resultados son formales. Ya no es un secreto que buscamos clientes y que vendemos nuestros servicios especializados.

Por otro lado, que *la GEIC lograra definir una misión y tener claro cuál debería ser su papel* después de que las centrales hidro y termoeléctricas dejaron de construirse es el hecho de mayor envergadura al que se enfrentó la GEIC. Ésta no está inscrita en ninguna de las tres divisiones principales del proceso de producción de energía eléctrica, es decir no formó parte de las áreas de generación, transmisión o distribución, áreas en las cuáles los procesos de trabajo son muy claros. En ese sentido, todo el proceso aplicado y vivido en GEIC desde 1995 resulta más loable desde el punto de vista de los directivos porque de no tener claridad en la acción institucional, se logró establecer un camino que no sólo facilitó la conservación del empleo, sino que se hizo en una dirección que dio rentabilidad, eficiencia y productividad a la gerencia.

Las áreas de la CFE tienen un papel muy definido. Por ejemplo, Generación se divide en seis regiones y cada una tiene sus gerencias. Cada gerencia tiene sus centrales y ahí está claro que hay que generar energía. Luego está Transmisión dividida en trece áreas, cada una tiene su tramo, en ese caso lo que toca es que haya transmisión en mi tramo con el mínimo de pérdidas. Luego está Distribución, su trabajo es llevar energía a otros, atender a los clientes, ver que se cobre, que se instale el servicio, orientar a los clientes. Todo el trabajo es definido. Nosotros no tenemos trabajo definido. Si yo me quedo con los proyectos que me dan, me sobra la mitad de la gente. Tengo que buscar otros trabajos y buscar una nueva dirección para toda la gerencia (Gerencia, DF, 2008).

Una ventaja adicional está en el hecho de que el esquema actual no sólo ha permitido la creatividad de los CR, sino que ha propiciado que todo el personal, incluso sin estar en las posiciones de toma de decisiones, tuviera la posibilidad de organizar un CR que al final fuera exitoso y lograra resultados. Así, el cambio organizacional ha tenido la ventaja de dar la oportunidad a los participantes de GEIC de probar la creatividad y propuesta como un

mecanismo que posibilita el ascenso hacia posiciones jerárquicamente superiores. En otras palabras, el cambio organizacional ha propiciado la *aparición de actores informales que han pasado a la formalidad* gracias al entendimiento de los propósitos del cambio.

Yo creo que sí han surgido actores informales pero es difícil ubicarlos, por problemas de reducción de recursos humanos, pero te puedo citar un caso: Mario Contreras. Para empezar estaba en la GIEyC Tenía a su cargo una oficina de electrónica, daba mantenimiento a equipos electrónicos. Aquí en GEIC había equipo electromecánico y se le encargó que también atendiera nuestros equipos. Este señor inquieto asimiló muy bien la intención del cambio organizacional y manifestó su intención de vender servicios, su unidad se convirtió en un centro de resultados. El año pasado fue el área que más ingresos trajo a la gerencia. Este señor ya le entró a desarrollar lo que es un sistema de gestión de tecnologías de la gerencia que es una de las estrategias más importante para mantener la competitividad y el sistema en el largo plazo. Hace más o menos quince días fue nombrado superintendente de la zona centro. Creció de un área que reparaba equipos y que pudo pasarse la vida haciendo lo mismo, pero se preocupó por vender y ahora registra 70 millones de pesos anuales en ventas. En diferentes grados ha habido gente que se interesa por vender sus cosas con éxito, poco a poco esto va haciendo la diferencia en la GEIC (Subgerencia de Comercialización, DF, 2008).

Así, la percepción de los directivos es que el cambio iniciado en 1995 no sólo se ha consolidado, sino que ya debe abrirse una nueva etapa, pues se logró romper los paradigmas que limitaban el crecimiento de la gerencia y hoy, hace falta un nuevo proceso que permita una reconfiguración de los paradigmas nuevos que han aparecido.

Hay un papel fundamental del superintendente para liderar los cambios. No me gusta hablar del cambio porque ya son diez años. Ahora debe ser al revés porque ahora hay que promover nuevos cambios. Yo no diría traer sangre nueva, sino que haya actores que traigan. Cuando el cambio empezó se hablaba de romper paradigmas y me pregunto si a estas alturas no hay nuevos paradigmas que romper como al principio. En todas las superintendencias se asimiló el cambio. Tuvo mucho que ver que se lideró por superintendentes. Lo que hace falta es asegurarnos de que los cambios se pueden seguir dando (Subgerencia de Planeación y Comercialización, DF, 2008).

El cambio organizacional en la GEIC puede considerarse como un hecho consolidado en algunos aspectos, pero como todo proceso está sujeto a las decisiones del equipo directivo y a las condiciones del contexto. La incorporación de la gerencia a la subdirección de construcción marca una nueva dinámica que no resulta complicada de atender para un área que había abandonado la actividad técnica por la administrativa y eso genera apropiaciones favorables al cambio.

Capítulo 6

CONCLUSIONES

El análisis del cambio en las organizaciones cobra una importancia singular en un contexto donde crece la preocupación por ajustarse a las presiones del medio ambiente con una mayor eficacia y eficiencia. En este caso el apremio es tal que incluso amenaza con la supresión de ciertas estructuras o de la gerencia en su conjunto. El surgimiento de campos teóricos, como el de la nueva gerencia pública, coloca en el centro de la discusión al papel de los gobiernos y la necesidad de generar acciones eficientes y eficaces; ello ha impuesto desde comienzos de la década de los noventa, una exigencia por adaptar la actuación institucional a nuevas condiciones de competencia y mercado. El paso de un *Estado de Bienestar* a un *Estado Regulador* (Majone y La Spina, 1993) lleva aparejada una institucionalidad nueva y exige también una administración pública distinta. En la década de los noventa diversas entidades gubernamentales se vieron en el imperativo de modernizarse o innovar procesos para una mejor atención de sus públicos⁴¹.

En materia de energía y específicamente en el sector eléctrico, la exigencia es aún mayor por estar en un terreno donde la privatización ha campeado permanentemente como una potencial estrategia de solución a problemas estructurales añejos, no sin suscitar una diversidad de reacciones que van desde el apoyo hasta el rechazo radical. En el sector de la energía eléctrica se han aplicado una serie de medidas destinadas a favorecer la capacidad de reacomodo y ajuste a los requerimientos del medio ambiente. Desde el sexenio de Miguel de la Madrid se ha pugnado por introducir figuras jurídicas que permitan la participación de actores diferentes en la generación de energía eléctrica aunque sin grandes resultados. Situaciones similares se han vivido en los sexenios de Carlos Salinas con la creación de la Comisión Reguladora de Energía; en el de Ernesto Zedillo se buscó una mayor apertura a la inversión directa en la generación, transmisión y venta de energía mediante una propuesta de ley en 1999 y con Vicente Fox, también fueron múltiples las intenciones de lograr abrir la participación a otros actores sin éxito en el propósito.

El cambio organizacional iniciado en la GEIC en 1995 se desprende de un plan global o macro que abarca a todo el sector. El objetivo es lograr que las organizaciones sean capaces

⁴¹ Como ejemplo tenemos a la SEP y los programas de modernización educativa para incrementar la calidad en el sector básico suscitado en la década de los noventa.

de utilizar adecuadamente sus recursos, de relacionarse con otras entidades, de atender⁴² a sus clientes o usuarios y de redefinir constantemente la misión institucional para hacer viable en el largo plazo la acción institucional (Cabrero, 1998: 22 en Bozeman, 1998). Así, el proceso de la GEIC debe verse como un proceso inscrito en una política pública dirigida a toda la administración del gobierno y al sector de la energía en específico. Esta política se tradujo en programas que, por un lado, establecían los lineamientos generales a cubrir y por otro, servían de base para construir los mecanismos que dieran flexibilidad a las entidades, haciendo de los artificios administrativos la clave para lograr el espacio de participación tan fiscalizado y bloqueado por el sistema bicameral.

Al formar parte del sector de la energía eléctrica, la gestión de la GEIC está cargada de un alto valor político que ha sido factor determinante de sus acciones, aunque no solo de la gerencia, sino de la CFE en su conjunto. La introducción de mecanismos de innovación se hizo por presiones del contexto más que como resultado de una presión interna y, dada la concepción de la energía eléctrica como un bien público bajo la rectoría del Estado, la aplicación de acciones de mejora tendría que desprenderse de reglas administrativas o jurídicas que no implicaran una modificación constitucional.

La traducción de los dictados externos en una realidad concreta, el proceso a través del cual se conforma esa realidad es lo que hace interesante y peculiar a cada organización. En la GEIC la introducción del cambio organizacional justificaba su permanencia como parte del corporativo, pero los efectos de esa decisión, así como el conjunto de decisiones que engarzan el proceso, dotan a la organización de una dinámica que pone en juego una diversidad de aspectos y cuyo análisis abona a favor del conocimiento organizacional.

Plantear un proceso de cambio requiere de una visión en diversos planos. Los grados de responsabilidad, participación, influencia, liderazgo, control y afectación por el proceso no son en ningún sentido, iguales para toda la organización. Esto marca y define la apropiación del participante con relación al proceso y en esa misma medida, puede preverse el grado de compromiso, aceptación o rechazo hacia la intención del cambio. Durante la investigación

⁴² Podría agregarse también la importancia de generar sus clientes, tal como sucedió en la GEIC.

hubo posiciones extremas de concepción respecto al cambio. Por ejemplo, para algunos se trataba de un esfuerzo institucional por conservar el empleo, mientras para otros representaba simple y llanamente un cambio de jefe. Ambas percepciones se desprendían del cambio, pero la posición de cada actor dentro de la organización le llevó a verlo desde un ángulo o grado de alcance. A continuación intentaremos una esquematización (CUADRO 15), por grupo específico de la GEIC, respecto a la visualización que se tuvo del cambio; se abarca al equipo directivo; las UEN, CC, AS, superintendencias, auxiliares técnicos foráneos de UEN o CC sin dejar de considerar una visión de ellos mismos constituidos ahora en CR.

CUADRO 15. ESQUEMA DE VISUALIZACIÓN DEL CAMBIO POR LOS DIFERENTES GRUPOS		
Grupo	Visión del cambio	Grado de Responsabilidad, Participación, Influencia, Control y Compromiso
Equipo directivo (1998)	Única opción de no desaparecer del corporativo ante la reestructuración de CFE y el cierre a la construcción de centrales eléctricas. Es la oportunidad de centralizar el control de la GEIC.	Responsabilidad completa en el proceso desde el diseño a la implementación. Participación central en todo el proceso. A su vez, dirige la participación de los otros actores y la condiciona a las necesidades del proyecto. Liderazgo, influencia y control totales. El compromiso se asume como la oportunidad de mantener el puesto y acceder a posiciones superiores.
UEN	Pérdida de posición pasiva. Necesidad de asumir una actitud activa para la consecución de proyectos. Subordinación de la técnica a la administración. Percepción de llevar todo el peso del cambio. Aparición de una competencia entre los departamentos que mina la integración de los participantes.	Responsabilidad en la consecución de proyectos. Su participación es ajustada a los objetivos generales del cambio; no se considera como algo que incida en el diseño, sólo en la puesta en marcha. El grado de influencia es muy bajo, circunscrito a la actividad para conseguir clientes. El control no existe. El grado de compromiso es bajo al inicio; rechazo a los controles administrativos, conforme se impone una lógica de competencia interna, se va consolidando.
CC	No percibe los cambios al principio. La colocación en un segundo plano de su actuación en la organización los lleva a concebir el cambio como una pérdida de estatus ante el equipo directivo. Incremento de la carga de trabajo.	Su responsabilidad es indirecta con el cambio. Debe cumplir los compromisos con CFE, aumentando su carga de trabajo. Participación nula en el diseño e igualmente indirecta en la puesta en marcha. No se observa un grado de influencia o control en el proceso. Su compromiso hacia el cambio no se plantea como algo clave para la puesta en marcha.

AS	Posibilidad de controlar a la organización y acceder a posiciones de toma de decisión superiores. En el organigrama funcional aparecen con jerarquía superior, diferente a la realidad.	Una de estas AS orquestó, diseñó y puso en marcha la idea del cambio, por lo que todos los aspectos involucrados son de un grado fuerte: responsabilidad, participación, influencia, control y compromiso. Liderazgo.
Superintendencias	Pérdida de posición privilegiada al no controlar más todos los proyectos de la superintendencia. Pérdida de estatus.	El grado de participación estuvo focalizado en una superintendencia sin incluir a las demás. La de Veracruz mantuvo una fuerte participación, control e influencia; formó parte del equipo directivo. El compromiso en ese sentido fue alto en la región, mientras en Guadalajara, Piedras Negras y Tenayuca el cambio se desarrolló más como un proceso desde abajo y el exterior que como un asunto liderado por el superintendente. Aún hoy se mantiene una inercia de controlar los proyectos, no obstante que los superintendentes son diferentes en su totalidad.
Auxiliar Técnico Foráneo de UEN	El cambio representa la organización de la superintendencia por especialidad, lo que significa la ruptura de líneas tradicionales de comunicación. Pérdida de su jefe inmediato; sensación de desintegración en la superintendencia.	Sin participación, control e influencia durante el proceso. La responsabilidad estuvo determinada por la posibilidad de conservar el empleo. El grado de compromiso fue aumentando paulatinamente.
Auxiliar Técnico Foráneo de CC	Sin diferencia en su quehacer cotidiano y actividades atendidas. Pérdida de línea de comunicación con el superintendente e imposición de un jefe nuevo.	Sin participación, control e influencia durante el proceso. La responsabilidad con el cambio se circunscribió a cumplir compromisos con CFE en la región, por lo que es indirecta con el cambio. No mantuvo control en el proceso y su grado de compromiso prácticamente fue irrelevante.
Centros de Resultados	Cambio como algo positivo. Necesidad de reforzar algunos aspectos para consolidarlo, por ejemplo: diversificación de clientes.	Generaron un replanteamiento del diseño del cambio que vino de abajo hacia arriba, motivando una nueva estructura funcional. Los grados de control, compromiso y responsabilidad se incrementaron como consecuencia de ello.
Equipo directivo (2008)	Cambio como algo consolidado. Facilitó una posición favorable en la nueva reestructuración de 2008. Pero se mantiene una alerta de retroceso o pérdida de dirección ante el inminente retiro de actores clave en los siguientes dos años. Necesidad de conformar un cuadro de reemplazo.	La responsabilidad, participación, influencia, control y compromiso son fundamentales en el proceso. Hasta ahora los grados en estos aspectos son altos. El diseño requiere ahora de la formación de un cuadro de reemplazo, por lo que se agrega a ello como un aspecto nuevo al proyecto original del cambio.
Fuente: Elaboración propia.		

Bajo este esquema es posible inferir que los objetivos generales del cambio afectan los objetivos individuales o específicos de cada actor organizacional en forma diferente; los primeros pasan por el filtro de los segundos, generando una toma de posición particular. Aquí está una razón para considerar una apropiación del proceso como algo único para cada actor organizacional. Complementariamente, la concepción respecto al cambio marca y define no sólo el desarrollo y curso del proceso, sino las apropiaciones de los participantes.

De este modo, un intento por visualizar los grados de responsabilidad, influencia, compromiso, participación y control con que se insertan los actores organizacionales en el proceso de cambio, podría definirse en el CUADRO 16, asumiendo una gradación de acuerdo con la posición jerárquica ocupada desde el punto máximo al nivel mínimo o de base. Mientras más alto el nivel jerárquico la posibilidad de controlar, influir así como la responsabilidad de los resultados del proceso será mayor. En contraparte, todos los aspectos disminuyen de grado cuando el participante de la organización se ubica en una posición jerárquica de base; la posibilidad de influir o controlar el proceso es muy baja o casi nula.

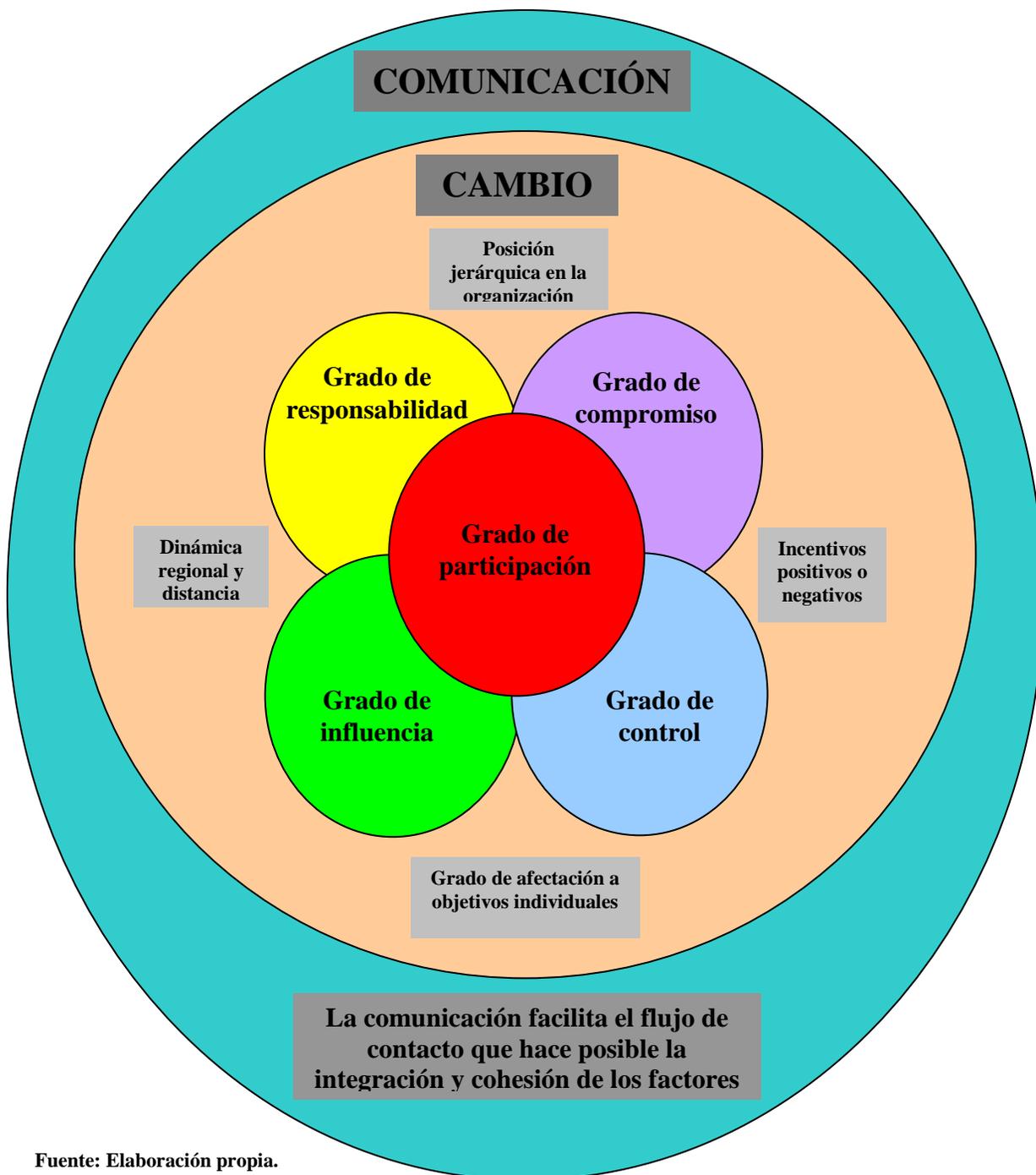
CUADRO 16. RELACIÓN DE LA POSICIÓN JERÁRQUICA ORGANIZACIONAL Y DIVERSOS GRADOS DE INSERCIÓN AL CAMBIO			
GRADO DE	NIVELES JERÁRQUICOS		
	PRIMER NIVEL	MANDOS MEDIOS	BASE
Responsabilidad en las decisiones	Alto	Redefinición y adecuación	Ejecución
Influencia	Alto (con centralización)	Diferenciado Dependiendo de la UEN	Baja por el tipo de definición inicial del cambio
Compromiso	Alto (en ocasiones forzado)	Alto con variaciones regionales	Regular
Participación	Alto	Medio	Sólo como engranes
Control	Medianamente alto	Medio con particularidades regionales	Casi nulo

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, cuando agregamos al esquema las variables de: afectación de objetivos individuales; incentivos negativos o positivos que se requieren para hacer caminar al

cambio; dinámica regional de cada superintendencia y distancia, en el telón de fondo que es la comunicación, podríamos considerar una expresión como la del ESQUEMA 2.

ESQUEMA 2. GRADACIÓN CON RELACIÓN AL CAMBIO CONSIDERANDO OBJETIVOS INDIVIDUALES, INCENTIVOS, DINÁMICA REGIONAL Y DISTANCIA, POSICIÓN JERÁRQUICA Y COMUNICACIÓN



Fuente: Elaboración propia.

En la medida en que se afectan los objetivos de cada miembro organizacional y se da una composición de incentivos positivos o negativos, los grados de participación, compromiso, influencia, responsabilidad y control pueden mezclarse en una diversidad de combinaciones posibles. El grado de compromiso gradualmente será mayor si el cambio supone la posibilidad de mejorar la posición al interior de la organización aunque el nivel jerárquico no se modifique sustancialmente. Este es el caso de los jefes de proyectos o responsables técnicos foráneos de las UEN en las superintendencias que, de un momento a otro, comenzaron a llevar a cabo su trabajo sin estar bajo la subordinación del responsable regional de la gerencia. Por supuesto, la primera reacción fue un rechazo por “perder al jefe de siempre” o por considerar que de repente “se perdía la cabeza”, pero con el tiempo, este supuesto abandono que significó colocar a las UEN regionales en línea de mando con los responsables de las UEN del DF, abrió una ventana de oportunidad para lograr una mayor participación en actividades de dirección y responsabilidad en los proyectos y a la larga, se probaría otro ángulo de las capacidades de los ingenieros tradicionalmente encargados sólo de aspectos técnicos, ayudando a una paulatina influencia en la toma de decisiones inherente al trabajo. El hecho provocó una carga de trabajo y responsabilidades superiores (en aras de conservar el empleo), pero se adquirió una mejor posición al interior de la organización como resultado de una mayor concertación en la toma de decisiones, pues ahora se participaba como sujeto activo y no sólo operativo, en contraposición al pasado cuando el superintendente ordenaba las actividades y tareas a ejecutar.

En la GEIC justamente al inicio del cambio, la amenaza de quedar sin empleo ante la eventual desaparición de la gerencia, se convirtió en un incentivo que llevó a los participantes de las UEN a inscribirse paulatinamente en las líneas del cambio. La afectación a sus objetivos marcó el grado de compromiso, participación y responsabilidad; no obstante los grados de influencia y control pueden mantener otra gradación, pues la posición jerárquica juega su parte. En el DF, los jefes de UEN tuvieron oportunidad de obrar con cierta independencia de sus jefes formales, en ese momento se imponía la meta de conseguir proyectos de clientes diferentes a la CFE; la competencia llevó incluso a un enfrentamiento donde no importó si oficialmente una UEN era un departamento que

operaba con subordinación a otra, que en realidad era una subgerencia. Esta nueva dinámica otorgó la oportunidad de crecer en prestigio y aprecio, desde el punto de vista de la alta dirección, si se lograba la adjudicación de proyectos, lo que constituye uno de los objetivos individuales sin duda más importantes para los actores organizacionales, ganando así una posición superior si bien jerárquicamente no aplicaron modificaciones al organigrama formal. Con el tiempo, algunos actores informales con resultados exitosos bajo el esquema del *nuevo enfoque gerencial*, pasarían a la formalidad en puestos de mando, recuérdese por ejemplo, el caso del responsable de la UEN de electrónica que se convirtió en el superintendente de la zona centro gracias a los méritos mostrados como jefe de un área que pugnó por convertir, sin ninguna obligación, primero en una UEN y luego, en uno de los CR más rentables.

Dificultades generadas durante la puesta en marcha del nuevo enfoque gerencial.

En la GEIC, el viraje hacia un mercado donde se compitiera por clientes distintos a la CFE como estrategia para permanecer en el corporativo, en realidad era una lucha por conservar el empleo. Ello determinó el grado de inclusión y exclusión de cada participante en el diseño de las bases del cambio y el margen de participación se restringió exclusivamente a la formalización y legitimación del proceso. El control e influencia en el proceso estuvo reservado prácticamente al equipo directivo, mientras el resto de actores concretó su control e influencia al pequeño espacio donde podía actuar sin llegar a incidir en la intención general. Esta es una explicación de por qué los participantes sintieron al cambio tan ajeno a su dinámica organizacional y tardaron en involucrarse activamente en su puesta en marcha.

El cambio significó el paso de una organización con rutinas burocráticas predefinidas a una fragmentada donde unas continuarían actuando bajo ese esquema (CC) y otras dependerían de la cantidad de clientes y proyectos que lograra conseguir (UEN). Sin duda, esto trae aparejado la ruptura de una serie de aspectos en la GEIC, por ejemplo:

- La **identidad**. Ésta se vio afectada en la gerencia al dividir a los departamentos en UEN, CC y AS, introduciendo un organigrama funcional donde se definió un quehacer y misión distinta para cada área de la GEIC. La ruptura de la identidad se reforzó con la permanencia de un organigrama formal que otorgaba reglas de operación distinta para los participantes. Lo mismo sucedió en las superintendencias cuando se retiró la responsabilidad integral de los proyectos al superintendente y los encargados de cada área regional se vieron ahora bajo la subordinación de responsables ubicados geográficamente en un estado diferente al de la ocurrencia de los trabajos inherentes a los proyectos. Los valores, ideas y creencias típicas de la GEIC se verían trastocadas, llevando a los participantes a replantearse una reconfiguración de su identidad.
- La **convivencia cotidiana**. Hubo una merma en la convivencia cotidiana con la implementación del cambio. Al separar a los departamentos por especialidad se eliminó el carácter multidisciplinario de los equipos de trabajo y ahora con la necesidad de competir por proyectos se introdujo una separación entre las áreas, pues ello significaba la posibilidad de lograr un contrato, un trabajo que otra área podía pretender ganar. A la larga, la separación por especialidades fue un talón de Aquiles para la gerencia y fue necesario modificar el esquema de trabajo de la gerencia introduciendo una organización de tipo matricial para que todas las áreas confluyan en los proyectos. Todavía permanece la fricción por otorgar la responsabilidad de la conducción de los trabajos a empleados que no tienen la especialidad que requiere el proyecto, pero con esto se ha respetado la regla de que quien consigue el convenio, acuerdo o contrato es responsable de principio a fin. Las reglas son, sin embargo, diferentes para las superintendencias donde todavía es necesario consensuar entre el CR y el superintendente si el jefe de proyecto estará en la superintendencia o será nombrado por el responsable del CR. El puente entre los sistemas de reglas y los valores y sentimientos de la organización fue dañado, al afectarse las relaciones interpersonales que soportan y permiten sortear las resistencias ante un proceso de cambio organizacional (Rothlisberger y Dickson, 1976).

- Los **procesos de trabajo y rutinas tradicionales**. Los integrantes de la GEIC se acostumbraron a operar bajo esquemas y rutinas de trabajo específicas. La introducción del cambio significó para las UEN en su momento, no sólo el abandono de esas rutinas y procesos de trabajo, sino la adopción de unos nuevos que no serían fáciles de aprehender y aprender. Se requería de desarrollar actividades de comercialización y venta de trabajos para buscar a los clientes; actividades completamente nuevas en una organización acostumbrada a trabajar por instrucciones o proyectos programados que no requerían partir desde la búsqueda del proyecto mismo. Al inicio la labor de vender los servicios fue el punto de fricción y causante de mayor resistencia para los integrantes de la organización, negados a asumir la actitud proactiva que requería el cambio. Pero el cambio se impuso y poco a poco la nueva actividad pasó a formar parte de las tareas cotidianas hasta que nuevamente rebasó la capacidad de las UEN, creándose una ASV encargada de la labor de comercialización y promoción.
- La **comunicación**. Muchas son las causas que impactan a la comunicación en el proceso de cambio organizacional. En principio, la estrategia de comunicación definida por la alta dirección, sustentada fundamentalmente en la organización de reuniones con ciertos estratos organizacionales, dejando a los mandos medios de menor nivel la responsabilidad de transmitir las directrices del cambio al resto del personal. En esta misma estrategia se concibió a la información como un acto de comunicación auténtico y genuino, y no se valoró el hecho de que no es posible verificar la llegada a su destino de esa información y menos aún, que se diera oportunidad de retroalimentación; no hubo pues actividad dialógica (Benveniste, 1972; Saussure, 1973). La estrategia de comunicación no contempló la forma en que se incluiría al personal en el cambio, únicamente se concretó a informar respecto a las intenciones del cambio derivado de una coyuntura contextual y el plan en que tal cambio se basaría: el *nuevo enfoque gerencial*. Por otro lado, la comunicación fue afectada con las modificaciones en la estructura y funciones que requirió el cambio. En la sede de la GEIC se dio una separación por especialidades y se otorgó a todos la misma jerarquía en el grupo de las UEN o CC. El principio jerárquico de organización en la burocracia se vio trastocado generando una crisis en el paradigma tradicional de ordenación en la actividad

institucional. En las superintendencias la comunicación se modificó radicalmente y en forma muy rápida. Con el superintendente encargado de lo administrativo y sin responsabilidad en lo técnico del proyecto los nuevos jefes de los responsables regionales cortaron la posibilidad de comunicación cotidiana, circunscribiéndose a los aspectos de la especialidad de los trabajos; el superintendente no fue más el integrador de las acciones en los espacios regionales de GEIC.

Así, las grandes modificaciones iniciales del cambio en la estructura y las funciones de los mandos medios y altos de la GEIC no significaron únicamente un ajuste para responder a las presiones que impuso el medio ambiente, sino que fueron la causa de las principales dificultades generadas con la aplicación del nuevo enfoque gerencial.

Contraste de hipótesis y resultados.

El análisis del cambio organizacional en la gerencia se dirigió a recabar argumentos sobre la relación entre la forma de conceptualizarlo, las apropiaciones de los participantes y el proceso de gestión. Se otorgó a la comunicación un papel central en tanto factor de integración y cohesión durante el cambio. Es justo reconocer la existencia de una relación biunívoca entre cambio y comunicación sin que pueda emprenderse acción alguna sin afectar al otro.

Como presupuesto de las hipótesis se considera que el cambio puede ser visto como un proceso dentro del cual se pueden identificar etapas no formalmente definidas, pero que se abordan a partir de aspectos inmediatamente impactados, por ejemplo: conductas, estructuras, funciones o procesos de trabajo. Asimismo, el cambio organizacional supone una elección o decisión anterior que inicia el proceso ante un diagnóstico específico, que puede basarse en la valoración del entorno o bien, de los actores participantes y sus lógicas. Durante su concretización -como cadenas de decisión y acción- se producen comportamientos y decisiones de naturaleza distinta de acuerdo a las características de la situación enfrentada.

En la GEIC el cambio vino como una decisión externa, como parte de una política gubernamental que abarcó a toda la administración pública. Los aspectos que serían impactados inmediatamente se enfocarían a las estructuras, funciones, procesos de trabajo y conducta de los participantes. Las afectaciones son en gran parte producto de la conceptualización que se dio del cambio mismo. Para el equipo directivo la urgencia de dar resultados a un subdirector nuevo -con antecedentes en la dirección de empresas estatales privatizadas durante su gestión- ocupó un lugar prioritario con relación a la necesidad de definir un proceso basado en el consenso y la participación de los integrantes de la organización. La naturaleza burocrática de la GEIC llevó sin duda a optar por un plan de cambio jerárquico y a ejercer un sistema simulado de participación que no sirvió de vehículo cohesionante durante la puesta en marcha porque asumió una estrategia de comunicación sin retroalimentación. Abonar el terreno para contar con el apoyo del personal habría dado un sustento mayor para las intenciones y habría ayudado a minar las resistencias iniciales.

Las decisiones subsecuentes en la puesta en marcha del cambio reforzaron un esquema de exclusión que dificultó aún más la gestión del proceso. Por ejemplo, la toma de decisiones misma estuvo limitada a un conjunto de cuatro personas entre las cuales una lideró todo el proceso y las otras tres tuvieron una labor de fundamental apoyo. La participación de otros mandos medios se dio prácticamente para acatar las nuevas disposiciones emitidas por la gerencia y en los pocos casos que se dio la participación, ésta no fue auténtica. Por supuesto, debe tomarse en cuenta el hecho de que la escasa participación no ocurrió exclusivamente como producto de una actitud asumida por la gerencia, sino por la ausencia de una cultura de participación en una organización burocrática acostumbrada a acatar instrucciones y de hecho, trabajar por órdenes jerárquicas o programadas.

En el caso de las superintendencias el golpe sí fue muy fuerte para quienes de ser la autoridad única y máxima pasaron a formar parte de un gran ejército de administradores, acotándose la posibilidad de control en los proyectos. De hecho, en cada superintendencia de la GEIC se siguió un curso propio de acción, si bien hubo un alineamiento general a los objetivos del cambio. El discurso construido demostraba una afinidad con el cambio

propuesto, pero en realidad cada superintendencia puso en juego sus recursos para lograr afianzarse en ese nuevo escenario. En Veracruz el proceso descansó mucho en el liderazgo del responsable y la cercanía como antiguo colaborador y compañero del principal líder del cambio. Ello permitió atemperar la incertidumbre entre el personal respecto a un eventual relevo o pérdida del empleo. En ese sentido, la amistad jugó como un factor que disminuyó la incertidumbre de un lado y otro para mantener el empleo y lograr la adhesión de esa superintendencia al proyecto de cambio. En Guadalajara la situación fue la opuesta. El superintendente mantuvo una actitud de nula injerencia en el desarrollo del cambio en su espacio de actuación, pretendiendo que los lineamientos del proceso se asentaran por sí solos, acatando las instrucciones de manera “institucional” y circunscribiéndose al despacho de asuntos administrativos. En este caso el proceso de cambio fue inducido mucho más por fuerzas exógenas que endógenas, es decir por los jefes de UEN’s y CC’s que tomaron el control de los asuntos en la región con mínima intervención del superintendente. La cercanía de la superintendencia de Tenayuca con la gerencia y el hecho de que áreas importantes de la GEIC como la administración central estuvieran ubicadas geográficamente en el mismo espacio facilitó la implantación del proceso, pues de hecho ésta funcionó tradicionalmente como un área más a cargo de la gerencia, por lo que el superintendente no tuvo en realidad el control de los asuntos y proyectos desarrollados por las diversas áreas de la superintendencia. En Piedras Negras el cambio se fue imponiendo de manera paulatina. La distancia para controlar los proyectos por los responsables de UEN y CC, así como las erogaciones que ello hubiera implicado sirvieron para dejar que el control fluyera poco a poco, dejando en el superintendente la responsabilidad por un tiempo mayor con relación a los demás. Sería con el uso de los medios electrónicos (teléfono y red informática) que, paulatinamente, se irían concentrando los asuntos en las UEN y CC del DF. En este espacio regional concreto la figura del superintendente facilitó la implantación del cambio suprimiendo poco a poco su participación y control en el proceso, para dar paso al control de los jefes de UEN y CC. Así, el liderazgo juega un papel importante en la facilidad o dificultad con que se asume un proceso de cambio.

Las decisiones respecto a la estructura y funciones se soportaron en una concepción previa de lo que el cambio debía ser y a donde llevaría a la gerencia. En ese sentido, los

comportamientos y actitudes ligados a las transformaciones de la estructura y las funciones se convirtieron en un obstáculo al cambio, al menos en sus inicios. La organización de los departamentos en distintas áreas, con misiones y tareas diferentes provocó actitudes de rechazo que limitaban el avance en el proceso de cambio organizacional. La implementación del cambio otorga un espacio de control que cada actor puede aprovechar para imprimir su propio sello; sin embargo, el estímulo negativo de la latente desaparición de la gerencia y la pérdida del empleo facilitó que ese espacio de control se acotara, permitiendo la asimilación del proceso, si bien fue en forma coercitiva.

Tratar de argumentar sobre las dificultades de la gestión del cambio requiere de comprender y entender las apropiaciones de los participantes. Ello supone tomar en cuenta tanto la posición como el grado de participación de los integrantes de la organización en la definición e instauración del cambio. Uno de los hallazgos al respecto es que la dinámica regional y la distancia, el grado de afectación a los objetivos individuales, así como la posición jerárquica y los incentivos alrededor del proceso, marcan en forma definitiva las apropiaciones de los participantes.

La estructura de una organización constituye no sólo la forma de organizar un ente para lograr los objetivos institucionales propuestos, sino que expresa una filosofía acorde a un grupo de paradigmas, valores y significados particulares. En la GEIC la forma burocrática de organizarse otorgaba un valor central a la autoridad y las jerarquías, a los dictados superiores sobre los trabajos específicos. Con la introducción de una nueva forma de organización se rompe la filosofía típica, imponiéndose nuevos paradigmas que por un lado, obligan a los departamentos a verse como competencia interna, a buscar el trabajo fuera en vez de esperar a que lleguen instrucciones o proyectos y, por otro, eliminan las jerarquías al existir reglas del juego nuevas que igualan a las UEN y CC si bien en el organigrama oficial están por encima o debajo de otra UEN o CC. Se dio un desacoplamiento interpretativo del arquetipo como conjunto de ideas, creencias y valores (Cooper et. al. 1996) que da coherencia a las estructuras y procesos de la organización. Sin embargo, con el desacoplamiento se da una reconfiguración aunque no es nueva, pues

persisten las ideas, valores y prácticas aún cuando estructuras y procesos formales parecen cambiar.

Con relación a la comunicación se la ubicó en un lugar central dentro del análisis porque ella se convierte en el factor que cohesiona o disgrega a los participantes durante la implantación del cambio organizacional. Asociada al cambio hemos dicho ya que se concibió una estrategia de comunicación incompleta, sobre todo por colocar en la transmisión de información el verdadero y auténtico ejercicio de la comunicación sin posibilidades de retroalimentación. Pero también se dio un problema en los flujos de comunicación relacionados con la falta de oportunidad de la información o las formas de transmitirla, lo que impactó la apropiación del participante. Por otro lado, no se tomó en cuenta la dinámica de la comunicación -tanto formal como informal- con el contexto cultural en el que tiene lugar (el cual le imprime sentido a la relación entre el significado y el significante). Así, es posible distinguir problemas de comunicación que van desde la emisión de los mensajes hasta la dinámica de comunicación. Los responsables de los departamentos mismos, independientemente de que fueran UEN o CC siempre expresaron una idea o noción de la comunicación como un ejercicio de informar verticalmente solo de arriba hacia abajo.

Durante la implementación del cambio se dio una especial importancia a los flujos de comunicación formal, procurando llenar canales con informaciones diversas, si bien no se cuidó el aspecto de la claridad y oportunidad de la información. La comunicación informal, que hace posible integrar a los participantes en un proyecto se hizo a un lado. En ese sentido, el telón de fondo del cambio no estuvo estructurado en forma acorde a las intenciones del proceso. El elemento que integra y cohesiona a los participantes a partir de la construcción de significados fue negado con la actitud de incluir a una pequeña parte de la gerencia en el proyecto del cambio y con el uso de una jerga especializada (Chanlat, 1989) que limitaba la identidad del otro (Laing, 1971 y 1973). El conjunto de representaciones posibles sobre el cambio se limitó al no existir un ejercicio dialógico que permitiera establecer una auténtica comunicación.

La organización formal e informal de Rothlisberger y Dickson (1976) fue aún más separada porque el sistema oficial de reglas no contó el puente que permiten las relaciones interpersonales que facilitan el cambio. Por otro lado, al existir una ambigüedad de objetivos con el cambio (recordemos que cada actor pasa por la lente de sus objetivos personales los grandes fines del cambio) se dió una imposibilidad práctica para comunicar de forma clara y lograr un involucramiento. Asimismo, con el surgimiento de una diversidad de actores en las regiones, toda vez que los responsables de UEN y CC se convirtieron en sus propios jefes dentro de su región al haber quitado al superintendente de su relación cotidiana, para pasar a depender de un jefe en el DF, la comunicación se fragmentó y perdió una línea guía. La incertidumbre introducida con el cambio vino a romper la posibilidad de comunicarse libremente. El simple hecho de colocar en la comunicación la clave del éxito en el cambio no significa que surta efectos inmediatos. No hay posibilidad de atribuir capacidades mágicas a las palabras (Chanlat, 1989).

El cambio en la GEIC dio lugar a múltiples contradicciones en la comunicación, resultado del surgimiento de diversos canales jerárquicos y tareas nuevas. En suma, se complicó el escenario para la comunicación porque se trianguló en las superintendencias con respecto a su jefe tradicional y su nuevo jefe; en otros casos definitivamente se quebró o cerró con la competencia introducida y el celo por la obtención de proyectos. Así, el descuido de la comunicación no facilitó ni apoyó sustancialmente al cambio propuesto, frenando y complicando la obtención rápida de resultados.

Reflexiones Finales.

Conviene puntualizar algunas reflexiones finales que sirvan para comprender la dinámica que asume el cambio organizacional en la GEIC.

En primer lugar debe resaltarse el hecho de que si bien el cambio puede ser dictado por el ambiente y aún con la eventualidad de planearlo mínimamente, no es posible esperar que se desarrolle de manera lineal, el cambio implica una serie de juegos entre los actores que impactan no sólo las formas de hacer sino la percepción de sí mismos. El cambio es un constante juego de negociación, ajustes y reajustes entre los actores.

Insistimos en el hecho de que existen diferentes grados de aceptación, responsabilidad, control, influencia y compromiso con relación al cambio, dependiendo de la posición al interior de la organización como de los efectos directos en el actor. Es posible que existan participantes que no comprenden los objetivos últimos del cambio y sin embargo, para ellos implique únicamente un cambio de funciones, de estructura o de jefe.

La organización no es monolítica y no tendrá una respuesta uniforme. Menos aún en la GEIC donde se dividió a los departamentos introduciendo de antemano una división departamental de UEN, CC y AS. Cada parte de la organización, cada subunidad de la organización imprimen una velocidad diferente en la gestión del cambio. Sin embargo, ello no obsta para que se imponga una inercia que poco a poco lleve a todas las partes a tratar de igualar el nivel. Ello sucedió con la creación de centros de resultados cuando incluso los CC entraron en la dinámica de vender sus servicios sin ninguna obligación de hacerlo.

En contraparte, también existen casos en los que el cambio permite continuar haciendo lo mismo. Así lo demuestra el hecho de que la GEIC venda sus servicios por convenios o acuerdos a dependencias del propio gobierno, pero lo haya logrado poco con clientes privados por medio de contratos. Asimismo, se dio el caso de espacios donde no hubo modificaciones sustanciales como en las residencias y sin embargo, ello no afectó al proyecto general del cambio.

El cambio requiere de una combinación de capacidades técnicas, pero también de aptitudes políticas para facilitar la gestión. En la GEIC el cambio estuvo orientado especialmente a la introducción de una lógica gerencial que habría requerido de una tecnología especial, por ejemplo; maquinaria, ajustes en la cantidad de personal, definición de procesos, apoyos jurídicos, incluso un nuevo contrato de trabajo, etcétera, no se contó con eso y sin embargo se logró imponer el cambio. Ello quiere decir que los cambios se logran independientemente de que esos componentes tecnológicos se tengan por anticipado; hay una capacidad para hacer los ajustes necesarios.

En la GEIC no se están haciendo cosas nuevas desde el punto de vista técnico -aunque pasaron de proyectos en energía eléctrica a otros especialmente de agua- pero ahora sus diversas especialidades orientan sus acciones a clientes diferentes. Esta cuestión que aparentemente es muy simple requirió de una actividad de convencimiento y ruptura de paradigmas.

En la GEIC, las explicaciones y justificaciones sobre los beneficios del cambio se otorgan tomando en consideración la posición del actor o bien, buscando mejorar su posición jerárquica, concediendo un apoyo incondicional a la adopción del nuevo enfoque para mejorar la forma en que es visto por otros.

Las explicaciones y justificaciones sobre los beneficios del cambio se otorgan tomando en consideración la posición del actor o bien, buscando mejorar su posición jerárquica, concediendo un apoyo incondicional a la adopción del nuevo enfoque para mejorar la forma en que es visto por otros, se trata pues de un ritual que cobra un particular sentido como parte de la vida cotidiana al ordenar los actos y juegos corporales, abarcando gestos, emociones y la capacidad para presentar actuaciones convincentes ante otros.

El problema del cambio organizacional en la GEIC posee características peculiares dadas las definiciones que se le dieron. Como hemos comentado, la idea inicial se definió desde los niveles jerárquicos superiores y se inició un proceso de implementación hacia abajo. Por supuesto, los resultados no serían parejos y se da una incidencia de los mandos medios que

se mueven en espacios particulares de poder y deben ajustar los requerimientos del cambio a las condiciones organizacionales propias. Finalmente –aunque este espacio no se exploró a detalle en nuestra tesis- aparecen los problemas con los operadores de base, que si bien no cuentan con un peso específico fuerte, de forma individual si pueden generar presiones por la vía de sus organizaciones colectivas: sindicatos o asociaciones informales.

Si se desea consolidar el cambio debería trabajarse en dos sentidos. El primero ligado a la formalización de las nuevas estructuras y la modificación institucional de la gerencia, siguiendo las ideas de North (1993) y de March y Olsen (1995) creando reglas, normas y procesos específicos orientados bajo los nuevos principios de operación exigidos a la gerencia. Un segundo espacio, mas complicado, pasa por el trabajo de integración de configuraciones que funcionen (Mintzberg, 1998) en donde la concertación y las nuevas redes sólo podrán operar con acuerdos consensuados. A la larga esto puede conducir a la sedimentación (Cooper et. al, 1996) del proceso capaz de generar un ambiente distinto e introyectar en los participantes las ideas, los valores, las creencias y en suma, las particularidades del cambio.

La tesis nos ha permitido un acercamiento estructurado y organizado a la GEIC en donde se recogieron datos de primera mano sobre el cambio y las percepciones de los participantes. Quizá el diseño de los instrumentos posibilitó una buena sistematización pero nos impidió profundizar sobre los mitos y símbolos y/o sobre las orientaciones de los actores. Adicionalmente el tema del liderazgo aparece en diversos pasajes del texto aunque no conseguimos caracterizarlo o explicarlo en toda su complejidad. En el fondo esto es un problema recurrente en los estudios de la organización pues, aunque el liderazgo aparece como una variable que definitivamente influye en los cursos de acción tomados, su análisis requiere de instrumentos metodológicos que no profundizamos. Aún así las señales sobre su importancia obligan a repensar algunas interpretaciones y explorar, en el futuro, sus implicaciones en este y otros procesos de cambio.

BIBLIOGRAFÍA

- AKTOUF OMAR (1985): "La méthode de l'observation participante" Canadá, en A. Chanlat et M. Dufour, *La rupture entre l'entreprise et les hommes. Le point de vue des sciences de la vie*. Editions Quebec/Amerique, 243-285 pp.
- AKTOUF OMAR (1987): "Faits et méfaits de la parole", Montréal, Canada, mimeo.
- AMASON ALLEN C. (1996): "Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams", USA, en *Academy of Management Journal*, Febrero, Vol. 39, No. 1, 123-148 pp.
- ARELLANO GAULT DAVID (2004): "Gestión estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional", México, FCE, 262 pp.
- BARRERA ZAPATA ROLANDO (con la colaboración de Víctor M. Ramos Ríos) (2002): "Mejorando la gestión pública", México, IAPEM, 380 pp.
- BARZELAY, Michael (2003): "La Nueva Gestión Pública. Un acercamiento a la investigación y al debate de las políticas", México, FCE, 172 pp.
- BAUMAN ZYGMUNT (2007): *Tiempos Líquidos: Vivir en una época de incertidumbre*, Argentina, Editorial Tusquets.
- BÉDARD, Renée (1996): "Les fondements de la pensée et de la pratique administratives. 1. Le losange aux quatre dimensions philosophiques." Montréal, Canada, Groupe de Recherche Humanisme et Gestion, HEC.
- BÉDARD, Renée (1999): "Les fondements de la pensée et la pratique administrative. 2. La trifonctionnalité." Montréal, Canada, Groupe de Recherche Humanisme et Gestion, HEC.
- BENVENISTE, E. (1972): "Communication animale et langage humain" Montréal, Canada Gallimard, en *Problèmes de Linguistique Générale*, Tome 1, 56-62 pp.
- BENVENISTE, E. (1980): "Extraits de *Problèmes de Linguistique Générale*", Gallimard, Tome 2, 29-33, 217, 219, 222-229 pp.
- BORRERO C. y ALONSO S. J. (1994): "La interdisciplinariedad", Cali, Colombia, Universidad del Valle, EAFIT, mimeo en *Política y Gestión Universitaria*, No.13, Abril.

- BORZEIX ANNI (s/f): "Ce que parler peut faire" en *Sociologie du travail*, núm 2, 87 pp.
- BOUCHARD, S. (1985): "Etre trucker (routier)", Canada, Editions Québec/Amérique en A. Chanlat et M. Dufour, *La rupture entre l'entreprise et les hommes. Le point de vue des sciences de la vie*, 331-359 pp.
- BOZEMAN, Barry (Coord.) (1998): "La Gestión Pública, su situación actual", serie *Nuevas Lecturas de Política y Gobierno*, México, FCE, 547 pp.
- CABRERO, Mendoza Enrique (1995): "Del Administrador al Gerente Público", México, INAP, 137 pp.
- CARTWRIGHT DORWIN y ALVIN ZANDER (1975): "Dinámica de grupos. Investigación y teoría", México, Trillas.
- CASTRO ESTRADA ALVARO (1994): "El Marco Jurídico del Sector Eléctrico" en Centro de Investigación y Docencia Económicas y Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal, "La Modernización del Sector Eléctrico, 1988-1994". México, CIDE.
- CHANLAT ALAIN y BÉDARD RENÉE. (1989): "La gestion, une affaire de parole." Canada, HEC, 45 pp.
- CHANLAT ALAIN (1994): "Lettre a Richard Déry. 'Le managerialism' a bout de souffle", Montréal Canada, en *L'action nationale*, vol. LXXXIV, número 2, février, 152-184 pp.
- CHANLAT ALAIN (1982): "La multicomplémentarité dans la connaissance et dans l'action", AFCET/CESTA, Paris, novembre, inédit, conférence, Assises pour le développement des sciences de l'organisation.
- CHILD JOHN (1972): "Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice", en *Sociology*, núm. 6, 1-22 pp.
- CLASTRES PIERRE (1980): "Recherche d'anthropologie politique", Paris, Seuil, 80-92 pp.
- CLEGG STEWART R. (1987): "The language of power and the power of language", en *Organization Studies*, 8/1, 61-70 pp.
- CLEGG STEWART R. (1989): "Frames of power", London, Sage Publications.
- COHEN MICHAEL D., MARCH JAMES G. y OLSEN JOHAN P. (1988): "A garbage can model", en "Decisions and organizations", New York, Blackwell.

- COHEN MICHAEL D. y MARCH JAMES G. (1974): "Leadership and Ambiguity", Boston, Harvard Business School Press.
- COOPER DAVID J., BOB HINIGS, ROYSTON GREENWOOD y JOHN L. BROWN (1996): "Sedimentation and transformation in organizational change: the case of Canadian law firm", USA, en *Organization Studies*, vol. 17, no. 4.
- CROZIER MICHAEL y FRIEDBERG E. (1990): "El actor y el sistema", México, Alianza Editorial.
- COLLETA JEAN MARC (1995): "Qui parle, et pourquoi? À propos de la dimension symbolique des conduites langagières", Canada, en *Langage et Société*, no. 73, septembre.
- CUSHMAN Donald P. y Sarah Sanderson King (1995): Communication and High speed management. New York State, University of New York Press.
- DAVIS KEITH (1977): "Organizational communication", McGraw-Hill, series in management.
- DE KONINCK T. (1996): "Le sens de la culture" en *Laval théologique et philosophique*, número 52, vol. 2, 583-612 pp.
- DE LA GARZA ENRIQUE (1994): "Historia de la industria eléctrica en México", Tomo II, México, Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa, Colección CSH.
- DE SAUSSURE F. (1973): "Cours de linguistique générale, extraits", Payot, 12 pp.
- DEL CASTILLO ARTURO (1996): "Ambigüedad y decisión: una revisión de la teoría de las anarquías organizadas", México, CIDE, Documentos de Trabajo, División de Administración Pública, núm. 36.
- DEL CASTILLO Arturo (1997): "El cambio en organizaciones gubernamentales: entre la planeación y la ambigüedad", México, CIDE, Documentos de Trabajo, División de Administración Pública, núm. 47.
- DENIS JEAN-LOUIS, LANGLEY ANN y CAZALE LINDA (1996): "Leadership and strategic change under ambiguity" USA, en *Organization Studies*, vol. 17, no. 24, 673-699 pp.
- DEVEREUX, G. (1973): "Essais d'ethnographie générale". Montréal, Canada, Gallimard, 257-274 pp.

- DUFOUR MAURICE (1985): "Prolégomènes" en A. Chanlat et M. Dufour, *La rupture entre l'entreprise et les hommes. Le point de vue des sciences de la vie*, Québec, Amérique, les Éditions d'Organisation, Paris, 37-48 pp.
- DUFOUR MAURICE (1985): "Synthèse" en A. Chanlat et M. Dufour, *La rupture entre l'entreprise et les hommes. Le point de vue des sciences de la vie*, Québec, Amérique, les Éditions d'Organisation, Paris, 413-432 pp.
- DUNPHY DEXTER C. y STACE DOUG A. (1988): "Transformational and coercive strategies for planned organizational change: beyond the O. D. Model", en *Organization Studies*, vol. 9, no. 3, 317-334 pp.
- ECO HUMBERTO (1991): "Tratado de Semiótica General", España, Lumen, 461 pp.
- ENRIQUEZ EUGÈNE (s/f): "El trabajo de la muerte en las instituciones"
- EZZAMEL MAHMOUD (1994): "Organizational change and accounting: understanding the budgeting system in its organizational context", en *Organization Studies*, Vol. 15, no. 2, 213-240 pp.
- FARIAS-SOARES-COSTA IDALINA (1988): "De la basura también se vive" en *Las caras ocultas de la sociedad informal*, Perú, 495-539 pp.
- FISHER B. A. (1978): "Perspective on human communication", New York, Macmillan. En Kathleen J. Krone; Frederic M. Jablin y Linda L. Putnam, "Communication theory and organizational communication: multiple perspectives; Handbook of organizational communication, Sage Publications, USA, 1992.
- FORD JEFFREY D. y FORD LAURIE (1995): "The role of conversations in producing intentional change in organizations", en *Academy of Management Review*, Vol. 20, no. 3, 541-570 pp.
- FOUCAULT MICHEL (1980): "Power and Knowledge", USA, C. Gordon, Brighton, Harvester.
- GIRIN JACQUES (1982): "Langage en actes et organisations" en *Economies et Sociétés*, Tome XVI, no. 12, Cahiers de l'ISMEA, série "Sciences de Gestion", no. 3, décembre.
- GIRIN JACQUES (1988): "Nous et les autres: la gestion des appartenances dans un témoignage", en *Langage et Société*, numéro 45, Paris, Maison des Sciences de l'Homme, septembre.

- GIRIN JACQUES (1991): "Langage et culture d'entreprise: Y-a-t-il un langage d'entreprise?", Montréal, Canada, Centre de Recherche en gestion de l'École Polytechnique, novembre.
- GOFFMAN ERVING (1922): Les rites d'interaction, traduit de l'Anglais par Alain Kihm, Paris, Éditions de Minuit, 1974, 230 pp.
- GOFFMAN ERVING (1959) The presentation of self in everyday life, Doubleday, Nueva York. (Traducción al español: La presentación de la persona en la vida cotidiana, Amorrortu, Buenos Aires, 1972).
- GREENWOOD ROYSTON y HININGS C.R. (1988): "Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change", en *Organization Studies*, vol. 9, no. 3, 293-316 pp.
- GRIZE J.B. (1985): "Activités de langage et représentations" en La rupture entre l'entreprise et les hommes, le point de vue des sciences de la vie, Québec-Amérique, Montréal et les Éditions d'Organisation, Paris, 167-179 pp.
- GUALEJAC VINCENT y AUBERT NICOLE (1993): "El coste de la excelencia", Buenos Aires, Paídos.
- GUERRERO VILLALOBOS, RESÉNDIZ NUÑEZ GUILLERMO (1994): "La Modernización Institucional de la Comisión Federal de Electricidad" en Centro de Investigación y Docencia Económicas y Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal, "La Modernización del Sector Eléctrico, 1988-1994". México, CIDE.
- GUIGO DENIS (1989): "O governo de un municipio" en Roberto Fachin y A. Chanlat, Governo Municipal na América Latina: inovacoes e perplexidades. Brasil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul-Editoria Sulina, 135-162 pp.
- GUSDORF G. (1990): "Réflexions sur la civilisation de l'image" en *Bulletin de Psychologie* no. 397, Tome XLIII, sept.-oct., 847-857 pp.
- GUSDORF G. (1990): "Réflexions sur l'interdisciplinarité et les modèles épistémologiques dans les sciences humaines" en *Bulletin de Psychologie*, no. 397, Tome XLIII, sept.-oct. 869-885 pp.
- GUSDORF G. (1974): "Introduction aux sciences humaines", Paris, Ophrys, I-XIII, 513-522 pp.

- GUSDORF G. (1999): "Pasado, presente y futuro de la investigación interdisciplinaria" en Interdisciplinariedad y Ciencias Humanas, Colombia, mimeo EAFIT.
- GUSDORF G. (1963): "La parole", P.U.F., 124 pp.
- HARDY CYNTHIA y STEWART R CLEGG (1996): "Some dare call it power", en *Handbook of Organization Studies*, Inglaterra, Sage Publications, 623-641 pp.
- JAULIN R. (): "Baraque blanche et maison indienne" en *La paix blanche*, 10-18, T.1, p 64-80 pp.
- KATZ DANIEL y ROBERT L. KAHN (1977): *Psicología Social de las Organizaciones*, México, Edit. Trillas.
- KEMP ROGER L. (1993): "Strategic Planning for Local Government. A Handbook for Officials and Citizens", London, McFarland.
- KESSEL MARTÍNEZ GEORGINA (1994): "Reformas al Marco Regulatorio y las Instituciones de Regulación en el Sector Eléctrico" en Centro de Investigación y Docencia Económicas y Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal, "La Modernización del Sector Eléctrico, 1988-1994", México, CIDE.
- KREITNER R. y KINICKI A. (1997) "Comportamiento de la Organizaciones" - Madrid, McGraw – Hill.
- LAING R. (1971): *Soi et les autres*, Gallimard.
- LAING R. (1973): *Le moi divisé*, Stock, 84-94 pp.
- LARAMÉE ALAIN (1996): *La communication dans les organisations*, Montréal, Canada Télé-UQAM.
- LARKEY LINDA KATHRYN (1996): "Toward a theory of communicative interactions in culturally diverse workgroups" en *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 2, 463-491 pp.
- LAWRENCE PAUL R. y LORSCH JAY W. (1973a): "Organización y ambiente", Barcelona, Editorial Labor.
- LAWRENCE PAUL R. y LORSCH JAY W. (1973b). "Desarrollo de organizaciones: diagnóstico y acción", Colombia, Fondo Educativo Interamericano, 1a. ed. 1969, Addison-Wesley Publishing Company.
- LEACH EDMUND (1989). "Cultura y comunicación. La lógica de conexión de los símbolos", España, Siglo XXI, 197 pp.

- LEE MEIHUA y GEORGE A. BARRET (1997): "A symbols-and-meaning Approach to the Organizational Culture of Banks in the US, Japan and Taiwan" en *Communication Research*, 24, 4, 394-412.
- LEWIS LAURIE K. y DAVID R. SEIBOLD (1998): "Reconceptualizing Organizational Change Implementation as a Communication Problem: review of Literature and Research Agenda en *Communication Yearbook*, 21, 93-151
- LITTERER JOSEPH A. (1986): "Análisis de las Organizaciones". México, Limusa, 720 pp.
- LUHMAN NIKLAS (1997): "Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo", México, Anthropos, UIA.
- LUTHANS R. (1985): "El cambio conductual en las organizaciones", en Odiorne, Burke, et al. "Técnicas para el cambio organizacional". México, Mc Graw Hill.
- LYNN JR. y LAURENCE E. (1999): "The new public management" en *Government Finance Review*, April, 15, 2, 15-19 pp.
- MAJONE JEAN DOMENICO y LA SPINA A. (1993): "El Estado Regulador", en *Gestión y Política Pública*, II, 2.
- MARCH JAMES (1994): "Chapter V. Ambiguity and interpretation", en "A primer on decisions making. How decisions happen", USA, the Free Press.
- MARCH JAMES G. y SIMON HERBERT A. (): "Teoría de la organización", editorial Ariel.
- MARCH JAMES G. y SIMON HERBERT A. (1958): "Organizations", New York, John Wiley and Sons, Inc.
- MARCH JAMES y OLSEN JOHAN P. (1997): "El ejercicio del poder desde una perspectiva institucional" en *Revista Gestión y Política Pública*, México, vol. V, núm. 1, 41-73 pp.
- MAUSS M (1924): "L'essai sur le don" en *Sociologie et anthropologie*.
- McCOURT WILLY (1997): "Discussion note: using metaphors to understand and to change organizations: a critique of Gareth Morgan's approach", en *Organization Studies*, 18/3, 511-522 pp.
- McGOVERN, T.V. (1978) "Interviewers evaluations of interviewee nonverbal behavior", *Journal of Vocational Behavior*, 13, en Kathleen J. Krone; Frederic M. Jablin y Linda

- L. Putnam, "Communication theory and organizational communication: multiple perspectives; Handbook of organizational communication, Sage Publications, USA, 1992.
- MERRIAN S. (1988) Case study research in education: a qualitative approach, San Francisco, Jossey Bass Publishers.
- MINTZBERG HENRY (1991): "El proceso estratégico", México, Prentice Hall.
- MINTZBERG HENRY (1992): "El poder en la organización", España, Ariel.
- MOCTEZUMA BARRAGÁN JAVIER (1994): "Las nuevas tendencias del sector eléctrico a nivel internacional" en Centro de Investigación y Docencia Económicas y Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal, "La Modernización del Sector Eléctrico, 1988-1994". México, CIDE.
- MORIN EDGAR (2004): "La epistemología de la complejidad", París, CNRS, Gazeta de Antropología.
- MORIN EDGAR (2004): "¿Podemos reformar la administración pública?", IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, Madrid España, 2 a 4 de Noviembre, 8 pp.
- MUNCH GALINDO LOURDES y GARCIA MARTINEZ JOSÉ (1985): "Fundamentos de Administración", México, Trillas.
- NELLIS JOHN (1994): "Is Privatization Necessary?" en *Public Policy for the Private Sector*, No 7, Banco Mundial.
- NISKANEN WILLIAM (1971): "Bureaucracy and Representative Government", Chicago, Aldine.
- NOON MIKE y DELBRIDGE RICK (1993): "News from behind my hand: gossip in organizations", en *Organization Studies*, 14/1, 23-36 pp.
- ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO (1993): "Managing with Market-Type Mechanisms", Paris, OCDE.
- PAGÈS MAX, MICHEL BONETTI, VINCENT DE GUALEJAC Y DANIEL DESCENDERE (1979): "La organización como sistema de mediación. TLTX MI AMOR", en "L'emprise de l'organisation", Presses Universitaires de France, París, 17-176 pp. Traducción de Luis Bueno.

- PERROW CHARLES (): “Sociología de las organizaciones”, Mc Graw Hill, tercera edición.
- PODER EJECUTIVO FEDERAL (1995): “Programa de Desarrollo y Reestructuración del Sector de la Energía, 1995-2000”. México, Presidencia de la República.
- PUGH D.S; HICKSON D.J., HININGS C.R., TURNER (1968): “Dimensions of organizations structure” en *Administrative Science Quarterly*, no. 13, 65-91 pp.
- REBOUL O. (1991): "Introduction a la rhétorique". PUF.
- RICCUCCI NORMA M. (2001): “The ‘Old’ Public Management versus the ‘New’ Public Management: Where Does Public Administration Fit In? (Critical Essay)” en *Public Administration Review*, March, 61, 2.
- RIVIERE PH. y DANCHIN L. (1971): "Linguistique et culture nouvelle", Universitaires (Collection Psychotheque).
- RODRÍGUEZ-PADILLA VÍCTOR (2000): “El Sector Energético Mexicano en la Encrucijada”, www.iamericas.org.
- ROTHLISBERGER FRITZ y WILLIAM J. DICKSON (1976): “An industrial organization as a social system”, en *Management and the worker*, Cambridge, Harvard University Press, 37-95 pp.
- SACHSE MATÍAS (1990): *Planeación Estratégica en Empresas Públicas*. México, Trillas – ITAM.
- SAPIR E. y WHORF B.L. (1969): “*Extraits de Linguistique et anthropologie*”, Denoël-Gonthier, 1969, Bibliothèque Médiations, p. 72-75, 95-120.
- SCOTT WILLIAM G. Y MITCHELL TERRENCE R. (1976): “Organizational Theory. A structural and behavioral analysis”, en Richard D. Irwin, 1976.
- SIGMAN S. (): “Qui a donné l'ordre de larguer la bombe atomique?”, en Bateson et. al., “La nouvelle communication”, 256-266 pp.
- SHEIMBAUM CLAUDIA (1999): “Análisis de la propuesta de Reestructuración del sistema eléctrico nacional”, México, Momento Económico, Instituto de Investigaciones Económicas, Ciudad Universitaria, UNAM, 103 pp.
- SUBIRATS JOAN (1994): “Análisis de políticas públicas y eficacia de la Administración”, Madrid, Ministerio para las Administraciones Públicas (MAP), Instituto Nacional de Administración Pública.

- SWANBERG O'CONNOR ELLEN (1995): "Paradoxes of participation: textual analysis and organizational change", en *Organization Studies*, vol. 16, no. 5, 769-803 pp.
- TAYLOR JAMES R. (1988): "Une organisation n'est qu'un tissu de communications", Essais théoriques, Département de Communication Université de Montréal, première édition.
- TERRY GEORGE R. y FRANKLIN STEPHEN G. (1988): "Principios de Administración", México, General Administration College of Business, Ball State University y Emory University Scholl of Business Administration, CECSA.
- URBIOLA SOLÍS, ALEJANDRA ELIZABETH; VÁZQUEZ G., ANGEL WILHELM (2009), "La comunicación ritual como mecanismo de socialización en las organizaciones: identidad y regulación" en *Comunicación*, Vol. 18, Núm. 2, agosto-diciembre, 2009, pp. 22-29, Instituto Tecnológico de Costa Rica, Costa Rica. Disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=16611985004>
- VALLÉE L. (1985): "Représentations collectives et sociétés", en Chanlat, A. et M. Dufour "La rupture entre l'entreprise et les hommes. Le point de vue des sciences de la vie". Éditions Québec/Amérique.
- VINCE RUSS y BROUSSINE MICHAEL (1996): "Paradox, defense and attachment: accessing and working with emotions and relations underlying organizational change", en *Organization Studies*, 17/1, 1-21 pp.
- WATT PETER, RICHARDS SUE y SKELCHER CHRIS (2002): "Review of Public Administration in Northern Ireland" (briefing paper accountability), School of Public Policy, The University of Birmingham, 23 pp.
- WEICK KARL (1976): "Educational organizations as a loosely coupled systems", en *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, no. 1, marzo.
- WILSON, WOODROW (1887): "The Study of Administration" en *Political Science Quarterly*, 2, 192-199.
- WHORF B.L. (1969): "Extraits de Linguistique et anthropologie" en Denoël-Gonthier, *Bibliothèque Médiations*, 72-75, 95-120 pp.

- YATES JOANNE y ORLIKOWSKI WANDA J. (1992): “Genres of organizational communication: a structurational approach to studying communication and media”, en *Academy of Management Review*, Vol. 17, no. 2, 299-326 pp.
- YIN Robert K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

OTRAS FUENTES.

CÁMARA DE DIPUTADOS, **El financiamiento privado de electricidad a través de los esquemas Pidiregas**. Dirección General de bibliotecas, Servicio de Investigación y Análisis, División de Economía y Comercio en <http://www.diputados.gob.mx/cedia/sia/se/SIA-DEC-44-2003.pdf>

CÁMARA DE DIPUTADOS, Centro de Estudios de las Finanzas Públicas, Proyectos de Infraestructura de Largo Plazo, (Pidiregas) 2005, CEFP/020/2005, Julio de 2005, p. 12 en <http://www.cefp.gob.mx/intr/edocumentos/pdf/cefp/cefp0202005.pdf>

COMISION FEDERAL DE ELECTRICIDAD, <http://www.cfe.gob.mx/>

GEIC, *Balance del Nuevo Enfoque Gerencial aplicado en la Gerencia de Estudios de Ingeniería Civil de 1995 a 1997*, mayo de 1998, Documento DAT-64, p. 4

GEIC, <http://cfe/geic> 30 de Marzo de 2008.

GEIC, Reporte de Comercialización Enero-Febrero 2008, en <http://cfemex.geic/mac/index.htm>

GEIC, Reunión de Análisis Estratégico, RAE-GEIC, información a diciembre de 2007, en <http://cfe.geic.htm>

GEIC, Reporte Extenso realizado para la Subdirección de Construcción, 2007, 99 pp.

GEIC, Oficina de Desarrollo Profesional, 360 grados, resultados de evaluación, Agosto de 2007 en <http://cfe/geic>.

GEIC, Manual de Aseguramiento de Calidad en <http://cfemex.geic/mac/index.htm>

GEIC, 1998. Organigrama oficial.

GEIC, 1998. Organigrama operativo – funcional.

ANEXO 1

Guía de Entrevista 1998 - 1999

1. Platíqueme un poco qué es lo que se hace en esta Subgerencia (o Departamento), cuáles son sus funciones, qué cantidad de personal tiene bajo su control.
2. ¿Cuáles son los aspectos que a su juicio han sido más afectados por los procesos de modernización y formas de trabajo incorporadas en los últimos años en la GEIC y particularmente en su área?
3. ¿Cómo se enteró de que la GEIC experimentaría transformaciones y se sometería a criterios de gestión distintos?
4. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que percibe en las formas de administración instauradas?
5. ¿Conocía de inicio los objetivos planteados por los programas de innovación? ¿Participó en la definición de los mismos?
6. ¿Usted cree que los objetivos fueron claros?
7. ¿Su actuación ha sido adecuada con relación a los objetivos de la Gerencia y de su área?
8. ¿Asistió a algún tipo de capacitación o reuniones preparatorias? ¿Cuántas?
9. ¿Sus opiniones fueron consideradas para echar a andar las transformaciones?
10. ¿Cuando ha tenido dudas ha buscado información con sus superiores o con sus compañeros de nivel?
11. ¿Revisa con detenimiento los comunicados que le llegan de la Gerencia, o en las reuniones de trabajo, le quedan claros los mensajes?
12. En su área ¿Cómo se dio a conocer al personal las características de las modificaciones organizacionales? ¿mediante juntas, avisos explícitos, memorándums, órdenes, comunicación cara-cara, etcétera?
13. ¿Qué respuesta recibió la puesta en marcha de programas y criterios nuevos?
14. ¿Cómo creó la confianza entre su personal para ajustarse a las nuevas formas de gestión?, ¿tuvo que haber algún tipo de concertación con ellos?
15. ¿Cómo percibe que su gente está respondiendo?, entre ellos ¿de quién obtiene mejores respuestas del personal con más permanencia en el área o de los de reciente incorporación?
16. ¿Se trató de establecer una línea de comunicación abierta con los empleados?

17. ¿Ha percibido la existencia de conflictos debido a la implementación del cambio? ¿Ha tenido necesidad de rotar personal? ¿Cuál es el índice, es decir cuál es el tiempo de permanencia de sus empleados?

ANEXO 2

Cuestionario

Área de adscripción _____

Puesto _____

1. ¿Qué tiempo tiene trabajando para la GEIC?

- a) menos de un año b) entre 1 y 5 años c) entre 6 y 10 años d) más de 10 años

1a. A que modalidad de empleo pertenece

- a) Base b)Confianza c)Eventual

2. ¿Conoce usted de algún esfuerzo de la organización para mejorar las habilidades del personal en su área?

SI. NO

Cuáles

3. ¿Recibe usted alguna retribución extra en su salario de acuerdo con su desempeño?

SI NO

4.¿Sabe con claridad cuáles son los criterios para otorgar dicha retribución?

SI NO

4a. Considera que los montos de estas recompensas y/o estímulos (extraordinarios) corresponden al desempeño realizado

- a)Totalmente b)De manera muy aproximada c)Regular d)Muy Mal

4b. De que forma (y por qué medios) se ha enterado usted de las modificaciones administrativas y técnicas implementadas en su área de trabajo

- a) Comunicación directa de su jefe inmediato b)Gaceta c)Folletos d)Otros (especifique)

4c. Considera suficiente la información recibida para entender las modificaciones administrativas de la GEIC

SI

NO

5. Considera clara la información recibida este año para la elaboración de los presupuestos de sus proyectos (esta pregunta es sólo para personal administrativo o relacionado con presupuestación)

SI

NO

Explique por qué

6. ¿Ha observado modificaciones en la forma en que se administran los recursos y el personal dentro de su área?

SI

NO

Cuáles

7. ¿Ha observado modificaciones en las funciones de la GEIC que afecten directamente a su área de trabajo?

SI

NO

Cuáles

8. ¿Conoce usted los planes y objetivos de la Gerencia en general y de su área de trabajo en particular?

a) Totalmente b) en su mayoría c) menos de la mitad d) sólo algunos

9. En su opinión la información que requiere para la elaboración de sus proyectos por lo general llega:

a) oportunamente b) con tiempos demasiado cortos

c) fuera de tiempo d) con demasiado retraso

10. ¿Ha enviado todos los informes internos que se le han solicitado?

a) Si b) la mayoría c) el 50 por ciento d) Menos del 50 por ciento e) No

11. La información técnica que le han requerido dentro de la organización la ha entregado

a) siempre a tiempo b) generalmente a tiempo c) con retraso mínimo d) en retraso

11a. La información administrativa que le han requerido dentro de la organización la ha entregado

a) siempre a tiempo b) generalmente a tiempo c) con retraso mínimo d) en retraso

12. Conoce usted algunas actividades que se han modificado recientemente en su área

NO No sabe SI

Mencione una(s)

13. Cree que las especificaciones de los estudios y proyectos son adecuadamente difundidos para que usted las conozca

SI NO

14. Conoce los Manuales de Políticas Técnico-administrativas

a) Perfectamente b) Sólo en alguna parte c) No

15. Considera que la mayoría de los datos que se generan en su área son compatibles con los de otras áreas con las cuales tiene contacto directo:

a) Totalmente b) sólo en parte c) en pocas ocasiones d) de ninguna forma

16. Cuántas encuestas ha respondido en los últimos seis meses dentro de la GEIC

17. Su área realiza actividades que ayuden a mejorar su relación de trabajo*

NO SI

Cuáles

18. En su opinión cómo se puede favorecer la participación del personal en su área para mejorar las tareas a realizar

* Estas actividades pueden desarrollarse dentro o fuera de los espacios de trabajo y no suponen una organización formal.

19. ¿Cómo cree que se debería difundir la información básica de los objetivos y nuevos procedimientos de trabajo?

20. De acuerdo con su experiencia que sugerencias propone para mejorar la presentación de la información y facilitar su difusión en su área

21. Como mejorar la presentación y difusión de la información de su área con otras de la GEIC

ANEXO 3
GUÍA DE ENTREVISTA
Enero 2008

1. De acuerdo con su experiencia personal e institucional, cómo considera el avance de la GEIC en los últimos diez años, específicamente en el propósito de concursar por clientes en un mercado abierto con otros competidores.
2. Qué ventajas o desventajas supone para el propósito de la gerencia la modificación de la organización de UEN y CC, para adoptar la actual de Unidades de Resultados.
3. En su opinión, el funcionamiento de la gerencia bajo dos organigramas (formal y operativo) ¿ha beneficiado o complicado el propósito de captar clientes?
4. Esta forma de operación (organigrama dual) ¿ha supuesto problemas de comunicación que afecten el clima organizacional en la gerencia?
5. Qué valoración puede hacer de la actitud de los empleados respecto a la aceptación del objetivo de competir y buscar clientes para la gerencia, es decir, ¿han aceptado el cambio? Qué análisis retrospectivo tiene.
6. En la atención de compromisos con la CFE ¿participan todas las áreas de la GEIC o se hace bajo el criterio de asignar estas responsabilidades a áreas específicas de la gerencia para que las Unidades de Resultados atiendan los compromisos con los clientes?
7. Considera que el esquema de organización de la gerencia garantiza equidad en el reparto de cargas de trabajo y responsabilidades para las diversas áreas. Por otro lado, se trabaja más, menos o igual que antes.
8. Qué aspectos cree que deben mejorarse para consolidar la competitividad de la Gerencia en la búsqueda de clientes.
9. En estos años, cuál ha sido el papel de las superintendencias en el proyecto general del cambio y cuáles han sido sus aportes. ¿Ha habido modificaciones en la forma de operar en estas unidades para facilitar la implantación del nuevo esquema?
10. Observa diferencias en el proceso de adaptación del cambio por las superintendencias; a qué podría atribuir esta situación.
11. La implantación de medidas de control administrativo para la realización de los trabajos técnicos ¿es un aspecto manejado por los responsables de las áreas?

12. Usted cree que la cultura de negocios ha permeado en la mentalidad de los integrantes de la organización. De ser así, cuál sería la expresión cotidiana de esta consolidación, entre el personal de puestos directivos y entre el personal operativo en general.
13. Del objetivo original de la gerencia a los objetivos propuestos con el proyecto de cambio se han dado pasos de formalización para reorientar el quehacer de la organización hacia lo que es la búsqueda de clientes.

ANEXO 4

TRABAJO DE CAMPO Y MANEJO DE LA INFORMACIÓN

El trabajo de campo realizado a lo largo de la investigación buscó cubrir los aspectos más relevantes para responder a nuestras inquietudes inicialmente planteadas. La selección del estudio de caso nos colocó frente a requerimientos específicos para la recolección de información. La GEIC está compuesta de unidades regionales ubicadas en cuatro puntos del país y la articulación del proceso de cambio se planteó para toda la gerencia. De este modo, una decisión fundamental fue conocer el proceso en toda la gerencia, evitando concentrarnos en el centro de las decisiones: en el Distrito Federal, o considerar la percepción desde este punto geográfico con relación al resto de las regiones. Durante la recolección de información, se efectuaron dos viajes a cada una de las ciudades de Guadalajara, Veracruz, Piedras Negras y Tenayuca para la primera etapa de elaboración de entrevistas y aplicación de cuestionarios. Para la segunda etapa se realizaron entrevistas exclusivamente en el Distrito Federal.

En forma esquemática podemos señalar como puntos de interés durante el proceso de investigación a los siguientes.

1. Las entrevistas a profundidad abarcaron tanto a responsables de las Unidades Estratégicas de Negocios, como a Centros de Costos y Áreas de Servicios en toda la gerencia, incluyendo las cuatro superintendencias. Esto permitió establecer los matices de diferenciación entre un tipo de departamento y otro, con ello fue posible establecer la percepción particular de cada área con relación al cambio. Inicialmente se previó que la entrevista tuviera una duración de media hora o 45 minutos, sin embargo se rebasó el tiempo planteado, requiriendo en muchos casos de más de una hora, esto dependió también del tipo de área en particular, fuera UEN, CC o AS, particularmente en las primeras la duración rebasó las previsiones.
2. Para la aplicación de los cuestionarios se siguió un método no estadístico, con el único propósito de lograr una visión mínima desde la base trabajadora. Inicialmente se había

considerado sólo recolectar información de las entrevistas, sin embargo se consideró conveniente aprovechar el acercamiento a las regiones para recoger una impresión de los trabajadores, sus formas de comprender y posicionarse frente al cambio a partir de preguntas en un formato cerrado, buscando comprender la manera en que se percibieron las modificaciones en la organización y las formas en que se fueron enterando los trabajadores.

3. Observación participante. El apoyo de la GEIC para la realización de la investigación significó la posibilidad de mantener una observación constante de la gerencia a partir de la realización de diversas visitas periódicas que originalmente se tenían previstas para acceder a información técnica o de consulta de documentación interna montada en la Intranet de la gerencia. La práctica facilitó un trabajo de observación durante seis meses que resultó muy útil para identificar y conocer en mayor detalle los grupos, los actores, sus posiciones de acuerdo con el cambio y sus formas de comunicación.
4. Entrevistas de la segunda fase. En este momento de la investigación habían transcurrido diez años desde que se optó por realizar este trabajo. Un aspecto interesante es que uno de los entrevistados que años atrás participó desde una de las regiones, se encontraba en una posición clave para la gerencia pero ahora desde el centro con el agregado que el lapso ocupó posiciones clave en otra superintendencia. La información proporcionada por este entrevistado permitió contar con una visión abarcadora de la realidad en varias regiones de la GEIC.
5. La recolección de información obligó al entrevistado a pensarse como actor en diversas dimensiones del proceso; en primer lugar por la forma en la cual le llegaron disposiciones desde la dirección; segundo, cómo fue o se fue incorporando al proceso; tercero, la manera de reproducir la implementación desde su área y cuarto, el impacto que a su juicio significaba el cambio y el papel jugado por la comunicación.
6. Las matrices de sistematización resultantes de las entrevistas permitieron agrupar la información en grandes rubros como los aspectos más impactados, las ventajas y desventajas del cambio dentro de las cuales se fueron colocando los tópicos de mayor

preocupación e interés para los entrevistados. Las matrices pueden consultarse en los capítulos 3 y 4. Se logró detectar una visión diferente para cada entrevistado cuya variable determinante fue el tipo de departamento (UEN, CC o AS) que le había tocado ser a raíz del cambio. Entre las más proclives al cambio (al menos en el discurso) se ubicaron las UEN, los CC conservaron un fuerte tinte de la organización tradicional dedicada a las labores burocráticas, mientras las AS se posicionaron como las áreas clave para la gestión del cambio. Resultó especialmente llamativo el hecho de que se percibe una fuerte preocupación por mantener la comunicación informal, pero se resaltaron los probables defectos de la comunicación en el circuito básico.

Las matrices de captura permitieron vincular los conceptos relevantes con la evidencia empírica de las entrevistas. A su vez estas últimas terminaron por revelar distintos matices por cada área. Por supuesto se respetó la idea original de armar una interpretación cualitativa basada en los contenidos básicos del cambio y la comunicación, pero también se plantearon algunas interpretaciones que abren paso a reflexiones sobre temas de cultura y comunicación, Sin duda estas primeras aproximaciones abrirán paso a investigaciones futuras.