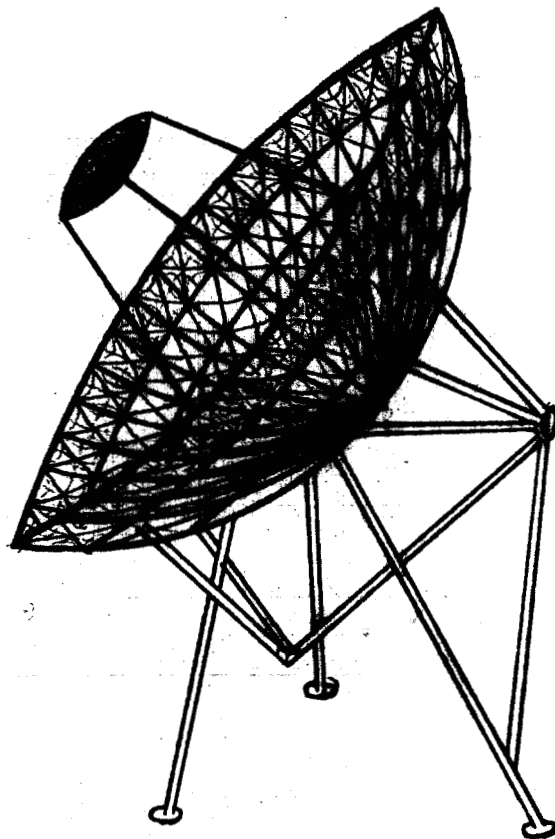


Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
IZTAPALAPA

TESINA

DIAGNOSTICO, CAMBIO E INS-
TITUCIONALIZACION DE
IMEVISION



DIRECTOR Y ASESOR
LIC. ERNESTINA ZAPIAIN

MEXICO 1987



COORDINACION DE SERVICIOS
DOCUMENTALES - BIBLIOTECA

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
I Z T A P A L A P A

CSH

T E S I S

DIAGNOSTICO, CAMBIO E INSTI-
TUCIONALIZACION DE
IMEVISION.

126508

Lic. Administración

TRABAJO DE INVESTIGACION
REALIZADO POR:

DIRECTOR Y ASESOR

LIC. ERNESTINA ZAPIAIN

ALUMNOS:

- RIVERA GRIJALVA ROSA ESTELA ✓
- TREJO SILVA EUGENIO
- LOPEZ GARCIA JOEL
- MUÑOS ORTEGA ENRIQUE
- PUENTES ORTEGON MAXIMILIANO G.

M E X I C O, 1987.



I N D I C E

INTRODUCCION.

- 1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.
- 2.- MARCO TEORICO.
 - 2.1.- EMPRESA PUBLICA.
 - 2.1.1.- Terminología.
 - 2.1.2.- Concepto de Empresa Pública.
 - 2.1.3.- Clasificación y tipos de Empresa Pública.
 - 2.1.4.- Niveles de estudio.
 - 2.1.5.- Enfoques teóricos.
 - 2.1.5.1.- a)Neoclásico.
 - b)Marxista.
 - c)Keynesiano.
 - d)Cepal.
 - 2.1.6.- Por qué surge la Empresa Pública en México.
 - 2.1.7.- Antecedentes de la Ley Federal de Entidades Paraestatales.
 - 2.1.8.- El contexto político y económico hacia 1976.
 - 2.1.9.- El papel de la Empresa Pública.
 - 2.2.0.- El periodo 70-76 desarrollo compartido.
 - 2.2.1.- Reforma administrativa
 - 3.- METODOS, TEORIAS Y ENFOQUES APLICADOS EN LA INVESTIGACION.
 - 3.1.- Método de Investigación-Acción.
 - 3.2.- Método de Cambio Planificado.
 - 3.3.- Teoria General de los Sistemas.
 - 3.4.- Enfoques Contingenciales de diversos autores.
 - 3.5.- Teoria de Campo.
 - 3.6.- Método de Diferenciación e Integración.
 - 3.7.- Modelo de la Programación de la Mejora del Rendimiento.

4.- CASO PRACTICO.

4.1.- Identificación de la Institución.

4.2.- Función del Instituto Mexicano de la Televisión.

4.3.- Estructura del Instituto Mexicano de la Televisión de acuerdo al decreto de creación.

5.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

6.- HIPOTESIS.

6.1.- De la metodología.

6.2.- De los talleres.

6.3.- General.

7.- DESARROLLO DE LOS TALLERES.

7.1.- Primer taller.

7.2.- Segundo taller.

7.3.- Tercer taller.

7.4.- Cuarto taller.

8.- CONCLUSIONES.

8.1.- De la metodología.

8.2.- De los talleres.

8.3.- Generales.

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

INTRODUCCION.

En las sociedades capitalistas, como en las occidentales - y en las occidentalizadas - la mayor parte del tercer mundo asistimos en la hora actual a una auténtica mutación económica.

Aquí y ahora se constituyen sociedades caóticas compuestas de organizaciones que regulan en términos de relaciones de fuerza, sus intereses y conflictos, específicamente las empresas públicas.

Desde su aparición y consolidación, las empresas públicas han sido utilizadas por los órganos rectores del Estado para intervenir y actuar directamente en el ámbito económico y social tradicionalmente reservado a los particulares, práctica que les ha convertido en un novedoso instrumento de acción del Estado para llevar a cabo las estrategias emanadas de los planes de desarrollo socioeconómico o la producción de bienes y prestaciones de servicios que benefician a la sociedad.

Este es el caso precisamente del Instituto Mexicano de Televisión IMEVISION creado por decreto Presidencial el viernes 25 de marzo de 1983, como un Organismo Público Descentralizado.

Señala el Decreto (ver anexo No. 1) que la Televisión Mexicana tiene una función social; la de contribuir al desarrollo armónico de la niñez y de la juventud. Fortalecer las convicciones democráticas y ofrecer un sano entretenimiento.

Mientras que la Televisión privada está organizada en congruencia con sus objetivos, la televisión estatal con recursos iguales o mayores no ha obedecido a un diseño específico. (ver anexo No. 2).

Desde el momento de su creación, IMEVISION se enfrentó a

una serie de problemas. Por un lado a los problemas internos de cada una de las entidades que se integraron para formar parte del Instituto Mexicano de la Televisión y por otra la unión de todas y cada una de estas entidades (ver anexo No. 2 bis) en un solo organismo IMEVISION.

El establecimiento y expansión del Instituto ya como un organismo Público Descentralizado, ameritó definir el para qué de su existencia y sus objetivos, para que de ese modo lograra consolidarse plenamente.

El objeto de esta investigación es demostrar la utilidad de la aplicación de los métodos de diagnóstico y de Cambio Organizacional, la teoría de la Contingencia a la solución de la problemática específica de una empresa pública.

Para ubicar a IMEVISION, en su contexto, en el capítulo 2 se va a definir Empresa Pública, ya que éste organismo es una entidad descentralizada. En el derecho mexicano, Empresa Pública no es sólo aquella cuyo titular es el Estado, sino también las entidades paraestatales en cualquiera de sus modalidades a saber, organismo descentralizado, empresa de participación estatal; fideicomiso público; sociedades y asociaciones civiles.

Ya que ubiquemos a la Institución investigada, procederemos a describir los métodos, teorías y enfoques aplicados en la investigación.

En el capítulo 3 el método de investigación - acción puede describirse como un proceso, porque contiene una serie de eventos y de acciones, o sea que recopila sistemáticamente datos que servirán para investigar una organización vista como sistema en marcha, en relación con algún objetivo o meta del mismo que se retroinforma,

emprende acciones cambiando los factores variables escogidos por la organización y se basa en datos para evaluar los resultados de las acciones.

El método de cambio planificado que siguió la organización será tratado en el apartado 3.2.

En este caso la necesidad del cambio fue detectada por el Director general de IMEVISION. Y entendida por los demás miembros - quienes auxiliados por un agente de cambio (consultor externo) - lograron integrarse para alcanzar los objetivos para los que fue creado el Instituto.

En el siguiente apartado 3.3 se considera la teoría general de sistemas. Esta es utilizada en este trabajo ya que a IMEVISION se le considera como un sistema abierto y elegir soluciones que permitan optimizar la eficiencia a un costo mínimo se logró gracias a los modelos que esta teoría nos dió.

Se delimitó el punto 3.4 en el capítulo 3. Y este nos dice que: obedecer a las variables fundamentales de su entorno es una característica muy particular de los sistemas abiertos y a IMEVISION se le considera un sistema abierto en donde la Secretaría de Telecomunicaciones, la Secretaría de Programación y Presupuesto globalizadoras y otras tienen mucha injerencia para su desenvolvimiento.

La siguiente teoría a examinar en el apartado 3.5 es la teoría de campo. Este es el estudio de la conducta del individuo en el entorno social en que se desenvuelve. Para la investigación esta teoría nos ayudó para clarificar la conducta de los directores de los diferentes canales o entidades que pasaron a formar parte de IMEVISION y de esta forma integrarse a la organización.

El método de diferenciación e integración se trata en el apartado 3.6 y al igual que la teoría general de sistemas, el enfoque contingencial y la teoría de campo, éste método nos dice que las organizaciones se relacionan con o los ámbitos exteriores para lo cual se dividen en unidades, cada una de las cuales se plantea como tarea principal, el trato con una de las condiciones exteriores a la empresa.

Por lo anterior se dice que los directores de cada unidad o división tienen un área limitada de control, pues, sólo tienen la capacidad de tratar con una parte del ámbito total, es decir, dentro de cualquier tipo de empresa podemos identificar los departamentos de ventas, producción y planificación, de los cuales cada uno por su cuenta o por separado se enfrentan a una parte del ámbito exterior de la organización.

Así pues, vemos como estas partes o unidades realizan un trabajo diferente con respecto al medio ambiente exterior. Pero han de estar también conectados a fin de que realicen los propósitos de la organización.

En el apartado 3.7 del capítulo 3 se trata el modelo de Programa para la mejora del rendimiento que fue adaptado (ver anexos 3,4,5, y 6) para poder ser utilizado en esta investigación y que de manera particular sirviera a solucionar la problemática de la empresa denominada IMEVISION, ayudando a definir la razón de ser de la institución, los objetivos, obstáculos y condiciones favorables. Finalmente se integra lo que se ha mencionado en las teorías y enfoques antes mencionados.

Después de haber considerado, todos los métodos, teorías y enfoques aplicados en esta investigación. En el capítulo 4 se ve cual

es el caso investigado, se identifica a la institución y su función y se ve cual es la estructura de esta institución antes de que intervenga el agente de cambio.

En el capítulo 5 se ve la estrategia que se llevó a cabo en esta institución.

Toda investigación se inicia con el planteamiento del problema y el segundo paso es el intento de solucionar éste mediante hipótesis.

En el capítulo 6 se verán las hipótesis que se plantean en esta investigación.

En el capítulo 7 se considera el desarrollo de los talleres. En el primer taller se ve como se establece la misión ideal de la organización, sus objetivos y además se simboliza la situación organizacional del Instituto Mexicano de la Televisión, mediante una técnica de campo de fuerzas y finalmente la elaboración de un programa de desarrollo institucional.

En el segundo taller se definen los objetivos en términos cuantificables.

En el tercer taller se identifican los factores impulsores y se eliminan los factores restrictivos.

En el cuarto taller se diagnosticaron los factores de interrelación entre áreas funcionales de IMEVISION.

Finalmente el capítulo 8 se refiere a las conclusiones, tanto de la metodología, de los talleres, así como de las conclusiones generales.

" La mente del hombre
extendida a una nueva idea
nunca vuelve a sus dimensiones
originales ".

Oliver Wendell Holmes.

I.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas públicas en México no cuentan con metodologías - propias para la solución de sus problemas de administración y desarrollo ya que en la mayoría de los casos toman las de las empresas privadas o bien hacen algunas adaptaciones a estas.

En este caso se plantea un reto para el administrador. Resolver la problemática de una organización descentralizada de nueva - creación, única en su género.

Es una oportunidad aplicar y probar modelos de empresa pública no utilizados en México con anterioridad y mostrar en esta investigación si la combinación de los métodos, teorías y modelos como son:

- Investigación-Acción.
- Cambio Planificado.
- Teoría de Campo. (de Kurt Lewin).
- Teoría de la Contingencia.
- Diferenciación e Integración.
- Modelo del Programa de la Mejora del Rendimiento.

Ordenados conforme las necesidades establecidas entre los miembros de la organización estudiada (IMEVISION) y mediante consultoría de procesos (consultores externos), pueden definir la razón de ser de la organización: sus objetivos, estrategias y evaluación de su rendimiento.

Con éste estudio se desea demostrar, no solamente la utilidad de contar con una metodología probada en la administración pública sino además, el como es posible institucionalizar el cambio en la manera de administrar una organización pública. Sobre todo en una cultura organizacional (actitudes, valores, métodos de trabajo, manera de tomar decisiones, estilos de liderazgo). Y por ende

eficiencia y productividad a través de la utilización de consultoría externa, para solución de problemas mediante intervenciones de diagnóstico y cambio organizacional.

Lo anterior permite dirimir aspectos políticos, sobre todo, - los que impiden el desarrollo de las empresas públicas y que por lo general ocasionan o producen conflictos porque la administración se dirige a intereses personales y se desvían de los objetivos institucionales.

También se desea probar por otra parte que los estilos de liderazgo de los directivos de las empresas públicas ayudan u obstaculizan el cambio en la eficiencia y que pueden propiciar diferentes tipos de clima organizacional conforme a Litwing Stringer, que son: Democrático, participativo, racional y productivo, o bien autocrata-coherensivo y el más improductivo y destructivo que Max Weber llama "tradicional" y que presenta las características clásicas del caciquismo, en el que fundamentalmente se aprovecha y explota el puesto sin tomar en cuenta la institución ni sus objetivos.

Por último, otro problema que será analizado en este estudio es: Cómo se puede lograr que la gente que integra una organización pública o privada coopere en una tarea que integre una organización.

**2.- MARCO TEORICO.
EMPRESA PUBLICA.**

1
8.

2.1-EMPRESA PUBLICA.

"Desentrañar el sentido de algo es encontrar su por qué y su para qué; es también señalar su significado o la interpretación: así como determinar su finalidad u objeto".

Recientemente, la empresa pública (E.P) ha cobrado interés como tema de investigación en México, y un - mayor -número de científicos sociales están elaborando estudios que arrojan luz sobre esta forma de intervención del Estado en una economía de mercado. Sin embargo, los autores que han abordado este tema difieren en gran medida sobre algunos de los aspectos más importantes de este fenómeno. Parece que el único fin que persiguen la mayoría de ellos es señalar y comentar algunos de los objetivos de las empresas estatales sin coincidir sobre cuales siempre deben ser éstos. Por otra parte, no existe unanimidad en las investigaciones ni siquiera en torno a una definición de estas empresas que sea útil y contribuya a esclarecer este concepto. Más aún, no hay consenso sobre un término común y generalizado para designar a la empresa gubernamental.

Así mismo, existen divergencia entre los tratadistas al explicar las causas que originan a la Empresa Pública, así como las de su posterior desarrollo. Debido a la relativa novedad del tema, aún no se han conformado cuerpos teóricos lo suficientemente sólidos y coherentes que den cuenta del surgimiento de las empresas del sector estatal en las economías denominadas por las relaciones de mercado. De hecho, las teorías sobre la empresa pública que se manejan no son propiamente teorías elaboradas pensando exclusivamente en este tipo de empresas, sino que más bien pudieran calificarse de enfoques derivados de teorías económicas, aplicados a nuestro tema y utilizados por diferentes corrientes a fin de justificar o, en su caso, repro-

bar la existencia de la empresa pública.

La finalidad de este apartado es profundizar en estos problemas de concepción que rodean a la empresa estatal. Se trata de proveernos de un instrumental teórico que nos permita, en el momento de analizar la empresa pública mexicana actual identificar y explicar las funciones que el Estado mexicano formalmente adjudica a sus empresas, en contraposición a los fines que realmente cumplen éstas. Este instrumental nos permitirá también, adoptar una postura frente a los argumentos esgrimidos por la oposición, ya sea en pro o en contra de esta forma de injerencia estatal en la economía. Todo ello, con miras a comprender mejor el uso que el Estado mexicano hace de la empresa pública, como uno de los medios para alcanzar sus objetivos políticos, económicos y sociales.

En síntesis para los objetivos que se persiguen, por un lado es profundizar en este tema de empresa pública por tres razones:

PRIMERO: Para clarificar el término o concepción de empresa pública, debido a que actualmente existen divergencias entre los mismos tratadistas y la falta de un término oficial y único para designar a este ente público.

SEGUNDO.- Entender el papel fundamental que desempeña estas organizaciones en la estrategia económica, política del país.

TERCERO.- La investigación realizada es sobre una empresa de este tipo, es decir, se trata del Instituto Mexicano de la Televisión. (IMEVISION).

.1.1, TERMINOLOGIA.

El primer problema que se presenta al aproximarse al fenómeno de la E.P. consiste en la falta de un término oficial y único para designar a este ente público. Por ejemplo Samuel Espejel Díaz González en el tema: "Empresas Públicas, estatales y Municipales en México", llega a la siguiente conclusión: 'Empresa Pública es un término convencional de doble connotación y significado, que en México: Designa las entidades gubernamentales encargadas de un fin o acción específicos de la Administración Pública y que adoptan la forma de organismos descentralizados, empresas de participación estatal..(...); así como comprende genéricamente el conjunto de organismos que a nombre del Estado; participan directamente en el sistema y desarrollo económico y sociales, mediante la prestación de un servicio público o la generación de bienes y servicios para el mercado". Sin embargo, cada vez más se va imponiendo el nombre genérico de "empresa pública" o "empresa estatal", y ha sido el mismo gobierno el que ha comenzado a adoptar esta designación en algunos de sus documentos oficiales más recientes, sobre todo en aquellos en la que se visualizan en forma global los objetivos sociales y económicos que su sector paraestatal debe alcanzar.

Así, cuando el Estado pone énfasis en el carácter de agentes de desarrollo socioeconómico que tienen sus empresas, utiliza la categoría de análisis "empresa pública", agrupando bajo este término todas las entidades que las leyes correspondientes identifican como "administración pública paraestatal".

.1.2, EL CONCEPTO DE EMPRESA PUBLICA.

El problema que debe resolverse aquí es el de encontrar una definición adecuada y útil de la empresa pública.

Muchos de los autores que intentan definir a la E.P. optan por ubicarse en el nivel formal, de modo que sus definiciones atienden únicamente al "poder ser", ajustándose a los enunciados de las prin-

cipales disposiciones jurídicas que norman el fenómeno que nos ocupa. (Veáse por ejemplo, La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal).

Ruiz Massiey, uno de los autores mexicanos que define a la E.P. bajo la perspectiva legalista, la considera como "la organización - autónoma de los factores de la producción, dirigida a producir o distribuir bienes o servicios en el mercado, con personalidad jurídica o que se manifiesta através de una fiduciaria; organización en la que el Estado (o algún ente paraestatal) ha hecho un aporte patrimonial que deberá pasar a formar parte del capital social o del patrimonio fiduciario. De ello se desprende para el aportante el status de asociado, justamente porque ha hecho tal aportación, o el de responsable o corresponsable de la administración de la empresa"

En su obra, este autor cita otras definiciones que insisten en el carácter jurídico formal de la empresa pública y dejan en segundo término, o soslayan, el carácter socio político y económico de la EP. Estas definiciones van desde las nociones más simplistas, hasta las formulaciones que sólo un especialista en derecho podría entender. Ejemplos de estas definiciones serían las siguientes:

Son organizaciones económicas del Estado para la producción de bienes y servicios"

"Son personas jurídicas que prestan servicios públicos comerciales e industriales o realizan actividades de igual naturaleza con objeto económico y que generalmente tienen monopolio de la actividad - merdantil de que se trate".

Según Ernst Forsthoff, "la corporación de derecho público se - distingue ante todo de otras medidas administrativas de la corporación pública descansa sobre la base de la cualidad de socio. De esta manera el concepto de la función que desarrolla la corporación pú-

blica queda determinado en una forma decisiva".

Así, para el ACDE "las empresas públicas son empresas que, a semejanza de las empresas comerciales, producen bienes y servicios para su venta a un precio que debe cubrir aproximadamente su precio de costo, pero que son propiedad del Estado o se ubican bajo su control".

En Francia, los organismos encargados de llevar la contabilidad nacional definen a las empresas públicas como: "organismos ubicados bajo la tutela o la autoridad de los poderes públicos quienes tienen la propiedad completa o parcial y cuya actividad se orienta hacia la producción de bienes y servicios destinados a la venta".

Se incluye a continuación un cuadro que ayuda a definir lo público de las empresas del Estado.

Condición	Rango posible de variación
1.- Grado de subsidio - - - Corriente - - - De capital	Del subsidio total a la generación de utilidades para la empresa.
2.- Grado de control	De escaso a total
3.- Propiedad	De escasa a completamente pública.
4.- Administración	De parcialmente privada a totalmente pública
5.- Grado de Monopolio	De casi inexistente a monopolio puro.
6.- Ambito geográfico	Local, Nacional e Internacional.

2.1.3. CLASIFICACIONES Y TIPOS DE EMPRESA PUBLICA.

A las empresas públicas se les ha clasificado de muy diversas formas. Las Naciones Unidas proponen una división de las empresas públicas con base en los motivos con que fueron creadas.

a).- Fiscales: conocidas también como monopolios de Estado porque determinan la fabricación de algunos productos (tabaco, cerillos, bebidas alcohólicas) y la comercialización de los mismos, siendo ejemplos notables. Francia para el primero y Canadá para el segundo (venta de bebidas alcohólicas); b).- Estratégicas:(en el sentido de la defensa) empresas fabricantes de armamento y equipo bélico; c).- Económicas: empresas que producen bienes y servicios sin contrapartida en el sector privado y aquellas en las que se convergen tanto el gobierno como los intereses privados.

Por lo anterior, muestra concepción de Empresa Pública resalta el papel que a ésta le adjudica el Estado como herramienta para alcanzar fines estatales explícitos ó implícitos.

Entendemos la Empresa Pública ó Empresa Estatal como aquel organismo o entidad de propiedad total o parcial del Estado y bajo el control efectivo del poder público. La Empresa Pública realiza actividades económicas y sociales, ya sea de producción de bienes y/o de prestación de servicios, pero, en todo caso su actividad — tiene como característica la de responder en mayor o menor grado y simultáneamente, a una lógica de poder y a una lógica de mercado. La Empresa Pública es utilizada por el Estado como un instrumento de política, con el propósito de alcanzar los fines estatales.

Conviene señalar que en el capitalismo contemporáneo, las empresas, núcleo fundamental del sistema, ha experimentado un crecimiento extraordinario y en ocasiones espectacular; su tamaño, el número de obreros y empleados, el capital invertido, el volumen de su producción, su participación en los más diversos mercados y su influencia económica y política, son algunos de los factores relevantes de las empresas capitalistas en los últimos años. Un gran número de estas empresas han llegado a colocar un volumen significativo de su producción en los mercados internacionales o bien se

han

16

visto impulsadas a realizar inversiones directas que les permitan abastecer de materias primas y a una mejor integración productiva. La modificación de las relaciones económicas internacionales se han alterado por la existencia de estas empresas internacionales o transnacionales.

De manera paralela conviene destacar el papel predominante que desempeña el Estado y sus instituciones. Su rasgo más característico es la creciente importancia e influencia que ejerce en el desarrollo de las actividades de los países capitalistas occidentales. El grado de participación del Estado presenta diferentes matices entre los países y lo que se discute en las áreas políticas es el grado de participación. Es más, algunas teorías presuponen que el sistema económico capitalista se preserva mediante la intervención estatal.

Entre los objetivos que orientan actualmente la intervención del Estado en los países capitalistas se encuentran a) el control que se ejerce sobre la economía en su conjunto, en especial, por medio de las políticas monetarias y fiscal; b).- la creación de la infraestructura económica y social. En este aspecto la actividad del Estado ha sido, por lo general contingente; c).- esfuerzos por planificar la actividad económica en sus tres modalidades; planeación indicativa, planeación impositiva y planeación corporativa; d).- existencia de empresas cuya propiedad pertenece al Estado.

.1.4. NIVELES DE ESTUDIO.

Es conveniente y fructífero para el estudio de la E.P. cuatro niveles de estudio o de análisis, que están en función de los elementos teóricos necesarios para el examen. Esto es importante porque dependiendo del nivel en que se ubique una investigación sobre dichos temas, los resultados arrojados y las conclusiones serán distintas, aunque no necesariamente contradictorias, y si las más de las veces complementarios.

1.5. ENFOQUES TEORICOS.

Con el propósito de entender la significación político-económica de la Empresa Pública deben revisarse los distintos enfoques teóricos a partir de los cuales puede estudiarse a este tipo de empresa. Ello de suyo importante, aporta elementos conceptuales que arrojan luz sobre el tema, al tiempo que nos dan bases para adoptar una postura frente al fenómeno -inver-Estado en procesos económicos de producción y circulación, así como en otras actividades de índole social en las cuales actúa como empresario.

Arancibia y Pérez en sus obras sostienen que aún no existen teorías lo suficientemente elaboradas que expliquen las causas del surgimiento de la Empresa Pública en una economía capitalista. Ellos aplican cuatro de los más importantes enfoques de la teoría económica a la problemática de la Empresa Pública ante la ausencia de una teoría propia de esta última. Lógicamente, el resultado obtenido es más bien el fruto del análisis económico, pero también se encuentran presentes, aunque en menor grado, los aspectos políticos y sociales.

Los cuatro enfoques teóricos estudiados y descritos por Arancibia y Pérez son:

- a).- Neoclásico.
- b).- Marxista.
- c).- Keynesiano.
- d).- De la Comisión Económica para América Latina (CEPAL).

A continuación expondremos brevemente las principales características y limitaciones de estas escuelas económicas sobre la empresa pública.

2.1.5.1.- NEOCLASICO.

La concepción neoclásica de la empresa pública parte de una base individualista, considerando al Estado como la suma de individuos

idénticos, cuyas decisiones o intereses particulares, al yustaponerse, generan una decisión colectiva, la cual debe ser acatada por todos los miembros de la sociedad. Este fundamento que no puede ser considerado sino como un juicio de valor, cubre todo el pensamiento neoclásico, preocupado por el "deber ser" e indiferente a la explicación de la realidad tal y como ésta se presenta.

Así mismo, el planteamiento neoclásico se basa en otros juicios de valor, entre los cuales destaca la teoría económica del bienestar, formulada a partir de algunos supuestos dados a conocer por el sociólogo Wilfredo Pareto.

La teoría económica del bienestar considera, básicamente que existe o debe existir una competencia perfecta de mercado, con lo cual las leyes de la oferta y de la demanda hacen innecesaria la existencia de la empresa pública. En efecto, los mecanismos de un mercado perfecto serían suficientes para que los agentes privados produjeran los bienes y servicios demandados por la sociedad, sin requerirse la intervención directa del Estado en el proceso productivo.

INTERPRETACION TRADICIONAL DE LOS "TEOREMAS" NEOCLASICOS.

1.- Los intereses particulares son iguales al interés general; la satisfacción general es igual a las satisfacciones individuales.

2.- El funcionamiento "natural" o "espontáneo" de la economía es igual a la o competencia pura y perfecta.

3.- El Estado no posee ningún papel en lo económico; es una simple yustaposición de individuos-contribuyentes; es un parásito, ya que desviá hacia él una parte del potencial productivo nacional, para destinarlo a la producción de ciertos bienes y servicios llamados de operación del sistema.

LA INTERVENCION DEL ESTADO, SIN EMBARGO, ES UN HECHO INNEGABLE.

¿COMO LA JUSTIFICAN LOS NEOCLASICOS?.

1.- Por las insuficiencias en la "norma", las hipótesis son muy restrictivas o están mal adaptadas.

2.- Por las imperfecciones de la realidad; en los puntos de vista hipernormativos, la realidad "resiste" a los axiomas.

3.- así, los puntos de ruptura entre los equilibrios concurrentes y los optimums de Pareto generan la intervención justificada del Estado, con el objeto de que la realidad "reencuentre" el camino de la "Norma". Estos puntos de ruptura son:

a.- las imperfecciones "accidentales"; por ejemplo, las medidas anti-trust; la vigilancia de las políticas de precios y cantidades - practicadas por los monopolios y oligopolios; el control de la libertad de entrada en los mercados.

b.- las imperfecciones "constitucionales"; ciertos fenómenos de indivisibilidad de la oferta y de la demanda. El Estado entonces interviene dando lugar a una oferta pública de bienes y servicios llamados colectivos (por ejemplo la Defensa Nacional). La oferta pública es distinta de la producción pública.

c.- las imperfecciones de los agentes por el lado de la demanda. la noción de bienes y servicios tutelares; la seguridad social, la educación gratuita, la vivienda subsidiada, el seguro de desempleo, - etc.

d.- las imperfecciones de los agentes por el lado de la oferta: la aversión al riesgo, por parte de los empresarios, para ciertos proyectos económicos puede justificar la intervención estatal.

LA INTERVENCION DEL ESTADO ATRAVES DE LA EMPRESA PUBLICA EN LOS NEO-CLASICOS. ¿CUANDO SE JUSTIFICA?

1.- en situaciones de monopolio y oligopolio.

2.- en los casos de monopolio técnico: es el caso clásico de las empresas ferroviarias o aéreas, donde la inversión en capital fijo es enorme y la competencia resulta catastrófica.

3.- de todas maneras, las nacionalizaciones deben ser siempre medidas provisionales. Si algunas ramas de la economía que funcionan en rendimientos crecientes (o monopolios) tienden a regresar a los rendimientos decrecientes (o de competencia), las empresas implicadas deben ser "privatizadas".

Según esta escuela, el Estado puede también intervenir cuando se trata de producir "bienes y servicios sociales", como son los vinculados a la salud y a la educación, y cuya oferta puede no ser suficiente para cubrir la demanda.

Solo en los casos arriba mencionados, la teoría neoclásica reconoce la posibilidad de la intervención estatal para controlar y regular la economía. Pero por lo demás, bajo ningún otro supuesto justifica la aprobación por el Estado de los medios de producción.

Como podrá verse, el enfoque neoclásico solo explica las situaciones tipo ("debe ser") en las cuales se justifica la existencia de una empresa pública. Toda empresa pública que no responda a tales situaciones, bajo este enfoque, debería pasar a manos de los agentes privados.

En este sentido este enfoque no aporta elementos para comprender y explicar situaciones de hecho, como son los casos de múltiples empresas públicas, cuya existencia y funcionamiento no se ajustan a las situaciones tipo postuladas por la teoría neoclásica, en principio, porque no ha existido ni existe un mercado perfecto.

En general, se reconoce que la postura neoclásica, siempre esgrimida por el sector privado cuando reprueba la injerencia del sector público en la economía no contribuye a esclarecer el fenómeno E.P., pues no existe en el interior de esta teoría una explicación del surgimiento de la E.P. y de su funcionamiento y creciente importancia en las economías, porque el enfoque de esta escuela es ahistórico. Al pro--

pugnar por una explicación de regulación automática de los desequilibrios de la economía, cierra toda posibilidad de avance hacia una explicación real de la Empresa Pública.

1. 51 MARXISTA.

b- Este enfoque, aplicado al estudio de la E.P, también se basa en su concepción del Estado, esto es, un Estado de clase erigido, por ello en guardián y protector de los intereses de los capitalistas.

Según Arancibia y Pérez en la teoría marxista existen tres interpretaciones o corrientes diferentes de pensamiento en torno al Estado. La primera de ellas, conocida como teoría instrumentalista, sostiene que, si bien el Estado ante todo protege los intereses de la clase dominante, convirtiéndose en mero instrumento del interés burgués, goza de una cierta autonomía relativa respecto a la clase capitalista. La segunda teoría, llamada estructuralista, privilegia las estructuras sociales, las cuales determinan las funciones del Estado, mismas que, a su vez, condicionan la forma de organización del Estado. La tercera corriente, conocida como teoría Hegeliana-marxista, afirma que el Estado cumple como una labor mistificadora e ideológica, haciéndose pasar como defensor de la sociedad en su conjunto.

Los seguidores de estas tres corrientes coinciden en un punto al explicar el surgimiento de la E/P.: la afirmación marxista de la tendencia decreciente en la tasa de ganancia dentro del sistema capitalista. Dicha tendencia ha obligado al Estado, como servidor de los intereses capitalistas, a apropiarse de una parte de los medios de producción para, entre otros fines, proporcionar subsidios al capital monóplico, cediéndole parte de su correspondiente tasa media de ganancia. Con este propósito, la E.P. se ve obligada a renunciar a parte de, o a todo, su excedente económico transfiriéndolo a la -

empresa privada, fundamentalmente vía precios y tarifas subvencionados. Gracias a estos subsidios, la empresa privada puede obtener una tasa de ganancia superior a la media.

Puede entonces concluirse que según el planteamiento marxista, la E.P. surge gran parte por la necesidad de aliviar el problema que para el sistema capitalista significa la tendencia decreciente de la tasa de ganancia. En torno a esta finalidad estructural, este enfoque identifica las actividades económicas de las cuales se hace cargo el Estado a través de sus empresas:

- a) Empresas con elevada producción de capital fijo para los cuales la competencia es riegosa debido a sus rendimientos constantemente crecientes.
- b) Obras públicas de infraestructura, las cuales si bien no son costeables para el sector privado, sí le son necesarias; por ello el Estado, al realizarlas y ponerlas en funcionamiento, reduce los costos de las empresas privadas.
- c) Los monopolios naturales, que afectan a la economía y tienden a frenar el desarrollo de las fuerzas productivas.
- d) Financiamiento, ya sea por medio de empréstitos directos o de subsidios vía precios y tarifas.

En su participación en cualquiera de estas actividades económicas, la E.P. subordina la obtención de utilidades al cumplimiento de objetivo fundamental: Subvehcionar la tasa de ganancia de la empresa privada.

Desde la perspectiva marxista, las razones esenciales para el surgimiento de una E.P. son político-económicas, y no técnicas o "naturales", como supone el enfoque neoclásico.

Por otra parte, Arancibia y Pérez también exponen los desarrollos marxistas más recientes en torno a las funciones productivas y de acumulación del Estado capitalista. Así, revisan las aportaciones de --

22

Klaus Offe y James O'Connor contenidas en sus libros "La abolición del control del mercado y el problema de su legitimidad" y "Estado y capitalismo en la sociedad norteamericana", respectivamente.

Para Klaus Offe, el Estado capitalista cuenta con mecanismos de política económica utilizable para favorecer el capital en su conjunto, o una fracción de éste. Dos de estos mecanismos son:

- 1) Las políticas de asignación de recursos y
- 2) las políticas que involucran directamente al Estado en la producción de bienes y prestación de servicios.

Las políticas de asignación de recursos pueden favorecer solamente a una fracción del capital (piénsese, por ejemplo, en la mayor o menor asignación presupuestal al sector industrial de la economía, en comparación con otras áreas); en cambio, las políticas de producción directa por parte de las empresas del Estado, tienden a favorecer a todo el capital en su conjunto (piénsese en el subsidio otorgado a todos los capitalistas a través del bajo costo de la electricidad producida por una E.P., monopolizadora de esta actividad).

De las aportaciones de Offe, otros dos aspectos deben destacarse pues ellos amplían el marco de referencia para analizar el papel de la empresa pública como instrumento de operación de los planes nacionales de desarrollo.

En primer lugar, este teórico subraya el hecho de que es la E.P. el instrumento a través del cual el Estado lleva a cabo sus actividades productivas tendientes a beneficiar al capital en su conjunto. En segundo lugar, destaca la necesidad del Estado de planear su actividad productiva como una manera para hacer a sus empresas más eficientes y eficaces, y así beneficiar los intereses estratégicos del capital.

Para James O'Connor, en una sociedad regida por las leyes del mercado, el Estado participa en el proceso de acumulación a lado de otros dos sectores: el del capital monopolístico y el "competitivo". El

primero de ellos es caracterizado por su alta mecanización; en cambio el sector "competitivo" se distingue por su baja productividad, debido precisamente a su falta de mecanización, así como por el empleo de mano de obra liberada por el capital monopolístico. El sector estatal por su parte, además de tener una baja productividad y sujetarse plenamente a los mecanismos de mercado, tiene como principal finalidad - favorecer el proceso de acumulación de los otros dos sectores, evitando al capital monopolístico riesgos de pérdidas y compensando la baja productividad del sector "competitivo".

Con el propósito de fomentar el proceso de acumulación privada, el Estado también subvenciona al capital a través del ejercicio presupuestario. Así, por ejemplo, el Estado destina una parte considerable y cada vez mayor de su presupuesto a satisfacer necesidades sociales, tales como educación, salud, capacitación, etc., evitando con ello - que sea el capitalista quien cubra totalmente con sus propios recursos dichas necesidades.

El enfoque marxista señala también que la tácita alianza y la estrecha cooperación existentes entre la E.P. y el capital monopolista, exigen una E.P. floreciente, aún cuando con ello la burocracia se fortalezca. A los intereses estratégicos del capital en su conjunto, las favorece una E.P. encargada de realizar todas aquellas actividades económicas cuya magnitud o naturaleza conllevan un gran riesgo de inversión,. Sin embargo, el empresario privado, con una visión de corto plazo y apegándose a los intereses de unidades capitalistas, pugna por una E.P. incorporada a la lógica de mercado, pues -a su juicio- la intervención del Estado en los procesos de producción y circulación, así como la ineficiencia (no rentabilidad) de sus empresas, originan - muchos de los problemas económicos actuales.

Todos estos planteamientos marxistas representan, sin duda, un -

valioso aporte para la formulación de una teoría de la E.P. pues enmarcan las funciones de dicha empresa en la lógica del sistema capitalista.

No obstante, -señalan Arancibia y Pérez-, el enfoque marxista - no explica completamente el fortalecimiento de la burocracia derivado de la acumulación estatal, pues privilegia el beneficio obtenido por el capital privado. Estos autores consideran pertinente incorporar el análisis de la E.P. los intereses de la burocracia, pues éstos pueden explicar, en parte, la ampliación del sector de empresas estatales y algunas de las ventajas con ello conquistadas por la burocracia, tales como crecientes sueldos y prestaciones, mayor participación en la forma de decisiones, aumento en el número de plazas para sus miembros, - etc.

c).- KEYNESIANO.

Este enfoque presenta un desarrollo teórico aún incipiente y su concepción sobre el Estado -como en dos teorías- antes analizadas- - determina la importancia concedida a la injerencia estatal en la economía.

Bajo esta perspectiva, el Estado se caracteriza por buscar el bienestar público y poseer un alto grado de autonomía, la cual le permite - constituirse en árbitro de las disputas surgidas entre los diferentes grupos de interés de la sociedad.

El interés social, al cual debe entender el Estado, se concibe como el creciente logro de metas económicas y sociales, tales como un mayor producto nacional; la distribución de la riqueza, y otros indicadores socioeconómicos vinculados con el bienestar social.

El enfoque es llamado "Keynesiano" por derivarse de las teorías económicas sobre la demanda efectiva de John M. Keynes.

Bajo esta perspectiva teórica, la economía nacional es la conjunción de los sectores privado y público, de los cuales el primero se rige - por una lógica de mercado, y el segundo obedece a una "lógica políti-

ca", o de poder, aunque este último no excluye a subsectores cuya actuación atiende, simultáneamente a la lógica de mercado.

El enfoque económico Keynesiano permite llegar al fenómeno de la E.P. al creciente intervencionismo estatal en la economía aún cuando no ha desarrollado una teoría sobre este tipo de injerencia, limitándose a reconocer la existencia de hecho de la E.P. creada por el Estado debido a distintas causas, sobre todo coyunturales. En ese sentido, este enfoque constituye una explicación a posteriori y casuística de la E.P. esto es, se interesa no tanto en señalar las causas generales de su surgimiento y posterior desarrollo, sino que, dada la heterogeneidad de las funciones de la E.P. intenta examinar, caso por caso, el origen de este tipo de empresa.

El enfoque conceptúa a la E.P. principalmente como un instrumento de política económica, por lo cual se le considera útil para influir en los índices de inversión, empleo, producto nacional, etc, así como frenar la inflación o acelerar la economía.

Como la E.P. es uno más de los instrumentos de política económica, -- bajo una postura keynesiana bien podría ser sustituida por otros instrumentos, tales como la política tributaria, la financiera, etc. Igualmente útiles para alcanzar los fines estatales.

Un modelo reciente derivado de este enfoque ha sido expuesto por Joan Robinson, el cual toma por objeto de estudio el papel de la E.P. como acumuladora de capital. Conforme a dicho modelo, la E.P. tiene la posibilidad de superar a la empresa privada en la labor de acumulación de capital, pues a diferencia de esta última, puede evitar con mayor facilidad el consumo de las ganancias derivado del reparto de dividendos. La E.P. al utilizar el ramanente para autofinanciar su expansión, constituyendose en un medio eficaz para lograr un crecimiento nacional sostenido y armónico.

Este modelo ha recibido varias críticas. La E.P. - se dice - podría funcionar como instrumento de acumulación siempre y cuando su producción representara un considerable porcentaje del PIB, lo cual, sin embargo, en la mayoría de los países capitalistas no ocurre realmente. Así mismo, el modelo de Joan Robinsosn podría ser viable, en la medida en que la eficiencia de la E/p. fuera igual o superior a la mostrada por la empresa privada, la cual en términos generales, tampoco se da en la realidad.

El enfoque Keynesiano subraya también la importancia de los precios - y tarifas de la E.P. para eficacia de ésta como instrumento de desarrollo económico. Una tasa de ganancia adecuada evita el estrangulamiento y la descapitalización, convirtiendo a la E.P. en un instrumento sobre todo para contrarrestar las prácticas nocivas de los grupos monopólicos. De acuerdo a la postura Keynesiana -señalan Arancibia y Pérez- para un óptimo funcionamiento de la E.P. ésta "debe dirigirse a sustituir consumo privado suntuoso por consumo necesario, además de evitar la orientación de la inversión hacia sectores improductivos; es decir, debe impedir los procesos de acumulación que no se reflejan en el bienestar social de la comunidad. La E.P. debe pues tender a lograr una uniformidad de tasas de ganancia compatible con un proceso de redistribución del ingreso que signifique una mejora sostenida de la tasa de salario real."

d).- PERSPECTIVA DE LA COMISION ECONOMICA PARA AMERICA LATINA (CEPAL).

El CEPAL suscribe un enfoque teórico sobre la E.P. aplicable -- principalmente a la manera como ésta se ha presentado en el área latinoamericana.

El enfoque asigna a la E.P. un papel como agente de la política de desarrollo, especialmente cuando se le utiliza en forma coordinada con una política económica global. Bajo este supuesto, se ve la tras

endencia que tiene la vinculación de la E.P. con la planeación, pues la primera alcanzará los logros esperados por el Estado siempre y cuando se le use en forma coherente con una política global de desarrollo, la cual requiere de una actividad previa de planeación.

Por otra parte, el enfoque "cepalino" considera una serie de casos en los cuales es factible el surgimiento de la E.P. latinoamericana. Dichos casos -según Arancibia y Pérez - ¹² son:

a).- La prestación e servicios a cargo tradicionalmente del Estado, tales como transporte, energía y comunicaciones.

b).- Las actividades económicas consideradas como estratégicas para el desarrollo nacional, de acuerdo con las siguientes premisas:

1.- elevada rentabilidad, lo cual permita la captación de amplios excedentes.

2.- conveniencia de atender a la lógica de poder antes que a la lógica de mercado, como son los casos de actividades generadoras de empleo o de divisas, productoras de bienes básicos, etc.

3.- La existencia de industrias cuya creación se hace necesaria para acelerar el desarrollo nacional.

c).- Actividades que requieren una avanzada tecnología no siempre al alcance de los empresarios privados, debido a su elevado costo o dificultad para conseguirla.

d).- Confiscaciones eminentemente políticas, las cuales pueden originarse por las siguientes razones: i).- mejorar la situación de los trabajadores de alguna empresa: ii).- contrarrestar la fuerza creciente de poderosos grupos económicos adversos a los intereses del Estado: iii).- consolidar la soberanía nacional.

e).- El rescate de empresas privadas en quiebra, con el fin de evitar algunos de los perjuicios provocados por la bancarrota empresarial, tales como desempleo, falta de producción, etc.

El análisis de la CEPAL, sobre la E.P. hasta cierto punto cubre algunas de las limitaciones de los otros enfoques, pues considera las causas fundamentales por las cuales ha surgido y se ha desarrollado esta empresa, sin quedarse en un nivel puramente formal (del "deber ser"), ni soslayar otras funciones de la E.P. aparte de la de subsidio al sector económico privado ni explicar a la E.P. por el hecho mismo de su existencia. Así mismo, la perspectiva de la CEPAL constituye un interesante desarrollo teórico aplicado a la realidad latinoamericana.

No obstante el enfoque cepalino presenta algunas inconsistencias como su explicación-casuística y esencialmente económica del surgimiento de la E.P, pues deben reconocerse otros factores distintos a los meramente económicos por los cuales, ya sea directa o indirectamente, ha surgido la E.P. Entre otros factores, cabe mencionar, incluso los de orden ideológico porque "... en algunas situaciones nacionales se reconoce la existencia de una verdadera ideología de intervención estatal pues ha estado siempre presente como factor orientador de las estandarizaciones" o hay casos también en los cuales "la actividad económica que el Estado realiza, independientemente de las razones inmediatas que la motivan, está fuertemente influida por ciertos proyectos ideológicos que el mismo estima necesarios atender" ¹³

En suma, los tres enfoques teóricos antes mencionados al lado de la perspectiva cepalina, aún cuando no constituyen teorías de la E.P. completamente elaboradas, ayuda a clarificar la existencia y funcionamiento de este tipo de empresa, a través de la cual el Estado interviene directamente en los procesos de producción y circulación.

Los cuatro enfoques, en forma separada o complementaria, permiten analizar diversas facetas de tal intervención estatal, entre las

cuales está la de E.P. como instrumento de operación de la planeación nacional, faceta con implicaciones no sólo económicas y técnicas, sino también políticas y sociales.

1.6. POR QUE SURGE LA EMPRESA PUBLICA EN MEXICO.

La empresa pública en México surge por las razones o motivos más variados, desde su creación por el Estado o con participación de los sectores privados y social- debido a la necesidad de cubrir áreas donde la inversión privada no se interezó o era insuficiente o, lo que es más claro y valioso, debido a proteger sectores prioritarios de nuestra economía o de estrategia nacional hasta la simple conversión de una empresa privada a empresa pública, por la adjudicación o compra que de ella haga el estado, por causa de impuestos no pagados o financiamientos no cubiertos, o por mantener la fuente de trabajo, o proteger a los acreedores de ella, o por evitar su disgregación y su liquidación.

Otra razón por la cual surge la empresa pública en México es la atribución del Estado en materia de fomento de la economía. Al respecto el Lic. Ruiz Massieu ha dicho que esta tarea del Estado llevó a que algunas empresas públicas hayan financiado nuevas empresas, habiendose determinado en un ambiente de interpretación jurídico formalista, que la sola toma de un paquete accionario paraestataliza a una empresa que no tiene vocación paraestatal.

En su articulo el Lic. Vicente García Lezama se ve precisado en hacer una aclaración debido a la diversidad de motivos que están presentes en el surgimiento de la E.P, para quedarse solo con aquellas cuyo objeto es la producción de bienes y servicios.

En su origen el concepto de E.P. abarcó casi cualquier campo, sin que hubiese una política definida al respecto. **126508**

El Presidente Miguel de La Madrid definiendo, dentro del P.N.D. el propósito nacional y los objetivos del desarrollo, y precisada la estrategia económica sy social, asi como seleccionadas las polí-

ticas económicas y sociales, se esclarece el sentido de la E.P.

1.7.- ANTECEDENTES DE LA LEY FEDERAL DE ENTIDADES PARAESTATALES.

Ya en el constituyente del '17 se empezó a debatir las nuevas concepciones jurídicas y económicas. Al dictaminarse los artículos relativos al poder ejecutivo, se da una confusión explicable, que es de origen no sólo de los departamentos administrativos, sino también de lo que hoy llamamos genericamente organismos descentralizados y entonces establecimientos públicos.

Lo que hubo en el fondo, al crearse los departamentos como organismos meramente administrativos "con funciones en ningún caso ligadas a la política sino al mejoramiento de los servicios públicos es que se tomó la idea de los establecimientos descentralizados de tipo francés, pero se les denominó y configuró como los departamentos estadounidenses, que operaban exactamente en forma opuesta a la descentralización, como pronto se vio.

Ejemplo de esta confusión fue la que se dió en Junio de 1937, con motivo de la expropiación de ferrocarriles nacionales de México, se crea el departamento administrativo de dicha empresa, se ve que no puede funcionar una dependencia de este tipo, centralizada, sujeta a las normas de contabilidad y presupuesto fiscal, cuando lo que requería era un manejo técnico y financiero. De ahí que en Abril de 1938, al advertirse la imposibilidad del departamento administrativo se crea la administración obrera de ferrocarriles nal. como corporación pública descentralizada.

Con el creciente desarrollo del país, también se da el surgimiento de un sin número de E.P. de ahí la primera LEY PARA EL CONTROL DE LOS ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS Y EMPRESAS DE PARTICIPACION ESTATAL del 31 de Diciembre de 1947, y de la creación en '48 de la

Comisión Nacional de Inversiones.

Actualmente la Ley Federal de las Entidades Paraestatales guarda congruencia con la rectoría económica que otorgan al Estado las reformas a los artículos 26 y 28 de la Constitución.

La participación del Estado en la economía, se justifica ya que está contemplada en los artículos 25, 26, 27 y 28 de nuestra Constitución política.

Para entender, muy bien este cambio que se ha dado, es necesario remitirse a las reformas constitucionales de los artículos 25, 26, 27, y 28 de la Carta Magna, reformas promulgadas el 3 de Febrero de 1983.

Debido a las necesidades de distinguir las materias estratégicas del desarrollo, frente a las materias prioritarias, para delimitar con precisión las áreas exclusivas del sector público de las atribuidas a los sectores privado y social y de aquella en que pueden concurrir los tres.

El Lic. Vicente García Lezama dice: "Queremos reconocer que la Ley Federal de las Entidades Paraestatales cumple satisfactoriamente con el propósito de limitar y organizar al sector público que -- tiene por objeto: así como de manera responsable mantiene el equilibrio entre la necesidad de autonomía de gestión, que se requiere en toda empresa para lograr sus propósitos".

1.3.- EL CONTEXTO POLITICO Y ECONOMICO HACIA 1976.

A partir de principios de la década de los cuarenta, las bases para el modelo de desarrollo instaurado se empezaron a examinar, y las bases institucionales para el desarrollo fueron puestas en los años treinta, particularmente en el cardenismo.

Desde entonces, el esquema del desarrollo de México ha tenido en esencia una cierta continuidad pues ha sido la política de industrialización el eje de la estrategia, aún cuando han habido cambios de raíz, lo cual ha permitido diferenciar distintas etapas: "las bases del proceso de industrialización", la "sustitución de importaciones", el "desarrollo estabilizador", el "desarrollo compartido" y la "alianza para la producción".

En todas estas etapas, sin embargo, ha sido una constante la significativa participación estatal en la economía, no sólo como regulador sino como empresario. En el lapso de 1940-44, del total de inversión bruta, el sector público participó con un 48.8% de 1960-69, su participación media fue del 39.5%, porcentaje mantenido en el lapso 1970-1976.

La participación estatal en la inversión se ha canalizado crecientemente por medio de sus empresas públicas, las cuales, del total de la inversión del sector público, participaron en el período 1940-44 con el 31.3% y durante el período 1970-76 con el 66%. Ello muestra la importancia de las empresas públicas en las estrategias económicas de México desde los años treinta hasta la fecha.

LA POLITICA DE INDUSTRIALIZACION.

La política de industrialización adoptada en México ha tenido distintos ejes, y se ha caracterizado por subordinar el desarrollo de otros sectores, principalmente el agrícola, al de la industria. En un

primer momento 1930-60, el eje del "modelo de crecimiento hacia adentro" fue la sustitución de importaciones de bienes de consumo no duradero: de 1960 a 1970, el desarrollo de la industria de bienes duraderos (automoviles y electrodomésticos, principalmente) se convirtieron el eje: y de 1970 a 1976, aunque se pretendió romper con el modelo del desarrollo estabilizador de la década de los sesenta, la industria siendo el sector más dinámico de la economía. En este último período 1970-76, se presentaron una fuerte contracción en la inversión privada nacional y extranjera, una inflación galopante, un agudo desequilibrio externo y un déficit en las finanzas públicas, (para un estudio más profundo de este último punto, se puede ver, la revista Azcapotzalco vol V. No. 12, mayo-agosto/84). por lo cual la economía en su conjunto se contrajo y se agravaron los problemas económicos y sociopolíticos.

La política de industrialización del país, además de concentrarse en las manufacturas, se orientó hacia el mercado interno. En virtud de su creciente necesidad de importar bienes de producción e intermedios, la industria manufacturera requirió de divisas, que ella no era capaz de generar suficientemente, por lo cual el sector primario exportador y el endeudamiento externo proveyeron de las divisas necesarias. Así mismo, el sector agropecuario transfirió recursos al manufacturero a través del abastecimiento de insumos y alimentos baratos, pues se estableció que política de control de precios agrícola.

Es importante destacar que la política de industrialización abrió las puertas a la inversión extranjera directa, la cual se concentró en las ramas más dinámicas de la industria -electrodomésticos y automotores-. El capital transnacional, captado con el propósito de producir internamente lo que antes se debía importar, acabó por ser un factor de desequilibrio externo, en virtud de las elevadas re

3

mesas enviadas por las filiales a sus matrícés.

1.9. EL PAPEL DE LA EMPRESA PUBLICA.

Por su parte, "a las empresas públicas se les asignó la tarea de abastecer a la industria de insumos estratégicos para la producción y de bienes salario para los trabajadores y a otras capas sociales, y al mismo tiempo se les impuso la obligación de transferir recursos al sector manufacturero mediante una política de precios - subsidiados ... Esta transferencia de recursos, esta absorción de los rápidos aumentos de productividad de las empresas públicas por parte de las ramas manufactureras, no podía menos que minar las finanzas de aquellas; los números rojos de éstas son números "negros" en las privadas. Como las privadas miden la productividad y la eficiencia en términos de rentabilidad capitalista, no han dudado en acusar desvergonzadamente de ineficientes a las empresas públicas" ¹⁴

Actualmente la E.P. es motivo de atención, y esto se puede ver en la nueva Ley. Ésta indica que seán áreas prioritarias particularmente las tendientes a la satisfacción de los intereses nacionales - y necesidades populares.

La nueva ley incluye el art. 32, que permite la enajenación, disolución o liquidación de una empresa paraestatal que ya no cumpla un Objetivo prioritario o bien, ya no resulte conveniente conservarla como entidad estatal desde el punto de vista de la economía nacional.

Para mejor entender el universo en el que se desenvuelve la administración de la E.P. es preciso, en primer término, recordar el art. 26 constitucional, que establece que el Estado organizará un sistema de planeación democrática del desarrollo.

El P/N/D. expresión del programa de gobierno, se traduce en planes sectoriales y, dentro de ellos, debe participar la empresa pública en el área de su competencia. Este elemento da sentido a todo el

control de la empresa, es decir; el estado ejerciendo sus facultades de dueño, obliga a la actividad de sus empresas se inscriba dentro de esos programas.

Es importante notar, como lo hace la nueva Ley, la obligación de hacer programas institucionales a corto, mediano y largo plazo,

En la muy completa síntesis que contiene el Art. 58 se resume toda la diferencia de manejo de una entidad paraestatal frente a una privada. La paraestatal recurría a otras entidades para el desempeño de actividades, y esto hacía que la eficiencia de la entidad decreciera.

El objeto de la E.P. es operar en una área prioritaria, y ello con la participación sectorial que le corresponda; es decir, en la medida en que su actividad contribuya a la realización del programa nacional de desarrollo.

2.0. EL PERIODO 70-76. DESARROLLO COMPARTIDO.

La estrategia echeverrista del "desarrollo compartido", a pesar de haber pretendido resolver los problemas heredados del modelo estabilizados, se inscribió en la misma política de industrialización adoptada desde 1940, aún cuando con algunos matices. Así en materia industrial no se eliminó el excesivo proteccionismo y continuaron las excenciones fiscales, las cuales, junto a otros factores, hicieron de la industria un sector no competitivo en el extranjero. Tampoco se logró la prevista "integración industrial", continuando la creciente importación de bienes de capital- de 932 millones de dólares en 1970 se pasó a 5 216 en 1976-, lo cual aunado a las reducidas exportaciones y a las remesas de divisas enviadas al exterior por las empresas transnacionales, se reflejó en un mayor desequilibrio externo.

El déficit en las finanzas públicas fue otra constante durante el período 1970-76, y como la captación fiscal era insuficiente, el Estado se vió obligado a recurrir en proporciones crecientes a la deuda -

externa - ésta pasó de 4 262 millones de dólares en 1970 a 19 600.2 en 1976-.

El desequilibrio del sector externo se amplió considerablemente durante este período, tal como lo muestran los siguientes indicadores:

- El saldo negativo de la balanza de mercancías y servicios fue en 1970 de 1 946 millones de dólares, mientras que en 1975 alcanzó la cifra de 3,693 millones.

- Si bien las exportaciones subieron de 1 281.3 millones de dólares en 1970 a 3 315.8 en 1976, las importaciones pasaron, en los mismos años, de 2 460 a 6 030 millones de dólares.

A todos estos desequilibrios económicos debe sumarse la crisis de confianza generada durante el período. Esta crisis es debido, en parte, a la decisión del Presidente Echeverría de no reducir el salario real de los trabajadores, al incremento en los precios de los bienes y servicios producidos por algunas empresas públicas y a la "radicalización" del discurso oficial.

En síntesis, la inflación que acompañó al estancamiento económico registrado se explica no sólo por un creciente gasto público, - financiado en parte mediante la expansión monetaria, sino también -- por: el incremento en los costos industriales debido a los altos precios de los insumos importados y de algunos productos agropecuarios; una política salarial decidida a evitar un decremento en el salario real; el alza en los precios de algunos bienes y servicios producidos por empresas públicas; la ineficiencia de una industria sobreprotegida; los oligopolios, deseosos de mantener elevados márgenes y causante de especulación.

Con la devaluación de agosto de 1976 culminó la crisis gestada desde 1960. Así, cuando López Portillo asumió el poder se encontró con una economía deteriorada, además de una crisis de confianza y a

gudos problemas sociales. En lo económico, debía hacer frente a una retracción en el producto nacional, a la dependencia externa en granos básicos, al desequilibrio externo, el déficit fiscal y a la espiral inflacionaria; en lo social, el desempleo y a la concentración del ingreso; en lo político, a la crisis de confianza y a la informalidad social derivada de los problemas sociales y económicos y de la ausencia de suficientes canales para la participación política. La falta de apoyo popular quedo' particularmente de manifiesto en la elevada abstención registrada en las elecciones de 1976.

Tal era el contexto en el cual inició José López Portillo su administración.

ANTECEDENTES DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA.

Al asumir la presidencia de la República de México en diciembre de 1976, José López Portillo se fijó como uno de sus objetivos políticos contar con instrumentos administrativos apropiados, se consideró necesario "organizar a la administración pública federal, para -- despues organizar al país", por ello el gobierno de JLP continuó con el proceso de reforma administrativa, iniciado diez años antes, cuya finalidad era adecuar la infraestructura administrativa a las nuevas necesidades del país.

El interés mostrado por JLP en el proceso de reforma administrativa se remontaba al año de 1965, cuando fungió como presidente de la Comisión de Administración Pública (CAP). Esta comisión formuló -- en 1967, un informe en el cual se señaló como función principal de la reforma administrativa la de "elevar la capacidad administrativa de los organismos públicos para que el gobierno pudiese realizar, -- de la manera más eficiente posible, la tarea que le correspondía en la elaboración, aplicación y control del Plan Nacional de Desarrollo,

que desde entonces se preveía establecer" ¹⁵

Además del informe de la CAP, otro antecedente importante de las medidas de reforma administrativa establecida durante el período 1976 - 1982, lo constituyeron las bases para el Programa de Reforma Administrativa Federal 1971-1976, las cuales fijaron objetivos prioridades y estrategias para la realización de programas de Reforma administrativa y la realización de programas y acciones tendientes a reorganizar la administración pública, aun cuando estos últimos no llegaron a instaurarse.

Tales antecedentes, al lado del programa de gobierno esbozado en el discurso de toma de posesión de JLP, conformaron el punto de partida para la reestructuración de la administración pública, con el propósito de avanzar en el logro de un "desarrollo económico que tiene como eje la programación ..." ¹⁶

2.1. REFORMA ADMINISTRATIVA.

El programa de Reforma Administrativa iniciado por el gobierno de JLP tuvo la relación directa con la planeación nacional e influyó en el manejo de la E/P, pues las medidas contempladas en dicho programa originaron notorias modificaciones en la práctica de la planeación nacional y regional, así como en las formas de control de la empresa estatal.

El programa de Reforma Administrativa estableció cinco objetivos globales, dos de los cuales habrían de dar pauta a la adopción de la planeación nacional y a la reestructuración del sector de empresas públicas.

De las etapas en las cuales se ha dividido el esfuerzo de reorganización administrativa, tres han tenido particular influencia en la instauración del sistema nacional de planeación y en el manejo de la empresa estatal, "reformas institucionales", "sectorización" y --

"coordinación sectorial". Las otras dos etapas, "reforma de ventanillas" y "mejoramiento de la administración de recursos humanos", si bien han tenido impacto en la administración de la E.P. su alcance esencialmente se ha registrado al ámbito interno de cada empresa en particular.

Actualmente se manejan muchas teorías que hablan precisamente de cómo las empresas públicas lograrían la eficiencia y cómo éstas deberían estar integradas. Pero, finalmente éstas teorías quedan en el papel y la tinta.

Ahora por primera vez en México, se lleva a cabo una investigación que lleva a la práctica los conceptos que sustentan a ésta. Se puede calificar el enfoque utilizado en esta investigación como un enfoque ecléctico. ¿Por qué?

Porque la metodología utilizada emplea los conceptos más importantes de enfoques como:

- 1.- Investigación - acción.
- 2.- Cambio planificado.
- 3.- Método sistémico.
- 4.- El enfoque contingencial.
- 5.- Teoría de campo.
- 6.- Teoría de diferenciación e integración.
- 7.- El programa de mejora de rendimiento (PMR).

126508

En los siguientes capítulos se considerarán cada uno de estos enfoques. Con relación al método de Investigación - acción, se plantean las siguientes preguntas.

- ¿ Por que se le llama Investigación - acción ?
- ¿ Qué características tiene éste ?
- ¿ A qué necesidades de una organización responde ?

El siguiente capítulo dará respuesta a estas preguntas.

3.- METODOS, TEORIAS Y ENFOQUES APLICADOS
EN LA INVESTIGACION.

3.1..METODO DE INVESTIGACION-ACCION

METODO " INVESTIGACION-ACCION "

El método de " Investigación-acción " fue utilizado en este trabajo porque es un proceso que contiene una serie de eventos y acciones recopiladas sistemáticamente que sirven para investigar un sistema en marcha, en relación con algún objetivo o meta del mismo sistema. Además es un enfoque que sirve para resolver problemas, utilizando el método científico de investigación de datos y experimentación.

En el caso de IMEVISION es un organismo que esta en marcha, pero que afronta problemas internos como el de integración, que sin embargo, se pueden resolver mediante este método; analizando primeramente si el objetivo general es común a todas las entidades que forman este sistema. Además podemos ver si se apega a la realidad o si se está cumpliendo.

También gracias al hallazgo de hechos y a la retroinformación se puede valorar la situación actual de la empresa, así mismo se pueden formular planes bien definidos para mejorar el funcionamiento de dicha entidad.

A continuación explicamos detalladamente en que consiste este método.

METODO " INVESTIGACION - ACCION"

Para lograr un buen desarrollo en cualquier tipo de organismo es fundamental lograr una administración participativa en la cultura y comportamiento de ésta, en donde en realidad se trabaje en equipo y sobre todo que la dirección sea capaz de controlar en forma eficiente todas las acciones de la misma.

La cultura organizacional esta formada por el ambiente imperante de disposiciones o prohibiciones encaminadas a normar su conducta. Por lo tanto si esta cultura mantiene normas de conducta apropiadas para conquistar la meta de la organización el resultado será probablemente el logro de una organización eficiente; si por el contrario apoya conductas que dificultan la conquista de las metas es posible que resulte una organización deficiente.

Las características culturales de la organización pueden además ayudar a enriquecer los valores humanos o en su defecto a frustrarlos. Al hablar de valores humanos nos referimos a las metas y esfuerzos del hombre relacionados con lo que desea obtener de la organización al participar como miembro de ella.

El D.O. hoy en día ofrece la mayor solución a problemas de perfeccionamiento de las organizaciones, haciendo valer al mismo tiempo los meritos individuales.

Las metas del D.O. consisten en lograr que la organización sea más eficiente, más sana y este mejor capacitada para conquistar tanto las metas del organismo considerado como entidad, como de las personas que lo integran. Como tal disciplina, el D.O. plantea y realiza las tareas, la tecnología y las investigaciones encausadas al perfeccionamiento de los sistemas en su totalidad: tarea diferente a la de formar y desarrollar gerentes individuales.

La medula del proceso de desarrollo organizacional radica en que los miembros del organismo ayuden a definir la cultura y el comportamiento.

4.5

ento de ésta y cooperen en elaborar un plan de lo que debería llegar a ser en un sentido ideal, ayudando a que la organización evolucione de lo que es a lo que debe ser. Los instrumentos de que se vale el D.O. son las ciencias de la conducta y las intervenciones estructurales en la organización en marcha, estas intervenciones pueden concentrarse en el medio cultural, en los procedimientos y en los eventos de muchos niveles del organismo los que abarcan desde personas entre si, parejas, grupos, hasta la totalidad del organismo.

El D.O. no es más que la examinación de las características culturales de la organización para conservar lo que tengan de bueno, modificar algunas cosas y suprimir otras. Esto no significa desprenderse de principios valiosos e hipótesis confirmadas, aunque sí ha de examinar analíticamente cuales son las prácticas y normas funcionales y cuáles no, ya que muchas características de las organizaciones han contribuido a su progreso, por lo tanto es preciso identificarlas y preservarlas.

En las ciencias de la conducta, el desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo para perfeccionar los procesos de resolución de problemas, aplicando una administración más eficiente y de mayor colaboración basada en la forma de pensar del organismo (haciendo incapie en la cultura de grupos específicos de trabajo, contando con la ayuda de un agente de cambio) y mediante el empleo de la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta, sobre todo usando el método investigación - acción.

Al hablar de resolución de problemas nos referimos a la forma en que actua un organismo para tomar decisiones acerca de las oportunidades favorables ofrecidas por su medio ambiente, y de los obstáculos que está obligado a vencer.

El modelo de intervención básica que se halla en casi todos los trabajos de desarrollo organizacional es el de investigación-acción.

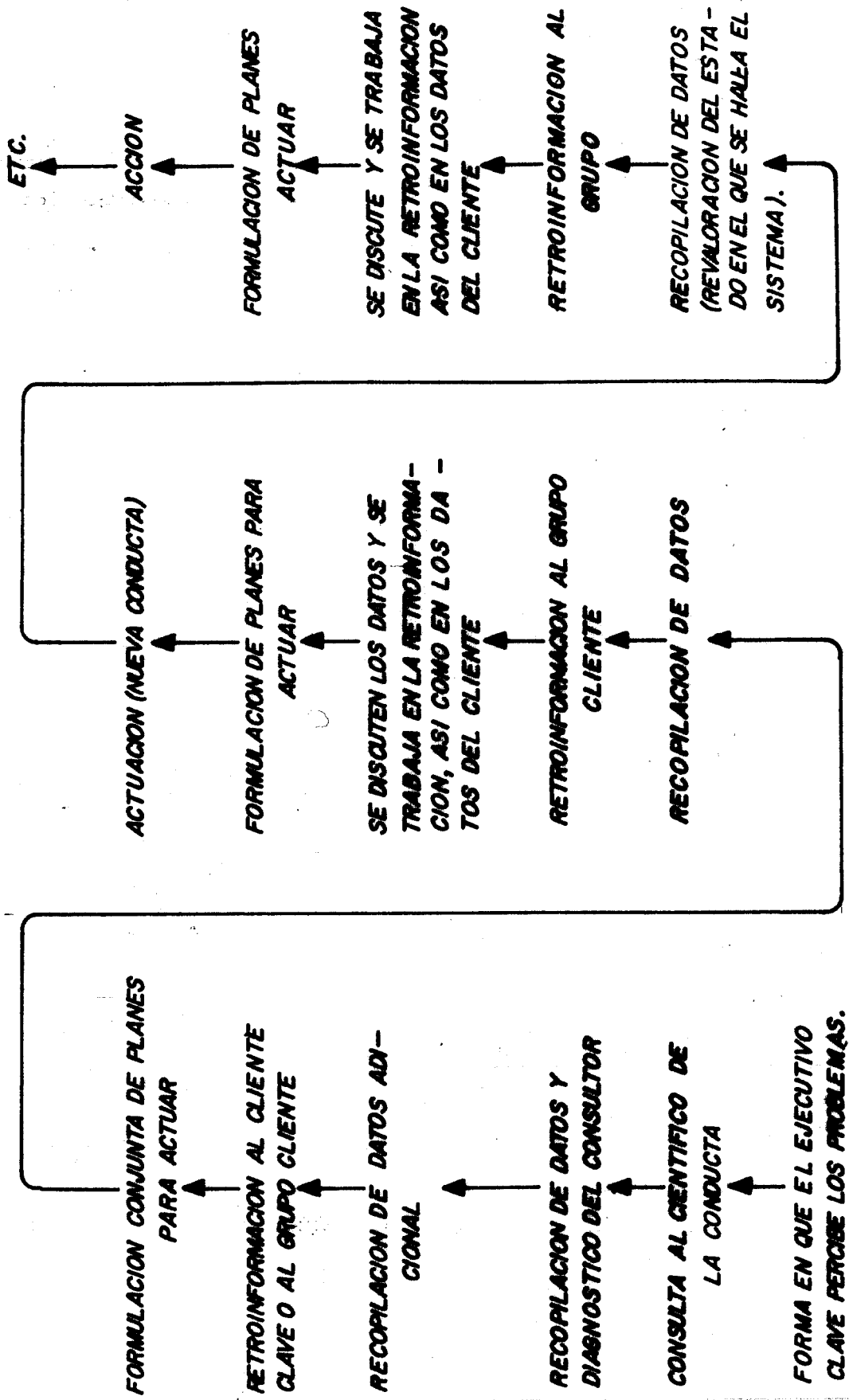
Este modelo fundamentalmente consiste en: 1.- hacer un diagnóstico preliminar; 2.- recopilar datos del grupo cliente; 3.- retroinformar al grupo cliente; 4.- estudio de los datos por el grupo cliente; 5.- formular planes para actuar; 6.- actuar.

En este modelo, que es un duplicado de las medidas contenidas en el método científico de investigación se destacan tres procesos básicos: La recopilación de datos, la retroinformación de datos a los clientes y la formulación de planes basados en los datos. Debido a este modo de capturar el modelo investigación - acción es al mismo tiempo un enfoque a la solución de problemas y un proceso para resolverlos.

El modelo investigación - acción puede describirse como un proceso porque contiene una serie de eventos y de acciones, o sea que recopila sistemáticamente datos que servirán para investigar un sistema en marcha, en relación con algún objetivo o meta del sistema, retroinforma al mismo, emprende acciones cambiando los factores variables escogidos del sistema y se basa en datos como hipótesis para evaluar los resultados de las acciones, gracias a la recopilación de más datos. Esta definición caracteriza el modelo investigación - acción en función de las operaciones que integran su proceso. Primeramente se forma una imagen estática de una organización y basándose en lo existente o en hipótesis, se sugieren que por regla general las acciones implican manipular algún factor variable en el sistema que esta bajo el control del agente de cambio, posteriormente se forma otra imagen estática del sistema, para estudiar los efectos de las actuaciones realizadas.

En la gráfica "1" Wendell L. French, presenta un diagrama del proceso de investigación - acción en sus relaciones con el desarrollo organizacional, en el cual se muestra la indole repetitiva o cíclica del proceso que se basa en nuevos planes o adelantados, al ir aprendiendo el grupo cliente a trabajar conjuntamente con más efectividad.

MODELO DE INVESTIGACION DE ACTUACIONES PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL



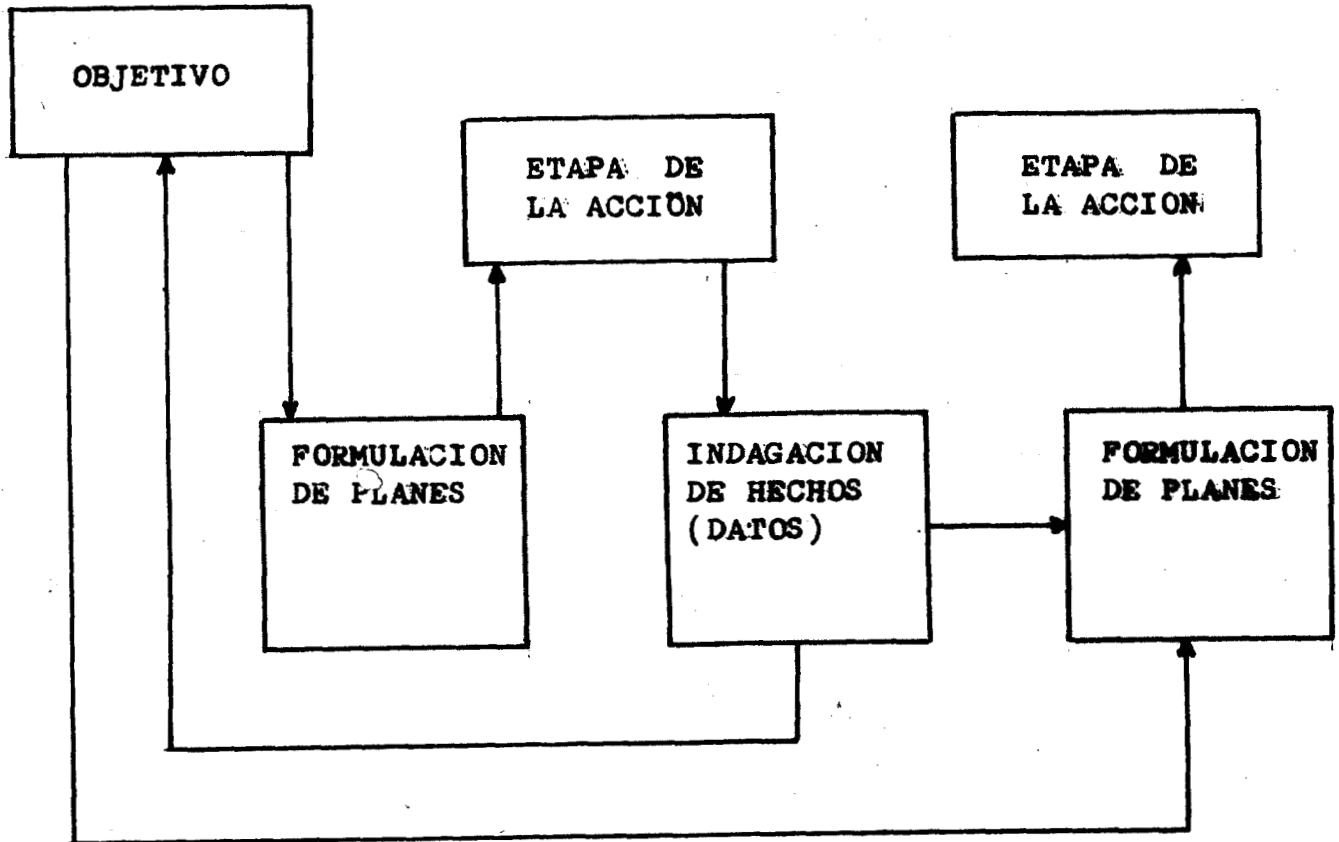
El modelo investigación - acción también se puede describir como un enfoque para la resolución de problemas, con lo cual se hace resaltar su utilidad como modelo o guía. Si se emplea de este modo puede definirse como sigue: Es la aplicación del método científico de investigación de datos y experimentación, a ciertos problemas prácticos que requieran soluciones mediante la acción, contando para ello con la colaboración y cooperación de hombres de ciencia, de profesionales y de profanos en la materia.

Desde esta perspectiva el modelo investigación - acción toma otras características adicionales, y Herber Shepard define la índole de este modelo como sigue: "El modelo de investigación - acción es un modelo normativo para aprender, o un modelo de cambios planeados. Estas son sus características principales frente a la actuación inteligente debe haber un objetivo, por muy borroso o deformado que sea. Y antes de emprender la acción deberá contarse con planes, aunque el conocimiento de rutas hacia el objetivo siempre es imperfecto. La acción misma debe realizarse paso a paso; y después de cada paso conviene trabajar algo en investigar los "hechos". La investigación de hechos puede revelar si el objetivo se apega a la realidad; si se halla más cerca o más lejos que antes o si necesita modificarse. Gracias al hallazgo de hechos, puede valorarse la situación actual y, esta información, sumada a la información acerca del objetivo, puede usarse para formular planes destinados a la segunda etapa. La marcha hacia un objetivo consiste en una serie de estos ciclos: planes; acción, hallazgo de hechos... y nuevos planes"

Shepard hace el diagrama de su concepto del modelo investigación - acción como se muestra en la siguiente gráfica.

D I A G R A M A

(Modelo Investigación-Acción)



51

En su diagrama pone de relieve las relaciones entre metas (objetivos), planes y acciones, cosa que consideramos una característica muy importante en la investigación - acción. Y tanto él como French hacen incapié en que la investigación - acción está ligada inseparablemente a la acción: es una investigación con un propósito; el de guiar la acción presente y la futura.

En el modelo investigación - acción el agente de cambio juega un papel muy importante va que avuda al administrador a hacer planes de acción y a trazar los procedimientos para investigar los hechos de modo que estos signifiquen un aprendizaje. En cierto sentido su tarea - consiste en ayudar a los administradores a plantear problemas en calidad de experimentos,

Una vez considerada la investigación - acción como un enfoque a la solución de problemas, hemos podido observar las características - siguientes: La índole normativa de este modelo: la importancia medular de metas y objetivos y los diferentes requisitos del agente de cambio frente a los clientes. De aquí se derivan otras dos características - que son: la vinculación del modelo de investigación - acción con el método científico de investigación; la segunda es el vínculo de colaboración entre científicos, profesionales y profanos.

El modelo de investigación para la resolución de problemas, que sirve para el método científico como para el de investigación - acción fue propuesto por el filósofo John Dewey. El reconocía las siguientes cinco fases del pensamiento reflexivo: sugerir, intelectualizar, formar hipótesis, razonar y someter a prueba las hipótesis por medio de la acción.

Estas etapas son similares a los elementos más importantes de un plan de investigación - acción, que son:

- 1.- Identificar el campo del problema en el cual una persona o un grupo se interesan lo suficiente como para emprender una acción.

2.- Elegir un problema específico y formular una hipótesis que de termine una meta y un proceso para alcanzarla. Esta meta concreta de be examinarse en relación con la situación total.

3.- El registro concienzudo de acciones realizadas y la acumulación de pruebas para determinar el grado en que la meta haya sido conquista da.

4.- La consecuencia derivada de estas pruebas de generalizaciones acerca de la vinculación entre las acciones y la meta deseada.

5.- Las pruebas efectuadas continuamente en las circunstancias de rivadas de las acciones.

Otra característica del modelo investigación- acción es la cola boración entre las personas del sistema cliente y el o los agentes de cambio, que sirve sobre todo en el diagnóstico y valoración de los pro blemas existentes, esto aporta al sistema cliente datos científicos a cerca de su propio funcionamiento, lo cual debe usarse para hacer auto evaluaciones. Esto puede considerarse como la razón principal de la e- ficacia del modelo.

126508

Una creencia que prevalece muy extensamente es que las gentes - tienden a apoyar lo que han ayudado a crear. Esta convicción es alta mente congruente con el aspecto de colaboración del modelo de investi gación - acción. Un punto de vista semejante implica que los miembros del sistema cliente y el investigador deben plantear conjuntamente los problemas que deseen resolver; deben definir los métodos usados para - recopilar datos; deben identificar las hipótesis aplicables a las si tuaciones; y deben evaluar las consecuencias de las acciones realizadas.

El proceso de D.Ø. es fundamentalmente un programa de investiga ción - acción en un organismo para mejorar su funcionamiento. Los pro gramas eficientes de mejoras exigen casi siempre basarse en datos, es decir, descansar en hechos obtenidos sistemáticamente en forma empíri ca para con ellos hacer planes de acción: emprender éste y evaluarla.

El modelo de investigación - acción aporta un enfoque y un proceso para obtener y utilizar la información acerca del sistema mismo, que sienta las bases de un programa de acción.

La naturaleza del desarrollo organizacional y la del modelo de investigación - acción son muy semejantes. Las dos son variantes de las ciencias de la conducta: ambas se encausan a las acciones; ambas se basan en datos; ambas requieren colaboración estricta entre las personas del organismo y las extrañas a él, y ambas son invenciones sociales para resolver problemas. Es por esto que todo programa firme de desarrollo organizacional descansa en un modelo de investigación - acción.

Es preciso decir que este modelo no es el único que ayuda a una organización con problemas, ya que existen otros métodos bastante importantes, como lo es el método de "Cambio Planificado", el cual se basa en una serie de pasos bien detallados para dar solución a los problemas que lo ocupen, éste método lo trataremos con detalle en el capítulo siguiente.

3.1.2 METODO DEL CAMBIO PLANIFICADO

METODO DEL CAMBIO PLANIFICADO

Tratamos éste tema porque es indudable su existencia en el proceso de todos los trabajos realizados en IMEVISION para lograr su multicitada integración.

Esto es, existió una intención bastante explícita de allegarse ayuda externa para la solución de los problemas mediante un proceso que nos permita llegar a un nivel - en el cual podamos mantenernos, o sea, lograr el descongelamiento del nivel actual; desplazamiento a un nuevo nivel y; congelamiento en el nuevo nivel. Para lograr el alcance de estas metas, el cambio planificado se basa, como la mayoría de todos los métodos de Desarrollo Organizacional en una serie de fases que en éste caso no necesariamente requieren de una secuencia sistemática. Los detalles de este proceso y sobre todo los de sus fases componentes se encuentran en la explicación de esta dinámica que en las siguientes páginas exponemos.

METODO DE CAMBIO PLANIFICADO.

El método de cambio planificado, como se indicó en el capítulo anterior, es otra alternativa bastante relevante para tratar de resolver los innumerables problemas a que se puede enfrentar cualquier tipo de organización, siendo además uno de los instrumentos más necesarios y modernos para el mantenimiento de nuestro mutuo bienestar, - que cada vez es más importante y difícil ya sea como grupo o como individuos, ya que el mundo moderno es sobre todo un mundo de cambio veloz. Este cambio planificado se origina sobre todo en la necesidad fundamental de esforzarse deliberadamente para mejorar el sistema y en la de - obtener la ayuda de un agente exterior a fin de relizar tal mejora, - muy distinto a los cambios espontáneos de desarrollo dentro del sistema, o bien cambios fortuitos, no planificados, que por lo general entran dentro del proceso normal de maduración y desarrollo que puede - producir la evolución espontánea del cambio desde dentro del sistema. Ya que todos los sistemas dinámicos revelan un proceso continuo de - cambio, adaptación, ajuste y reorganización pero en muchos aspectos - de su funcionamiento y organización todos los sistemas manifiestan un alto grado de estabilidad de constancia o de rigidez que revelan con frecuencia una estabilidad incomoda y aún peligrosa, o sea que los -- procesos dinámicos naturales de cambio no ocurren a la velocidad que permita seguridad al paso de las condiciones rápidamente cambiantes - de nuestro mundo actual, por lo tanto el cambio planificado es la solución a estos problemas.

"Con frecuencia un cambio orientado hacia un mejor nivel de funcionamiento de grupo dura poco; después de una 'inyección endovenosa', la vida del grupo retorna con prontitud al nivel anterior. Eso indica que no es suficiente definir el objetivo de cambio planificado en el funcionamiento de un grupo como el logro de un nivel diferente. Debe incluirse en el objetivo la permanencia en el nuevo nivel o bien la

permanencia durante un periodo deseado. Por ello un cambio exitoso - abarca tres aspectos: 1.- descongelamiento (si fuese necesaria) del nivel actual: 2.- desplazamiento al nuevo nivel y congelamiento en el nuevo nivel" (Jexin, Kurt, *Frontiers in group dynamics*, en *Human Relations*, vol. 1, 1947, pág. 34).

Pero Ronal Lippitt en su libro "La dinámica del Cambio Planificado" amplía este concepto y nos dice que cuando se trata de seleccionar los métodos de existencia la mayoría de los agentes de cambio es ten orientados hacia dos objetivos. Primero: tratan de elegir técnicas que ayuden al sistema cliente a resolver sus problemas y por tanto a lograr el cambio deseado. El segundo objetivo se deriva del primero, es el gir técnicas que desarrollen y mantengan una relación apropiada entre el agente de cambio y el sistema cliente, de modo que este último reconozca y utilice voluntariamente los recursos que le ofrece el agente. Estos dos objetivos configuran constantemente la acción del a gente de cambio y son un problema fundamental en el proceso y debido a esto amplía las fases propuestas por Lewin.

- 1.- Desarrollo de una necesidad de cambio (descongelamiento).
- 2.- Establecimiento de una relación de cambio.
- 3.- Acción orientada al cambio (traslado).
 - A).- Aclaración o diagnóstico del problema del sistema cliente.
 - B).- Examen de caminos y metas alternativas, establecimientos de metas e intenciones para la acción.
 - C).- Transformación de las intenciones en esfuerzos reales de cam bio.
- 4.- Generalización y estabilidad del cambio (congelamiento).
- 5.- Logro de una terminación terminal.

Es importante hacer notar que todo cambio planificado no avanza dentro de una secuencia ordenada a través de cada fase por lo general se desarrolla más de una fase al mismo tiempo. Es probable que en la mayoría de los procesos de cambio se de un tipo de movimientos cíclicos

que comienza una y otra vez a medida que se resuelve un conjunto de problemas y se encuentra uno nuevo, por ello las distintas fases comienzan a mezclarse y el objetivo final se logra por medio de un proceso que parece bastante confuso para quien busque una clara secuencia de desarrollo.

FASE 1. DESARROLLO DE UNA NECESIDAD DE CAMBIO.

Para poder emprender un proceso de cambio planificado primero se deben vencer ciertas dificultades que pudieran haber dentro del sistema, como comunicación, la tensión o en general el desajuste, para poder tomar una verdadera conciencia del problema, o sea un deseo real de cambiar y sobre todo de buscar ayuda externa. Las diversas subpartes del sistema se hayan por lo general con diferentes grados de percepción de las dificultades del sistema, lo que ocasiona una falta de sensibilidad para identificar problemas que necesitan esfuerzos de cambio y existencia. Con frecuencia existen intereses creados dentro del sistema que están motivados para rechazar la toma de conciencia de los problemas graves, como también puede haber problemas en la comunicación que impidan la difusión de toma de conciencia. Y a pesar de esto debe haber por lo menos alguna seguridad de que es posible lograr un cierto beneficio, para que una vez que se ha percibido el problema se tenga el deseo de cambiar y solicitar asistencia fuera del sistema. Pero antes de que eso pueda suceder, el sistema, o por lo menos una parte influyente, debe estar convencida de que ésta ayuda externa es la apropiada y se haya disponible.

Hay tres formas en las que generalmente se desencadena esta primera fase de descongelamiento en el proceso de cambio que son: primero un agente de cambio descubre o intuye ciertas dificultades en un sistema cliente potencial y ofrece su ayuda directamente o bien trata de estimular con el cliente la percepción del problema. Segundo una per-

sona relacionada con el agente de cambio y con el sistema cliente potencial reúne a los dos. Tercero el sistema cliente se da cuenta de sus propias dificultades y busca ayuda de una fuente externa, esta es la manera más común de iniciar un proceso de cambio.

FASE 2.- ESTABLECIMIENTO DE UNA RELACION DE CAMBIO.

Esta fase es uno de los pasos decisivos del tratamiento y tal vez el más importante de todos, el éxito o el fracaso de casi cualquier proyecto de cambio depende mucho de la calidad de la relación entre el agente de cambio y el sistema cliente. Esta relación plantea problemas nuevos al sistema, por ejemplo; se da el problema de comunicar la necesidad de asistencia al agente de cambio potencial en una forma que pueda comprenderla y aceptarla sobre todo para ponerse de acuerdo en la ayuda que pueda ofrecer. O bien en el caso de que el agente a tomado la iniciativa, el sistema cliente procurara evaluar el diagnóstico del agente de cambio y considerar la utilidad de sus recomendaciones. Uno de los rasgos más decisivos de esta primera entrevista es la impresión que pueda dejar el agente de cambio en el sistema, ya que de ella dependerá el futuro de su relación debido a que estará demostrando su capacidad e incapacidad de poder brindar la ayuda correcta.

Otro obstáculo que el sistema cliente debe superar, en esta segunda fase, es el que representa llegar a un entendimiento sobre el tipo y grado de esfuerzos que deberá realizar en su colaboración con el agente de cambio potencial, ya que el cliente no solo debe comprender el convenio sino que además debe acceder al mismo. Cuando el sistema cliente es un grupo, organización o comunidad deberán resolver todas las dudas y problemas que pudieran surgir, como podrían ser: la comunicación general de la necesidad de cambio, quien tratara con el agente de cambio, quien pagará sus honorarios, y quien aceptara la responsabilidad si el proyecto fracasa. Todo esto se analizará antes

de decidir trabajar con el agente de cambio.

Con frecuencia al agente de cambio, el sistema cliente o ambos solicitan un periodo de prueba ya que existen tantas eventualidades al comenzar la relación de cambio, que ninguno puede estar seguro de que la relación progresará en forma satisfactoria.

FASE 3. ACCION ORIENTADA AL CAMBIO.

Esta fase se divide en tres sub-fases, cada una de ellas tiene la suficiente importancia para identificarla como una etapa principal - del proceso de cambio.

A.- Aclaración o diagnóstico del problema del sistema cliente.

Una tarea importante que debe realizar el sistema cliente, es colaborar con el agente de cambio en el diagnóstico de la naturaleza de sus problemas. Esto ya implica dificultades sobre todo porque el agente de cambio necesita información que para el sistema cliente puede ser un trabajo largo y arduo. En ciertos tipos de terapia es necesario hacer prolongadas reuniones o quizá algunos miembros del sistema tengan que aprender métodos para la recopilación de datos, que a menudo es un trabajo arduo y laborioso.

El punto clave de esta fase es que el sistema cliente se enfrenta a una interpretación más amplia y cambiante de su problema. A medida que la información crece y se va analizando el problema, que al principio parecía simple, tiende a complicarse. En ese momento es probable que los intereses creados tomen conciencia de la amenaza que implica el cambio y empiecen a obstaculizar el desarrollo de las investigaciones.

Puede que el cliente empiece a pensar que su problema según la nueva definición es demasiado amplio o demasiado fundamental para ser remediado y decida rendirse sin luchar. Esta es una etapa difícil tanto para el sistema cliente como para el agente de cambio, por lo tanto debe buscarse el equilibrio entre los dos inercios extremos dentro -

del sistema cliente: la incapacidad para hacer cualquier cosa debido al derrotismo frente a problemas inesperadamente agudos, y la negativa debido a un rechazo h6st^{il} de cualquier interpretaci6n diagn6stica.

B.- Examen de caminos y metas alternativas; establecimientos de metas e intenciones para la acci6n.

En esta etapa se examinan las posibilidades de cambio alternativas y se establecen metas o intenciones de cambio, o sea, que el sistema cliente transforma su diagn6stico primero en ideas sobre los medios de acci6n alternativos y luego en intenciones definidas de cambiar - segun algunas maneras previamente especificadas durante este proceso, es muy probable encontrarse con problemas de motivaci6n asⁱ como cognoscitivos esto es que aunque conozcamos claramente el problema es muy posible que la soluci6n no la sepamos inmediatamente c6mo aplicarla - debido a que pueden existir muchas maneras de hacerlo.

El problema se torna m6s complejo cuando el sistema cliente empieza a considerar sus intenciones reales, y debe decidir en forma concreta qu6 alternativa elegir. Es natural que surjan problemas de motivaci6n es decir, problemas relacionados con los recursos emocionales y materiales del sistema cliente, como podr^{ia} ser que en alguna fase se diera cuenta que tiene que renunciar a ciertas gratificaciones presentes, o comportarse de maneras no acostumbradas si quiere lograr el cambio - hacia un nivel de desempe^o m6s deseable, esto puede propiciar la inclinaci6n del sistema a continuar con lo que estaba haciendo.

Otro tipo de problema de motivaci6n que se ve en esta fase del proceso de cambio, es la ansiedad del sistema por su torpeza o fracaso al intentar nuevos caminos de conducta o nuevas t6cnicas de procedimiento aunque esto se puede resolver permitiendo que el sistema cliente ensaye las innovaciones antes de adoptarlas para siempre.

126508

C.- Transformaci6n de las intenciones en esfuerzos reales de cambio.

En esta fase en donde por lo general el agente de cambio terminó su misión y toca al sistema aplicar los resultados de la investigación de la realidad, es cuando se ve el resultado verdadero -éxito- o fracaso de cualquier esfuerzo por el cambio. Este está determinado por el grado en que se mitiga la ineficacia o tensión en el modo de ejecutar las nuevas actividades. Esto significa, en realidad, que el éxito se mide por la forma en que los planes e intenciones se transforman en logros reales.

Durante esta fase el sistema enfrenta una serie de problemas críticos, uno de los cuales es seguir buscando el apoyo del agente cuando comienza la actividad orientada al cambio. Otro problema es el de asegurarse de que las sub-fases del sistema acepten el esfuerzo de cambio, también puede ser difícil lograr una adecuada retroalimentación de las consecuencias del esfuerzo de cambio. En esos casos el sistema será incapaz de descubrir cuales son en realidad los resultados de sus esfuerzos y en consecuencia no sabrá si continuarlos, modificarlos o abandonarlos por completo.

FASE 4. GENERALIZACIONES Y ESTABILIZACION DEL CAMBIO.

Una de las cuestiones importantes respecto de cualquier proceso de cambio es si éste, una vez logrado, seguirá siendo una característica estable y permanente del sistema, ya que por lo general este cambio - que costado tanto esfuerzo desaparece debido a que se pierde el interés por el cambio y el sistema vuelve a los hábitos de antes. Este problema se debe a que muchas veces no hay un modo cuantitativo o cualitativo de evaluar los resultados, uno de los factores críticos en la estabilización del cambio es la difusión o la falta de difusión de éste a los sistemas vecinos a la subparte del sistema cliente.

Por el contrario cuando un sistema a alcanzado un cierto grado de equilibrio provoca una inercia que hace que ciertos cambios perduren

simplemente por el movimiento progresista del sistema en una fuerza muy poderosa.

FASE 5. EL LOGRO DE UNA RELACION TERMINAL.

Hay ciertos problemas que surgen al terminarse la relación del sistema cliente y el agente de cambio dependiendo del momento a la secuencia de cambio en que se produce tal fin.

Uno de estos problemas es la dependencia sobre todo en la fase final, esto es, que el sistema cliente al llegar a depender en exceso del agente de cambio para que lo guíe y apoye durante los procesos diagnóstico, cambio y evaluación que al fin de la relación tiende a ser algo difícil. La manera en que se resuelven estos problemas es de vital importancia sobre todo para determinar la eficacia con que el sistema cliente adoptará el cambio.

También surgen otras dudas al final del trabajo como podría ser, si el sistema cliente aprendió con la eficacia las técnicas de solución de problemas como para poder resolver algunos nuevos y distintos, cuando el agente de cambio ya no esté presente, hacia el cambio producirá conflictos internos imprevisibles en el ambiente del sistema cliente.

Muchas veces para evitar estas dudas se hace un esfuerzo para poder organizar una especie del agente pero ya dentro del sistema, esto es, que se puede crear en forma conjunta con el agente algún tipo de programa que este en forma permanente tratando de desarrollar y evaluar al sistema.

3.3.- TEORIA GENERAL DE LOS SISTEMAS

TEORIA GENERAL DE LOS SISTEMAS.

Se dice que el único modo de estudiar las organizaciones es estudiarlos como sistemas, de ahí que la "Moderna Teoría de las Organizaciones" conduzca casi invariablemente a una discusión de la Teoría General de los sistemas. Así pues, ésta teoría, se hizo necesaria para elegir soluciones que permitieran una optimización de eficiencia y mínimo costo en una red de interacciones tremendamente compleja, dentro y fuera de IMEVISION.

Consideramos en ésta investigación, a la Teoría General de los Sistemas como un instrumento útil dentro de IMEVISION, ya que nos dió modelos utilizables y transferibles entre diferentes campos y por otra parte nos evito vagas analogías que perjudicaban el progreso dentro de dicho ente.

Se hizo necesario, pues, el enfoque de sistemas, se va a aplicar de uno u otro modo dentro de las organizaciones, pues, como ya mencionamos, las organizaciones se deben considerar como totalidades o " sistemas ".

En la proxima página, se hablara de una forma explicita de los detalles de ésta teoría.

TEORIA GENERAL DE LOS SISTEMAS.

Se dice que los sistemas, están por doquier, ya que éste concepto ha invadido todos los campos de la ciencia y penetrado en el pensamiento y el habla populares y en los medios de comunicación de masas. Así pues, si nos ponemos a analizar las nociones de moda, hoy por hoy, en la lista aparecería "sistemas" entre los primeros lugares.

El razonamiento en términos de sistemas desempeña un papel dominante en muy variados campos, desde las empresas industriales y los armamentos hasta temas reservados a la ciencia pura.

Las raíces de éste proceso son complejas. Por un lado esta el tránsito desde la ingeniería energética - la liberación de grandes cantidades de energía, así en las máquinas de vapor o eléctricas hasta la ingeniería de control, que dirige procesos mediante artefactos de baja energía y que ha conducido a las computadoras y la automación.

La tecnología ha acabado pensando no ya en términos de máquinas sueltas sino de sistemas. Por ejemplo: cuando hablamos de componentes que proceden de tecnologías heterogéneas: mecánica, electrónica, química, etc, empiezan a intervenir relaciones entre hombre y máquina, - saliendo al paso innumerables problemas financieros, económicos, sociales y políticos: siendo éstos Sistemas que hay que planear o disponer.

Se hizo necesario, pues, un "enfoque de sistemas". Dado un determinado objetivo, encontrar caminos o medios para alcanzarlo requiere que el especialista en sistemas (o el equipo de especialista) considere soluciones posibles y elija las que prometen optimización, con máxima eficiencia y mínimo costo en una red de interacciones tremendamente compleja.

Así pues, vemos como de uno o de otro modo estamos forzados a vernos con complejidades, con "totalidades" o "sistemas", en todos los

campos de conocimiento. Esto implica una fundamental reorientación del pensamiento científico.

Refiriéndonos un poco a las organizaciones informales, se dice, que éstas han tenido un adelanto reciente, éste es la teoría de las organizaciones formales, o sea de estructuras escrupulosamente instituidas, tales como el ejército, la burocracia, las empresas de negocios, etc. Esta teoría está "enmarcada en una filosofía que acepte la premisa de que el único modo significativo de estudiar las organizaciones es estudiarlas como sistemas", y el análisis de sistemas trata de la "organización como sistema de variables mutuamente dependientes"; de ahí que la "moderna teoría de la organización conduzca casi invariablemente a una discusión de la teoría general de los sistemas".

Scott, 1963: ... la tendencia a estudiar sistemas como entidades más que como conglomerados de partes es congruente con la tendencia de la ciencia contemporánea a no aislar ya fenómenos en contextos estrechamente confinados sino, al contrario, abrir interacciones para examinarlas y examinar segmentos de la naturaleza cada vez mayores. Bajo la bandera de "Investigación de Sistemas" hemos presenciado también la convergencia de muchos más adelantos científicos especializados contemporáneos...

Lo que se deduce de estas consideraciones - por esbozadas y superficiales que sean - es que las ciencias modernas y las nuevas conceptualizaciones de la vida hacen falta nuevas ideas y categorías, - las cuales, de una u otra manera, giran en torno al concepto de "sistema".

Sin embargo, los peligros de semejante tendencia son evidentes, por desgracia, y han sido expuestos a menudo,. Según el psicólogo terapeuta Ruesch (1967), al nuevo mundo cibernético no le importa la gente sino los "sistemas": el hombre se vuelve reemplazable y gastable. O bien como dice Boguslaw (1965), precisamente es el elemento humano

el componente inconfiable de sus creaciones. O bien se elimina del todo, sustituyendolo por el hardware de computadores, o bien hay que hacerlo tan confiablemente como se pueda: mecanizado, conformista, - controlado y estandarizado. O bien, adiestrado en alguna especialidad limitada, pero por lo demás simple parte de la máquina. Esto concuerda con un bien conocido principio de sistemas, el de la mecanización progresiva: el individuo se convierte cada vez más en un engranaje dominado por unos pocos guías privilegiados.

Se dice que la sociedad para la Investigación General de Sistemas fue organizada en 1954 para impulsar el desarrollo de sistemas teóricos aplicables a más de uno de los comportamientos tradicionales del conocimiento. Sus funciones principales son: 1).- investigar el isomorfismo de conceptos, leyes y modelos en varios campos, y fomentar provechosas transferencias de un campo a otro; 2).- estimular el desarrollo de modelos teóricos adecuados en los campos que carecen de ello; 3).- minimizar la repetición de esfuerzo teórico en diferentes campos; 4).- promover la unidad de la ciencia mejorando la comunicación entre especialistas.

El problema de los sistemas es esencialmente el problema de las limitaciones de los procedimientos analíticos en la ciencia. La aplicación del procedimiento analítico depende de dos condiciones. La primera es que no existan interacciones entre "partes" o que sean tan débiles que puedan dejarse a un lado en ciertas investigaciones. Sólo con esta condición es posible "deslindar" las partes - real, lógica y matemáticamente- y luego volverlas a "juntar". La segunda condición es que las relaciones que describan el comportamiento de partes sean lineales; sólo entonces queda satisfecha la condición de aditividad, o sea que una ecuación que describa la conducta del total tiene la misma forma que las ecuaciones que describen la conducta de las partes; los procesos parciales pueden ser superpuestos para obtener el proceso to

tal.

Semejantes condiciones no las cumplen las entidades llamadas sistemas, o sea consistentes en partes "en interacción". El prototipo de su descripción en un conjunto de ecuaciones diferenciales simultáneas, que no son lineales en el caso general.

El problema metodológico de la teoría de los sistemas, pues, es vérselas con cuestiones que, comparadas con las analítico-aditivas de la ciencia clásica, son de naturaleza más general.

Hay una serie de modelos de sistemas, más o menos adelantados y complicados. Algunos conceptos, modelos y principios de la teoría general de los sistemas - como el orden jerárquico, la diferencia -- ción progresiva, la retroalimentación, las características de sistemas definidas por las teorías de los conjuntos y las gráficas, etc. - son aplicables a grandes rasgos a sistemas materiales, psicológicos y socioculturales: otros como el de sistema abierto definido por el intercambio de materia, se restringen a ciertas subclases. La práctica del análisis aplicado de sistemas muestra que habrá que aplicar diversos modelos, de acuerdo con la naturaleza del caso y con criterios operacionales.

Existen modelos, principios y leyes aplicables a sistemas generalizados a subclases, sin importar su particular género, la naturaleza de sus elementos componentes y las relaciones o "fuerzas" que imperen entre ellos. Parece legítimo pedir una teoría no ya de sistemas de clase más especial, sino de principios universales aplicables a los sistemas en general.

De aquí, que surja, la nueva disciplina llamada "teoría general de los sistemas". Su tema es la formulación y derivación de aquellos principios que son válidos para los "sistemas" en general.

Consecuencia de la existencia de propiedades generales de sistemas es la aparición de similitudes estructurales o somorfismos en -

Existen modelos, principios y leyes aplicables a sistemas generalizados o a subclases, sin importar su particular género, la naturaleza de sus elementos componentes y las relaciones o "fuerzas" que imperen entre ellos. Parece legítimo pedir una teoría no ya de sistemas de clase más o menos especial, sino de principios universales aplicables a los sistemas en general.

De aquí, que surja, la nueva disciplina llamada "teoría general de los sistemas". Su tema es la formulación y derivación de aquellos principios que son válidos para los "sistemas" en gral.

Consecuencia de la existencia de propiedades generales de sistemas es la aparición de similitudes estructurales o isomorfismos en diferentes campos; esta correspondencia se debe a que las entidades consideradas pueden verse, en ciertos aspectos, como "sistemas" o sea complejos de elementos en interacción.

De aquí se desprende que conceptos, modelos y leyes parecidas surgen una y otra vez en campos muy diversos, independientemente y fundándose en hechos del todo distintos. La teoría general de los sistemas contará mucho en el afán de evitar esa inútil repetición de esfuerzos.

Se diría entonces, que una teoría general de los sistemas sería un instrumento útil al dar, por una parte, modelos utilizables y transferibles entre diferentes campos, y evitar, por otra, vagas analogías que a menudo han perjudicado el progreso en dichos campos.

Podemos decir, pues, que la teoría general de los sistemas no persigue analogías vagas y superficiales. Poco valen, ya que junto a las similitudes entre fenómenos siempre se hallan también diferencias. El isomorfismo que discutimos es más que mera analogía. Es consecuencia del hecho de que, en ciertos aspectos, puedan aplicarse abstracciones y modelos conceptuales coincidentes a fenómenos diferentes.

METAS DE LA TEORIA GENERAL DE LOS SISTEMAS.

En varias disciplinas de la ciencia moderna han ido surgiendo concepciones y puntos de vista generales semejantes. Es decir, la ciencia trataba de explicar los fenómenos observables reduciendolos al juego de unidades elementales investigables independientemente una de otra, en la ciencia contemporánea aparecen actitudes que se ocupan de lo que un tanto vagamente se llama "totalidad", es decir, problemas de organización, fenómenos no descomponibles en acontecimientos locales, interacciones dinámicas manifiestas en la diferencia de conductas de partes aisladas o en una configuración superior.

En una palabra "sistema" de varios ordenes, no comprensibles por investigación de sus respectivas partes aisladas. Esta correspondencia es más llamativa en vista de que cada ciencia siguió su curso independiente, casi sin contacto con las demás y basándose todas en hechos diferentes y filosofías contradictorias. Esto indica un cambio general en la actitud y las concepciones científicas.

No sólo parecen aspectos y puntos de vista generales en diferentes ciencias: con frecuencia hallamos leyes formalmente idénticas o isomorfas en diferentes campos.

Parecen que existen leyes generales de sistemas aplicables a cualquier sistema de determinado tipo, sin importar las propiedades particulares del sistema ni de los elementos participantes.

Estas consideraciones conducen a proponer una nueva disciplina científica que llamamos teoría general de los sistemas. Su tema es la formulación de principios válidos para "sistemas" en general, sea cual fuere la naturaleza de sus elementos componentes y las relaciones o "fuerzas" reinantes entre ellos.

Así pues, la teoría general de los sistemas es una ciencia general de la "totalidad", concepto tenido hace poco por vago, nebuloso y semimetafísico. En forma elaborada sería una disciplina lógica-ma-

temática, puramente formal en sí misma pero aplicable a las varias ciencias empíricas.

Lo anteriormente mencionado pone de manifiesto las metas principales de la TEORIA GENERAL DE LOS SISTEMAS:

- 1).- Hay una tendencia general hacia la integración en las varias ciencias, naturales y sociales.
- 2).- Tal integración parece girar en torno a una teoría general de los sistemas.
- 3).- Tal teoría pudiera ser un recurso importante para buscar una teoría exacta en los campos no físicos de la ciencia.
- 4).- Al elaborar principios unificadores que corren "verticalmente" por el universo de las ciencias, esta teoría nos acerca a la meta de la unidad de la ciencia.
- 5).- Esto puede conducir a una integración, que hace mucha falta, en la instrucción científica.

PROGRESOS EN LA TEORIA GENERAL DE LOS SISTEMAS.

Después de la Segunda Guerra Mundial ocurrió algo interesante y sorprendente. Resultó un cambio en el clima intelectual en la construcción de modelos y las generalizaciones abstractas que estaban de moda. Es decir, la teoría general de los sistemas no estaba tan aislada, sino que correspondía a una tendencia del pensamiento moderno.

Hay una porción de progresos novedosos destinados a enfrentarse a las necesidades de una teoría general de sistemas. Y son los sig:

1) La cibernética.- basada en el principio de retroalimentación o de líneas causales circulares, que proporciona mecanismos para la persecución de metas y el comportamiento autocontrolado.

2) La teoría de la Información.- que introdujo el concepto de información como magnitud medible mediante una expresión isomorfa de la entropía negativa en física, y desarrolla los principios de su transmisión.

3) La teoría de los juegos que analiza, con un novedoso armazón matemático, la competencia racional entre dos o más antagonistas en pos de ganancia máxima y pérdida mínima.

4) La teoría de la decisión, que elecciona parecidamente elecciones racionales, dentro de organizaciones humanas, basadas en el examen de una situación dada y de sus posibles consecuencias.

5) La topología o matemáticas relacionales, incluye campos no métricos tales como las teorías de las redes y de las gráficas.

6) El análisis factorial, o sea el aislamiento, por análisis matemático, de factores en fenómenos multivariados, en psicología y otros campos.

7) La teoría general de los sistemas en el sentido más estricto, que procura derivar, partiendo de una definición general de "sistema" como complejo de componentes interactuantes y característicos de totali

dades organizadas, tales como, interacción, suma, mecanización, centralización, competencia, finalidad, etc, y aplicarlos entonces a fenómenos concretos.

Cabe mencionar que la teoría de los sistemas en sentido amplio tiene carácter de ciencia básica, existe un correlato en ciencia aplicada, lo que a veces se llama ciencia de los sistemas, a secas. Este dominio está vinculado de cerca a la moderna automación. A grandes rasgos se distinguen los campos siguientes:

- a) Ingeniería de sistemas, es decir, la concepción, el planteamiento, la evaluación y la construcción de sistemas hombre-máquina.
- b) Investigación de operaciones, el control científico de sistemas existentes de nombres, máquinas, materiales, dinero, etc.
- c) Ingeniería Humana, que es la adaptación científica de sistemas, y especialmente máquinas, con objeto de obtener máxima eficiencia con mínimo costo de dinero y otros gastos.

126508

MÉTODOS EN LA INVESTIGACION GENERAL DE LOS SISTEMAS.

Ashby (1958), esboza dos métodos generales posibles en el estudio de los sistemas:

1.- Toma el mundo tal como lo hallamos, examina los varios sistemas que en él se dan y ofrece entonces enunciados acerca de la regularidades que se han hallado válidas. Este método es esencialmente empírico.

2.- Este segundo método consiste en empezar por la otra punta. Es decir, en lugar de estudiar primero un sistema, luego otro, después otro más, hay que cambiar de extremo, que considerar el conjunto de todos los sistemas concebibles y entonces reducir el conjunto a dimensiones más razonables.

Cabe mencionar que todos los sistemas siguen uno u otro de estos métodos, o los combinan. Teniendo cada método sus ventajas y sus limitaciones:

El primer método es empírico - intuitivo; tiene la ventaja de mantenerse muy cerca de la realidad y de ser fácil de ilustrar y - hasta de verificar mediante ejemplos tomados de los distintos campos de la ciencia. Por otra parte, éste enfoque carece de elegancia matemática y de vigor deductivo, y así pareciera ingenuo y no sistemático a las mentes matemáticas.

El segundo método.- sigue el camino de la teoría deductiva de los sistemas. Siendo una exposición más informal que resume el razonamientos y que se presta particularmente al análisis.

Como en cualquier otro campo científico, tendrá que desarrollarse por interacción de procedimientos empíricos, intuitivos y deductivos. Si el enfoque intuitivo deja tanto que desear en rigor y complejión lógicos, el deductivo choca con la dificultad de si estarán correctamente elegidos los términos fundamentales.

Se dice, que los complejos sistemas en tecnología, urbanización, trabajo social, relaciones internacionales y en tantos otros campos de la vida contemporánea están pidiendo cada vez más un acercamiento sintético en términos de sistema.

La teoría general de los sistemas ofrece como se puede ver el desarrollo más reciente de toda una metodología innovadora y altamente refinada.

Se trata de la creación de una nueva ciencia que sistemática el paralelismo de principios cognoscitivos generales en diferentes campos de la actividad científica y social del hombre.

La teoría general de los sistemas se ha concebido y desarrollado ampliamente con métodos e implicaciones. De ésta teoría se delinea una estructura conceptual, explicando sus principios fundamentales. Y así muestra cómo su teoría puede ser relacionada tanto con los organismos vivos como con las organizaciones sociales; y enfocándose a la búsqueda de una integración interdisciplinaria y de carácter rigurosamente científico.

El ejemplo clásico para ilustrar al enfoque de sistemas es la de citar como ejemplo a un organismo. Pues ya se estableció que un sistema es un complejo de componentes interactuantes y característicos de totalidades organizadas, es decir, si hablamos del sistema digestivo, sería muy incorrecto decir que el estómago es el sistema, más bien el estómago es un elemento que forma parte del sistema, pero que sin embargo si éste falta no se da todo el sistema.

Si pensamos en otro ejemplo, cualquier organismo animal o vegetal, veremos que éste se adapta al medio ambiente para sobrevivir. A este respecto el autor Russell Ackoff dice lo siguiente: "El pensamiento de los sistemas está interezado en las interacciones del objeto en los objetos que lo rodean y con el medio ambiente mismo".

Dicho lo anterior, se resalta la importancia de considerar a una

empresa paraestatal no sólo desde el enfoque sistémico, sino también considerando el medio ambiente, para que la empresa pueda capitalizar las amenazas y oportunidades a las que se enfrenta.

Por eso en el siguiente capítulo consideramos el enfoque contingencial por considerar a la organización como un sistema abierto que obedecerá a las variables de su entorno principalmente cabeza de sector, SPP Globalizadoras etc.

3.4.- ENFOQUES CONTINGENCIALES DE DIVERSOS AUTORES

ENFOQUES CONTINGENCIALES.

Dentro de lo que ahora es IMEVISION, se encontro un problema de desintegración, es decir, que los problemas y objetivos con los que se enfrentó la organización como unidad, se dividian en especialidades, substrayendolas de la misión principal.

Había pués, una serie de organizaciones a las cuales había que unificar con el mismo objetivo para constituir lo que vendría a ser el Instituto Mexicano de Televisión.

Es así, pués como al aplicar los enfoque contingenciales nos damos cuenta que los directores de los diferentes canales, estan relacionados unicamente con una parte del medio ambiente y no en su totalidad como debiera ser.

Es aquí donde está el trabajo de el enfoque contingencial, es decir, coordinar los esfuerzos y el rendimiento de cada unidad en uno sólo mediante un intercambio de información. Ya que para lograr la máxima eficiencia dentro de un todo u organización es necesario estar vinculado con el medio ambiente en su totalidad.

Los enfoques contingenciales nos ayudaron para centrarnos en el problema a que se enfrentaba IMEVISION, o sea, ubicar a cada uno de los directivos, así como el personal operativo y a cada uno de los elementos con que contaba la organización, para contribuir al desarrollo de la institución.

Así pués, es necesario estudiar los enfoques contingenciales se hizo necesario dentro de nuestra investigación. A continuación se expondrá dicha teoría, más ampliamente para comprender más a fondo nuestro trabajo.

ENFOQUES CONTINGENCIALES DE DIVERSOS AUTORES.

Las investigaciones de: Burns y Stalker; Joan Woodward; Foulker; Chandler; Udy; Leavitt; Fiedler; Vroom; Turner y Lawrence. Nos permiten establecer que: No existe un modo de liderazgo universalmente eficaz para resolver las situaciones de conflicto que surgen en las organizaciones, que el diseño de la estructura y de una metodología directiva en la que la participación de todos y cada uno de los miembros así como la identificación con el puesto que desempeñan y con los objetivos particulares de la institución tendrá como resultado el crecimiento y desarrollo de la institución u organismo y a su vez los participantes y responsables de éste desarrollo, se sientan motivados para efectuar en forma efectiva las tareas encomendadas para que no afecten a otras áreas con las que esten interrelacionadas.

Las aportaciones de los autores mencionados son las siguientes:

BURNS Y SATLKER.

Estos señores estudiaron la relación entre la política directiva interna y las condiciones externas dichas, para descubrir su efecto sobre el rendimiento económico. De aquí que los diferentes métodos empleados en las diversas industrias, los agruparon en dos categorías:

La MECANICISTA/- Que se adecuada a empresas que operan bajo condiciones bastantes estables, es decir, que los problemas y objetivos con los que se enfrenta el negocio como unidad se dividen en especialidades. Cada individuo que dedica su trabajo a su tarea independiente de los demás, como si hubiera un subcontrato. Y la directiva es la que define los deberes y derechos, así como los métodos técnicos, ya que la interacción con la dirección es vertical.

Los ORGANICOS.- Se ocupan en condiciones de cambio en que los problemas no se distribuyen ni se dividen, dentro de una jerarquía, es -

decir, los trabajos pierden la mayor parte de su definición formal en términos de métodos, derechos y obligaciones. Esta interacción se dá vertical y horinzotal.

En suma estos autores consideran el atributo ambiental como la causa de los cambios en los métodos directivos. Ya que las unidades organizativas que operan eficazmente sobre las partes más estables del ambiente, son también las que operan altamente estructuradas. Y las unidades que actuan sobre partes más dinámicas son más informales.

WOODWARD.

Esta sociologa inglesa en 1953 organizó un equipo y puso en marcha una investigación sobre el proceso directivo. Esta investigación se preguntaba, "si los principios de la teoría organizativa tenían relación con los éxitos de los negocios". Seleccionando un área geográfica y estudiando muestras de 100 firmas sobre métodos directivos obtuvieron que no había relación en los métodos directivos y la eficacia en los negocios de dichas firmas; así como tampoco había relación en los métodos directivos y el tamaño de dichas firmas.

De aquí Jean Woodward, deduce "que está en duda de que existen principios directivos válidos para todos los sistemas de producción".

Haciendo nuevos estudios se encontró, que cuando las firmas se agrupaban de acuerdo a sus técnicas de producción tenían unas prácticas directivas similares. La conclusión de éste estudio según Joan fue que el número de niveles jerárquicos y el porcentaje de directores respecto al número de personal contratado, aumentaba directamente con la predictibilidad de las técnicas de producción, en otras palabras el éxito económico va asociado con el empleo de técnicas de dirección que se adapten de forma específica a la naturaleza de los distintos modos de producción.

FOURAKER.

Este economista estudio el modo que tenían las organizaciones de enfrentarse a los conflictos y de tomar decisiones del tipo económico. Identificando dos tipos extremos de organización:

1.- La organización en "L" que es de tipo autoritaria. La cual no genera el mecanismo social o la habilidad directiva capaz de tolerar o contener el conflicto interno; ya que la disciplina es una necesidad para asegurar la armonía de intereses y objetivos.

La organización en "L" constituye una respuesta eficaz a todo ambiente institucional que sea estable o sencillo, lo cual se dá por el papel del director ya que él tiene la responsabilidad de escoger - objetivos. Por otro lado el aspecto amenazador es necesario para garantizar la disciplina dentro de la organización pues es necesario para mantener la conformidad con los valores.

2.- La organización en "T" depende de la existencia de: especialistas técnicos a varios niveles, cuyos resultados especializados han de estar coordinados para lograr los objetivos de la organización, ésta especialización surge y es causa de situaciones sociales muy complejas. Para dominar un papel de este tipo, es necesario aprender e identificarse con la tarea ya que de aquí viene la innovación o el cambio.

Para dedicarse a esta especialidad con un cierto grado de efectividad cada miembro ha de ser independiente; ha de estar identificado con su tarea y con aquellos que realizan tareas similares.

La misión de la dirección consiste en intentar coordinar los esfuerzos y el rendimiento de éstos especialistas, lo cual requiere un considerable intercambio de información, y por tanto, numerosos canales de comunicación.

Para que la organización "T" sea productiva y eficaz debe tener un ambiente favorable. Los especialistas independientes pueden iden-

tificar y aprovechar las oportunidades que se les presenten simultáneamente, y con gran rapidez. Esto se diferencia con las limitaciones que tiene el director independiente de la organización en "L" cuando se enfrenta a un ambiente favorable.

Fouraker se centra en la naturaleza favorable y desfavorable del ambiente. Entiendase por favorable aquel que ofrece a la organización nuevos recursos y oportunidades que explotar. Y el desfavorable por la escasez de recursos junto a un cierto número de organizaciones luchando por aprovecharlas.

En esencia el trabajo de Fouraker señala las características organizativas que son necesarias para alcanzar un cierto grado de eficacia bajo diferentes condiciones ambientales.

CHANDLER.

Este historiador hace un estudio sobre la evolución de las organizaciones de grandes dimensiones; el método que utiliza es el análisis comparativo de algunas firmas adelantadas complementándolo con un repaso breve de otras 100 empresas de los E/U. El autor observa que la elección de estrategias nuevas surgen a causa de los cambios ambientales, o sea el crecimiento de las estrategias es resultado de la toma de conciencia de las oportunidades y necesidades (creadas por los cambios en la población, las ganancias y la tecnología) de emplear los recursos, ya existentes o en expansión, de manera más ventajosa.

A lo largo de todo su estudio él deja claro que son necesarias las diferentes clases de organización para el enfrentamiento eficaz con las diferentes estrategias y ambientes. Y menciona como factor principal para la elección de la estructura apropiada a los cambios ambientales. Chadler estudio principalmente los cambios bruscos de estrategias en las grandes empresas, llegando a la conclusión de - que las diferencias de las condiciones ambientales exigen estructu-

ras diferentes. También la proporción de cambios en el ambiente para Chandler era lo que creaba la presión necesaria para que se efectuaran cambios en la estrategia y subsecuentemente en las estructuras.

UDY.

Examina la relación entre la tecnología y la estructura organizativa, su propósito era encontrar un cuerpo de hipótesis generales acerca de las variaciones en las estructuras organizativas relativas a un marco social y la tecnología empleada. Este sociólogo llegó a la conclusión manifiesta de que los hechos tecnológicos por sí mismos tienen una influencia clara y persistente sobre la estructura de las organizaciones viables.

Udy se centró en organizaciones que realizan un trabajo no industrial y probablemente se desenvuelven en condiciones técnicas y comerciales bastante estables. La conclusión general es de que las organizaciones que realicen tareas diferentes habrán de estar estructuradas de forma distinta de la cual se deduce que los requisitos técnicos no pueden ignorarse impunemente al diseñar una estructura organizativa aun cuando se hagan concesiones a las diferencias culturales.

LEAVITT.

Psicólogo social, toma en cuenta las implicaciones de su estudio para las prácticas directivas. De sus estudios viene a decir, que se necesitan tipos diferentes de organización para realizar de forma eficiente tareas diferentes. Y afirma, (...) tal enfoque nos lleva hacia una perspectiva del estilo de "dirección-según-las-tareas", lo cual implica reconocer que la gran diversidad de partes dentro de una organización, pueden llevar a cabo tareas muy distintas y que, por tanto, requieren métodos directivos diferentes.

Leavitt también anticipó que éstas organizaciones superdiferen-

ciadas que están surgiendo "plantearán más problemas de comunicación entre series de subgrupos".

Estos estudios se ocupan de las diferentes maneras en que las organizaciones o partes importantes de las mismas están diseñadas en términos de estructura y metodología directiva y de la relación contingente que existe entre factores y su realización de diferentes tareas en ambientes distintos.

Estos estudios son una prueba de que son necesarias formas organizativas diferentes para enfrentarse adecuadamente a tareas y condiciones del ambiente también diferentes.

Otros estudios sobre la contingencia, observan la resolución de conflictos. Primero el tipo de conflicto que surge cuando cada una de las dos partes tiene sus intereses centrados en un tipo de resultado tal que cualquier beneficio conseguido por una de las partes se realiza a expensas de la otra; a esto se le denomina "juego - competitivo" de resultado cero", es decir, un juego conflictivo y una decisión. La estrategia para resolver ésta situación es el uso de un pacto o regateo, en donde cada parte expone públicamente su posición favorable para sí misma y cada parte hace concesiones alternativamente explorando así el posible campo de entendimiento. Esta forma de pactar (llamado "pacto distributivo" por Walton y McKersie), implica tener la información sobre lo que uno desea obtener y al mismo tiempo se trata de obtener información de la otra parte. Un ejemplo claro, de éste tipo de conflicto, es el regateo de salarios entre los sindicatos y las empresas.

El otro tipo de conflicto implica la existencia de un tipo de problema para el que existen muchas soluciones. Los beneficios posibles de las partes no están determinados. Una estrategia para resolver el conflicto es compartir rápido y totalmente toda la infor-

mación obtenida, incluidos los diferentes pasos atribuidos a los criterios de selección. Un ejemplo de éste tipo de conflicto es el desacuerdo que surge al seleccionar una idea nueva sobre un producto de entre una serie de alternativas.

Queda implícito en éste proceso la idea de que existe un acuerdo entre las partes sobre unos objetivos comunes a un cierto nivel de abstracción más elevado. Walton y Mc Kensie han denominado a éste proceso "pacto integrativo".

Este estudio indica que el grado de diferencia interna en la estructura y orientación afecta de forma significativa la integración y la resolución de conflictos interdepartamentales.

De los estudios de los diferentes actores ya citados Fouraker es el que se ocupa de manera más sistemática de los procesos de resolución de conflictos empleando su tipología "L" (autoritaria) y "T" (especialistas técnicos).

Así pues se hace posible tomar en cuenta las diferencias organizativas como variables contingentes para la resolución de conflictos.

Dentro de las predisposiciones individuales mostraremos la relación existente entre los tipos de predisposiciones que los miembros llevan a sus trabajos y las consecuencias que las distintas características organizativas tienen sobre éstos miembros como individuos. Análizaremos tres estudios actuales sobre organizaciones que se ocupan sobre atributos individuales y señalan la idea de contingencia y muestran la futilidad de buscar respuestas universales.

FIEDLER.

Es el creador de instrumentos para la medida del trato interpersonal, estudia las relaciones entre el estilo o modo de liderazgo y la actuación del grupo bajo un cierto número de condiciones. Se cambiaron

las condiciones en tres formas:

1.- La simplicidad o complejidad de la tarea.

2.- Los sentimientos iniciales de agrado o desagrado entre el director y su grupo.

3.- La cantidad de poder "tradicional" a disposición del director. Se analizó la interacción de éstas variables y el resultado fue que diferentes estilos de liderazgo deban como resultado una actuación de grupo muy elevado, bajo diferentes condiciones. Esto implica claramente que no existe un modo de liderazgo universalmente eficaz.

VROOM.

Estudia las reacciones de diferentes trabajadores de una amplia organización y llega a la siguiente conclusión:

- El presente estudio corrobora las investigaciones ya existentes según los cuales la participación en la decisión posee efectos positivos sobre las actitudes y la motivación. Se ha demostrado, además, - que la magnitud de éstos efectos es función de ciertos rasgos de la personalidad de los participantes. Las personas autoritarias o con poca necesidad de independencia, aparentemente no se sienten afectadas por la oportunidad de participar en la toma de decisiones. Por lo contrario las personas con tendencias igualitarias e independientes desarrollan actitudes más positivas hacia su trabajo y una mayor motivación para actuar eficazmente cuando se les da oportunidad de participar.

TURNER Y LAWRENCE.

Repasando 50 trabajos en once industrias, encontramos que existía una respuesta universal ante las variaciones en la complejidad del trabajo (variedad en la fabricación, autonomía, responsabilidad, conocimientos, interacciones requeridas y opcionales), dividieron a los traba

trabajadores en dos grupos. El primer grupo veía al trabajo como un medio desagradable para conseguir un fin agradable, es decir, dedicar tiempo y esfuerzo para obtener un beneficio económico.

El otro grupo consideraba su trabajo como un fin en sí mismo, como una oportunidad para expresarse a través del ejercicio de una tarea compleja. Con esto se encontró la relación que había entre la complejidad del trabajo y la satisfacción de los trabajadores.

Estos tres estudios consideran las predisposiciones humanas como variables contingentes en el estudio de las características y resultado de las organizaciones.

Estos enfoques contingenciales nos auxiliaron para ubicarnos en uno de los muchos problemas que enfrentaba la entidad denominada IMEVISION, es decir, la ubicación de cada uno de los directivos así como del personal operativo y en general de todos y cada uno de los elementos con que contaba y que debía contribuir al desarrollo de la institución.

Es importante mencionar a pesar de que parezca obvio que las organizaciones están formadas por individuos y que éstos se les puede influir a parte de que tienen su carácter definido, por una serie de hechos y relaciones sociales que los han influido, manifestándose ésta mediante valores, ideologías y gerarquías que se llegan a establecer en la organización.

Por estas razones se va a considerar en el siguiente capítulo la teoría de campo.

Observándose de esta manera la importancia que tiene para cada uno de los miembros de la institución la jerarquía de ésta así como sus valores, ideologías que se relacionan con los nuevos miembros de la entidad IMEVISION. En el caso del estudio de la problemática de la institución, se utilizó el análisis de fuerzas impulsoras y restrictivas para el logro de los objetivos, por lo que esta teoría se utiliza usualmente para el análisis de las situaciones

que se les presentan en el trabajo cotidiano.

3.5.- TEORIA DE CAMPO

TEORIA DE CAMPO

La teoría de campo viene a ser un vehículo práctico de investigaciones, de las cuales se desprende una solución a los problemas de tipo sociológicos. En el caso de IME-VISION, la teoría de campo viene a ser un tipo de terapia con el cual se trata de dar solución al problema de diferencias sociales, de jerarquía y de estructura. Además de problemas psicológicos como son: metas, temores, debilidades y personalidad de los individuos que integran IMEVISION.

En la siguiente página abordamos el tema de teoría de campo.

TEORIA DE CAMPO.

Los hechos sociales y las relaciones sociales influyen en el llamado mundo psicológico "subjetivo" del individuo, su espacio vital, en una época mucho más temprana de lo que no se hubiera sospechada hace varias décadas.

Comenzando desde temprana edad la situación social moldea la conducta del niño en todo sentido, por supuesto su moral, su religión y sus valores políticos están determinados por su participación en la sociedad en que vive y por el modo en que reacciona ante ella. Se ha demostrado que las influencias sociales intervienen en toda acción del individuo, aún en aquel que parecen, no tener relación en la sociedad, o con la sociedad.

Un ejemplo experimental de la expresión emocional sería la: - reacción emocional ante el fracaso, puede modificarse en una gran proporción como resultado del elogio oportuno o del cambio de la atmósfera social. Esto confirma la tesis general de que el manejo de las tensiones por parte del individuo depende de su particular marca cultural y social.

La diversidad de hechos que la psicología social debe tratar podría parecer realmente alarmante aún a la mente científica más audaz. Incluye "valores, ideologías, el estilo de vivir y pensar, y otros hechos llamados culturales". Abarca problemas sociológicos, esto es problemas de grupos y estructura del mismo, su grado de jerarquía y tipo de organización; o problemas tales como la diferencia entre una comunidad rural y otra urbana, su fluidez, grado de diferenciación, etc. También comprende los problemas "psicológicos" - tales como la inteligencia de una persona, sus metas y temores y personalidad. Incluye hechos "fisiológicos" tales como la soledad o enfermedad de una persona, su fortaleza o debilidad. Y finalmente hechos físicos tales como la dimensión del área física en la que la

persona o el grupo están colocados.

La teoría del campo intenta ser un vehículo práctico de investigaciones. Se pueden comprender totalmente sus características solo mediante su empleo en la investigación concreta. Por consiguiente en vez de asentar principios metodológicos generales en abstracto es preferible examinar ciertos aspectos de la teoría del campo aplicables a la psicología social.

El ejemplo que se cita aquí es el problema de la adolescencia y la definición de grupo social, y tiene la finalidad de mostrar los siguientes puntos generales, concernientes a la teoría del campo:

a).- es posible vincular de manera definida una variedad de hechos pertenecientes a la psicología individual y social que parecen tener muy poco en común.

b).- ésto puede lograrse mediante el empleo de constructos que caracterizan objetos y hechos en función de interdependencia más que de similitud o de similitud fenotípica. Podría creerse que subrayar la interdependencia complicaría aún más el problema de la clasificación, porque es más difícil describir un hecho en función de sus efectos sobre todo y el modo en que a su vez es afectado por otros hechos que en función de su apariencia. La transición a constructos que expresan interdependencia incluye:

c).- La sistematización de los hechos mediante "clasificar" debe sustituirse gradualmente por un ordenamiento basado en la "construcción" y "axiomatización" de leyes.

d).- Es posible tomar en cuenta las tendencias "graves" así, como las más específicas. En lugar de escoger hechos aislados y luego tratar de sintetizarlos, se toma en cuenta la consideración, la situación total y se representa desde el principio. La teoría de campo en consecuencia es un método de "aproximación gradual" por medio de una ordenada y creciente especificidad.

e).- El hecho de que tal vez se produca un determinado tipo de conducta no depende de la presencia o ausencia de un hecho o de un número de hechos enfocados aisladamente, sino de la constelación del campo específico como un todo. El "significado" de un hecho aislado depende de su posición en el campo; o para expresarlo en términos - dinámicos, las diferentes partes del campo son mutuamente interdependientes.

f).- Las propiedades de un campo, como un todo, tales como su grado de diferenciación, su fluidez, su atmósfera, se han destacado de manera suficiente.

g).- La representación de los hechos psicológicos-sociales por medio de constructos dinámicos permite deducir las condiciones que influyen sobre la conducta en una dirección o en otra, y las condiciones en las cuales pueden esperarse "excepciones". Abarca tanto el caso común como el excepcional.

h).- Todos los constructos en psicología y sociología deben ser opcionales es decir, debe ser posible vincular con cada uno de los hechos o procedimientos observables.

La concepción de un grupo como un todo dinámico debe incluir una definición del grupo que se base en la interdependencia de los miembros.

Un grupo por otra parte no está constituido necesariamente por miembros que presenta gran similitud. De hecho es válido tanto para los grupos sociales como para las totalidades en cualquier campo que un todo con un alto grado de unidad puede contener partes muy disímiles. Es típico de los grupos de alto grado de unidad bien organizados incluir una variedad de miembros distintos y con diferentes funciones dentro del todo.

No es la similitud sino una cierta interdependencia de los miembros

bros lo que constituye un grupo. Si se desea utilizar el sentimiento de pertenencia como criterio de grupo, tal proceder será válido si se apunta hacia la interdependencia de ese sentimiento estable. Debe comprenderse que la lealtad o el sentimiento de pertenencia es tan solo una variedad dentro de los tipos posibles de interdependencia que pueden constituir un grupo. La clase de interdependencia de los miembros es una característica del grupo tan importante como el grado de su interdependencia y su estructura.

En suma la Teoría de Campo viene a ser un vehículo práctico de investigaciones, de las cuales se desprende una solución a los problemas de tipo sociológicos, como pueden ser: diferencias sociales, de jerarquía, de estructura, etc. Y de tipo psicológico, como son: metas, temores y personalidad de los individuos; así como sus fortalezas y debilidades, dentro del medio ambiente en que se desarrollan.

De el presente trabajo se puede ver claramente, un problema de diferenciación, dentro de la entidad denominada IMEVISION, y al cual mediante la Teoría de Campo analizamos dando con ésto pie a un método llamado Diferenciación e Integración, y mediante el cual se le dará solución, adaptable a las necesidades de dicha entidad.

Cabe mencionar que tal diferenciación se descubrió al aplicar el método de teoría de campo, ya que como mencionamos anteriormente, se analizaron, en éste caso Imevisión, a cada uno de los directores sacando cuestiones relevantes de cada individuo y finalmente buscar mediante el método de Diferenciación e Integración una respuesta favorable.

Así pues, en el siguiente capítulo, nos enfocaremos al método de Diferenciación e Integración, mencionando algunos ejemplos para aclarar más su significado.

3.6.- METODO DE DIFERENCIACION E INTEGRACION

METODO DE DIFERENCIACION E INTEGRACION.

IMEVISION antes de constituirse como tal, presentaba un problema dentro de los diferentes canales televisivos, siendo éste la diversificación tanto de objetivos como metas. Pues cada ente televisivo funcionaba como mejor le convenía.

Integrarlos y enfocarlos hacia un mismo lineamiento fue la tarea del método de Diferenciación e Integración. Ya que estas unidades realizaban un trabajo diferente con respecto a su medio ambiente exterior, y se tuvieron que conectar a fin de que realizaran los propósitos de la organización.

Mediante este método se pudo analizar, si un director de un cierto canal, se interesaba por objetivos diferentes a los suyos, así como también analizar hasta que punto los directores de los diferentes canales, se relacionaban o de como trataban a sus colegas.

Cabe mencionar que para llevar a cabo el proceso de integración en el cual se incurría en lo que ahora es IMEVISION, fue necesario tomar en cuenta los medios interpersonales. Esto es, que las partes que se tratan entre sí, aprendan a ser abiertas y francas en lo que se refiere a su trabajo conjuntamente, permitiendo así, un clima de cooperación entre ambas partes.

Así pues, vemos cómo el método de Diferenciación e Integración viene a remodelar a los diferentes modelos organizativos y administrativos sobre la satisfacción y el desarrollo de los directivos.

Es por eso, que en las siguientes páginas daremos pie a lo que se enfoca, así como su definición en lo que se refiere al método de Diferenciación e Integración.

METODO DE DIFERENCIACION E INTEGRACION

Las organizaciones se relacionan con los ambientes exteriores para lo cual, se dividen en unidades, cada una de las cuales, se plantea como tarea principal, el trato con una parte de las condiciones exteriores a la empresa.

De aquí se dice que los directores de cada unidad o división tienen un área limitada de control, pues sólo tienen la capacidad de tratar con una parte del ambiente total. Es decir, dentro de cualquier tipo de empresa podemos identificar los departamentos de ventas, producción y planificación, los cuales cada uno por su cuenta o por separado se enfrentan a una parte del ambiente exterior de la organización.

Por ejemplo: el Departamento de ventas afronta problemas relacionados con el mercado tales como, clientes, competidores, etc. En cambio el departamento de producción, se ocupa de las fuentes de materia prima, mercado de trabajo, el equipo de producción, etc. y por su cuenta el departamento de planificación tendrá que analizar las oportunidades y amenazas; así como las fortalezas y debilidades de la organización.

Así pues vamos como éstas partes o unidades realizan un trabajo diferente con respecto al medio ambiente exterior. Pero han de estar también conectados a fin de que realicen los propósitos de la organización.

En suma se puede observar como la división del trabajo en departamentos y la necesidad de realizar un esfuerzo unificador nos conduce a lo que llamamos diferenciación e integración dentro de las organizaciones.

Fayol, Gallick, Mooney y Urwick denominados clasicistas fueron los primeros que se interesaron por la diferenciación e integración es decir, trataron de buscar la mejor manera de dividir las tareas,

de la organización, y de lograr la integración dentro de ella. Pero debido a que no se dieron cuenta de las propiedades sistemáticas de la organización no pudieron ver que la división del trabajo dentro de ésta influiría en las conductas de los miembros de modos diversos. Debido a esto podemos mencionar tres diferencias que se dan al llevar a cabo el acto de segmentar la organización en departamentos.

Primero observaremos las diferencias entre los directores en cuanto a su "orientación hacia fines particulares", es decir, analizar - hasta que punto un director de un cierto departamento se interese - por objetivos diferentes a los suyos, por ejemplo: un gerente de ventas, no se va a interesar por los costos de producción, y sí por el volúmen de ventas.

Una Segunda diferencia de los directores en las diferentes partes de la organización es la "orientación del tiempo"; un ejemplo de esto es, un jefe de producción estará más presionado por los problemas inmediatos, que los técnicos en planificación que tratan cuestiones a más largo plazo.

▷ La "orientación interpersonal" de los directores dentro de la organización es la tercera diferencia; con esto se entiende el modo en que los directores de los diversos departamentos funcionales tratan a sus colegas. Para hacer más clara ésta tercera diferencia podemos mencionar lo que en administración se denomina "Malla administrativa" (estilos de liderazgo), en donde los casos extremos, por un lado, es la administración de "club campestre", en donde los administradores no se preocupan por la producción, y sólo lo hacen por las personas. El otro extremo sería de los administradores autocráticos a los cuales solo les interesa una buena producción despreocupandose o desinteresandose por la persona.

Estas tres categorías de orientadión no son las únicas diferencias que pueden encontrarse entre directores de diversos departamentos

tos de la organización sino que éstas tres dimensiones en ese plano pueden ser importantes.

Una cuarta dimensión de la diferenciación entre las unidades funcionales vendría hacer la "formalidad de la estructura".

Así pues vemos como éstas cuatro dimensiones son la diferencia en la orientación cognitiva y emocional entre los directores de diferentes departamentos funcionales. Y esto es, porque los miembros de cada departamento a menudo encuentran difícil llegar a un acuerdo sobre programas de acción integrados a causa de los distintos intereses y puntos de vista.

De aquí podemos definir a la integración como: la cualidad del estado de colaboración que existe entre departamentos en los que se requiere realizar la unidad de esfuerzo que el ambiente requiere.

Algunas soluciones para resolver el conflicto de integración puede ser, "la cadena de mando", es decir, emitiendo ordenes a través de la jerarquía directiva. Otra solución puede ser el control rutinario y procedimiento de inventario los cuales también aportan los medios para conseguir la integración. Actividades de los directores individuales fuera de los canales oficiales también llevan un procedimiento integrador.

Los primeros teóricos tenían un criterio mediante el cual la integración se conseguía a través de un proceso totalmente racional y mecánico, pero hacían a un lado los sentimientos y emociones conec-tados con la realización de la colaboración organizativa dejando a un lado los medios interpersonales que se requieren para la integra-ción. Esto es, que las partes que se tratan entre sí aprenden a ser abiertas y francas en lo que se refiere a sus posiciones cuando trabajan juntas, y de aquí resulta una resolución más del problema y a la vez eficaz, ya que permite un clima de cooperación entre ambas partes.

El hecho de que diferentes condiciones externas pueden necesitar características organizativas diferentes y distintos modelos de conducta dentro de una organización eficaz dá como resultado, por un lado las llamadas organizaciones "estables o mecánicas", en donde existe mayor confianza en las reglas y procedimientos formales. Las decisiones se elaboran en los niveles más altos de la organización. Y los proyectos de control de supervisión son más estrechos.

Y por otro lado las organizaciones dinámicas consideradas "orgánicas", donde los proyectos de control de supervisión son más amplios: se presta menor atención a los procedimientos formales; y la toma de decisiones es a niveles medios de la organización.

Ambos estudios muestran que las diferentes condiciones técnicas y económicas externas a la firma, necesitan diferentes modelos organizativos dentro de ella.

Debido a que la diferenciación e integración sistemáticas afecta a los diferentes modelos organizativos y administrativos sobre la satisfacción y el desarrollo de los directivos, se tiene que hacer uso de diferentes satisfactores como lo muestra la pirámide de jerarquías de necesidades de Malow.

O sea, hacer que se vayan cumpliendo dentro del ámbito de la organización las necesidades biológicas y sociales, esto es para llegar a las necesidades de autorrealización.

El modelo PMR define para la institución su razón de ser, sus objetivos, sus obstáculos y condiciones favorables. Finalmente integrando lo que se ha mencionado en las teorías y enfoques anteriores y es el método que fundamentalmente probara esta investigación. Ya que como lo definen los autores es un enfoque ecléctico que incluye diversos enfoques.

Cabe mencionar que el PMR original no fue aplicado en México sino que se le hicieron correcciones y adaptaciones conforme a ne-

cesidades de IMEVISION y quedo como se muestra en las guias de tra
bajo que se encuentran en los anexos No. 3,4,5y6.

3.7.- MODELO DE PROGRAMA DE MEJORA DEL RENDIMIENTO

MODELO DE PROGRAMA DE MEJORA DE RENDIMIENTO.

Como se ha visto, mediante la consideración de los enfoques antes citados, uno de los objetivos principales, es llegar a considerar en lo posible todos los factores que afectan a la organización IMEVISION. Que van desde tomar en cuenta la necesidad de - ejecutar un cambio planificado, hasta el tomar en cuenta los aspectos internos como externos, llevandonos a una organización como un sistema abierto, - por esta razón se analizó el enfoque sistémico - y finalmente analizaremos el Modelo de Programa de Mejora de Rendimiento, no sólo por considerar un método más; sino que mediante éste, se podrá ver a la organización como una totalidad, logrando varios objetivos en esta investigación que son: tanto la determinación de objetivos; medición del rendimiento; identificación y análisis de los problemas; la preparación de estrategias y programas de acción; elaboración de sistemas para la ejecución.

Este enfoque junto con el proceso de investigación - acción, es uno de los más importantes para lograr la integración de IMEVISION.

Ya que el carácter experimental del P.M.R. contiene intrínsecamente un sentimiento de participación de toda la organización.

En el siguiente apartado el objetivo es explicar en detalle el Programa de Mejora de Rendimiento.

MODELO DE LA PROGRAMACION DE LA MEJORA DEL RENDIMIENTO/

Los enfoques tradicionales del cambio organizativo, suelen tener caracter "fraccionado", es decir, más que contemplar el sistema total, intentan montar las piezas de un "rompecabezas"; consideran planteamientos para lograr cambios y mejoras, como introducción de nueva tecnología, modificaciones estructurales y desarrollo de los recursos humanos.

Por lo general, se dice, que los enfoques tradicionales no han llegado a considerar a la organización como un conjunto y actúan sobre los factores y variables que rigen su eficacia, o sea, van dirigidos a la dinámica interior de la organización, dejando a un lado los problemas relacionados con la dinámica exterior.

Es por eso que a éstos cambios tradicionales se les ha denominado "sistemas cerrados".

El cambio organizativo ha tenido un nuevo acento y diferente perspectiva, es decir, se ha manifestado una preocupación del medio externo, surgiendo una nueva teoría o "sistema abierto", denominada "Teoría de la Contingencia"; la cual muestra que el funcionamiento, comportamiento y eficacia de una organización depende del medio en que se desenvuelve, (interno y externo), como son: tamaño de la organización, condiciones de trabajo, estilo de dirección, medio tecnológico, mercado y condiciones socio-culturales.

Con ésto la organización se considera una estructura que se adapta y que tiene que resolver problemas causados por un medio cambiante, ya que de ésto dependerá su eficacia, actitud y comportamiento. Esto es, la organización debe capitalizar, tanto las oportunidades y amenazas que se dan en el medio ambiente externo y las debilidades y fortalezas que se dan en el interior de la empresa.

Esta teoría muestra tres niveles importantes que vienen hacer los elementos que determinan el sistema organizativo y la eficacia de las corporaciones públicas:

- 1) Medio de la organización.- éste se concibe como el espacio existente dentro del "sistema cerrado", que fija los límites de la organización.

2) El medio en que se desenvuelve la tarea.- es aquella parte del espacio total con **quien** la organización compite; y

3) El medio relativo a la sociedad.- es el macromedio económico, político, social, cultural y jurídico.

Pero a pesar de ésto y con toda su utilidad general el enfoque de la contingencia no brinda orientación adecuada para asegurar un ajuste adecuado entre la organización o sus subsistemas y el medio. Y tampoco deja bien conceptualizada la compleja relación entre las organizaciones. Esto debido al rápido crecimiento de la tecnología, la expansión de mercados económicos y el cambio social y político que someten a constante presión a las organizaciones, para que cambien, se adapten y crezcan para responder a los desafíos del medio. Por ésto es importante que una organización cuente con estrategias capaces de pronosticar la crisis, en lugar de responder a ella; y le permita ser más activa que reactiva, y de ésta forma evaluar los factores del medio, es decir, cambiar su funcionamiento para atender a necesidades nuevas.

Por otro lado, la eficacia depende sobre todo de la capacidad de la dirección para crear relaciones adecuadas con dos organos externos que influyen en las decisiones y en los recursos y para mejorar y usar de modo eficiente, energía y dedicación de los miembros de la organización; entrando en juego primero la organización que ha de ser capaz de extraer recursos humanos, recursos materiales y apoyo político de su medio exterior. Y segundo, la organización necesita obtener niveles adecuados de rendimiento y dedicación de sus miembros si quiere sobrevivir y funcionar de modo efectivo.

Los intentos para relacionar la formación sobre los cambios en el comportamiento en el empleo, con una mayor eficacia en materia de organización han arrojado resultados decepcionantes. Estudios evaluativos de la División de Administración Pública y finanzas muestran que la experiencia con programas tradicionales de capacitación del tipo general, incluso los de alto nivel, surten un efecto

702
límitado e incierto en el rendimiento de una organización.

Estas investigaciones se obtuvieron de una serie de supuestos que los consultores-educadores, por lo general, consideran implícitos, como son: que lo que se aprenda en la formación se llevara a la práctica dentro de su organización; que cada participante actuara como agente de "cambio" en su trabajo; que la organización respondera a la iniciativa; etc.

La cuestión crucial es saber si los cambios organizativos de todo un sistema pueden obtenerse mediante directores individuales y aislados, incluso aunque ocupen puestos de responsabilidad en sus organizaciones.

En países desarrollados como en desarrollo, los archivos de las organizaciones son una verdadera mina de informes escritos por consultores profesionales. Casi todos esos informes diagnostican con precisión las dificultades de la organización-cliente y hacen recomendaciones concretas de cambio. Sin embargo un elevado porcentaje de esos esfuerzos a redundado en escasas o nulas mejoras reales en las organizaciones-clientes.

Es decir, en lugar de desarrollar la capacidad para resolver problemas de la organización-cliente mediante una participación activa, el consultor puede muy bien fomentar una dependencia con respecto a su propia habilidad, para resolver cuestiones.

Esto es, porque, el objetivo primordial del consultor, es conseguir un informe profesional y técnicamente aceptable en lugar de un mejor rendimiento, y al mismo tiempo, más que el cambio, la meta principal de las organizaciones cliente, es una demostración de que la empresa conoce y aborda sus principales problemas.

En la evaluación del rendimiento las técnicas, el estilo de dirección y los procedimientos empleados por los directores reciben de ordinario mayor importancia que los resultados que obtienen.

Como resultado de todos éstos insatisfactores obtenidos de los enfoques tradicionales surge un nuevo método denominado programación

de la mejora del rendimiento (PMR), con el cual se dispone de un instrumento para contemplar a la organización en su totalidad; ya que se basa en conceptos desarrollados recientemente en materia de comportamiento de las organizaciones, y, en particular, en desarrollo organizativo (DO); consulta sobre procesos; y dirección por objetivos (DPO).

Para definir el DO, nos basamos en varias definiciones que tienen mucho en común, se dá en conclusión: primero, que la organización o un subsistema de la misma es el objetivo de cambio y no el individuo. Segundo que la alta dirección de la organización participa en el proceso; y por último, que también los miembros de la organización participan en el diagnóstico de los problemas y en los planes para su solución. En suma se dice que el DO se basa en las actividades conjuntas de diagnóstico y planificación que son por sí solos motivadores importantes del cambio. Esa motivación se desarrolla primordialmente mediante unos mayores niveles de distribución de la información entre el cliente y el consultor y los subsiguientes incrementos en la participación y confianza del cliente. En pocas palabras se dice que el D.O va encaminado a aumentar la eficacia de la organización.

Consultas Sobre Procesos. Estas se dirigen a aquellas actividades que daran soluciones al cliente en oposición a sus problemas. Es decir, el papel del consultor de procesos, es menos central, menos asesor y más colaborador y facilitativo que el consultor tradicional. En otras palabras, el consultor de procesos ayuda a la organización a sacar partido de la autodiagnosia y abastecerse por sí misma, él sólo se ocupa de pasar sus técnicas y sus valores.

Cabe mencionar que la consulta de procesos se adecua obviamente mejor a organizaciones cuyos problemas se refieren más a aspectos de recursos humanos y organizativos que a problemas técnicos.

En suma se dice que las consultas sobre procesos, es un aspecto importante en el movimiento D.O encaminado a optimizar la eficacia.

107

La D.P.O se centra fundamentalmente en una evaluación de los rendimientos respecto de los resultados, y supone un establecimiento conjunto de objetivos y el desarrollo de planes de acción para su logro,

La D.P.O hace incapie en la relación supervisor-subordinado e intenta conectar los objetivos de las personas que ocupan puestos fundamentales en la organización con las metas de la empresa to tal en materia de rendimientos.

En suma se puede decir, que la P.M.R es una forma de proceder que se basa en la integración de conceptos recientes sobre eficacia organizativa; como ya se menciono anteriormente abarcando en mayor o menor grado las técnicas D.O; consultas de procesos y la D.P.O.

El carácter experimental del modelo P.M.R confiere un sentimiento de participación a toda organización que emprende un programa de esa índole, es decir una identificación, común de los problemas, por todos los interesados; así como el desarrollo de soluciones también en un empeño conjunto..

Los esfuerzos por mejorar no vienen dictados autoritaria, ni aisladamente o en el vacío, sino que existe un marco general en cuyo interior hay un elemento de participación, es decir, que aparezca de modo natural y se apliquen automáticamente al trabajo los méritos, las capacidades y los talentos no aprovechados.

Así mismo la P.M.R facilita la introducción de una dirección orientada hácia los objetivos. También conduce a eliminar los controles estrictos sobre las decisiones cotidianas que aplican las autoridades supervisoras en las organizaciones que tienen un estilo jeraroufco rigido.

"MECANICA DEL P M R"

Un modelo del proceso PMR.

Los componentes del proceso PMR, nos indicaran:

- 1. Los diversos y posibles participantes.
- 2. La metodología que hay que seguir. Y,
- 3. Los resultados previstos.

En seguida describiremos cada etapa, de un modelo del PMR, y lo presentaremos en forma de diagrama.

1. Diagnósis Inicial.

Para la organización cliente y para el equipo consultor, el objetivo de ésta diagnosis es identificar de que modo los consultores pueden ayudar a mejorar los resultados de la organización. Han de familiarizarse con el sistema del cliente y con los aspectos positivos y negativos de la organización de que se trate, y, juntamente con la dirección examinar las posibilidades de mejorar el funcionamiento organizativo. Es importante subrayar que ésta diagnosis inicial puede llevar a una confirmación de la posible utilidad de la PMR o talvez a otros métodos.

2. Orientación de la PMR.

Cuando el procedimiento PMR parezca prometedor, la alta dirección quizá quiera comprobar su posible aplicación mediante un programa de orientación de uno o dos días. Puede hacerlo por sí misma o también, puesto que ha dado resultados satisfactorios, solicitando la participación de un equipo consultor.

Esa orientación se propone: a) dar a las partes de que se trate al trabajar mediante el instrumento PMR, experiencia directa con la filosofía, mecánica y posibilidades del proceso. b) brindarles los datos necesarios para tomar una decisión sobre como usar el enfoque para establecer objetivos y planes en la organización; y c) permitirles decidir si el instrumento PMR puede utilizarse en la forma propuesta, o tiene que cambiarse para ajustarse a sus propias circunstancias.

La decisión final acerca de si la PMR se convierte en parte del proceso de solución de problemas por la dirección incumbe a los que corren con la responsabilidad del rendimiento de la organización.

3. Seminario(s) PMR.

La decisión de utilizar el enfoque PMR va seguida de tantos seminarios de dirección como sea menester. Entre los participantes figurarán miembros de la alta dirección y aquel personal de nivel inferior que se considere necesario para una preparación acertada de los programas de acción requeridos. Una lista frecuente sería lo que comprendiera al ejecutivo principal y a los jefes de departamento y sus adjuntos. El seminario recurre al instrumento PMR para asegurar un planteamiento sistemático paso por paso con miras a alcanzar estos cuatro objetivos:

- a) identificación específica de objetivos organizativos; y de indicadores de rendimiento;
- b) identificación y análisis de los problemas de rendimiento y de factores asociados;
- c) desarrollo de estrategias y programas de acción sobre mejoras del rendimiento; y
- d) disposiciones para aplicar los programas de acción.

3a. Aquí se estudian los procesos seguidos por los directores principales para tomar decisiones.

3b. Aquí se estudian las cuestiones técnicas o de contenido.

La experiencia ha mostrado que cuando se presta atención sólo a cuestiones de contenido, la tecnología nueva o las técnicas de dirección quedan muchas veces desahendadas. El tener en cuenta todos los aspectos del proceso ayuda a asegurar la ejecución de los cambios que el grupo haya convenido.

4. Ejecución y problemas DPO nuevos.

Conforme van ejecutándose en la organización, los planes de acción se traducen en objetivos específicos para las unidades orgánicas y las personas.

El proceso garantiza que esos objetivos a) queden vinculados a metas organizativas convenidas. Y b) tengan indicadores específicos de rendimiento asociados.

5. Examen de resultados.

Seguidamente se examinarán sistemáticamente los indicadores de rendimiento, los objetivos alcanzados y los programas de acción, a fin de evaluar lo conseguido en la mejora de los rendimientos. El examen de lo logrado debería hacerse no menos de dos veces al año y, durante el primer año de la labor PMR, mejor con carácter trimestral.

6. Aprovechamiento de resultados anteriores y reciclado.

Los datos de esos exámenes de rendimiento se usan entonces para revisar el proceso en seminarios PMR con el fin de establecer objetivos y planes de acción nuevos.

115

S E M I N A R I O P.M.R. - ETAPA 1

¿ Qué actividad se ejerce ?	Respuesta: " Transporte aérea, con servicios nacionales e internacionales de vuelos regulares y fletados, de pasajeros, mercancías y correo.
" ¿ Cuales son los principales objetivos de la corporación ? "	Los principales objetivos son: I.- Conseguir una rentabilidad y crecimiento elevados; II.- Seguridad, III.- Proporcionar un servicio competitivo y excelente a los clientes. IV.- Ayudar a que el transporte aéreo se desarrolle en los países servidos; V.- Localizar a la organización; VI.- Ser buenos empleadores.

Objetivos específicos para 1974		
Objetivo	Indicador del rendimiento.	Meta para 1974
Mejorar la puntualidad.	Porcentaje de salidas a la h.	80 %
Formar mecánicos	Número de licencias	21 de diversos tipos
Formar comandantes	Número	13 VC. 10
		3 DC. 9 8 F.27/DC.3
Formar Navegantes	Número	16 VC. 10 10 F. 27 16 DC. 9 13 DC.3
Formar mecánicos de vuelo.	Número	Empezar con 8
Formar navegantes - para F. 27	Número	Empezar con 10
Incrementar la utilización de los pilotos	Porcentaje de horas.	10 % respecto a 1973
Mejorar los ingresos presupuestados	Porcentaje de ingresos	4 % respecto del pres.1974
Reducir gastos	Porcentaje de gastos	25 % respecto pres. 1974
Preparar evaluaciones esp. de los pto.s de trabajo	Número de departamentos	2 departamentos

EL SEMINARIO PMR

Etapa

- I. 5 pasos (1-5) Objetivos de la organización y medición del rendimiento.
 ¿Qué actividad se ejerce?
 Metas, indicadores de rendimiento y prioridades:
 proyección de rendimiento futuro.

- II. 7 pasos (6-12) Identificación y análisis de los problemas de rendimiento y de las fuerzas positivas y negativas.
 Censo y clasificación de los problemas por categorías:
 Evaluación de la intensidad relativa de las fuerzas positivas y negativas.

- III. 5 pasos (13-17) Preparación de estrategias y programas de acción para la mejora.
 Creatividad de ideas innovadoras:
 identificación de alternativas y de sus resultados;
 Producto final; plan para mejorar el rendimiento de la organización.

- IV. 7 pasos Elaboración de las disposiciones para la ejecución.
 Equipo de acción: coordinadores; sesión de revisión;
 Previsión de las dificultades de ejecución y de cómo superarlas;
 Identificación de los temas que hay que negociar con autoridades exteriores;
 Selección de los programas de acción de gran prioridad y fijación del calendario.
 Celebración de sesiones de revisión y reciclado:
 Consideración de la mejora de rendimiento como un ciclo continuo.

El Seminario PMR

El seminario constituye uno de los componentes esenciales del proceso PMR. Supone una cantidad considerable de trabajo para las personas que lo preparan y los participantes. Es probable que su mayor o menor éxito prefigure las repercusiones que llegará a tener la PMR sobre la organización. El seminario y, en realidad todo el proceso se basa en un conjunto básico de supuestos. Una premisa fundamental es que existe un gran potencial para mejorar la organización de que se trate y, que su materialización requiere un proceso sistemático de planificación. Otra premisa es que la experiencia adquirida, la formación en materia de responsabilidades facilitada a la dirección de la empresa y el nuevo tipo de relaciones entre esa dirección y su autoridad supervisora son más importantes que cualesquiera resultados inmediatos que puedan lograrse.

El seminario PMR es una experiencia de aprendizaje bien estructurada e instrumentada. El PMR puede adaptarse para que se ajuste el grado de complejidad de la dirección, al tamaño o estructura de la organización, o a otras circunstancias de la empresa en que se esté usando. UN rasgo muy útil del proceso PMR es su capacidad de adaptación a cada situación.

El seminario es un proceso que se desarrolla en 4 etapas:

1. Fijación de objetivos de la organización y de indicadores del rendimiento;
2. Identificación y análisis de problemas de rendimiento y fuerzas positivas y negativas conexas;
3. Evaluación de estrategias y planes de acción para el mejoramiento;
4. Consenso sobre las disposiciones para su ejecución.

Estas cuatro etapas están diseñadas para cumplir los objetivos siguientes:

- Mejorar la capacidad de los participantes para resolver problemas planificar y fijar metas.

- Desarrollar trabajo en equipo y capacidad para relaciones humanas; y, como resultado de ello:
- Lograr niveles más altos de rendimiento en la organización; Y
- Revitalizar la organización.

Al final de cada etapa del proceso hay un período del reciclado. Durante ese tiempo los participantes examinan sus decisiones para conseguir consenso y comprensión por parte de los demás. Los conflictos entre grupos funcionales afloran y se resuelven, y se desarrolla la participación.

La responsabilidad de abordar los temas de fondo incumbirá a los miembros de la corporación. La persona de recursos funciona como un consultor de procesos y propicia el trabajo del grupo mediante el uso del instrumento. Sirve para facilitar las cosas y catalizarlas tanto en lo que respecta a cada uno de los directores en su papel de consejero y preparador como en lo que atañe a los equipos de dirección mediante una labor de implantación de esos equipos.

Tanto consultores como participantes comparten la responsabilidad de buscar soluciones posibles a los problemas de fondo; soluciones que sean compatibles con los recursos financieros, humanos y técnicos de la organización, para su exámen y posible inclusión en los planes de acción.

El seminario como ya mencionamos se desarrolla en cuatro etapas de las cuales haremos un análisis detallado:

Etapa I.

Objetivos de la organización y medición del rendimiento: primeramente se pide a los participantes, en sesión plenaria, que lleguen mediante el consenso del grupo a una sola y sucinta declaración que dá respuesta a la pregunta de qué actividad ejerce la organización. Si bién puede parecer una cuestión obvia o trivial, llegar a un consenso en la respuesta resulta a veces tarea difícil que requiere mucha reflexión. Para algunos directores y autoridades exteriores tal cosa puede constituir un primer paso hacia una sucinta identificación de la misión de la empresa.

Una vez dado ese paso, los participantes se dividen en grupos de trabajo homogéneos y empieza la tarea de esclarecer los objetivos. Acto seguido se analizan los objetivos y las metas de rendimiento convenidos. El instrumento aconseja proceder así:

"Indíquense... las metas más importantes que tendrán que alcanzarse... y los indicadores y la información que se necesitan para evaluar los logros. Siempre que sea posible, metas e indicadores deberán poderse medir y señalarse con precisión... Las metas deben suponer un desafío, pero han de poderse alcanzar".

El resultado final de la primera etapa es el desarrollo de una lista de objetivos específicos e indicadores de rendimiento, juntamente con metas actuales y viables para períodos de tiempo ulteriores.

Cabe mencionar que en esta etapa, a la organización le faltan datos y a sus directores información para poder fijar metas precisas y medir los rendimientos y logros de la empresa. Además acaba comprendiéndose cabalmente la importancia relativa de los diferentes indicadores del rendimiento y se zanján las diferencias. Esta es una condición necesaria previa para avanzar hacia las etapas siguientes.

Etapa II

Identificación y análisis de los problemas de rendimiento y de las fuerzas positivas y negativas:

la finalidad de ésta etapa del seminario es identificar los problemas para alcanzar las metas de rendimiento y evaluar la potencia y debilidad relativa de las fuerzas del cambio. El instrumento dice:

"Para elevar el nivel del rendimiento organizativo desde donde se encuentra... hasta donde podría estar en el futuro, habrá que resolver ciertos problemas y sacar partido de las fuerzas favorables o positivas.

Enumérense los problemas de rendimiento más importantes que existan actualmente y que es probable tenga que afrontar la organización en los próximos años. Esos problemas son las fuerzas negativas"

Los pasos siguiente obligan a examinar a fondo los problemas, a ver su interconexión y a clasificarlos por categorías. Después, se pedira a los participantes que ordenen los problemas identificados en términos a) su grado de repercusión sobre el rendimiento de la organización y b) su mayor o menor posibilidad de solución.

Una vez los problemas identificados y analizados, el grupo de participantes examina las fuerzas positivas y negativas para el cambio. Con arreglo a la teoría del "Modelo del Campo de Fuerzas". Las fuerzas negativas son aquellos factores que frenan el sistema cuando intenta avanzar hacia niveles superiores de eficacia organizativa. Las positivas, en cambio, son aquellos factores que empujan al sistema hacia niveles más altos de efectividad. El equilibrio creado por ambos conjuntos de fuerzas influye en los niveles actuales de rendimiento. Este puede cambiarse:

- Reforzando o incrementando las fuerzas favorables al cambio;
- Reduciendo o suprimiendo algunas de las fuerzas negativas; o
- Cambiando la dirección de las fuerzas.

Es importante que en el análisis se reconozcan e incorporen problemas reales y cuestiones de fondo. Si no se procede así y esas cuestiones quedan por lo tanto relegadas al plan de mejoras, podrán ocasionar problemas en la ejecución. Por último se prepara una lista de fuerzas negativas y de sus fuentes.

Las fuerzas características así identificadas se dividen entonces en categorías. Tales como a) internas (dentro del control de la dirección); b) externas (fuera de los límites de la organización); c) de índole políticas; y d) aquellas que entran sobre todo factores humanos. Hata ahora, la experiencia con ésta parte del instrumento indica que una gran proporción (más de 80%) de las fuerzas tanto positivas como negativas estan dentro del control de la dirección. Este hecho puede ser un descubrimiento alentador para un equipo de dirección que se haya sentido aveces desamparado y confuso en situaciones que parecían escapar a su control.

Etapa III

Preparación de estrategias y programas de acción para la mejora: En este punto, la organización habrá ya diagnosticado los principales problemas de rendimiento y los "embotellamientos". En la etapa II del seminario los participante habrán estudiado las alternativas de cambio, compatibles con la teoría del modelo de Campo de Fuerzas. Cada fuerza positiva y negativa se habrá examinado por turnos, utilizando la técnica "creatividad". Los participantes intentarán encontrar las diversa posibilidades para reajustar o eliminar fuerzas. Con arreglo a las líneas sugeridas en la etapa II anterior.

En la etapa III. los equipos empiezan a formular medidas de mejora y programas de acción. Afijar responsabilidades y a nombrar coordinadores de ejecución. El resultado de ésta fase es un conjunto de mejoras. Tal información juntamente con el conjunto de indicadores de rendimiento, metas y fuerzas positivas y negativas, se convierte en el plan general y sistemático para mejorar el rendimiento de la empresa.

En esa etapa crucial se preparan prácticas específicas que tendrán que ejecutarse sise quiere que la mejora del rendimiento sea una realidad. También se asignan las responsabilidades para iniciar la acción necesaria y su continuación. Esta misión puede atribuirse a varias personas, a un grupo o a una persona concreta. El propio instrumento sugiere que es " esencial que cada programa de acción tenga asignada una persona concreta como coordinador del programa de acción, con la misión especial de aunar las medidas e informar sobre la marcha de los trabajos". En la realidad esa persona suele ser el director general de la organización.

Etapa IV

Elaboración de disposiciones para la ejecución:

la experiencia muestra que para que un plan de mejoras se ejecute bien es menester contar con un "equipo de acción" que active, dirija, coordine y exámine trabajos y prioridades. Durante la etapa final de éste seminario se pedirá a la dirección que establezca ese grupo y que designe además coordinadores para cada programa. En ese momento se exáminaran los aspectos prácticos de la ejecución de los planes propuestos. El equipo de acción y los coordinadores representativos empezarán analizando su situación y negociando, cuando proceda, con la autoridad exterior. Se estableceran calendarios para los programas y se resolvera la cuestión del tiempo. El calendario obedecera a la idea de que ciertos programas deberían ejecutarse en un orden de prioridad.

La tarea del equipo de acción es asegurar la ejecución del plan para mejorar el rendimiento. Puede ser un grupo que trabaje a Tiempo parcial reuniendose trimestralmente o con mayor frecuencia, si fuera menester hasta ahora esos grupos de trabajo han estado constituidos por los directores principales de las corporaciones públicas. Como labor adicional esas personas podrán dirigir seminarios PMR en niveles más bajos de la organización.

Los equipos de acción pueden desarrollar sus propias ideas para la ejecución de los planes o utilizar planteamientos preparados en conexión con el seminario. Las funciones y responsabilidades de estos equipos son flexibles. Como ejemplo de grupo de trabajo existen entre estos grupos departamentales dentro de una corporación que se ocupan de ejecutar, programar y comunicar los resultados en sus respectiva esfera: grupos organizativos compuestos por el director general y su personal, a quienes incumbe la ejecución y comunicación de resultados. Como puede verse, la composición, número y papel de los grupos de trabajo vienen determinados por las particularidades de la organización de que se trate. Los participantes en el semina-

rio llegarán en la fase final a un acuerdo sobre las fechas de terminación y las metas, así como la periodicidad de informes y revisiones.

Revisión y Reciclado.

En perspectiva, la PMR debería contemplarse como un ciclo continuo. El modelo comprende, como parte de ese ciclo, una etapa de examen y revisión. En la última parte del seminario se preparará un análisis de la marcha de los trabajos. Al asegurarse de que todo el plan de resultados será examinado con detalle y reajustado, la organización adquiere la garantía de que habrá flexibilidad para atender nuevas necesidades cuando los tiempos cambien. La revisión y el reciclado en realidad se confunden con una segunda serie de diagnóstico y planificación de medidas. La premisa es que la organización, para mantener el impulso, debería lanzarse a un proceso continuo de desarrollo y renovación organizativo; el propio instrumento, en el paso 23 establece que:

"Las dos primeras fases de iniciación/orientación y de diagnóstico/~~planificación~~ de medidas habrán sido ya completadas. Y se estarán tomando las disposiciones finales que acrecentarán las posibilidades de una ejecución adecuada (III fase). Mediante la planificación previa del examen de la marcha de los trabajos (IV fase), se estará garantizando que todo el plan para mejorar el rendimiento de la organización podrá ser revisado y ajustado en caso necesario.

La experiencia con el instrumento revela que esa fase de examen y revisión se confunde en la realidad y llega a ser parte de una serie de diagnóstico y planificación de medidas. Tal cosa significa que el ciclo de mejora de rendimiento resulta ser en la práctica un proceso de reciclado que puede continuar indefinidamente; primero diagnóstico de la organización y planificación de medidas; luego, ejecución; después, examen y revisión de lo logrado, que, a su vez, conduce a una nueva diagnosis y a un nuevo conjunto de planes de acción para su ejecución

En otras palabras, la labor PMR en la que se está empeñando es un proceso de desarrollo y renovación continuos de la organización, caracterizado por una serie de saltos hacia niveles más elevados de rendimiento. Si se quiere acelerar el proceso, habrá que prestar especial atención al trabajo en equipo y a una dedicación plena a la acción.

Ahora, la labor de ejecución a que se ha ido conduciendo éste instrumento de mejora de rendimiento empieza."

4.- CASO INVESTIGADO.

IDENTIFICACION DE LA INSTITUCION.

4.-CASO INVESTIGADO

4.1.- IDENTIFICACION DE LA INSTITUCION ESTUDIADA

El Instituto Mexicano de la Televisión fué creado por decreto presidencial el 23 de marzo de 1983, como organismo publico descentralizado que integra las entidades publicas federales de actividad televisiva, asumiendo separadamente de las funciones normativas (reservadas a la autoridad federal), las propiamente operativas, conforme a las normas programáticas de coordinación y evaluación, que define la secretaria de gobernación, a través de la Dirección General de Radio y Cinematografía.

Este nuevo organismo, tiene por objeto operar, de manera integrada, las estaciones de televisión, Unidades de producción, Repetidoras y Redes de Televisión pertenecientes al Poder Ejecutivo Federal, en los terminos establecidos por la fracción XX del articulo de la Ley Organica de la Administración Publica Federal; desarrollando sus funciones en los terminos de las disposiciones legales aplicables a través de las siguientes entidades Corporación de Radio y Televisión S.A.; Televisión de la República Mexicana; Canal 6 de Monterrey; productora Nacional de Radio y Televisión; Teleproductora del D.F.; y demás entidades de la administración pública federal que, de acuerdo con su naturaleza, el ejecutivo federal determine.

La descentralización es una forma de organización para distribuir el ejercicio de las funciones públicas, por virtud de la cual el estado asigna personalidad jurídica, patrimonio, y autonomía técnica a una entidad administrativa, dotada de competencia e investida de responsabilidades, que permitan el cumplimiento agil y oportuno de las tareas que le son encomendadas;

Dentro de dichas responsabilidades está el acatamiento de las-

normas para el control por parte del Gobierno Federal de los -- organismos descentralizados y empresas de participación estatal que entre otras cosas dispone:

Inscribirse, dentro de los treinta días siguientes a la fecha -- de su constitución en el registro de organismos descentraliza-- dos y empresas de participación estatal, y a comunicarle, dentro del mismo plazo, las modificaciones o reformas que afecten su constitución o estructura:

Presentar oportunamente a la Secretaría de Programación y presu-- puesto, sus presupuestos y programas anuales de operación:

Presentar a la Secretaría de Programación y Presupuesto sus Es-- tados Financieros mensuales y anuales.

Dar las facilidades necesarias para que la Secretaria de la Con-- traloría conozca, investigue, revise y verifique, sin limita--- ción alguna, la contabilidad, actas, libros, registros, documen-- tos, sistemas y procedimientos de trabajo y producción y en ge-- neral, la total operación que se relaciones directa e indirec--- tamente con los fines u objeto del organismo o empresa.

Organizar sus sistemas de contabilidad en el acuerdo que dispo-- ne que los organismos descentralizados, procedan a implantar -- las medidas necesarias, delegando facultades en funcionarios su subalternos, para la más ágil toma de decisiones y tramitación de asuntos.

Siendo el Instituto Mexicano de la Televisión un organismo des-- centralizado le afectan en forma directa, las siguientes normas del derecho administrativo.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

Ley para el control por parte del Gobierno Federal de los orga-- nismos descentralizados y empresas de participación Estatal.

Acuerdo para el establecimiento de unidades de programación en cada una de las Secretarías y Departamentos del Estado, organis

mos descentralizados y empresas de participación Estatal.

Acuerdo para promover la mejor capacitación administrativa y profesional de los trabajadores al servicio del Estado.

Acuerdo por el que se establece la semana laboral de cinco ---- días de duración para los trabajadores de las Secretarías y Departamentos de Estado, Dependencias del Ejecutivo Federal y demás organismos públicos e instituciones que se rijan por la -- Ley Federal de trabajadores del Estado.

Acuerdo por el que se dispone que las distintas dependencias - del Ejecutivo deberán establecer la coordinación adecuada con - el I.S.S.T.E., a fin de desarrollar los programas de capacita-- ción para empleados de base.

Acuerdo por el que se dispone que las Secretarías y Departamen- tos de Estado, organismos descentralizados y empresas de parti- cipación estatal de la Administración pública federal procedan a implantar las medidas necesarias delegando facultades en fun- cionarios subalternos, para la más ágil toma de desiciones y - tramitación de asuntos.

Reglamento de la Ley del INstituto Mexicano de Comercio Exter-- rior en lo relativo a las importaciones del Sector Público. ?

Acuerdo a los organismos descentralizados y empresas de partici- pación estatal por el que deberán rendir por lo menos bimestral- mente, un informe de actividades a su respectivo órgano de Go-- bierno.

Acuerdo por el que la comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal coadyubará permanentemente con las entidades del Sector Público en el establecimiento y cumplimiento de las normas y me- canismos necesarios para mantener la regularidad, seguridad y estabilidad en el trabajo de los servicios públicos.

Ley General de deuda pública.

Ley del presupuesto, contabilidad y Gasto público-

Reglamento de la Ley de presupuesto y contabilidad y Gasto Pú-- blico Federal.

Acuerdo con el que las entidades de la Administración Pública Federal, deberán remitir a la Secretaría de Programación y Presupuesto los planes de inversión que se incluyan en el anteproyecto de programa y presupuesto del siguiente ejercicio fiscal de acuerdo con las normas, fechas, montos y plazos establecidos. Acuerdo por el que se establecerán sistemas de trabajo en las entidades de la Administración Pública, que permitan realizar coordinadamente sus actividades durante la semana laboral de cinco días entre las 7:00 y las 10:00 horas.

Acuerdo por el que se modifica la estructura de la comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal.

Acuerdo por el que se establece un procedimiento permanente de reubicación Pública Federal, coordinado por la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal.

Oficio Circular No. 301.1.1-17572. por el cual se dan instrucciones para la adopción del nuevo procedimiento para las importaciones del Sector Público tomando en cuenta los lineamientos del Comité de importaciones del Sector Público.

Acuerdo que dispone que los titulares de las dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, con la intervención de los respectivos sindicatos, establecerán el sistema de vacaciones escalonadas en función de las necesidades del servicio.

Decreto por el que se establece un sistema de compensación de las dependencias de la Administración Pública descentralizada - las Entidades de la Administración Pública paraestatal comprendidas dentro del Presupuesto de Egresos de la Federación y del Departamento del Distrito Federal, así como de los demás organismos descentralizados, empresas de participación estatal mayoritaria, fideicomisos y empresas que se adhieran para extinguir entre ellos adeudos recíprocos y correlacionados que existan en cantidad líquida y exigible.

Ley de responsabilidades de los funcionarios y empleados de la

15

Federación, del Distrito Federal y de los altos funcionarios --
de los estados.

Cabe añadir que aunque el Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988 no contiene aún políticas o estrategias definidas en relación a la comunicación, los rubros 7.2. y 7.2.1. son suficientes como para sectorialmente desarrollar programas y proyectos consistentes con sus disposiciones; por lo demás es obligatorio para todo ente público (artículo 2o. del Proyecto Presidencial del 30 de mayo de 1983), esto equivale a decir que el instituto debe asumir las responsabilidades operativas consiguientes al cumplimiento de los lineamientos, políticas y orientaciones del referido Plan Nacional, en el ámbito de sus atribuciones.

4.2.- FUNCIONES DEL INSTITUTO MEXICANO DE LA TELEVISION

FUNCIONES DEL INSTITUTO

Para que el instituto opere se le asignan funciones tales como:

- 1.- Formular los planes y programas de trabajo que se requieren para el cumplimiento de su objeto.
- 2.- Promover y coordinar la producción y transmisión de materiales televisivos a través de las entidades que opera y de los demás instrumentos que sean necesarios para el cumplimiento de sus programas.
- 3.- Estimular por medio de la producción y transmisión de programas en los Estados de la República, la integración nacional y la descentralización cultural.
- 4.- Fungir como órgano de consulta de los sectores público - social y privado.
- 5.- Celebrar convenios de cooperación, coproducción e intercambio en la República y en el Extranjero.

**4.3.- ESTRUCTURA DEL INSTITUTO MEXICANO DE LA
TELEVISION DE ACUERDO AL DECRETO DE
CREACION**

134

DE ACUERDO CON EL DECRETO DE CREACION LA ESTRUCTURA DEL INSTITUTO MEXICANO DE LA TELEVISION QUEDA DE LA SIGUIENTE FORMA:

- a).- Junta directiva.
- b).- El director general.
- c).- El consejo consultivo.
- d).- El comité de vigilancia.

a).- La junta directiva.

La junta directiva está compuesta por el secretario de Gobernación, quien la preside y los señores Secretarios de Hacienda y Crédito Público, de Programación y Presupuesto, de Contraloría, de Energía Minas e Industria, de Comunicaciones y Transportes, de Educación Pública, de Salubridad y Asistencia, el Secretario de Gobernación, el Director de Comunicación Social de la Presidencia, el Director de la UNAM, el director del IEN.

Funge como secretario técnico, el Director de RTC.

Las funciones de la Junta Directiva son: Dictar líneas generales, revisar y aprobar programas de trabajo, vigilar el apego al Decreto del Instituto, conocer el proyecto de presupuesto, aprobar el balance y los estados financieros, evaluar y aprobar las medidas del director.

b).- La dirección general.

El director general del Instituto, es nombrado y removido por el presidente de la república. Representa legalmente al instituto, ejecuta los acuerdos de la Junta Directiva, propone nombramientos o remoción de los Directores de --

123

de los Directores de las entidades del Instituto y le presenta el proyecto de presupuesto, planes y programas. Presenta también a la junta Directiva el balance y estados financieros y el informe anual de actividades.

c).- Consejo Consultivo.

El consejo consultivo es designado por la junta Directiva. Sus miembros serán personas relevantes en el campo de la comunicación. El consejo será presedido por el Director General del Instituto Mexicano de la Televisión.

5.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

M E T O D O L O G I A

En este caso es una metodología aplicada al proceso de investigación-acción que ya en el capítulo anterior se definió -- claramente y nosotros obtuvimos además información previa, para llevar a cabo juntas (talleres, ver anexos 3,4,5,y6),

Estos talleres son reuniones de trabajo donde hay confrontación de diagnóstico y de planteamiento de acciones para la organización.

Estos talleres fueron cuatro y se llevaron a cabo fuera de la ciudad para evitar interrupciones.

El primero se llevo a cabo en Tlaxcala, determinandose la misión así como los objetivos del Istituto Mexicano de la televisión, (ver anexo No.7).

El segundo taller se realizó en puebla y ayudo a la integración de los elementos que ya pertenecian al Instituto; entre todos y cada uno de ellos se llevaron a cabo reuniones o mejor dicho grupos de trabajo que sirvieron para retroalimentarse y preparar el material necesario, (ver anexo No.8),

El tercer taller se efectuo en Morelia Michoacan y sirvio para retomar la información de los dos talleres anteriores y -- precisar las acciones estratégicas para la instrumentación e implantación del modelo de organización del Sistema de Televisión Estatal Integrada. Como resultado de este taller se designa al Instituto Mexicano de la Televisión como "IMEVISION", (Ver anexo No. 9).

El cuarto taller tuvo lugar en Tepoztlan Morelos y el objetivo general de éste es conocer la serie de autoevaluaciones de cada una de las áreas funcionales de IMEVISION, analizarla críticamente para obtener experiencias de estas autoevaluaciones.

151

nes y programar actividades para 1986 de las áreas de: programa-
ción, producción, Comercialización, Ingeniería, Noticias, CEPRO
PIE, PLANEACION, administración, finanzas, Jurídica y contralo-
ria interna. Puesto que al llegar a este punto ya se va a saber
finalmente en qué medida y en qué forma cada una de las áreas -
se va a interrelacionar y en qué ayuda, qué demanda cada área de
las otras y ver si están dispuestas o en qué forma pueden cola-
borar con el área en cuestión, para que puedan sacar de una me-
jor forma sus programas, (ver anexo No. 10).

6.- HIPOTESIS.

H I P O T E S I S

Para llevar a cabo esta investigación se plantearon las siguientes hipótesis.

- 1.- Las que se refieren a la metodología.
- 2.- Las que corresponden a cada uno de los talleres.
- 3.- La general.

6.1.- HIPOTESIS DE LA METODOLOGIA

H I P O T E S I S

CAMBIO PLANIFICADO.- Las 5 fases de Cambio planificado -El desarrollo de una necesidad de cambio; establecimiento de una relación de cambio; acción orientada al cambio; generación y establecimiento del cambio; logro de una relación terminal - que es el método que - se ajusta a los cambios sistematicos permitiendo la institucionalización del cambio.

VARIABLE INDEPENDIENTE.- El desarrollo de una necesidad de - cambio, acción orientada al cambio; generación y establecimiento - del cambio; logro de una relación terminal .

VARIABLE DEPENDIENTE.- La institucionalización del cambio.

INVESTIGACION - ACCION.- Si la institución sigue el método investigación - acción logrará la transformación, la integración y la participación real de los miembros en la solución de problemas.

VARIABLE INDEPENDIENTE.- Método investigación - acción.

VARIABLE DEPENDIENTE.- La transformación; integración y la participación de los miembros en la solución de problemas.

PROGRAMA DE MEJORA DE RENDIMIENTO.- La adaptación del Modelo original P.M.R. a México es de utilidad para una institución pública, ya que clarifica la misión o la razón de ser de la institución.

VARIABLE INDEPENDIENTE.- La adaptación del modelo original - P.M.R. a México.

VARIABLE DEPENDIENTE.-Clarifica la misión o la razón de ser .

DIFERENCIACION E INTEGRACION.- El modelo de diferenciación e

integración resuelve los problemas de integración y división de trabajo para el logro de la misión de la organización vista como sistema.

VARIABLE INDEPENDIENTE.- El modelo de diferenciación e integración.

VARIABLE DEPENDIENTE.- La resolución de los problemas de integración y división de trabajo para el logro de la misión de la organización vista como sistema.

TEORIA DE SISTEMAS.- Esta teoría lógicamente nos permite considerar a IMEVISION como un sistema, logrando la optimización de eficiencia y un mínimo costo en una red de interacciones tremendamente complejas.

VARIABLE INDEPENDIENTE.- La teoría de sistemas.

VARIABLE DEPENDIENTE.- Lograr la optimización de eficiencia y un mínimo costo en una red de interacciones.

6.2.- HIPOTESIS DE LOS CUATRO TALLERES

HIPOTESIS DE LOS CUATRO TALLERES.

PRIMER TALLER.

La aplicación de las guías y la elaboración de estas en base a las teorías y métodos utilizados en esta investigación determina la misión, y como consecuencia de la misión se determinan los objetivos y metas de la organización, distinguiéndola de cualquier otra institución.

VARIABLE INDEPENDIENTE.- La aplicación y elaboración de las guías de acuerdo a la metodología utilizada.

VARIABLE DEPENDIENTE.- La misión, objetivos y metas que la distinguen de cualquier otra institución.

SEGUNDO TALLER.

Si se logra definir los objetivos en términos cuantificables y establecidos en un tiempo determinado, se logrará un modelo de organización operando de manera integrada como sistema abierto.

VARIABLE INDEPENDIENTE.- Definir los objetivos en términos cuantificables y establecidos en un tiempo determinado.

VARIABLE DEPENDIENTE.- Lograr un modelo de organización para operar integralmente como sistema abierto.

TERCER TALLER.

Si se aprovecha la información producida en los talleres anteriores se podrán precisar las acciones estratégicas eliminando de esta manera los factores obstaculizantes logrando así una mayor eficiencia.

VARIABLE INDEPENDIENTE.- La información ya producida en los talleres anteriores.

VARIABLE DEPENDIENTE.- Precisar las acciones estrategicas eliminando los factores obstaculizantes logrando así una mayor eficiencia.

CUARTO TALLER.

Si la metodologia utilizada en esta investigación es la correcta, IMEVISION logrará hacer la evaluación por dirección del año '85, analizando que factores han obstaculizado o favorecido el logro de los programas también se podrán establecer la planeación de sus objetivos para 1986, en forma diferenciada e integrada.

VARIABLE INDEPENDIENTE.- La metodologia utilizada en esta investigación (Cambio planificado, investigación-acción; teoría de sistemas; diferenciación e integración; programa de mejora de rendimiento), y el analisis de factores obstaculizantes.

VARIABLE DEPENDIENTE.- Hacer la evaluación por dirección del año '85, y establecer la planeación de sus objetivos para 1986, en forma diferenciada e integrada.

6.3.- HIPOTESIS GENERAL

HIPOTESIS GENERAL.

A través de un agente de cambio (Consultor externo) se logra la integración de IMEVISION.

VARIABLE INDEPENDIENTE: Agente Externo.

VARIABLE DEPENDIENTE: Integración.