

ABSTRACT

El presente proyecto tiene la intención de mostrar la importancia del cambio en el poder legislativo, el cual como parte integrante del estado mexicano, y como el más auténtico representante de los intereses ciudadanos, debe de tener un grado de eficacia y desempeño que los últimos setenta años no tuvo, la subordinación a un poder lo dejó fuera del contexto internacional de las naciones democráticas. Era un síntoma común que el poder Ejecutivo tuviera la iniciativa de propiciar y hacer la mayor parte de las leyes de este país, la Cámara de Diputados significaba sólo una oficialía de partes o en el mejor de los casos de trámites del Presidente de la República.

Este ensayo, motiva a descubrir que el poder legislativo está por despertar, que existen formas, procedimientos, procesos, métodos y modelos que en este trabajo comentaremos, analizaremos, y que seguramente su lectura nos motivará a conocer al Congreso de la Unión, a través de la Cámara baja, como comúnmente se le conoce. El auxilio de la matriz disciplinar nos permitirá estructurar una metodología, que nos auxiliará en el desarrollo de los procesos que motiven a descubrir nuevos procesos y consensos o acuerdos que privilegien una mayor productividad legislativa.

En esta época de rendir cuentas, de evaluar nuestro desempeño, de una globalidad en constante competencia, la Cámara de Diputados no puede estar al margen de esa dinámica, por lo que a través de las fases de los cambios, y de herramientas auxiliares, deseo llegar a la esencia de uno de los problemas complejos de la sociedad mexicana, su representatividad plural. Aún cuando el desarrollo de esta investigación pretende allegarse de los conocimientos más importantes de algunos modelos organizacionales, estoy seguro que muchos más nos habrán faltado de explorar, sin embargo todo proyecto al ser discutido con el cliente, puede enriquecerse, por lo que en un futuro cercano espero que este trabajo sea evaluado por algún representante del poder legislativo.

El alcance de esta investigación se ampara a través del análisis de la metodología disciplinar, de la metodología del Desarrollo Organizacional y de las fases de los cambios, suma una importante conclusión sobre el modelo autóctono, y de un futuro próximo deseable. Quedan muchas reflexiones por hacer como inquietudes despiertas en el desarrollo de cada proceso abierto, sin embargo, está un reto presente en cada una de las páginas del presente, elevar la productividad legislativa, como una respuesta objetiva a la evaluación al desempeño.

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

INDICE

Contenido

1. Abstract	1
2. Introducción	4
3. Sobre la Matriz de Kuhn	7
4. Identificación del problema	9
5. Supuestos teóricos	13
5.1. Desarrollo organizacional (DO)	13
5.2. Hipótesis	17
5.3. Otros supuestos teóricos	18
5.3.1. Calidad total	18
5.3.2. Reingeniería	22
5.3.3. Benchmarking	24
5.3.4. Empowerment	27
5.3.5. Just in time	29
5.3.6. Outsourcing	31
5.3.7. El downsizing	33
5.3.8. La administración por objetivos (APO)	35
5.3.9. El modelo burocrático	38
5.3.10. La organización del futuro	44
5.3.11. El modelo autóctono	46
6. Epistemología	49
6.1. Categorías	50
7. Metodología	54

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

8. Conclusiones	72
9. Bibliografía	74
9.1 Artículos y páginas electrónicas	76
10. Anexos	77

INTRODUCCIÓN

Dependencia : Cámara de Diputados

De acuerdo al Artículo 49 Constitucional, el “ Supremo Poder de la Federación se divide, para su ejercicio, en legislativo, Ejecutivo y Judicial, la constitución prohíbe en el mismo artículo, que no podrán reunirse dos o más poderes en una sola persona o corporación, ni depositarse el Legislativo en un individuo ... “

El poder legislativo de los Estados Unidos Mexicanos se deposita en un congreso General, que se dividirá en dos Cámaras, una de Diputados y otra de Senadores. (Art. 50). La Cámara de Diputados se compondrá de representantes de la Nación, electos en su totalidad cada tres años. Por cada Diputado propietario, se elegirá un suplente (Art. 51).

“La Cámara de Diputados estará integrada por 300 Diputados electos según el principio de votación mayoritaria relativa... y 200 Diputados que serán electos por el principio de representación proporcional...” (Art. 52)

La Cámara de Diputados en México, a partir de la LVII legislatura ha dejado clara la necesidad de iniciar un nuevo proyecto de arquitectura institucional. Su construcción será un largo proceso. La Reforma pendiente sobre la Relación entre los órganos del poder ¹ marcará cambios importantes en una nueva relación y equilibrio de poderes, seguramente estarán en el debate de la agenda nacional temas tan importantes como:

➤ Introducir en el sistema constitucional mexicano la ratificación por el congreso de los secretarios del despacho y del jefe de Gabinete, quienes podrán ser removidos libremente por el Presidente de la República. Al respecto se advirtió que los sistemas parlamentarios han adoptado diversas instituciones de los presidenciales y viceversa. Se recomendó en consecuencia adaptar mecanismos de control político, como los cuestionamientos a los funcionarios públicos.

➤ Determinar la concurrencia de ambas Cámaras del Congreso para aprobar los tratados internacionales, el presupuesto y la cuenta pública. En cada caso sería la Cámara de origen la que hoy tiene la facultad exclusiva. Hubo opiniones en el sentido de mantener las facultades exclusivas de cada cámara como lo hace la Constitución vigente. Algunos miembros sugirieron también que el Congreso opine en los casos de denuncia de tratados internacionales.

¹ Informe final de la Comisión de Estudios para la Reforma del Estado. Forma de Gobierno y Organización de los poderes públicos. Coordinador Porfirio Muñoz Ledo y Lazo de la Vega. México. 22 de Noviembre del 2000. Informe entregado al Presidente Vicente Fox Quezada. Museo Nacional de Antropología. México.

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

- Precisar las facultades del Poder legislativo en el sistema de Planeación democrática del desarrollo nacional, y que sea el responsable de conducir las consultas, aprobar y evaluar dicho programa.
- Restaurar el principio de la reelección inmediata de diputados y senadores. Se presentaron dos posibilidades: la de establecer un máximo de 12 años para la reelección continua de legisladores de mayoría relativa y la que sostiene que la reelección sea indefinida. Hay coincidencia en limitar la reelección de quienes compitan por listas de representación proporcional .
- Adoptar el servicio público de carrera.
- La vigencia del presupuesto
- Creación de órganos autónomos
- Crear una Comisión de la Verdad, para analizar las faltas graves contra el patrimonio de la Nación
- Establecer leyes constitucionales en determinados temas que requieran de una mayoría calificada del Congreso para su reforma.

Y aún una agenda legislativa en proyecto, más extensa que el presente estudio, pero a lo que deseo llegar es a una reflexión: ¿Con una agenda tan ambiciosa, es posible avanzar, cuando el poder legislativo, ha sufrido de parálisis, de pereza, y de una falta profunda de consensos, que finalmente ha producido una baja productividad legislativa?. Hablamos de cambios, pero ¿cuáles son los cambios que el legislativo propone hacia la profesionalización de la función legislativa?. Los legisladores hablan de un servicio civil de carrera, por citar un ejemplo, pero y ellos, ¿cuál será su función en el “servicio profesional legislativo”?, aún cuando será difícil reformar la constitución, para efecto de tener no Diputados Federales, sino verdaderos legisladores, para que inclusive los partidos políticos puedan apoyar a ciudadanos que deseen hacer una carrera legislativa, basándose en un nivel académico aceptable, la preparación es un reflejo de la sociedad del conocimiento, y en ese sentido, el nivel académico de nuestros Diputados deja mucho que desear. En el **ANEXO 1** de esta investigación, se podrán observar los niveles de escolaridad de la pasada legislatura (LVII), existen casos de Diputados que cuentan únicamente con instrucción primaria, muchos otros sin nivel profesional. Son muy claras las gráficas, en las que se podrán apreciar en cuanto al porcentaje de Diputados que tienen desde primaria hasta Doctorado. **ANEXO 2.** Pero cada partido político, tiene su propia historia y su nivel académico, así se podrá también apreciar en los **ANEXOS del 3 al 7**, donde los partidos PRI, PRD, PVEM, PT , y los Diputados sin partido, comúnmente llamados independientes exponen sus niveles de preparación o escolaridad.

La Cámara tiene inmensos retos ante la sociedad, sus procesos evolutivos o de adaptación al cambio, requieren procesos de innovación, de creatividad, de un verdadero esfuerzo colectivo, en beneficio de sus representados. La Cámara como todo organismo tiene una estructura funcional, con niveles jerárquicos, como se puede apreciar en el **ANEXO 11**, la cual sufrió una reforma, la más reciente en

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

septiembre de 1999. En esta reforma se redimensionan nombres solamente; por ejemplo de pasar de ser Direcciones generales, ahora se denominan Secretarías, pero las funciones no han cambiado, no hay un proceso de Reingeniería en ellas, ni un cambio de actitud o de cultura, como lo menciona Al Gore,² “Para cambiar la cultura del empleado en el gobierno – a fin de originar un liderazgo democrático dentro de nuestras burocracias- necesitamos algo más que dar un salto en términos de buena fé. Es menester dar un salto en el terreno de la práctica.”

En otros términos, es imprescindible, la reinvencción del Gobierno, pero en México a diferencia de lo que proponen David Osborne y Ted Gaebler con su obra “la Reinvencción del Gobierno”, es necesaria una reinvencción de las funciones y de cómo se hacen las cosas en el estado mexicano. Por ejemplo tres cosas se oponen a la expansión del presupuesto y del sistema de personal inspirado en objetivos. El primero es la *costumbre* “ toda la vida lo hemos hecho así”. El segundo es el *deseo que alientan ciertos funcionarios electos de mantener el control, a través de los ítems sectoriales de la parte del presupuesto que utilizan para financiar el clientelismo político*, y el tercero es la habitual *poca confianza que existe entre el poder legislativo y el ejecutivo*. Hasta los legisladores con voluntad de renunciar al mencionado uso clientelar del presupuesto, suelen abrigar dudas a la hora de dar mayor margen económico al ejecutivo³.

La sociedad cambiante, es la que nos motiva como gestores del cambio, a proponerle a la Cámara de Diputados, el afiliarse a un nuevo redimensionamiento, no solo de puestos, sino de los principales actores que escriben la política, los representantes populares, en su actitud, en su cultura, y en una forma diferente de hacer las cosas; para ello estudiamos algunos modelos, sin pretender ser exhaustivos, porque faltan muchos modelos más por estudiar, pero al menos se expone una muestra representativa de 11 modelos, para que de ellos seleccionemos los principios acordes a las necesidades del poder legislativo, de la Cámara de Diputados, y es a través del modelo de Desarrollo Organizacional (D.O.) y a través de la metodología del proceso de las fases de los cambios acompañada de los elementos rescatables de otros modelos, como se propone el desarrollo de este trabajo; para resolver una problemática, y comprobar una hipótesis.

La Cámara ya tiene experiencia en materia de asesoría externa, recordemos las auditorías al Fobaproa, la contratación del auditor Canadiense Michael Mackey, marcó una etapa en la separación de los poderes en México, su costo \$ 21 Millones de dólares. Yo participé en la contratación. Pero nunca avalé el resultado de las auditorías, ni el Fobaproa.

2 Gore Al. Un Gobierno más efectivo y menos costoso .Edamex. México. 1994. Pág. 193

3 Osborne David. Gaebler Ted. La Reinvencción del Gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público. Paidós estado y sociedad. Madrid España. Pág. 201

SOBRE LA MATRIZ DE KUHN ⁴

Datos Biográficos de su Autor:

Thomas S. Kuhn nació en Cincinnati, EUA, en 1922. Estudió física en la Universidad de Harvard. En 1954 obtuvo la beca Guggenheim. Fue profesor en la UC Berkeley, Princeton y el Instituto Tecnológico de Massachusetts, donde trabajó en el Departamento de Lingüística y Filosofía; también se desempeñó como profesor de filosofía e historia de la ciencia programada en el Programa de Ciencias, Tecnología y Sociedad y obtuvo el nombramiento de profesor de filosofía por la Institución Laurance S. Rockefeller.

Aspectos Importantes de su Obra:

➤ "La estructura de las revoluciones científicas" cuya segunda edición (1970) fue traducida al español por el Fondo de Cultura Económica en 1971.

➤ Introdujo en la Filosofía de las Ciencias un componente histórico y sociológico, pues, para él la ciencia está determinada por las condiciones históricas concretas en las que se produce y el criterio de validación del conocimiento científico no radica en los experimentos o en "la aplicación del método científico", sino en su aceptación por un grupo humano, la comunidad científica de determinada época.

➤ El pensamiento de Kuhn consta de un conjunto de conceptos con los cuales pretende explicar el desarrollo de las ciencias, y el más importante de ellos es el de "paradigma", entendido como *"una realización científica universalmente reconocida que, durante cierto tiempo, proporciona modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica"*.

➤ El paradigma es un concepto o sistema de conceptos teóricos que domina a una ciencia en cada periodo de su historia, que organiza y dirige la investigación científica de acuerdo con cierta orientación, permitiendo el surgimiento de varias concepciones e impidiendo el desarrollo de otras; es el conjunto de conceptos centrales que validan y unifican una disciplina científica en determinado momento histórico y que son juzgados a su vez por la comunidad científica de su época.

➤ La teoría de Kuhn sostiene que una ciencia se constituye como tal hasta el momento en que cuenta con verdaderos paradigmas; así, cuando un paradigma o el conjunto de ellos sustituyen a otro ocurre una revolución científica.

⁴ V. Suárez (V, 00). <http://www.orion2000.org/central.htm> Recursos para la investigación.

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

- 1974 Kuhn escribe un trabajo titulado *Segundos pensamientos sobre paradigmas*, en el cual pretende hacer una revisión autocrítica de su teoría, y en especial del concepto de paradigma
- El modelo de estructura y desarrollo de las ciencias, formulado por Kuhn, a diversas disciplinas y a distintas etapas de la historia del conocimiento. diferentes categorías del modelo kuhniano de desarrollo científico, ubicando la etapa de una pre ciencia, así como los procesos que conducen a la transición de una etapa de científicidad definida, circunstancia que va aparejada al proceso de constitución de la biología como ciencia al momento que se dio el establecimiento de sus paradigmas fundamentales.
- La Matriz Disciplinar de Thomas Samuel Kuhn, nos será de mucha utilidad, como guía metodológica de la estructura de nuestra investigación. En el **ANEXO 12**, se muestra la gráfica de nuestra matriz, sin embargo, para efectos didácticos, a continuación se desarrolla una breve explicación de los elementos que integran nuestra matriz:

FORMACIÓN DEL EJEMPLAR

PROBLEMÁTICA

- Espacio de problemas de la realidad que un modelo decide abordar como su campo de investigación.
- Se genera una solución prototípica para el mismo.
- Esta debe aportar sus propias coordenadas teórico explicativas.

FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS

- Supuestos metacientíficos para abordar la problemática.
- La comunidad se compromete con estos supuestos en la creación del paradigma.
- Se vinculan a concepciones epistemológicas y filosóficas de diverso orden.

SUPUESTOS TEÓRICOS

- Hipótesis o sustentos teóricos que comparte la comunidad de especialistas.
- Son la base conceptual y explicativa fundamental de la matriz disciplinar.
- Cada modelo tiene su propio lenguaje y su sistema conceptual.

PRESCRIPCIONES METODOLÓGICAS

- Conjunto de métodos, procedimientos, técnicas y reglas que acepta la comunidad de profesionales.
- Se utilizan para el trabajo de construcción o refinamiento del modelo.

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA (PROBLEMÁTICA)

ETAPAS PARA PLANTEAR EL PROBLEMA ⁵

FORMULACIÓN CLARA Y PRECISA DEL PROBLEMA

Aún cuando la Cámara de Diputados experimenta una nueva historia, muy diferente a la que tradicionalmente se le había conocido, de estar subordinada a otro poder, (El Ejecutivo), es tal vez una imagen que se da al exterior, de una nueva dinámica en la que todos los actores políticos proponen, y conjuntamente, construyen. En la actualidad, se puede demostrar que el Ejecutivo, ya no es el gran promotor de los cambios en México, sino que son los Diputados Federales quienes en mayor proporción cumplen con la tarea elaborar, presentar, analizar y discutir iniciativas de Ley, para finalmente adecuar un marco normativo a una sociedad evolutiva y cambiante.

Pero también la sociedad mexicana reclama una respuesta más oportuna a sus necesidades y a sus planteamientos; los Banqueros, por ejemplo una Ley de Garantías, que les permita un embargo expedito a los deudores; los Indígenas, una ley de Cultura y Derechos Indígenas; los Deudores, modificaciones o adecuaciones al Presupuesto de Egresos de la Federación, donde se apoye a sus deudas; a los defraudados por las Cajas de Ahorro, recursos en el mismo Presupuesto de Egresos; al Ejecutivo Federal, una nueva Ley Hacendaría, donde el Gobierno Federal pueda cobrar más impuestos a los ciudadanos mexicanos; al mismo ejecutivo le interesa la aprobación de la reestructura al Sistema Financiero; a los Transportistas Mexicanos, que los legisladores formulen puntos de acuerdo, para que se cumpla el Tratado de libre Comercio; a las empresas y usuarios de servicios informáticos les urge se legisle sobre los piratas-cibernautas, cosa que a la fecha no existe una iniciativa con equilibrios para participantes afectados y quienes se dedican a la fabricación de virus informático, aún cuando el tema es muy extenso, por ejemplo, compras por Internet, acceso a la información, transferencias de fondos entre bancos y usuarios. Los problemas de indocumentados, los problemas de la agenda internacional, etc.

Los cuestionamientos anteriores nos permiten afirmar que la falta de respuesta oportuna, la falta de eficiencia, de eficacia, de productividad es un problema que se debe de atender, y al respecto hasta donde se no hay una alternativa para resolver este problema, que deriva a otros, inseguridad, violencia intrafamiliar, aumento de pobreza, falta de un marco jurídico a la participación ciudadana; estoy seguro que se deben de realizar cambios importantes para aumentar la productividad legislativa. Aunado a lo anterior, cuando las iniciativas son

⁵ Münch Lourdes. Angeles Ernesto. Métodos y Técnicas de Investigación. Editorial Trillas. México. Pág. 39

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

aprobadas por la cámara de Diputados, son también aprobadas por el Senado de la República, sobre todo cuando se refieren a leyes que tienen un marco Federal, ejemplo de ello es la Ley Indígena, la cual debe ser ratificada por la mayoría de las legislaturas locales de cada uno de los estados que integran la República Mexicana, así que estamos hablando de un proceso bastante largo, y aún cuando estos son los procedimientos legales para una ley o Reforma constitucional, estamos hablando de un proceso burocrático, largo y a veces con mucha probabilidad de que no sea aprobada la iniciativa, lo que provocaría, tener que esperar hasta el siguiente año, para volver a presentar la misma iniciativa o con las modificaciones respectivas.

DETERMINACIÓN DE LOS LIMITES DEL PROBLEMA

Cada legislatura, tiene su propia historia, sus propios trabajos, por ello, este trabajo tendrá como base la última legislatura terminada, que en este caso corresponde a la LVII (1997-2000), sin embargo es obvio, que al concluir el primer período de la LVIII (2000-2003), se utilizarán las cifras que corresponden a esta, pero como el período legislativo es de 3 años, por tal motivo la base de nuestro diagnóstico lo estableceremos por legislatura.

EXPRESIÓN DE LOS TERMINOS DEL PROBLEMA

El problema que estamos identificando, se refiere a una baja productividad, en materia legislativa, la cual se observa en la siguiente estadística:

Productividad por legislatura ⁶

Legislatura	Iniciativas Presentadas	Iniciativas dictaminadas	Productividad: Dictaminadas / Presentadas	Año
LVIII Legislatura	149	46	30.87 %	2000-2003
LVII Legislatura	669	212	31.70 %	1997-2000
LVI Legislatura	236	110	46.61 %	1994-1997
LV Legislatura	311	193	62.06 %	1991-1994

El número de iniciativas presentadas durante la LVII Legislatura se triplicó con respecto a la LVI Legislatura, y se duplicó en relación con el número que de éstas se presentaron en la LV. Sin embargo, la **productividad legislativa**, calculada a través de la relación entre iniciativas presentadas y dictaminadas, disminuyó considerablemente. Esta disminución no es resultado de la supuesta polarización de intereses o de la pobre actitud conciliadora con las que se ha intentado caracterizar a la LVII legislatura, sino que obedece a la nueva dinámica en la que

⁶ Paoli Bolio Francisco José. (Coordinador). La Cámara de Diputados en la LVII Legislatura. Talleres Gráficos de la Cámara de Diputados. México. 2000. pág. 22

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

opera la cámara. Implica que ahora las decisiones requieren de la negociación y del acuerdo, de la convergencia de más de una opinión y de la atención a más de un interés. Sin embargo, podemos observar que en la LV Legislatura, de 1991 a 1994 la productividad fue muy aceptable, ya que se dictaminaron 193 iniciativas, comparadas con las 212 de la LVII (1997-2000), una diferencia mínima de 19 iniciativas, sin embargo en términos de productividad la LVII Legislatura en cuanto a productividad redujo enormemente se porcentaje. Por lo que se refiere a la LVIII Legislatura (2000-2003), lleva un año de ejercicio, por lo que para efectos de este estudio no se incluirá mayor comentario, pero por lo menos se muestra que hasta la fecha oscila en un 30.87 % de productividad.

De acuerdo a la expresión de los términos del problema, tenemos datos que son verificables por la experiencia (empíricos). Los datos aquí aportados son fidedignos, ya que no pueden confundirse con otro fenómeno parecido. Hemos determinado la relación de productividad, dividiendo las iniciativas dictaminadas entre las presentadas, de esta manera tenemos los términos del problema concebidos de una forma válida.

Como puede apreciarse en la gráfica anterior la LVII Legislatura es un parteaguas en la historia del parlamentarismo mexicano. La Cámara de Diputados, conformada a partir de las elecciones de 1997, generó gradualmente una nueva dinámica en el proceso legislativo. No sólo varió el equilibrio de fuerzas en su seno, sino que, además, cambiaron, en cierta medida, los sujetos iniciadores del proceso de creación normativa. También puede anotarse que las iniciativas presentadas en la Cámara de Diputados, impulsaron cambios en cierta consonancia con la de Senadores, lo que sugiere una nueva forma de relación entre las cámaras del Congreso de la Unión, cada vez más intensa y fluida. Como ejemplo del avance comentado en el cuadro siguiente se podrá distinguir las iniciativas presentadas sólo por el ejecutivo, los Diputados, los Senadores, así como sus resultados:

Iniciador	Presentadas	%	Dictaminadas	%	Pendientes	%
Ejecutivo	38	6	37	6	1	0.2
Diputados	548	82	135	20	413	62
Senadores	7	1	1	.2	6	.8
Minutas	42	6	34	5	8	1
Congresos Locales y Asamblea Legislativa	34	5	5	.8	29	4
Total	669	100	212	32	457	68

En la gráfica se observa que si bien es cierto que los Diputados presentaron 548 iniciativas de ley, sólo se dictaminaron 135, lo que representa un 24.64 %, quedando pendientes 413, lo que representa un 75.36 %; éste es el asunto que

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

nos preocupa, que una gran cantidad de esfuerzo de asesores parlamentarios, de horas de sistemas, de asistentes de cámara, de horas-Diputado, queden en la “congeladora”, así se le denomina a las iniciativas de ley que al no ser dictaminadas, quedan pendientes en la mayoría de los casos para siempre, esa es la falta de productividad legislativa, la que nos ocupará en el desarrollo de nuestra investigación.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA EN FORMA DE PREGUNTA

Una vez que hemos delimitado el problema en términos operativos, lo mismo que definido, procedemos a plantearlo en forma de pregunta, para ello entonces nos preguntamos.

¿Qué factores internos y externos inciden en la Cámara de Diputados, para que los Diputados eleven su productividad legislativa?.

Al cuestionamiento anterior, surgen otras preguntas, como ¿Qué factores inciden por partido político para no tener una productividad elevada?, ¿Qué nivel de estudio tienen los Diputados Federales?, ¿Qué tipo de proceso legislativo se usa para elaborar un Dictamen? ¿Qué factores internos y externos inciden para que una iniciativa no prospere?. Estas interrogantes, a través del desarrollo de este estudio deberán de ser despejadas, para así tener una mejor claridad sobre las respuestas que se darán.

ESTABLECIMIENTOS DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los objetivos los definiremos en lo general, como es el caso de los numerales 1 y 2 , en lo intermedio los numerales 3 y 4.

Objetivos de la investigación

1. Determinar los factores que inciden en una productividad legislativa baja
2. Determinar y proponer los cambios a realizarse para elevar la productividad Legislativa
3. Diagnosticar el índice promedio de escolaridad por partido político en las Legislaturas recientes
4. Determinar los índices de productividad más bajos por partido político

SUPUESTOS TEÓRICOS

➔ DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Es necesario un proceso de cambio en el poder legislativo, en la forma de cómo hacer las cosas, en la necesidad de **identificar**, cuales son los nuevos procesos de cambio, para ello no se debe de subestimar ningún supuesto teórico.

- Sin embargo enfocaremos por la vía del Desarrollo Organizacional la propuesta de solución al problema que hemos expuesto, para ello delinearé algunas características del D.O.⁷ con las cuales nos apoyaremos. Diputados con valores basados en ideales humanísticos y democráticos, como reacción contra los valores despersonalizados de la estructura burocrática de organizaciones anticuadas; en este sentido la Cámara de Diputados ha arrastrado una resistencia al cambio, a descubrir nuevas formas de hacer las cosas, sobre todo pensando en la sociedad que ha evolucionado de una manera vertiginosa, y en la que la Cámara como organismo está evolucionando de una manera lenta y burocrática.
- La Cámara necesita un cambio, es una organización, se debe de usar el conocimiento del personal de la organización. Por tanto con el uso del D.O. nos ayudará a hacer que las personas expresen intereses y problemas de trabajo, en que busquen juntas las soluciones a problemas comunes y en lograr que manifiesten aspiraciones y metas propias y de la organización.

Como se identificó en el planteamiento del problema ¿Qué factores internos y externos inciden en la Cámara de Diputados, para que los Diputados eleven su productividad legislativa?. El D.O. satisface necesidades tanto en el ambiente interno como en el externo, el elemento que caracteriza al D.O. es el cambio, el que debe enfrentarse de manera sistémica y se dirige hacia el mejoramiento de la efectividad de las empresas, pero también hablamos de las organizaciones.

Es muy importante distinguir que la potencia de las fuerzas sociales que actúan con o dependiendo de, la Cámara de Diputados, como poder legislativo, estas fuerzas muestran siempre variaciones, en el equilibrio casi fijo se presupone que las fuerzas opuestas a elevar el estándar, aumentan en fundación de la magnitud de su elevación, y que las fuerzas que se oponen a bajarla, aumentan (o permanecen constantes) en función de la magnitud de la baja.

- El D.O. nos ayuda con un conjunto de conceptos de medios de ayuda y de procedimientos técnicos. Este desarrollo hace suyas numerosas disciplinas, entre ellas: la Antropología, la Sociología, la Psicología y la Economía Política; contiene generalmente conceptos y datos tomados de las ciencias

⁷ http://www.orion2000.org/org/documentos/A_DO.htm

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

de la conducta y su objeto es facilitar el proceso de los cambios proyectados o formulados de acuerdo con planes.

- Aún más este modelo de D.O. puede ser visto como un sistema de tres elementos relacionados: valores, procesos y tecnología.

El elemento sustancial de este trabajo se debe desarrollar en “el cambio” y la variable dependiente del planteamiento de nuestro problema es la PRODUCTIVIDAD LEGISLATIVA, para de esta forma encauzar a perfeccionar la eficiencia de la organización legislativa.

El Desarrollo Organizacional es esencialmente un *enfoque de sistemas* con vistas al conjunto total de relaciones funcionales e interpersonales en los organismos. Es precisamente este enfoque de relaciones funcionales e interpersonales, lo que en una parte muy importante debe de afectar a la Organización legislativa, no debemos de olvidar que cada diputado defiende en la cámara a un equipo, a un color, luego a una idiosincrasia política, o viceversa para no debatir. Una forma de imaginar los organismos en el enfoque de sistemas es considerar que el sistema del organismo en este caso la Cámara de Diputados se compone de tres elementos principales o subsistemas:

ENFOQUE DE SISTEMAS

1. *Un sistema técnico o de operación*, el cual contiene todos los trabajos legislativos, desde iniciativas presentadas, aprobadas, desechadas, representaciones legislativas a nivel nacional como en el extranjero. La tecnología implícita en los sistemas de votación, de grabación, de cómputo, registro, memoria legislativa. Ver **ANEXO 9**. (Sistema Técnico Legislativo).
2. *El sistema Administrativo*. que se integra por la estructura de la organización, en este caso, la Cámara de Diputados se integra por:
 - El Pleno. Es la sesión constitutiva, en la que participa el Pleno que está integrado por 300 Diputados electos según el principio de votación mayoritaria relativa y 200 Diputados electos por el principio de representación proporcional (Art. 52 Constitucional).
 - Mesa de Decanos. Para la conducción de la Sesión Constitutiva se integra una mesa de decanos, conformada por un Presidente, tres vicepresidentes y tres secretarios, designados en función a su mayor antigüedad como legisladores federales, además de haber pertenecido a un mayor número de legislaturas y tener mayor edad, procurando reflejar la pluralidad de la conformación de la Cámara. En esta sesión, tanto el presidente de la Mesa de decanos como los integrantes de la Cámara rendirán su protesta y se procederá a la elección de la Mesa Directiva. (Art. 15 Ley Orgánica del Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos).
 - La mesa directiva, es electa por el Pleno y está integrada por un Presidente, tres vicepresidentes y tres secretarios quienes durarán en funciones un año y podrán ser reelectos.

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

- Grupos parlamentarios. Conforme a lo dispuesto por el artículo 70 constitucional, el grupo parlamentario es el conjunto de Diputados, según su afiliación de partido, a efecto de garantizar la libre expresión de las corrientes ideológicas.
- Junta de Coordinación política. Está formada por todos y cada uno de los coordinadores de cada grupo Parlamentario y la preside, por la duración de la Legislatura, el coordinador del Grupo parlamentario que cuente con la mayoría absoluta en la Cámara, de no ser así por duración anual en orden descendiente. (Art. 31 Ley Orgánica del Congreso General).
- Conferencia para la Dirección y Programación de los trabajos legislativos. Se integra por el Presidente de la Cámara, el que supervisa el cumplimiento de sus acuerdos por parte de la Secretaría General. Asimismo, adopta sus resoluciones por consenso y de no alcanzarse, por mayoría absoluta, mediante el sistema de voto.
- Las Comisiones. Son órganos constituidos por el pleno, que a través de la elaboración de dictámenes, informes, opiniones o resoluciones, contribuyen a que la Cámara cumpla sus atribuciones constitucionales y legales. Cuenta con Comisiones Ordinarias, que se mantienen de legislatura a legislatura, de las cuales 23 tienen a su cargo tareas de dictamen legislativo.
- Los Comités. Son órganos para auxiliar en actividades de la Cámara y se constituyen por disposición del Pleno, para realizar tareas diferentes a las de las Comisiones. Tendrán la duración que señala el acuerdo de su creación.

Organización Técnica y Administrativa:

- Secretaría General de la Cámara. (Para la coordinación y ejecución de las tareas que permitan el mejor cumplimiento de las funciones legislativas y la atención eficiente de sus necesidades administrativas y financieras).
- Secretaría de Servicios Parlamentarios. (Se integra con funcionarios de carrera y tiene a su cargo los siguientes servicios: de Asistencia Técnica a la Presidencia de la Mesa Directiva, Servicios de la Sesión del Pleno, Servicios de las Comisiones, Servicios del Diario de Debates, Servicios de archivo y Servicios de Biblioteca. Para cada uno de los servicios señalados se constituye una Dirección, conforme a lo que se disponga en el Estatuto. Estarán también a su cargo los Centros de Estudios de las Finanzas Públicas, de Estudios de Derecho y de Estudios Sociales).
- Secretaría de Servicios Administrativos y Financieros. Se integra con funcionarios de carrera y tiene a su cargo los siguientes servicios: de Recursos materiales, Generales y de informática, jurídicos, de seguridad y Médicos y de Atención a Diputados. Por cada uno de estos servicios se constituye una Dirección.

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

Órganos Técnicos de la Cámara

- Contraloría Interna. El contralor Interno se nombra a propuesta de la Conferencia, por el voto de las dos terceras partes de los individuos presentes en el Pleno. Tiene a su cargo recibir quejas, realizar investigaciones, auditorías y aplicar sanciones, en caso de responsabilidad a los servidores públicos de la Cámara.
- Coordinación de Comunicación Social. Depende del Presidente de la mesa Directiva. Tiene a su cargo la difusión de las actividades de la cámara, sirve de enlace con los medios de comunicación y es responsable del programa de publicaciones.
- Unidad de capacitación y formación permanente. Está a cargo de un coordinador nombrado en los términos del Estatuto de Servicios de Carrera y es el órgano técnico responsable de la formación actualización y especialización de los candidatos a ingresar y de los funcionarios de carrera.

3. *El Sistema Humano o personal y cultural.* Es el aspecto intelectual del organismo, los principios, sus reglamentos, sus leyes orgánicas. En la Cámara de Diputados se vinculan ordenamientos jurídicos que norman la conducta de los Diputados en el Salón de sesiones, a través de acuerdos para el debate y el proceso legislativo mismo. Pero además existe una fuerte vinculación de valores, de principios y de lealtad a una nación.

Para una mayor profundidad en el trabajo desarrollado se deben de contemplar todos los principios relacionados con los Diputados, su trabajo de gestión y legislativo, en el menor de los casos, relacionados ambos con la organización (la Cámara de Diputados), la cual ejerce una influencia poderosa en el proceso y en la tecnología para crear organismos más funcionales. También se relaciona con los valores que supuestamente satisfacen las necesidades de los individuos que laboran en la organización. Dentro de esos principios, daremos más interés a los que marca el D.O.

- Brindar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos y no en calidad de elementos del proceso de producción
- Brindar oportunidades para que cada miembro de la organización, así como la organización misma desarrollen toda su potencialidad.
- Proporcionar oportunidades a miembros de los organismos que influyan en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y en el ambiente
- Procurar crear un medio en el que sea posible encontrar trabajo estimulante que ofrezca interés de una prueba por vencer
- Tratar a cada ser humano como persona que tiene un conjunto completo de necesidades, todas las cuales son importantes para su trabajo y para su vida

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

➤ HIPÓTESIS

La hipótesis es la respuesta tentativa a un problema; es una proposición que se pone a prueba para determinar su validez. “la hipótesis es el eslabón necesario entre la teoría y la investigación que lleva al descubrimiento de nuevas aportaciones al saber”⁸

De acuerdo al planteamiento de nuestra problemática, ¿Qué factores internos y externos inciden en la Cámara de Diputados, para que los Diputados eleven su productividad legislativa?. *Nuestra hipótesis la formulamos de la siguiente manera: “La baja productividad legislativa de los Diputados, está relacionada a la falta de conocimientos del proceso legislativo y a intereses grupales sociales.”*

Elementos de la Hipótesis:

- Variable Dependiente. La Productividad legislativa
- Variable Independiente. Todos los factores internos y externos que puedan influir en la productividad legislativa. En lo interno, posiciones de los grupos parlamentarios, posiciones que asumen los asesores de los diputados, posiciones que asumen líderes de opinión dentro de los propios Diputados, los intereses políticos de los coordinadores de las fracciones legislativas. En lo externo, posiciones de los partidos políticos de cada fracción, grupos de interés ligados a un determinado partido político, estrategias sociales entre partidos políticos, con determinados grupos de votantes potenciales. Ver **ANEXO 10**, donde participan todos los actores del proceso legislativo
- Variables extrañas. En esencia, son mínimas las variables extrañas, ya que no se está aplicando encuesta directa. La información de base de la investigación está documentada, y es fidedigna, se basa el 100 % en hechos consumados.
- Variables intra y variables Inter. Se establecerán comparaciones entre los grupos legislativos de la última legislatura terminada, que en este caso es de la LVII Legislatura (1997-2000). Se estudiará el nivel de escolaridad por grupo parlamentario, así como el número de iniciativas por Diputado.
- Variables discretas y variables continuas. Dentro de las variables discretas, incluimos un universo exacto 500 Diputados, que es el número de Diputados que marca la Constitución, en el Art. 52. para las variables continuas estableceremos el número de iniciativas por Grupo parlamentario, por legislatura, por Diputado.

⁸ Goode , J William y Hatt, Paul K. Métodos de Investigación Social. Editorial Trillas. México. 1977. pág. 21

OTROS SUPUESTOS TEÓRICOS

Aún cuando existen supuestos teóricos que se adecuan más al proceso que estamos proponiendo, es conveniente el análisis y descripción de otros modelos que si bien es cierto no los emplearemos, al menos trataremos de rescatar lo mejor de ellos y tratar de complementar con sus definiciones el modelo de D.O. que es el modelo que estaremos utilizando como base de nuestra presentación:

➤ CALIDAD TOTAL⁹

La calidad total implica la participación continua de todos los empleados, trabajadores del conocimiento en la organización en la mejora del desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento de los productos y servicios que ésta ofrece. El concepto comentado, va más allá del enfoque tradicional de la calidad basada únicamente en normas, que atribuye relevancia sólo al cumplimiento de ciertos requisitos y características de dichos productos y servicios.

DEFINICIÓN DE CALIDAD.

Jurán define la calidad como “adecuación al uso”, para Philip B. Crosby,¹⁰ la calidad es el conjunto de requerimientos con los que la compañía ha establecido sus productos en forma directa con la necesidad del cliente.

La calidad según Crosby, pone énfasis en los cambios conductuales, más que en la aplicación de técnicas estadísticas aconsejadas por Deming y Juran. Crosby indicaba que los trabajadores no eran directamente responsables de la pobre calidad, sino que lo era la capacitación deficiente, y en ese sentido señala que los ejecutivos deberían proporcionar a su staff, la capacitación y herramientas necesarias para que la compañía sea eficiente. Asimismo su método e ideas encajan en estructuras organizacionales existentes.

Como podemos observar la calidad según Crosby, se empalma a los conceptos que estamos buscando solucionar con el D.O. “la capacitación”, y herramientas, para que la organización sea eficiente, que ese es el problema que tenemos eficiencia, productividad, algunos de los elementos que un programa de calidad maneja son :

- Convencimiento de la necesidad de adaptarse a los cambios(Coincide con lo que a la Cámara de Diputados se ha recomendado)
- Visión de largo plazo (Es un elemento que retomaremos para nuestro desarrollo)

9 Calidad total. Una alternativa de organización del trabajo en México. Elvia Espinosa Infante y Rebeca Pérez Calderón. Tomada de la página de Orión. www.orion2000.org

10 <http://www.orion2000.org/documentos/lejemplar2.htm>

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

- Compromiso total de la Alta Dirección
- Administración participativa y trabajo en equipo (Este es un elemento muy importante, ya que consideramos que la Cámara de Diputados debe de reflejar este sentido, el universo de Diputados es limitado, estamos hablando de 500 personas, que comparado con empresas que tienen esta o una cantidad mayor, no debe de representar un obstáculo el número de estos)
- Mejora continua de todos los procesos de las empresas (Creo que también retomaremos este elemento, porque la mejorara continua nos ayudará a mejorar el siguiente proceso legislativo)
- Programa de capacitación en todos los niveles de la empresa (lo tenemos contemplado, como una parte muy importante de nuestros futuros procesos)
- Adecuado uso de herramientas estadísticas en la toma de decisiones (Es fundamental, sobre todo cuando tendremos que ser evaluados en nuestro desempeño como Diputados o legisladores)

Para lograr mejores niveles de calidad y competitividad es necesario un planteamiento de mejora continua, bien definido y bien ejecutado, que deberá implantarse en todas las operaciones y todas las actividades de las unidades de trabajo. Esas mejoras deberán orientarse a lograr un valor agregado que sea percibido por los ciudadanos, que en este caso lo definiremos como el cliente. Así, al dar una rápida y eficiente respuesta a los clientes o usuarios, se logran ventajas adicionales en el mercado.

A fin de lograr dichos objetivos, el proceso de mejora continua debe incluir ciclos regulares de planeación, ejecución y evaluación, los cuales se conocen como factores claves en la Calidad Total (E. Deming), entre los que destacan los siguientes:

- Atención al cliente. Interno y externo (este factor lo utilizaremos, porque en la identificación de nuestro problema, tenemos factores internos y externos que tendremos que atender y estudiar.)
- Dedicación total. Todos los miembros de la organización deben girar hacia la calidad (También se cuidará este aspecto, ya que los ciudadanos esperan calidad en tiempo, en respuesta, en la naturaleza misma de la respuesta)
- Evaluación. Establecer puntos de partida, formas de evaluar procesos y resultados, puntos críticos e indicadores de costos, principalmente. (La Evaluación es muy importante, pero la utilizaremos después de haber implantado nuevos procesos que requieran ser evaluados,, así como costos.
- Apoyo sistemático. Liderar el proceso, comunicaciones, sistemas gerenciales.

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

- Mejora continua. Prevenir e innovar, anticipar necesidades del cliente, reducción de ciclos. (La mejora continua es un proceso que debe de ser incorporado de forma permanente a todos los procesos, sobre todo al proceso legislativo, el cual debe de contemplar cada vez mejoras continuas, para evitar fracasos en iniciativas que se presenten con pocas probabilidades de éxito.)
- Que todo integrante de la empresa esté integrado y comprometido en el logro de un buen desempeño (para el caso de la Cámara de Diputados se tendrá que trabajar mucho sobre este punto, ya que no todos los diputados están concientes de hacer un buen desempeño en su actividad legislativa).
- Participación creativa y eficaz en la consecución de los propósitos planteados (Este factor es muy importante ya que una participación Creativa y eficaz nos ayudará a mejorar nuestros niveles de productividad legislativa)
- Capacitar y entrenar continuamente en filosofías y técnicas de calidad (Este punto tendría un éxito en caso de desarrollarse, ya que la filosofía legislativa, alimenta un espíritu de lealtad hacia las instituciones nacionales, y en ese sentido la Cámara de Diputados, se entiende que requiere lo mejor de sus integrantes)
- Comprender y solucionar problemas y decisiones que afecten a los clientes, (En este caso estamos hablando de los ciudadanos, ya que a ellos son los que van a saber si una ley o antes una iniciativa les será útil o en perjuicio de sus intereses, salvando el caso de la Fiscal, las demás leyes tienen una connotación diferente)
- Diseño de procesos con calidad.
- Reducción de desperdicios, problemas y costos.

Para un mejor apoyo en el desarrollo de nuestro trabajo se considera importante el tomar en cuenta que será necesario conocer y en su caso desarrollar herramientas básicas, según Ishikawa, son siete las herramientas de análisis:

- 1) El diagrama causa-efecto
- 2) Las hojas de verificación y recopilación de datos
- 3) Histograma
- 4) Diagrama de Pareto
- 5) Estratificación
- 6) Diagrama de dispersión
- 7) Gráficas de control.

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

Para nuestro proyecto estamos pensando en considerar los 14 principios hacia la calidad que E. Deming¹¹ estableció:

- 1) Crear constancias en el propósito de mejorar el producto y el servicio (En este caso el proceso legislativo, el Dictamen y obviamente el tener leyes)
- 2) Adaptar la nueva filosofía de administración;
- 3) No depender más de la inspección masiva; es decir, integrar la calidad al producto desde el primer momento (Este principio es muy importante, ya que su buen desarrollo nos va a permitir, que antes de que una iniciativa se lleve a comisiones, y después al pleno pase por una etapa preoperatoria, de preconsenso .
- 4) Terminar con los contratos de compra basados sólo en el precio; establecer una relación de largo plazo con los proveedores;
- 5) Mejora continua y por siempre del sistema de producción y servicios;
- 6) Instituir la capacitación en el trabajo;
- 7) Instituir el liderazgo;
- 8) Desterrar el terror; lograr un clima de confianza;
- 9) Derribar barreras existentes entre las áreas de staff; trabajar en equipo más que funcionalmente;
- 10) Eliminar slogan, exhortaciones y metas para la fuerza laboral; es decir evitar relaciones adversas;
- 11) Eliminar cuotas numéricas; tomar en cuenta los métodos de calidad en lugar de los números (Es muy común este principio en la Cámara de Diputados, los tableros nos enseñan que existen cuotas numéricas por partido político.)
- 12) Derribar barreras que impidan el orgullo de hacer bien el trabajo
- 13) Instituir un programa riguroso de educación y reentrenamiento
- 14) Tomar medidas para lograr la transformación, como puede ser el compromiso de la Alta Dirección.

La calidad total tiene una visión a largo plazo. Es indispensable retroalimentar todo el proceso de mejoramiento continuo con resultados a corto plazo; ya que el ciclo legislativo solo comprende tres años, la calidad total debe fortalecerse con otras actividades de carácter estratégico como el Benchmarking para obtener información comparativa de otras legislaturas a nivel internacional.

Un segmento a considerar, dentro de la calidad es el ciclo de Shewhart, que se integra por Planificar, Hacer, Verificar, Actuar, comúnmente conocido como P:H:V:A

¹¹ Stoner James A.F. Freeman r. Edward. Gilbert Jr. Daniel R. Administración. Sexta Edición. Prentice Hall. México. 1996. pág. 214

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

PLANIFICAR. Es una visión de futuro, un compromiso gerencial actual y futuro.

HACER. significa conocer los procesos, rediseñarlos, aprender de los errores.

VERIFICAR. implica detectar los puntos fuera de los límites prefijados y corregirlos.

ACTUAR, relativo a la acción participativa y trabajo en equipo tanto al interior (gerencias, empleados, trabajadores) como al exterior de la organización (clientes, proveedores, distribuidores).

Entre las herramientas que se tendrán que considerar como ideas que dan sustento de la Administración de la Calidad Total se tomarán en cuenta las siguientes :

- Enfoque de sistemas(Con mayor atención a la Organización legislativa)
- Herramientas de la Administración de Calidad Total (las propias al desarrollo de nuestro proyecto)
- Compromiso de la Dirección
- Participación de empleados.(Que para el caso que nos ocupa, hablaremos de los trabajadores del conocimiento, que son todos los trabajadores que integran con su participación el buen desenvolvimiento de las funciones legislativas).

➤ REINGENIERIA

Los programas de calidad total trabajan dentro de un marco de procesos existentes y buscan mejorarlos por medio de lo que los Japoneses llaman *Kaizen* o mejora incremental y continua, el objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor, ese sería el propósito de utilizar programas de calidad total, ya que en el caso de considerar Reingeniería, tendremos que considerar lo que Michael Hammer, quien es nombrado padre de la reingeniería nos dice que la Reingeniería significa volver a empezar, arrancando de cero, la reingeniería representa un cambio de normas, procedimientos, supuestos y actitudes vinculadas con una forma particular establecida para el desarrollo de un proceso. Empecemos, pues, con una definición mejor. Propiamente hablando. "Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez"¹²

La Reingeniería comentan Hammer y Champy, no es lo mismo que la calidad total, ni gestión de calidad total, ni ninguna otra manifestación del movimiento contemporáneo de calidad. Desde luego, los problemas de calidad y la reingeniería comparten ciertos temas comunes. Ambos reconocen la importancia

¹² Hammer Michalel & Champy James. Reingeniería. Grupo Editorial Norma. Colombia. 1994. pág. 34

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

de los procesos y ambos empiezan con las necesidades del cliente del proceso y trabajan de ahí hacia atrás. Finalmente, no podemos hacer nada mejor que volver a nuestra breve definición original de la reingeniería: empezar de nuevo. La Reingeniería es volver a empezar, con una hoja de papel en blanco. Es rechazar las creencias populares y los supuestos recibidos. Es inventar nuevos enfoques de la estructura del proceso que tiene poca o ninguna semejanza con los de épocas anteriores.

Fundamentalmente, la reingeniería es hacer dar marcha atrás a la revolución industrial de Adam Smith: la división del trabajo, las economías de escala, el control jerárquico y todos los demás instrumentos de una economía en sus primeras etapas de desarrollo. La Reingeniería es buscar nuevos modelos de organización. La tradición no cuenta para nada. La reingeniería es un nuevo comienzo.

Aún cuando no emplearemos la reingeniería como elemento de apoyo a esta investigación, al menos comentaremos algunas otras ideas sustantivas de la Reingeniería, por ejemplo

¿Quién va a rediseñar?. En un mundo ideal dicen Hammer y Champy, se reunirían al menos lo siguientes elementos:¹³

- Líder: un alto ejecutivo que autoriza y motiva el esfuerzo total de reingeniería
- Dueño del proceso: un gerente que es responsable de un proceso específico y del esfuerzo de reingeniería enfocado en él.
- Equipo de reingeniería: un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, que diagnostican el proceso y supervisan su reingeniería y su ejecución.
- Comité directivo: un cuerpo formulados de políticas, compuesto de altos administradores que desarrollan la estrategia global de la organización y supervisan su progreso.
- Zar de reingeniería: un individuo responsable de desarrollar técnicas e instrumentos de reingeniería y de lograr sinergia entre los distintos proyectos de reingeniería de la compañía.

De los elementos anteriores podemos tomar algunos elementos con los que se relacione nuestro modelo de D.O.

Es muy conveniente tomar en cuenta la opinión que vierte años después James Champy, coautor con Michael Hammer sobre el libro Reingeniería, Champy argumenta que ***“la Reingeniería está en dificultades. Para mi no es fácil reconocerlo, como quiera que yo fui uno de los dos individuos que introdujeron el concepto. De nuestro libro Reingeniería, publicado en 1993, se han vendido ya casi dos millones de ejemplares en todo el mundo, lo cual es un éxito sorprendente para un libro de negocios. Pero el beneficio de***

¹³ Hammer Michalel & Champy James. Reingeniería. Grupo Editorial Norma. Colombia. 1994. pág. 108

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

ustedes, no el nuestro, es lo que debe ser la medida del éxito; y según esa medida, todavía falta mucho por rediseñar”¹⁴

Al respecto me agradecería citar dos pensamientos de Peter F. Drucker, cuando se expresa sobre ambos libros, para el caso de Reingeniería, Drucker comenta “*la Reingeniería es nueva y hay que ponerla en práctica*”. Para el libro de James Champy, Reingeniería en la Gerencia (cómo modificar el trabajo gerencial para rediseñar el éxito), Drucker comenta, “*Este será el libro definitivo sobre la materia durante muchos años por venir*”.

La idea fundamental del libro Reingeniería en la Gerencia, estriba en que sin la cooperación de los gerentes, la revolución que se inició con el libro de 1993 se quedaría incompleta. La Administración es crítica para el éxito de la reingeniería. Pero sólo cuando se tuvo la experiencia real de cómo funciona esta idea en la práctica, se comprendió cuán radicalmente tendrían que cambiar los gerentes, su manera de ***hacer las cosas***, para que la reingeniería rindiera todo el fruto prometido. Se descubrió que todo lo que no sea una revolución fundamental en la práctica real de la administración, es como un régimen comunista que introduce libertad de empresa en una economía controlada tratando al mismo tiempo de retener el poder. “ Si la Administración no cambia, la reingeniería se estancará.” Por ello quise citar esta idea complementaria a la Reingeniería, porque va acompañada de un cambio en la Administración, no simplemente tiene que cambiar la cultura de los Diputados, sino del personal administrativo, ya que es parte de la estructura de la Cámara de Diputados, tal y como lo vimos en el sistema administrativo. Por tanto el modelo de D.O. no solamente tiene que abarcar cambios en los procesos, formas de votar, de analizar, evaluar, consensar una iniciativa de ley, sino también en la forma de administrar, y de hacer las cosas.

➤ BENCHMARKING

El Benchmarking, aún cuando se entiende como un modelo para comparar y medir operaciones o procesos internos de una organización contra los de un representante mejor de su clase y de su sector. Es recomendable sólo para efectos de tener un punto de referencia con otras legislaturas en otros países, en otros parlamentos, ya que es común el intercambio de experiencias en los parlamentos Europeos o en Parlamento latinoamericano (Parlatino). Así de esta forma considerando a la Cámara de Diputados como un organismo, esta puede ser comparada con otros organismos parlamentarios del mundo, de la comparación de los sistemas de votación en el Congreso norteamericano se tomó la decisión de instalar tableros electrónicos para efecto de acelerar los procesos de votación en la Cámara de Diputados, sirvió también para registrar asistencias, para tomar votaciones de iniciativas en lo general y en lo particular, pero al final fue un Benchmarking tecnológico; por tanto en el caso del Benchmarking,

14 Champy James. Reingeniería en la Gerencia. Grupo Editorial Norma. Colombia. 1995. pág. 1

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

tomaremos al igual que lo haremos con otros modelos lo que consideremos más importante, pero tomando como modelo base el Modelo de Desarrollo Organizacional (D.O.).

Dado que esta herramienta supone la existencia de procesos similares en otras organizaciones, “No tiene sentido estar encerrado en un laboratorio intentando inventar un nuevo proceso que mejore el producto o reduzca el costo, cuando ese proceso ya existe...” (V. Suárez. V.1998), por lo que el Modelo de Benchmarking lo podremos utilizar para mostrar qué procesos pueden ser de mejora continua y cuales requieren cambios mayores. Esta técnica ofrece el camino más rápido a una mejora de desempeño notoria. Es un proceso sistemático, continuo de investigación y aprendizaje para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. Es un método para el establecimiento de metas y medidas de **productividad** con base en las mejores prácticas de la industria; en suma, es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.

Entre los tipos de Benchmarking, que podemos mencionar están:

✦ *Los de tipo Interno*: parte de la base de que dentro de una organización existen diferencias entre sus distintos procesos de trabajo. Algunos de ellos pueden ser más eficientes y eficaces que los de otras áreas de la misma empresa. Esto es fácilmente observable en la Cámara de Diputados, que aún cuando tenemos el mismo proceso legislativo, los procedimientos internos por cada fracción legislativa son diferentes, por ello el Benchmarking interno es importante para nuestro desarrollo.

✦ *Competitivo*: identifica productos, servicios y procesos de los competidores directos de la empresa y los compara con los propios. (Para el caso Internacional, es aplicable)

✦ *Funcional*: identifica productos, servicios y procesos de empresas no necesariamente de competencia directa. Generalmente apunta a las funciones de Marketing, producción, Recursos humanos o Finanzas. (En este caso, también podemos identificar mejoras sobre nuestros procedimientos en otras legislaturas del mundo).

✦ *Genérico*: algunas funciones o procesos en los negocios son los mismos, con independencia en las disimilitudes de las industrias, como es el despacho de pedidos. El beneficio de esta forma de benchmarking, la más pura, es que se pueden descubrir prácticas y métodos que no se implementan en la industria propia del investigador.

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

Fases del benchmarking :

✦ *Definir a que se le va a aplicar el Benchmarking:* definir los clientes, (En este caso a los ciudadanos) sus necesidades de información, definición de factores críticos de éxito (Esta parte es sumamente importante, ya que se relaciona a variables externas que tienen una profunda influencia sobre el poder legislativo, aún cuando se presume un poder autónomo, la verdad es que la presión de los diferentes grupos sociales puede evitar que una iniciativa de ley se apruebe, o se modifique, finalmente se rechace).

✦ *Formar el equipo de benchmarking:* formar equipos de acuerdo a la función o íter funcionalidad o adhoc, las personas involucradas en el proceso de benchmarking, definir las funciones y responsabilidades del equipo, capacitarlos; Identificación de los socios del benchmarking: personas u organizaciones relacionadas con la investigación y la búsqueda de mejores práctica.

✦ *Recopilación y análisis de información:* definición de los métodos como entrevistas, encuestas, publicaciones, archivos, asociaciones; es necesario organizar la información y analizarla.

✦ *Aplicación del Benchmarking.*

Como todo modelo el Benchmarking tiene limitaciones, las más importantes las podemos citar en las siguientes:

- ✦ Objetivos demasiado amplios;
- ✦ Calendarios poco prácticos; y,
- ✦ Mala composición del equipo.

Sin embargo también este modelo tiene importantes ventajas, que para utilidad de nuestro proyecto señalaremos las que se clasifican como las más importantes :

- ✦ Orientación a la acción
- ✦ Apertura frente a nuevas ideas
- ✦ Concentración en la mejora de las prácticas
- ✦ Disciplina
- ✦ Adecuada coordinación de recursos y esfuerzos.

Como se puede observar, no se puede obviar el considerar los conceptos anteriores, como una parte complementaria del Modelo de Desarrollo Organizacional que hemos considerado, sobre todo para implementar acciones que nos lleven a incrementar la productividad legislativa, aún a costa de no cumplir fielmente con un modelo como el de D.O. sin embargo es comprensible que este se puede y debe de complementar, con lo mejor de otros modelos.

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

➔ EMPOWERMENT

Lo mismo que en los anteriores modelos el modelo de Empowerment nos puede ayudar, sobre todo en lo que se refiere al ambiente interno, en la relación que guardan los 500 Diputados con el personal de Cámara, con los niveles directivos de la misma. La buena relación del personal administrativo con los Diputados, permitirá un buen clima de trabajo y de responsabilidad por el período de tres años, pero pasado éste también prevalecerá una buena actitud de los servidores públicos, sean de Servicio Civil de Carrera o no, hacia los nuevos representantes populares, que en esencia son los gobernadores del poder legislativo. Por tanto el uso del Empowerment se debe de considerar como un elemento valioso del proceso de cambio que estamos proponiendo.

DEFINICIÓN

Es un modelo que crea un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tiene una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto produce un involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol y, por otra parte, los administradores están dispuestos a renunciar a parte de su autoridad decisional y entregarla a trabajadores y equipos.

OTRAS DEFINICIONES ¹⁵

También podemos entender el Empowerment como dar a las personas el poder para actuar por propia iniciativa; pero en interés de su equipo como un todo (Koch).

Toda persona en la empresa ha de ser “poderoso” en lo que hace: efectivo, controlando los hechos, trabajando constructivamente, para el mejoramiento de toda la empresa, “estimulando a otros, un líder no reduce su poder, sino que lo aumenta, especialmente si la organización en su conjunto funciona mejor” (Kanter).

Este punto de vista enfatiza la necesidad de potenciar a las personas (ceder poder, facultar e inspirar coraje para) ejercitar su iniciativa y participar en la toma de decisiones de su propio trabajo: Potenciar a los operarios y empleados de línea y a los grupos de trabajo para obtener mayor información acerca de las necesidades y expectativas de los clientes, que permitan efectuar mejoras radicales en los procesos orientados a los clientes, que permitan efectuar mejoras radicales en los procesos orientados a los clientes y satisfacer mejor sus necesidades y expectativas.

Para Durcan y Oates, significa imbuir en el personal la suficiente autoconfianza y dotarles de habilidades y competencias a fin de que puedan ejercer la discreción, individual o en grupo, para resolver asuntos que, de otro modo, se habrían remitido a otras instancias.

¹⁵ Colunga Dávila Carlos. La Administración del tercer milenio. Panorama. México. 1996. pág. 118

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

Para Byham y Cox, autores de la novela Zapp, el jefe potencia a las personas una energía inspiradora y vigorizante a fin de que se adueñen de sus trabajos y tomen un interés personal para mejorar el desempeño de la organización: lo que hacen Byham y Cox en su novela es enfatizar la aplicación de algunos principios y herramientas administrativas, o sea la tercera conceptualización de la motivación, que, en este caso, aplica acciones administrativas para lograr el segundo concepto de la motivación: inyectar una carga emotiva a las personas que integran la empresa para generar un sobre esfuerzo para llevar a cabo las tareas delegadas.

El fundamento del Empowerment, según Koontz y Weichrich ¹⁶ es el siguiente:

Poder = Responsabilidad (P=R). Si Poder es mayor que las Responsabilidad . EL resultado sería una conducta autocrática por parte del superior, a quien no se hace responsable por sus acciones.

Si Responsabilidad es mayor que el Poder. El resultado sería la frustración por parte de los subordinados, ya que carecen del poder necesario para desempeñar las actividades de las que son responsables.

Las características de este enfoque son:

- Los trabajadores se sienten responsables no sólo por su tarea, sino por hacer que la organización funcione mejor.
- El individuo se transforma en un agente activo de solución de sus problemas.
- El trabajador toma decisiones en lugar de ser un simple duplicador de órdenes
- Las organizaciones se diseñan y rediseñan para facilitar la tarea de sus integrantes

Una correcta aplicación de estos podrá permitirnos un clima organizacional más cooperativo, más recíproco, por lo que se pretende delegar responsabilidad, de esta manera los empleados del conocimiento podrán aportar soluciones, en lugar de esperar que les resuelvan los problemas, ellos tomarán iniciativas para resolver problemas, esto es una consecuencia de ganar tiempo, los diputados ganarán espacios para otras actividades. De esta manera iremos sumando tiempo tras tiempo, lo que nos dará márgenes para tener disposición de los colaboradores a otras actividades de apoyo

En cuanto a las acciones a seguir, podemos mencionar las siguientes:

- Definir los elementos claves de cada trabajo
- Establecer y revisar periódicamente los indicadores
- Describir claramente los objetivos y resultados esperados
- Potenciar, enseñar, retroalimentar.

¹⁶ Koontz, Harold, y Weichrich, Heinz. Administración, Ed. McGraw Hill, México, 1998. pág. 121

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

¿Qué resultados podemos esperar en la Cámara de Diputados al implementar este tipo de medidas?. Al menos tendremos la expectativa de que al implantar las anteriores acciones se consiga:

- Mejora el desempeño de los equipos de trabajo
- Genera mayor nivel de productividad y producción de iniciativas sobre hechos concretos.
- Incrementa la satisfacción de los clientes (en este caso pensando en los Diputados Federales)
- Se logra un mejor desempeño en las tareas que serán más tarde evaluadas.

Es recomendable que para desarrollar una actitud de Empowerment, en el poder legislativo se deben de considerar las siguientes experiencias:

- Aprender de los errores
- Las personas son personas. Tienen autoestima, quieren ser escuchados, tienen opinión, quieren ser responsables
- La delegación exitosa. Establezca misiones y confíe
- Redefina el poder. Establezca una mezcla de: competencia, empatía, jerarquía
- Lidere: monitoree, oriente, decida, guíe, refuerce.

➤ JUST IN TIME ¹⁷

Como parte de los cuatro anglicismos, el Just in time, Empowerment, Benchmarking, y el Outsourcing, como modelos que estamos comentando, para efectos de tomar lo mejor de ellos o como elementos que nos eviten caer en errores, por ello comentaremos sobre el Just in Time.

Comenta Tamamés, que evocar el Just in time como un método milagroso ya no está de moda. Por tanto, es perfectamente posible ocuparse seriamente de él, pues se ha convertido en un tema acotado para quienes de verdad se interesan por su aplicación efectiva.

El *Just in time* se descubrió en los primeros años de la década de 1980, en Occidente, los japoneses se dispusieron a utilizarlo de inmediato, para que los proveedores les hicieran sus entregas fraccionadamente y justo a tiempo, con absoluta puntualidad, al objeto de no tener que manejar grandes volúmenes de almacén; esto es, de existencias de materias primas o componentes. Sin embargo, la novedad de la idea y el hecho de que la fuente de su conocimiento inicial fuera difícilmente accesible – las distantes y enigmáticas empresas niponas-

¹⁷ Tamamés Ramón. Claves para la modernización de la empresa. Ediciones 2010 Dos mil Diez. Madrid, España.2000. pág. 203

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

y la circunstancia de la orientación habitual del empresario de actuar a corto plazo, hicieron que los primeros resultados del JIT no resultaran brillantes. Así las cosas, al principio muy contadas compañías llegaron a adquirir suficiente conciencia del JIT como para mantener un esfuerzo duradero. Y como tantas otras modas, **cuando dejó de ser noticia**, fue abandonándose.

Una década más tarde, desde 1990, pudo apreciarse que quienes habían perseverado con el JIT, estaban satisfechos: como en tantas otras cosas en el mundo del *Management*, la tenacidad y la continuidad rendían sus frutos, de forma incluso extraordinaria, de tal modo que desde principios de la década de 1990, ya se tiene el JIT por un gran instrumento. Se sabe qué es en realidad, y cómo llevarlo a la práctica. Se ha acumulado suficiente experiencia, y hay personas que han dedicado mucho trabajo a aplicarlo, sabiendo lo que debe hacerse, e igualmente –a veces todavía más importante– qué es mejor no hacer en relación con él.

Para conseguir una buena aplicación del JIT han de recorrerse cinco fases:

1. Poner el sistema en marcha tras estudiar a fondo distantes experiencias en otras empresas.
2. Educación de todos los partícipes en el proceso, empezando por los propios suministradores, sin olvidar el último extremo de la cadena: el valor para los clientes.
3. Conseguir mejoras del proceso, pues en todos los casos es viable reducir tiempos y movimientos y simplificar operaciones.
4. Acentuar los controles de calidad, sobre todo con base en la relación muy especial que se mantiene con los suministradores.
5. Ampliar la relación proveedor / cliente, hasta convertirlos virtualmente en una misma empresa.

Tal vez no apliquemos este modelo a nuestro propósito, pero es conveniente considerar algunas de sus fases que pudieran tener armonía con el D.O., por ejemplo cuando nos referimos a “poner el sistema en marcha tras estudiar a fondo distantes experiencias en otras empresas”, las experiencias las podemos retomar en otros países, con otras legislaturas; “Educación de todos los partícipes en el proceso, empezando por los propios suministradores, sin olvidar el último extremo de la cadena: el valor para los clientes.” En este caso, retomamos el aspecto de la educación, como un factor casi constante en cada uno de los modelos que hemos mencionado anteriormente; “Conseguir mejoras del proceso, pues en todos los casos es viable reducir tiempos y movimientos y simplificar operaciones”. Esta fase se relaciona a otras que hemos comentado en relación a mejoras en el proceso, y disminuir tiempos;

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

“Ampliar la relación proveedor / cliente, hasta convertirlos virtualmente en una misma empresa.” Aunque, no es exactamente el sentido que deseáramos realizar en esta fase, al menos podemos decir que sí existe una relación de Legislador a Ciudadano, tal vez esa sea la relación que deseamos aumentar o fortalecer. No es nuestra idea tomar como base de solución a nuestra problemática este modelo, solamente es mencionarlo, analizarlo y ver que fases del mismo son compatibles con otros modelos y con el que hemos tomado como base para este caso, que es el modelo de Desarrollo Organizacional, ya comentado anteriormente.

➤ OUTSOURCING ¹⁸

Como complemento del Just in time, hay que citar el Outsourcing, esto es, la subcontratación de tareas concretas en otras empresas, descargando así la nómina propia y el quehacer del núcleo central de la unidad operativa. Se trata de algo ya plenamente adoptado por muchos empresarios y gestores, pero cuya utilización sigue siendo insuficiente; pues el Outsourcing es una decisión es una decisión estratégica, que afianza las ventajas competitivas.

En cuanto a las razones para recurrir a este método, se identifica básicamente dos: cubrir el déficit de capacidades en el proceso del negocio dando solución a la necesidad de renovación de sistemas (siempre hay alguien que puede hacerlo mejor) y la necesidad de reducir costos al hacerlo más económicamente.

El *Outsourcing* cabe definirlo como un acuerdo de colaboración vertical entre empresas de distinta naturaleza, siendo una de ellas la especialista en una cierta tecnología, que realiza una contribución significativa a la otra, aportando recursos físico y/o humanos, con una duración adecuada para alcanzar un objetivo determinado.

El acuerdo implica una delegación total o parcial de determinadas funciones a la empresa externa. También podrían incluirse acuerdos horizontales entre empresas, donde una de ellas quiera rentabilizar un volumen de demanda que de otra manera no podría aprovechar.

El servicio puede prestarse en las instalaciones del cliente (denominándose entonces, *on-site*) o en las instalaciones del vendedor (*off-site*).

Para mayor claridad sobre las características particulares del *Outsourcing*, se exponen las siguientes:

¹⁸ Tamamés Ramón. Claves para la modernización de la empresa. Ediciones 2010 Dos mil Diez. Madrid, España.2000. pág. 211

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

- a) Se refiere a la prestación de un servicio por una empresa externa, un especialista que se compromete a cubrir objetivos. Este compromiso, dependiendo del tipo de Outsourcing, llega en ciertos casos a la sustitución integral de un departamento de la empresa, lo que indica su grado de irreversibilidad.
- b) La colaboración entre empresa cliente y proveedora es continua. La segunda aporta tecnología, conocimiento y personal cualificado, y se compromete a fondo en el desarrollo del producto o servicio. Lo cual le convierte, de alguna manera, en un verdadero socio; y con un considerable compromiso de confianza. De ahí la denominación, que frecuentemente se le da al proveedor, de socio tecnológico.
- c) La aportación de recursos de una a otra empresa suele realizarse, normalmente, sin cruces accionarias. Y precisamente por ello, una característica clave del Outsourcing es la delegación de responsabilidad en el proveedor en cuanto al nivel acordado de servicio. La responsabilidad estratégica de la función subcontratada continúa siendo del cliente, mientras que la responsabilidad operativa es del proveedor.
- d) En el contrato, el proveedor se compromete a realizar unos servicios establecidos (*baseline*) durante determinado *plazo de tiempo* – normalmente cinco o diez años – y bajo unas condiciones económicas predeterminadas (lo que implica que el costo es predecible durante un largo período de tiempo).
- e) En el contrato suele incluirse una transferencia de activos físicos y/o humanos; o de otra manera, la posibilidad, en su caso, de que la empresa vendedora adquiera esos mismos activos físicos.
- f) La posibilidad de que la empresa proveedora adquiera el personal de la empresa cliente es otro aspecto que dota de atractivo al *Outsourcing* en tiempos de reajuste empresarial. De modo que algunas empresas relacionan el Outsourcing con la posibilidad de desprenderse de personal; e incluso se anima a los empleados a formar su propia empresa (spin-off).
- g) Es un servicio que se adapta en cada caso a las necesidades y circunstancias del cliente. Se trata, pues, de un servicio a medida que en cada caso posee una amplitud distinta.
- h) Las actividades o servicios que se subcontratan no pertenecen al core business de la empresa, a su núcleo central, sino a algún área periférica. Pero que en cualquier caso son gestión de la empresa proveedora actividades críticas por su importancia; por mucho que no aporten gran valor añadido a la empresa. De hecho, lo que hace la empresa es centrarse en la parte más especializada de su negocio.

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

- i) Influencia de las tecnologías de la información. La actividad subcontratada puede poseer un gran componente tecnológico. El Outsourcing implica una transferencia de gestión de tecnologías de la información a un tercero. Se trata , por lo tanto, de actividades intensivas en capital, lo que explica el calificativo de *megacontratos* que a veces se utiliza para designar los contratos

Como podemos observar el Outsourcing, sea el modelo que menor posibilidad tiene de ser adoptado para la solución de nuestro problema, sin embargo quisimos comentar las principales características de este modelo como los hemos hecho con los anteriores modelos, en algunos de ellos hemos retomado alguna característica que es compatible con el modelo de D.O.

➤ DOWNSIZING ¹⁹

El modelo de downsizing, constituye una forma de reorganización o reestructuración de las empresas mediante la cual se lleva a cabo una mejoría de los sistemas de trabajo, el rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad.

Este modelo lo analizaremos, al igual que lo hemos hecho con todos los demás que hemos visto, en la inteligencia de que algún elemento que pudiera complementar nuestro trabajo será considerado como un elemento más a los que se han considerado de otros modelos, por ello se comentarán lo que a nuestro juicio constituyen las principales ideas del downsizing .

Este Modelo expresa una serie de estrategias orientadas al Rightsizing (logro del tamaño organizacional óptimo) y/o al rethinking (repensar de la organización). Dentro de los submodelos por llamarlos así del Downsizing mencionaré los siguientes:

- Reactivo: responde al cambio, a veces, sin un estudio acucioso de la situación. Los problemas que se derivan de esta posición suelen ser predecibles; reducción de la planta de personal sólo por respuestas, sin un diagnóstico adecuado, ambiente y clima inadecuado, daños costosos y alto impacto negativo en la eficiencia de la empresa.
- Proactivo: es un proceso de anticipación y preparación para eventuales cambios del entorno. Este tipo de opción posibilita resultados y efectos más rápidamente y requiere de criterios estratégicos basados en la idea de repensar la empresa.

Para implementar el downsizing se deben de considerar las siguientes condiciones para llevar a cabo un proceso exitoso:

19 <http://www.geocities.com/wallstreet/exchange/4280> e mail jonlurie@alumni.princeton.edu

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

- 1) Utilización de un marco sistemático de trabajo y una metodología adecuada
- 2) Determinación acerca de si el downsizing va a dirigirse hacia los procesos o hacia una verificación de los objetivos de la empresa
- 3) Definición del marco y condiciones en las que se va a llevar a cabo el downsizing
- 4) Establecimiento de las herramientas que se emplearán
- 5) Desarrollo de un plan de administración del cambio
- 6) Definición de un plan para mantener y mejorar el desempeño durante y después del downsizing
- 7) Considerar a quienes afectará el downsizing
- 8) Determinar la profundidad del ajuste y el tiempo disponible para ello
- 9) Determinación de los puestos y tareas a eliminar, fusionar o redefinir

Las ventajas de instrumentar el downsizing principalmente son :

- Disminución de costos al reducir departamentos que integraban la empresa y que ya no son necesarios.
- Organizaciones más flexibles y ligeras.

Existen otros conceptos y técnicas que se relacionan con el Downsizing, encontramos el Resizing y el Rightsizing. El primero se refiere al volver a dimensionar o medir. Se podría decir que surge a consecuencia de una política de downsizing que ha producido un déficit de productividad o incremento de resultados negativos. Aparece como un gran avance pero mejora sólo parcialmente el funcionamiento, la productividad y la eficiencia de las organizaciones.

Por lo que se refiere al Rightsizing, algunos autores lo denominan como “medición correcta”, Es un enfoque que privilegia la calidad estratégica total, la eficiencia y el consiguiente logro de beneficios, a partir de una organización flexible. Implica la creación e innovación en nuevos productos, nuevos servicios y nuevos mercados a partir de las necesidades del cliente. Se plantea como básico de un proceso de comunicacional desde y hacia el cliente.

Existen dos principios del Rightsizing los cuales se relacionan a procesos y técnicas que facilitan y promueven el cambio :

- Analizar y eliminar toda actividad, proceso o área que no agregue valor.
- Reducir los procesos, haciéndolos más cortos, simples y productivos.

El Rightsizing como técnica de mejora promueve la descentralización de las decisiones, cambiando la actitud de personal desde una perspectiva de mero ejecutor a un tomador de decisiones participativo. Lo cual requiere de un compromiso por parte de las personas y de una administración estratégica al respecto. Los resultados serán el reflejo de una administración estratégica de los

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

cambios, aprovechamiento de oportunidades y nuevas formas o herramientas de la administración.

El modelo, de Downsizing, y las técnicas de Resizing, Rightsizing, constituyen herramientas auxiliares en muchos de los procesos de producción de las empresas, se utiliza para el desarrollo de mejoras de calidad, líneas de productos, servicios, son consideradas herramientas con muchas posibilidades de mejora, su implementación requiere una evaluación muy minuciosa, en la actualidad están en proceso de incorporárseles mejoras, para que en un futuro se utilicen como modelos de primera categoría, sin embargo creí prudente mencionarlos y detallar sus principales características.

➤ LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS (APO) ²⁰

La Administración por objetivos servirá como complemento a nuestro trabajo, ya que a través de esta podremos enfocar lo que pretendemos y hasta donde lo alcanzamos, la APO va más allá de establecer objetivos anuales para las unidades de la organización y fija metas para los resultados de los empleados en lo particular. Peter Drucker fue el primero en proponer esta posición, en 1954, en el libro *The Practice of Management*. Desde entonces, la APO ha sido fuente de muchas discusiones, evaluaciones, investigaciones, así como de inspiración para muchos programas similares. Obviamente esperamos resultados en este trabajo, por ello daremos algunas ideas y conceptos que nos servirán como elementos de consulta y análisis para complementar nuestra investigación.

La APO se refiere a una serie formal de procedimientos, que empieza por establecer metas y prosigue hasta la revisión de resultados. Los gerentes y las personas que éstos supervisan, actúan en conjunto para establecer metas comunes. Los campos principales de responsabilidad de cada persona se definen con claridad, en términos de los resultados mensurables que se esperan o de los “objetivos” usados por los miembros del equipo en la planificación de su trabajo y por ambos, personal y gerentes, para observar el avance logrado. La evaluación de resultados se realiza en forma conjunta, y constante, y se establecen disposiciones para realizar revisiones periódicas con regularidad.

La médula de la APO son los objetivos que detallan las acciones individuales requeridas para desarrollar la estrategia funcional y los objetivos anuales de la unidad. La APO es una forma de integrar los esfuerzos de todos los miembros de la organización y de enfocarlos hacia las metas de los niveles altos de la administración y la estrategia global de la organización.

²⁰ Stoner James A.F. Freeman r. Edward. Gilbert Jr. Daniel R. Administration. Sexta Edición. Prentice Hall. México. 1996. pág. 327

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

ELEMENTOS DEL SISTEMA DE LA APO ²¹

Los sistemas de la APO varían mucho. Algunos son diseñados para una subunidad para la organización entera. Algunos subrayan los planes de la corporación, otros hacen hincapié en la motivación individual. Los programas más eficientes de APO comparten los seis elementos siguientes:

1. *El compromiso con el programa.* En todos los niveles de la organización, se requiere el compromiso de los gerentes para alcanzar los objetivos personales y los organizacionales, así como con el mismo proceso de la APO para que el programa sea efectivo.
2. *Las metas establecidas por los niveles superiores.* Los programas eficaces de APO suelen empezar por la alta dirección, la cual determina la estrategia de la organización y establece las metas preliminares, que son como objetivos anuales en razón de su contenido y sus términos. Este procedimiento permite que los gerentes y el personal tengan una idea más clara de lo que espera lograr la alta dirección y les muestra la relación directa que existe entre su propio trabajo y la consecuencia de las metas de la organización.
3. *Las metas individuales.* En un programa eficaz de APO, cada gerente y cada miembro del personal cuenta con responsabilidades y objetivos claramente definidos para su trabajo. El propósito de establecer objetivos en cada nivel, en términos específicos, es ayudar a los empleados a entender con claridad y exactitud qué espera que logren, así como ayudar a cada individuo a hacer planes individuales y eficaces para alcanzar las metas hacia las cuales se dirige.
4. *La participación.* Por regla general, cuanto mayor es la participación de gerentes y empleados para establecer metas, tanto mayor la probabilidad de que estas se alcancen. Los programas de administración de calidad que tienen éxito indican que se requiere la participación conjunta para establecer metas.
5. *La autonomía para aplicar los planes.* Cuando se han convertido los objetivos, el individuo goza de bastante discreción para elegir los medios de alcanzarlos, sin que los gerentes de niveles más altos le cuestionen al respecto.

²¹ Stoner James A.F. Freeman r. Edward. Gilbert Jr. Daniel R. Administration. Sexta Edición. Prentice Hall. México. 1996. pág. 327

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

6. *La revisión de resultados.* Los gerentes y empleados se reúnen periódicamente para revisar el avance logrado para alcanzar los objetivos. En la revisión, deciden qué problema existen y qué pueden hacer cada quien para resolverlos. En caso necesario, se pueden modificar los objetivos para el siguiente período de revisión.

Mucho de lo que desarrollaremos en D. O. para mejorar la productividad legislativa, lo relacionamos con la capacitación, por tanto comentaremos que la APO contribuye a la capacitación del personal por las siguientes razones:

- El proceso de fijar objetivos y posteriormente compararlos con los resultados logrados representa un medio de autoaprendizaje.
- El feedback (apoyo y orientación) constituye la principal oportunidad para el “entrenamiento en el terreno” (coaching).
- Toda la información generada constituye una fuente importante para el diagnóstico de necesidades de capacitación, del cual deriva la planificación curricular y el diseño de la capacitación formal.

Cabe destacar que para dar una concepción más equilibrada de su enfoque, deben tomarse en cuenta tres definiciones más:

- La orientación hacia los resultados debe integrarse con la orientación a las personas.
- El gerente debe prestarles la debida atención no sólo a los resultados en sí, sino también a las condiciones del sistema que afectan el rendimiento de las personas.
- La orientación hacia los resultados (output), requiere monitorear el desempeño de actividades críticas que se presentan durante este.

Por último, un ingrediente muy importante de la APO lo constituye el trabajo en equipo. Aunque desde el enfoque de objetivos hacia resultados es un riesgo para este planteamiento, podemos hablar de tres tipos de cursos de acción, a saber:

- El ejercicio del liderazgo personal por medio de la comunicación.
- El cambio de las condiciones del sistema, sobre todo de aquellas que tienen que ver con la evaluación de desempeño y el régimen de recompensas.
- La constitución de grupos de trabajo (task forces) integrados por miembros de distintos sectores de la organización para efectuar cambios, rediseños del trabajo e, incluso, reingeniería de procesos.

Con los elementos comentados anteriormente, podemos ver el valor que estos representan para nuestro proyecto de productividad, y así afirmar que durante el proceso de cambio que han experimentado las organizaciones, y en este caso no exenta la Cámara de Diputados, se hace evidente que de privilegiar los elementos objetivos y organizativos, se ha pasado a revalorar el **factor humano** para el logro

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

de los objetivos. Los retos impuestos por la nueva etapa de evolución humana exigen nuevos liderazgos al frente de las nuevas organizaciones.

Por tanto, en la medida en que los objetivos del trabajador del conocimiento sean acordes con los de la Cámara de Diputados, y éste adopte como suya la filosofía de la segunda, podremos afirmar que se hace necesario que la organización mejore permanentemente la educación de sus colaboradores, a través de la capacitación y de la motivación continua y permanente, con miras a alcanzar gradualmente todos los objetivos planteados así como los nuevos retos que se propongan las organizaciones.

➤ EL MODELO BUROCRATICO

No podríamos dejar de mencionar el modelo Burocrático, como parte fundamental de nuestros supuestos teóricos, el pensamiento de Max Weber ha aportado importantes tesis sobre la teoría burocrática a nivel mundial, su obra sigue siendo en su mayor parte vigente, y es motivo de estudio en casi todas las universidades de administración pública del mundo. Por ello al analizar cada uno de los distintos modelos para tomar lo mejor de cada uno de ellos como base de la solución a nuestro problema, con relación a la productividad legislativa, es muy conveniente mencionar las principales características del pensamiento y del modelo Burocrático de Max Weber.

Para Weber, la burocracia, constituye la interpretación más completa y erudita de la organización de la administración pública, en su forma moderna. Para este autor "la burocracia significa una necesidad absoluta de la sociedad, al grado que con frecuencia no pueden subsistir sin cuadros administrativos".²²

Según Weber, la acción de la burocracia está regida por el "principio de atribuciones oficiales fijas", esto es, leyes y reglamentos que señalan los cometidos que los empleados deben efectuar. sólo obedecen al "derecho".

Por otro lado, destacan los siguientes requisitos establecidos por Weber:

- El funcionario burocrático se debe únicamente a la realización de los cometidos que le confiere el cargo.
- Tiene una especificación de derechos y deberes, por medio de un contrato
- El puesto es ejercido como única o principal "profesión"
- Los funcionarios desempeñan sus cargos con estricta separación de la posesión de los medios materiales de administración y de la posible apropiación de los cargos mismos.

22 El Modelo de la Burocracia. Lic. María del Carmen Sandoval Estrada, (VI, 00).
<http://Orion2000.org/>

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

En este sentido, considera que la profesionalización de los funcionarios es el factor que permite la cristalización de estructuras burocráticas altamente productivas para los fines sustantivos de asociaciones, tales como *el Estado, la empresa o la iglesia*. Por lo que, la eficiencia burocrática se manifiesta por medio de:

- La "precisión, continuidad, disciplina, rigor y confianza"
- Cálculo, intensidad y extensión en el servicio
- Aplicabilidad "formal y universalmente" de todas las tareas administrativas
- La susceptibilidad técnica de perfección para alcanzar el óptimo de sus resultados" en cualquier tipo de asociación que organice un cuadro administrativo de tipo burocrático.

Administración burocrática²³ significa fundamentalmente dominación a través del conocimiento. Éste es el rasgo que la hace específicamente racional. Por un lado consiste en un conocimiento técnico que, por si mismo, basta para asegurarle una posición de extraordinario poder. Pero, además, las organizaciones burocráticas, o los detentadores del poder que hacen uso del mismo, tienden a aumentar su influjo todavía más a través del conocimiento que surge de la experiencia en el servicio. Y esto es así porque mediante un cargo directivo adquieren un conocimiento especial de los hechos y tienen a su disposición un acopio de material documental que les es propio.

La institución social de la burocracia, que Weber analizó en su modelo puro, forma parte de la moderna estructura social en su conjunto. Implica la transferencia de poder del líder al experto. Con una forma de organización –mediante la separación de la vida pública y privada, la creación de documentos, la división del trabajo, etc. –es un medio muy eficaz para desempeñar tareas asignadas. Al mismo tiempo – y esta es una ambivalencia que debe quedar clara en la síntesis anterior- Weber consideraba esta misma eficiencia como una reducción en la capacidad de las organizaciones para responder a las condiciones que enfrentan.

Por lo que se refiere al profesionalismo de la administración, es considerado como "la aceptación de un deber específico de fidelidad al cargo a cambio de la garantía de una existencia asegurada"

De igual manera, en la teoría de la burocracia se estableció el concepto de monocracia, considerando que la burocracia monocrática se caracteriza porque "el tipo puro de funcionarios burócratas es nombrado por una autoridad superior", ya que aquellos nombramientos que provengan de los "dominados no tienen una figura puramente burocrática" sin embargo, cierto es que muchas de las veces tras la elección está la designación.

23 Harmon Michael M. & Mayer Richard T. Teoría de la Organización para la Administración Pública. Fondo de Cultura Económica. México. 1999. pág. 103-104

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

Todos estos conceptos son muy importantes analizarlos, para así comprender un ente político tan complejo como es la cámara de Diputados, yo diría que el pensamiento de Weber significaría como el prolegómeno a un modelo a desarrollar en cualquier dependencia u organismo público, las tesis aquí comentadas, son una mínima parte de toda la teoría Weberiana, sin embargo puntualizaremos algunas características más :

Las características²⁴ de la Burocracia como forma de administración de las organizaciones (Weber 1970:173-180) son las siguientes:

1. Cualquier actividad que desarrolle la organización debe ser realizada bajo el enfoque racional. Weber considera que la racionalidad lleva a la organización a alcanzar la eficiencia, mediante el enfoque racional, la organización asegura que puede satisfacer las necesidades de los demandantes con el mínimo gasto de energía.
2. Las actividades que desarrolla la organización deben estar supeditadas a un conjunto de reglas, normas y procedimientos establecidos intencionalmente. Es posible que el seguimiento de la regla, la norma, o el procedimiento establecidos en forma escrita, sea una de las principales características que diferencia al modelo burocrático de otros modelos. Por otra parte, elementos como el control, la evaluación y la capacitación, se pueden desarrollar de mejor manera cuando existen previos procedimientos escritos a los que los individuos que pertenecen a la organización deben responder.
3. Cualquier superior de una organización burocrática obedece al orden impersonal, y es bajo este mismo orden que el superior ordena y exige obediencia de sus subordinados. Bajo la administración burocrática es tanto el puesto, como las actividades dentro de la organización, las que delimitan las funciones de las personas.
4. El subordinado en cuanto miembro de la organización sólo obedece al puesto del que depende. El subordinado al igual que el superior debe quedar sujeto al orden impersonal dentro de la organización.
5. Cada uno de los puestos existentes en la organización se limita a una competencia específica. La competencia se restringe exclusivamente a los deberes y a los servicios propios del puesto, es decir, existe una delimitación de las funciones en cada uno de los puestos de la organización. Cada puesto conlleva ciertos "poderes" como herramientas para facilitar su operacionalidad.

24 http://www.orion2000.org/documentos/A_Burocracia00.htm

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

6. La organización se estructura con base en una jerarquía, la que implica a su vez una cierta autoridad. Existe una subordinación de los niveles inferiores a los niveles superiores. Weber (1970:174) concede a los niveles inferiores el derecho de queja y apelación, mientras los niveles superiores tienen el derecho de mando.
7. Las reglas, normas o procedimientos emanadas de la organización están en función de la racionalidad. La aplicación de tales reglas, normas o procedimientos se debe hacer por personal técnicamente preparado (profesionales).
8. Debe existir un divorcio entre los funcionarios de la organización burocrática, y los medios de administración y de producción. Los medios de administración y producción son propiedad de la organización y deben ser utilizados de acuerdo a las funciones específicas de los puestos.
9. Cada puesto dentro de la organización es independiente de la persona. La persona no puede apropiarse de alguno de los puestos de la organización, por lo que la función de las personas es cumplir con los requerimientos que el puesto exige.
10. Cualquier actividad que desarrolle el personal de la organización debe ser reportada por escrito, ya que el expediente es el principal elemento para fundamentar los juicios emanados por la organización. La movilización interna del personal a través de la jerarquía se sustenta en el expediente.

Una organización como lo es la Cámara de Diputados, reflejan características muy similares, aunque no todas, pero si en un buen contexto a las que Weber nos señala, dichas características, requieren de cierto tipo de individuos para garantizar el desarrollo eficiente (racional) de sus funciones. Los individuos que laboran en los cuadros burocráticos por lo tanto deben tener entre otras las siguientes características:

1. Los individuos se deben a los deberes emanados de sus posiciones específicas dentro de la organización.
2. El nombre comúnmente dado a los individuos que laboran en Organizaciones administradas burocráticamente es el de funcionarios. (Ahora la nueva estructura de la Cámara, en cuanto a los niveles Directivos, se les denomina Secretarios.)
3. Cada individuo ocupa una sola posición dentro de la jerarquía organizacional.
4. Cada individuo debe mostrar competencia en el puesto que desempeña dentro de la organización.
5. Cada puesto de trabajo requiere de cierta competencia profesional.
6. La retribución que la organización hace a los individuos que ocupan un puesto dentro de la jerarquía organizacional es en dinero (sueldo fijo). (Aunque es muy dado en la Cámara y en otros organismos públicos, el otorgar bonos o gratificaciones especiales)

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

7. El principal cargo que el individuo ejerce dentro de su vida laboral lo desempeña para la organización en la que presta sus servicios.
8. La organización ofrece al individuo una carrera de ascensos, misma que a su vez depende de la forma en que el individuo se desenvuelve en el puesto. (En este caso es muy relativo, ya que existen individuos que en toda su carrera burocrática ascendieron 2 o 3 escalafones como máximo)
9. El individuo no puede apropiarse del cargo que a él ha sido conferido por la organización
- 10 La organización exige al individuo disciplina por lo que se emplea la supervisión administrativa.

Si observamos estas 10 características, nos podemos dar cuenta que la mayoría encajan dentro de nuestro sistema legislativo, sin embargo, tal vez nuestro estudio se enfoque más a los procesos legislativos, el trabajo con los Diputados Federales, sin embargo creímos conveniente no omitir el pensamiento de Max Weber, por que lo consideramos muy ligado a la estructura de Recurso Humanos, y a los distintos niveles Directivos que existen en la Cámara de Diputados, además porque es muy importante el cometario que sobre la tecnología nos hace Weber, al respecto nos manifiesta que :

La burocracia requiere contar con los avances tecnológicos disponibles. Los avances tecnológicos " ... deben entrar en el cuadro de la administración pública en parte por necesidad y en parte por conveniencias técnicas". En este aspecto recordemos lo que en la LVII Legislatura sucedió: la instalación de Tableros electrónicos, para el sistema de registro de asistencia y de votación computarizada, el que cada Diputado debería de tener al menos una computadora, Computadoras como elementos esenciales para incrementar la eficiencia de la organización en la solución de problemas.

En la época moderna las burocracias bajo el modelo de Weber deberían contar con los principales avances tecnológicos. La superioridad técnica de las burocracias por sobre otros modelos de administración es uno de los elementos que enfatiza Weber dentro de su teoría, mencionando que "La precisión, la rapidez, la univocidad, la rigurosa subordinación, el ahorro de fricciones y de cosas objetivas y personales son íntimamente mayores en una administración severamente burocrática y especialmente monocrática, servida por funcionarios especializados, que en todas las demás organizaciones de tipo colegial, honorífico o auxiliar". El término monocrático lo usa Weber para expresar que la eficiencia o racionalidad es mayor cuando sólo hay una cabeza que dirige la organización o el departamento. En esencia así se da en la Cámara, existe un Presidente, que es un Diputado Federal, electo por Reglamento, el cual dura en su encargo un año, para después rotar la presidencia otros dos años a otros dos grupos parlamentarios.

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

Uno de los peligros a los que se enfrentan las organizaciones que adoptan el modelo burocrático de administración, es la disfunción que el mismo modelo puede ocasionar. El término disfunción dentro de la teoría de las organizaciones se aplica cuando un elemento que ha sido diseñado como un medio para obtener un objetivo, se convierte en un fin en sí mismo (Merton 1940).

La Burocracia desde el punto de vista Weberiano está diseñada como un medio que la organización puede utilizar para alcanzar sus objetivos. Sin embargo, la Burocracia a través del tiempo puede empezar a fortalecerse como un cuerpo autónomo, conformando un elemento con poder dentro de la misma organización o estructura social. Weber (1970:741) menciona que "una Burocracia muy desarrollada constituye una de las organizaciones sociales de mas difícil destrucción", añadiendo que la Burocratización cuando se ha implantado íntegramente constituye " ... una forma de relación de dominio prácticamente inquebrantable". De aquí el peligro de que la administración burocrática que fue inicialmente planteada como un medio para alcanzar la racionalidad (eficiencia), se convierta en una organización en sí misma, cuyo objetivo propio de supervivencia (como cuadro administrativo) la haga olvidar de la organización que le dio vida.

Finalmente de los planteamientos hechos por Weber en cuanto a la Burocracia, se pueden derivar los siguientes aspectos:

1. Que la racionalidad medida a través de la eficiencia es el elemento esencial que caracteriza el modelo burocrático.
2. Que las normas, reglas y procedimientos son elementos que ayudan a que la organización obtenga una racionalidad.
3. Que la principal cualidad que la Burocracia exige del hombre es la obediencia a las reglas establecidas.
4. Que la interacción entre la organización y su ambiente no es completamente dinámica, más bien que hay una estaticidad en la misma relación.
5. Que el principal valor tanto para el hombre, como para la organización es la eficiencia, y que ante este valor sucumben todos los demás valores que pudiesen existir.

Como lo comenté anteriormente la Escuela de la Burocracia es importante conocerla, para entender mejor las estructuras de los organismos públicos, y en ese sentido el estudio de la Cámara de Diputados, tiene una importante relevancia que no se podría omitir el dejar de mencionar la Escuela de la Burocracia, tal vez muchas formas de administrar recursos humanos hayan cambiado, pero el enfoque de Weber es muy importante cuando se tiene que analizar a una dependencia tan importante como el poder legislativo, por obvio mucho del Modelo Burocrático tendrá similitud con el poder legislativo, aunque sus procedimientos

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

hayan cambiado, o evolucionado sin embargo de los conceptos mencionados por Weber, aunque no sean del todo válidos para esta época o la misma dependencia que estamos investigando, son un muy importante marco de referencia a la evolución misma de los organismos públicos en México.

➔ LA ORGANIZACIÓN DEL FUTURO ²⁵

Finalmente comentaremos sobre la organización del futuro. Las posibilidades son infinitas dice Shaun Tyson, de Cranfield : “la nueva forma de la organización, más plana, es consecuencia de la reducción de niveles jerárquicos. Además, existen formas de diamante, en las que la alta dirección es apoyada por expertos técnicos, por ejemplo en la producción mecanizada, pero existen sólo algunos empleados del nivel más bajo, como el personal de mantenimiento. Las formas de hongo reflejan la estructura de la organización en alianzas, por ejemplo en la práctica médica, consultorías, servicios legales y otras actividades profesionales.

Es muy probable que las formas de alianzas más pequeñas sean la estructura organizacional que se encuentre con mayor frecuencia en el futuro.

Describiendo a la organización del futuro, los escritores estadounidenses William Davidow y Michael Malone dicen: “para el observador externo, parecerá, parecerá casi carente de bordes, con interfases permeables y en cambio continuo entre la empresa, los proveedores y los clientes. Desde el interior de la firma, la visión no será menos amorfa, en las que las oficinas, departamentos y divisiones operativas asumen nuevas formas de manera constante de acuerdo con las necesidades”.

El resultado final es lo que se conoce como **organización virtual**, por desgracia, la terminología de la organización virtual se enlaza en forma incomprensible con las empresas californianas de tecnología de información, o de las corporaciones publicitarias de moda. Estas fuertes asociaciones tendieron a ocultar la genuina y considerable oportunidad que presenta la organización virtual.

Si bien los escépticos son numerosos, la organización virtual es el epítome de la nueva forma de organización. “en el pasado, las personas debían unirse porque eran incapaces de hacer las cosas por sí solas”, dice Laurence Lyons, coautor de *Creating Tomorrow Organization* y cofundador del foro del trabajo futuro de la Escuela de Administración de Henley. “hoy en día, la tecnología da más poder a las personas. Las implicaciones para el desarrollo gerencial son fenomenales. Los gerentes deberán organizarse, administrarse, motivarse y desarrollarse en un mundo en el que las organizaciones y las personas se atomizan. Pero no lo harán de manera aislada. Es necesario que se unan a la organización y que interactúen con los demás integrantes de la misma”.

²⁵ Crainer Stuart. Ideas fundamentales de la administración. Panorama Editorial. México. 1996 pág. 78

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

Los gerentes que gustan de emplear redes y, en forma creciente, de trabajar en equipo. Nunca se deberá de olvidar que la tecnología permite a los gerentes trabajar con mayor eficacia y aprender nuevas habilidades con mayor eficiencia en costos. El concepto virtual es una etiqueta, lo importante es hacerla funcionar.

Un medio de hacer funcionar la virtualidad es la idea de **equipos virtuales**, el término se emplea para describir grupos de personas responsables por el logro de los objetivos pasajeros o de corto plazo. Quizá los grupos sean temporales, reunidos especialmente para realizar una tarea o proyecto específico, o bien permanentes. La idea es que los equipos virtuales permiten un ajuste flexible y en evolución constante entre habilidades, recursos y necesidades inmediatas.

Una de las atracciones de tal enfoque programático es que los ejecutivos no deben viajar por todo el mundo, pasando de una reunión a deshoras a otra. En lugar de eso, la tecnología proporciona enlaces constantes, ya sea por medio del correo electrónico o de tableros de mensajes en las computadoras. Es claro que esto proporciona mayor valor a las plataformas de comunicación e información, y al gobierno y al software para grupos sobre redes que se elige.

La organización virtual sigue siendo un concepto. Lawrence Lyons dice que **“ en la década de 1990 y después, la organización inteligente será la que sobreviva”**

La organización virtual sigue siendo un concepto. Lyons cree que la exageración permitió dominar el mensaje empresarial y que la virtualidad es una forma de pensar, tanto como cualquier otra cosa. Dice : “El concepto de la organización virtual como competidor no es otra cosa que el método de pensar con base cero respecto a la arquitectura de la organización a la luz de las nuevas posibilidades del trabajo futuro.

Al utilizar el concepto de una organización virtual, primero en forma externa y luego interna, los altos ejecutivos pueden comenzar a pensar teniendo como máxima prioridad los intereses de su organización. Podrán enriquecer su estrategia. Y, de la mayor importancia, podrán reducir el riesgo al modificar el lugar de enfoque de los seguidores para convertirse en líderes intelectuales.

En la década de 1990 y después, la organización inteligente será la que sobreviva.

A la organización del futuro tendremos que sumarle además de la virtualidad, los siguientes aspectos:

- La productividad
- La estrategia
- La tecnología de la información

Cada uno de estos aspectos tiene su propio desarrollo y conceptualización, sólo los quise enunciar como parte de este concepto de la Organización del futuro, que si bien es cierto que como un nuevo paradigma de las organizaciones que ya

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

están presentes y las de un futuro muy cercano, tendrán las condiciones que aquí hemos comentado, como modelo aún está distante de tener una metodología disciplinar.

Con este último concepto de la organización del futuro, quisimos evaluar primeramente los modelos que tuvimos al alcance, aún quedan muchos más por desarrollar, podríamos decir que sólo tomamos una muestra de modelos organizacionales, que hasta cierto punto tienen una representatividad importante, y digo hasta cierto punto por los que esté omitiendo.

➤ EL MODELO AUTÓCTONO ²⁶

Después de analizar nueve modelos, nos queda la duda si estos constituyen la mejor opción para tomar uno de ellos y aplicarlo en el desarrollo de nuestra investigación, o tal vez conjuntar las mejores ideas, tesis de cada uno de ellos, y en base a una metodología propia podamos desarrollar un modelo autóctono. Para ello tenemos todos los datos necesarios, estadísticas, historia, hechos, procesos históricos, experiencias legislativa, métodos y procedimientos a mejorar. Sin embargo nos esforzaremos en exponer algunas consideraciones finales que pudieran abrir una esperanza, para tener nuestro propio modelo y que este garantizara un éxito superior sobre los modelos que aquí he mencionado u otros que se nos escapen. El resultado obviamente es lo importante, por que de con él podemos solucionar muchos problemas o finalmente quedar como estábamos, lo cual es difícil de creer, ya que con el desarrollo de una buena matriz disciplinar, las posibilidades de éxito serían superiores. De esta forma expondré algunas opiniones de David Arellano, Enrique Cabrero y Arturo del Castillo, autores del libro Reformando al Gobierno. Los autores exponen en relación al Modelo autóctono las siguientes consideraciones:

La aceptación de la complejidad cultural de los actores debe ser el primer requisito de cualquier esquema que pretenda mejorar la actuación de las organizaciones en América Latina. La cuestión cultural, si bien es claro que no es programable ni controlable linealmente, tampoco es incompresible.

Uno de los puntos clave a este nivel podría ser el comprender que bajo las características culturales de nuestro país, los actores toman decisiones en ambientes multiorganizacionales, donde existen reglas explícitas y valores implícitos, con múltiples relaciones de poder.

Desde esta perspectiva los actores requieren construir no sólo las acciones que permitan obedecer las ordenanzas del proyecto sino que requieren realizarlo en condiciones tales que permitan reproducir la relación de dominación existentes,

²⁶ Arellano David. Cabrero Enrique. Del Castillo Arturo. Reformando al Gobierno. Una visión organizacional del cambio Gubernamental. Editorial Miguel Angel Porrúa. CIDE. México. 2000. pág. 414

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

siendo los propios actores un agente de dominación que participa de las ventajas de ésta. Entender una realización sin la otra es fallar en la compleja trama de las organizaciones en ambientes culturales múltiples y plurales.

A nivel de la estructura entonces, debería intentarse que ésta en lugar de eludir a las cuestiones de la movilidad de los grupos y facciones, tuviera capacidad de tratarlas, potenciarlas y controlarlas desde su aceptación y no desde su negociación oculta y casi clandestina. La estructura debería establecer los espacios y las condiciones necesarias para que los grupos diagnosticaran, dirigieran sus decisiones desde un equilibrio móvil de los intereses de los grupos y las redes respecto de la propia organización como un todo. Es decir, que la estructura y la estrategia se adapten a sus condiciones culturales, potenciándolas desde su perspectiva del mundo bajo un esquema de negociación que sea capaz de conectar esquemas racionales e irracionales en consensos dinámicos.

Visualizar a la organización como un proyecto más que como un aparato unilateral, puede ser una de las vías adecuadas. Un proyecto organizacional que acepta diversidades marcadas que deberán ser negociadas; laxitudes que permiten la inclusión de intereses contrapuestos y fragmentados; ajustes que redefinen y que paulatinamente van profundizando el compromiso institucional y que eliminen o reduzcan la lógica patrimonialista, disminuyendo la frontera social entre dirigentes y dirigidos. Esta visión puede potenciar los acuerdos y negociaciones como mecanismos de consolidación de la coalición organizacional; se trata de una estrategia opuesta a la que hasta ahora ha prevalecido, en lugar de intentar inhibir la dinámica intergrupala se le incorpora como motor de la dinámica organizacional.

La función de cooperación en este escenario organizacional no es implícita al universo de la organización sino un arreglo negociado, condicionado y variable, dado que está en redefinición permanente. (este concepto es muy importante anotarlo para los procesos que el poder legislativo, en bien de la productividad legislativa tendrá que celebrar con todos los protagonistas del poder legislativo, incluyendo a la propia Cámara de Senadores)

Hasta ahora se ha insistido en visualizar **modelos organizacionales** ideales sin poder introducirlos en nuestra realidad, pero es necesario recordar que sólo la coalición resultante y sus arreglos internos definen las características del modelo.

El abrir institucionalmente el juego de los actores es parte esencial del **modelo autóctono en nuestros países**. Asimismo, desenmascarar la simulación de orden técnico e igualitario que se vive en nuestras organizaciones, cuando en realidad se mantienen estructuras patrimonialistas que hacen del servicio y la obediencia algo despectivo y de la **rendición de cuentas**, algo innecesario. (Esta es la función sustantiva a la que el poder legislativo no se ha sometido, la rendición de cuentas, por que ¿a quién le ha rendido cuentas el poder legislativo?, la respuesta es muy sencilla, a nadie, las auditorías que ha recibido son auditorías Light, las practica la

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

Entidad de Fiscalización Superior de la Federación, la que depende de la Cámara de Diputados.). En la medida en que el juego de coaliciones se incorpora a la dinámica organizacional, se abren espacios al acuerdo, al consenso, y, por tanto, a los pesos y contrapesos, a los límites de la simulación.

Finalmente, habrá que asentar que un enfoque autóctono de las organizaciones no es sinónimo de autárquico, etnocéntrico o cerrado. A la luz de los procesos de globalización y atomización, esto es imposible. Las visiones culturales de cualquier región sufren alteraciones necesarias para su adaptación a los **cambios** y modificaciones contextuales. Guardan su esencia y se adaptan tácticamente.

Un enfoque autóctono sería aquel que es capaz de aceptar la esencia de la visión del mundo y los aprendizajes históricos de ésta, para adaptarla y hacerla incidente en las tendencias mundiales.

Los procesos de Eficientización, tanto **interna como externa**, de posicionamiento y racionalización de la ubicación organizacional, son indispensables si se requiere pensar en una capacidad de respuesta de nuestros países a las dinámicas mundiales. Estamos convencidos de que esto no se va a lograr eliminando o negando las características y las especificidades sobre las cuales los actores y los grupos deciden y actúan, sino teniendo la capacidad de aceptarlo y potenciarlo en su naturaleza : pluralidad cultural, lucha y conflicto del poder en marcos de autoridad personal y mística, referida a la posición en la estructura cultural del poder, con lógicas de separación cultural entre éste y los actores. Se trata de reinterpretar las creencias, tradiciones, mitos y símbolos ante una nueva realidad de orden mundial.

¿Son éstos, parámetros premodernos de la dinámica organizacional? Nosotros preferiríamos caracterizarlos como especificidades profundas de cómo ven, entienden y viven el mundo las organizaciones latinoamericanas. Con toda herencia cultural estas representaciones contienen una sabiduría y un sentido final y poseen la esencia profunda del conocimiento para superar obstáculos. Son especificidades que seguramente conducirán a un nuevo estilo de vida organizacional que podrá ser tan exitoso como otros que han surgido. Sólo una cosa es cierta, negando nuestra identidad cultural lograremos a lo más, ser una copia defectuosa de modelos exitosos ajenos.

EPISTEMOLOGÍA

Para el D. O. las organizaciones²⁷ se consideran entidades que frecuentemente están en movimiento para lograr su supervivencia y crecimiento. El cambio debe de ser la constante para su supervivencia y crecimiento. El cambio se debe de considerar como un elemento común en cada una de las funciones y actividades que desarrolla. Pero para lograr un cambio, éste se debe de concebir como un valor .

1. La Cámara de Diputados debe de tener como norma aceptada por todos los grupos parlamentarios, el cambio,. Para ello se deben de incorporar estrategias de capacitación, adiestramiento, estudio de procesos, que proporcionen herramientas a los diputados a desenvolverse de una manera más profesional dentro de la organización.
2. Deberá enseñar a los diferentes elementos de la organización a participar en esas políticas y a considerar la incertidumbre como elemento primordial.
3. Hacer de la creatividad y de la innovación un aspecto fundamental de los modelos de aprendizaje

Los fundamentos epistemológicos²⁸ que voy a presentar se entienden como :

- Supuestos metacientíficos para abordar la problemática
- La Comunidad se compromete con estos supuestos en la creación del paradigma
- Se vinculan a concepciones epistemológicas y filosóficas de diverso orden

De acuerdo a las categorías y a la conceptualización de las mismas se exponen las siguientes:

27 Suárez, Vicente, “Desarrollo Organizacional” en <http://Orión2000.org/> material de apoyo a la materia Teoría y Sistemas Organizacionales, México, 1998.

28 IDEM

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

CONCEPTUALIZACION - CATEGORIAS

CATEGORIAS	ANTES	DESPUES
EL HUMANOS. SER	<p>El elemento más importante de la Cámara de Diputados. Por una parte el que hace leyes, las modifica, las aprueba, el que tiene una representación de elección popular. Por otra el que apoya al anterior en lo administrativo, en la asesoría, en el desarrollo de todas las funciones del primero. Y finalmente el cliente, el ciudadano, el que recibe lo que los anteriores realizan, el que se beneficia o se perjudica con lo que el primero hace, con el auxilio del segundo.</p>	<p>El hombre que legisla por consensos, por intereses nacionales, el hombre del cambio, el que satisface a su cliente, que está pendiente de lo que necesita. Que apoya de una manera profesional al que le asesora, formando un servicio civil de carrera. Haciendo de la función legislativa una actividad del conocimiento profesional sin improvisar. Que busca la participación ciudadana como su cliente principal, y que cuida las formas legales para asegurarle una participación sin riesgos.</p>
EL AMBIENTE.	<p>En lo interno: El recinto legislativo, donde se da el proceso de votación, el palacio legislativo de san Lázaro, donde se dan los trabajos en comisiones su oficina de cámara, donde se atiende a la ciudadanía y los asuntos de la función legislativa. En lo externo la oficina de atención ciudadana en su distrito electoral, donde se atiende a la ciudadanía, los medios de comunicación donde vierte sus opiniones y principales posturas tanto de su partido como personales.</p>	<p>En lo interno su lugar de desarrollo profesional, su actividad como responsabilidad ciudadana principalmente, el lugar donde se privilegiarán los consensos y lo mejores acuerdos para beneficiar a su cliente, en lo Externo apoyar a su cliente, comunicación con él, lugar de reuniones de trabajo, de consulta, de plebiscito, de referéndum, de consulta popular, de foros de debate, de talleres de formación política. Y de gestión ciudadana.</p>

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

<p>MOTIVACIÓN.</p>	<p>Para el diputado, el poder, la proyección política, el sueldo, un símbolo nacional. Para el personal administrativo, seguridad, remuneración económica. Para el ciudadano, una esperanza</p>	<p>Servicio al cliente, servicio a las instituciones, trabajo dignificante, reconocimiento ciudadano con la reelección, como incentivo a su buen desempeño. Al servidor público administrativo, el servicio Civil de carrera, el mérito organizacional. Al cliente un país con mejor proyección económica, con mayor estabilidad.</p>
<p>LIDERAZGO.</p>	<p>Presidente de la Cámara, así como la junta directiva, quienes representan los intereses de toda la estructura del organismo, son los que protegen la integridad y el fuero constitucional de los diputados, así como la inviolabilidad del recinto legislativo. Actúan como representantes de los diputados ante los asuntos administrativos de la Cámara, de sus empleados y ante los demás poderes del Estado Mexicano.</p>	<p>Facilitadores del cambio, líderes que contribuyen al desarrollo y fortalecimiento de las estructuras jurídicas nacionales con creatividad, innovación, con estrategia, con negociación, con consenso, de alta especialización, con manejo de incertidumbre, con liderazgo tecnológico, con visión global.</p>
<p>COMUNICACIÓN.</p>	<p>Se desarrolla en sentido vertical, de diputados a subordinados, pero esta se restringe en sentido inverso, se da en sentido horizontal entre 500 diputados, a través de dos formas por las vías escritas para acuerdos, y en comisiones para asuntos legislativos, se da en menor sentido en forma diagonal, ya que para comunicación entre asesores con diputados se</p>	<p>Debe de ser elemento principal de acercamiento entre Diputados, la expresión de ideas tiene que cambiar de sentido, no debe ser problema de colores o partidos, sino de consensos, de construir modelos de comunicación de formas directas, de circunstancias incluso de programas de D.O. en lo exterior y en lo interior que mejoren el clima de comunicación. En lo externo con sus clientes evitar los</p>

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

	<p>utiliza una comunicación más fluida y clara entre asesores y secretarios. Se da en lo externo en sentido horizontal con ciudadanos, medios de comunicación .</p>	<p>asesores como interlocutores con los ciudadanos y privilegiar la comunicación directa y clara con sus representados. Realizar informes de actividades semestrales por escrito utilizando matriz de Kuhn . Difundir sus actividades legislativas y de gestión por medio de boletines o de periódicos informativos.</p>
<p>TOMA DE DECISIONES.</p>	<p>Se da en sentido piramidal, el presidente de la cámara junto con los coordinadores parlamentarios, deciden la vida estructural, administrativa y económica del organismo. Finalmente en el pleno en sesión secreta, sin la presencia de medios de comunicación los diputados por lo común aprueban lo que se les presente. Es un asunto de una minoría la toma de decisiones, los cotos de poder están difundidos en todo el organismo, por lo que en el caso de la administración de la Cámara, la mayoría delega en una minoría, la que se convierte en los gobernadores de la cámara.</p>	<p>Se debe de delegar pero compartir la responsabilidad con un código de ética interno, para que se den incluso medidas de control, de evaluación al desempeño. Los diputados tienen que firmar incluso lo que aprueban en cuanto a la administración de la Cámara. Se debe abrir un sistema rotativo de administración que involucre a más diputados, y un nivel más alto de conciencia en los representantes, que entiendan que de ellos depende el bienestar de muchos funcionarios públicos. Las decisiones se deben de conocer inclusive públicamente, no debe de existir secretos para la ciudadanía.</p>
<p>ORGANIZACIÓN.</p>	<p>Se desarrolla a través de una estructura de 500 diputados que integran el pleno, una Presidencia de Cámara, grupos parlamentarios, junta de coordinación política</p>	<p>Menos rígida, utilizar tecnología de información computacional, implementar filosofía de Kaizen, de mejora continua en una organización más ligera y menos burocrática. Involucrar a</p>

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

	<p>comisiones de cámara, Comités, en lo Administrativo: Secretaría General de Cámara, Secretarías parlamentarias, administrativas y financieras, contraloría interna, coordinación de comunicación social, unidad de capacitación y formación permanente. Nada se altera sino se da un cambio en la ley orgánica del congreso, el cual se forma de 57 artículos y transitorios</p>	<p>todos los actores en funcionar como una organización y no en cotos de poder personales. Proporcionar elementos de retroalimentación. Pero sobre todo manejar un programa de cultura organizacional.</p>
<p>EFICIENCIA.</p>	<p>Esta sólo se da en los niveles administrativos, que no involucren a los diputados, aún cuando la mayoría maneja recursos a comprobar, manejo de comisiones, de decisiones, de trabajo legislativo, le eficiencia no es un asunto en la actualidad que se cuestione a 500 Diputados.</p>	<p>Una mejora continua (cuarta generación) va a involucrar un proceso de evaluación en un sentido estructural, de actividades, compartidas, auditorías de calidad, auditorías de desempeño, de impacto ante la ciudadanía. De una auténtica rendición de cuentas. En lo externo, ante nuestros clientes, informes de los trabajos legislativos, de los trabajos de gestión, de asistencia, de representaciones. De iniciativas presentadas, y de iniciativas aprobadas. De un manual de indicadores para medir la actuación y desempeño de 500 diputados.</p>

METODOLOGÍA

➤ DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Como se propuso en los supuestos teóricos el desarrollo de este trabajo se haría con el modelo de Desarrollo Organizacional, (D. O.) también se comentó se haría un análisis de diferentes modelos, sin pretender un análisis de todos los modelos existentes, simplemente a manera de muestra se tomaron 12 modelos, decidiendo que el D.O. sería el modelo que representaría mayores ventajas, dado el nivel de relaciones humanas que implica la cámara de Diputados, el D.O. nos daría una mejor perspectiva como modelo. Pero también aclaramos, que de acuerdo al objeto de nuestra epistemología se retomarían conceptos de algunos modelos, tratando de seleccionar algunos principios, elementos, o procesos que pudieran ayudar o apoyar al modelo de desarrollo organizacional que vamos a desarrollar.

MAPA CONCEPTUAL

EL desarrollo de las organizaciones:

Se refiere a las gestiones de largos alcances que tienen por objeto perfeccionar la aptitud de las empresas u organismos para que resuelvan sus problemas; así como su idoneidad para hacer frente a los necesarios cambios que se operan en su medio ambiente externo, con ayuda de consultores científicos, externos o internos, de la conducta; o de gestores especialistas en realizar cambios, como suele llamárseles ²⁹

Objetivos de los programas D.O. mas comunes:

- Acrecentar el grado de confianza y de apoyo entre los miembros del organismo.
- Acrecentar la frecuencia de confrontaciones sobre problemas de organización, tanto internos de los grupos, como de los grupos unos con otros; en lugar de ocultar los problemas “barriéndolos debajo de la alfombra”.
- Crear un medio ambiente en el que la autoridad conferida a los puestos se agregue a la autoridad basada en conocimientos y aptitudes.
- Extender las comunicaciones en sentido lateral, vertical y diagonal.

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

- Elevar el nivel del entusiasmo personal y el del bienestar en la empresa u organismo
- Hallar soluciones sinérgicas a los problemas que más se repitan. (las soluciones sinérgicas son las creativas en las que 2 + 2 representa más que 4; y por medio de las cuales todos los interesados logran mejores resultados gracias a la cooperación, que a los conflictos)
- Elevar el nivel de responsabilidades de personas y de grupos en la formulación e implantación de planes.

29 Margulies Newton y Raia Anthony P. Desarrollo Organizacional. Valores, Proceso y Tecnología. Editorial Diana. México. 1974. pág. 48

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

Objetivos de los cambios:

- Escoger procedimientos técnicos que ayuden al organismo del cliente a resolver sus problemas, con lo cual se logra un cambio conveniente.
- Escoger procedimientos técnicos para desarrollar y mantener las relaciones apropiadas entre el gestor y el organismo del cliente, de manera que éste de buen grado acepte y utilice los recursos que le ofrece el gestor.

Las fases de los cambios que en un principio fueron tres se ampliaron a cinco fases generales del proceso de los cambios. Por tanto en la metodología que vamos a desarrollar utilizaremos las fases de los cambios, las cuales enumeramos a continuación :

1. Determinación de la necesidad de efectuar cambios (“descongelamiento”)
2. Implantación de los vínculos con motivo de los cambios
3. Operaciones tendientes a realizar los cambios
4. Generalización y estabilización de los cambios (“congelamiento”)
5. Manera de terminar las relaciones

LAS FASES DE LOS CAMBIOS

Primera fase : Determinación de la necesidad de Efectuar cambios.

De acuerdo a las fases que integran las fases de los cambios, utilizaré dentro de la primera fase: Determinación de la necesidad de efectuar cambios, una de las formas de “descongelamiento” del proceso, la que se refiere a la del Gestor, cuando éste descubre o formula una hipótesis acerca de cierta dificultad en el organismo, esta hipótesis la esbozamos en el capítulo IV : **“La baja productividad legislativa de los Diputados, está relacionada a la falta de conocimientos del proceso legislativo y a intereses grupales sociales.”**

Definiciones :

- Gestor del cambio: Jorge Silva Morales.
- Justificación: El conocimiento del poder legislativo, durante tres años trabajó en la Cámara de Diputados, conoce muy bien sus estructuras, sus métodos y procedimientos, además tiene conocimientos y experiencia en sector público, privado, legislativo.
- Hipótesis: **“La baja productividad legislativa de los Diputados, está relacionada a la falta de conocimientos del proceso legislativo y a intereses grupales sociales.”**
- El problema real está muy claro, lo veíamos en la problemática, donde nos damos cuenta que la productividad legislativa es muy baja, las estadísticas nos referían a una productividad para la pasada legislatura de un 31.70 % sobre un

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

total de 669 iniciativas presentadas, lo cual es sumamente bajo

- Ayuda fuera de la Cámara. Es del conocimiento de muchas personas, que la cámara es un organismo político, en ella confluyen los partidos políticos de mayor representatividad nacional, como el PRI, PRD, PAN, PT, VERDE ECOLOGISTA, CONVERGENCIA POR LA DEMOCRACIA., PARTIDO ALIZANZA SOCIAL, y PARTIDO SOCIEDAD NACIONALISTA. Es necesaria la ayuda externa, porque los diputados federales, no son agente de cambio, por sí mismos, ni los niveles directivos tienen de la propia Cámara una autoridad que pudiera ser reconocida por todos los Diputados, para confiar en un proyecto de esta naturaleza, por lo que la propuesta de agente de cambio esta confirmada.
- Ayuda dentro de la Cámara de Diputados. Esta es necesaria, para el buen desarrollo del programa en comento, para ello se requiere la participación del Presidente de la Cámara, de los coordinadores de los grupos parlamentarios, de la mesa directiva de la Cámara, que se integra por Diputados de todos los partidos. Y obviamente, de los Diputados de todos los grupos parlamentarios, en que es un programa de todos ellos para el beneficio de los mismo, pero sobre todo de consecuencias importantes para sus representados o clientes, que en este caso son los ciudadanos mexicanos.
- Intereses creados en el organismo. Se conocen muy bien esta posición, porque los partidos políticos, tienen intereses, que no siempre son acordes con los intereses nacionales, en muchos de los casos, sus negociaciones se dan sobre posiciones, lo cual entorpece cualquier proceso, que aún cuando sea en beneficio de los ciudadanos, salvo circunstancias extremas, los partidos políticos, terminan por ceder o por negociar, como se puede recordar el caso del Fobaproa, donde el PRI, el PAN, y el Verde Ecologista, hicieron alianza, para aprobar el Fondo Bancario de Protección al Ahorro. Los intereses creados, son riesgos, que el gestor del cambio tiene que asumir como variables independientes.
- Motivaciones. Las motivaciones las dividimos en internas y externas, las internas se asocian con el reconocimiento del trabajo legislativo, ante la propia fracción legislativa, de que se están haciendo bien las cosas, ante los diputados de otras fracciones. Ante los asesores del propio grupo o de otros grupos. Hacia el exterior con el reconocimiento también, con los medios de comunicación, con la familia, con los amigos, con los militantes del propio partido, con los ciudadanos en general, y con los adversarios políticos de otros partidos.
- La conciencia de cambio. Tal vez la parte difícil de esta fase, porque será necesario que los diputados hagan suyo este proceso de cambio, fundamentando cada uno de los pasos y procedimientos, actividades y actitudes, que tendrán que asumir ellos como la parte más importante de

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

acuerdo a las ocho categorías de la Epistemología, sin la cooperación de ellos y del mismo consentimiento no se podrá llevar a buen término este proyecto.

EL DESCONGELAMIENTO (Tres Formas)

- La Hipótesis : El Gestor del cambio descubre o formula una hipótesis acerca de una dificultad **“La baja productividad legislativa de los Diputados, está relacionada a la falta de conocimientos del proceso legislativo y a intereses grupales sociales.”** (Como una dificultad del cliente)
- Una relación de un tercero con el gestor del cambio como con el Organismo. Existe un contacto o una aproximación que se da por un tercero.
- El Organismo se da cuenta de sus propias dificultades, ella misma busca ayuda de una fuente externa. Esta es la manera más común de iniciar el trámite del cambio

Segunda fase : Implantar los vínculos referentes al cambio

- El gestor ha tomado la iniciativa para provocar la necesidad de ayuda en la organización, por lo que se valora la importancia del diagnóstico formulado por el gestor .
- Valoración de la aptitud del gestor. Esta parte es muy importante para el cliente, porque tendrá que valorar al gestor del cambio, a través de su curriculum, su experiencia en casos similares o de otros organismos. O dependerá de una buena presentación, de un proyecto muy bien estructurado que motive al cliente, pero que además demuestre que tiene un conocimiento profundo sobre todos los procesos legislativos, sus estadísticas.
- Garantías del Cambio potencial. Para que estas garantías se den como una realidad, se deberá de contar con el apoyo y convencimiento del Presidente de la Cámara, como facilitador del cambio, los coordinadores de los grupos parlamentarios, y por lo menos de la integrantes de la mesa Directiva que suman 32 Diputados, en total estamos hablando de un cuerpo ejecutivo de 41 Diputados Federales, sobre un total de 500, estamos hablando del 8.2 % de la Cámara, o lo más cercano a esta cifra. Entonces estamos hablando de dos gestores fundidos en uno, por una parte Jorge Silva Morales, y por el otro el Presidente de la Cámara, representando al cuerpo de 41 Diputados Federales, quien será suficientemente imparcial para tomar una perspectiva verdaderamente objetiva y diferente del procedimiento en que se halla su organismo.
- Tipo y grado de trabajo a ejecutarse. Es necesario tener bases sólidas para iniciar una relación duradera. El cliente debe de captar perfectamente el acuerdo celebrado entre el gestor y el representante de la Cámara en este caso, que éste conozca el tipo y grado de trabajo a desarrollarse que las

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

reglas queden muy claras en cuanto al alcance del trabajo, es necesario que no quede ningún tipo de duda.

- *El tiempo.* El Gestor de cambio en esta fase especificará cual es el tiempo que en su opinión se requiere y lo que opina acerca de la responsabilidad a cargo del cliente, más tarde, mientras se efectúa el cambio, las relaciones entre ambas partes pueden sufrir graves trastornos.
- *Las Subdivisiones.* Como en este caso el organismo se compone de subdivisiones o para entender mejor este concepto, hablamos de los grupos parlamentarios que gobiernan la Cámara de Diputados (8). Se darán interrogaciones importantes, sobre la propuesta, sus beneficios, los procedimientos, en este sentido tal vez algunas de estas fracciones entiendan mejor el cambio que otras, y en este caso en el caso de las que no tienen muy claro o aceptado el cambio, se le debe de conquistar, haciéndole ver todos los beneficios que el mismo acarrea, y las ventajas que se tiene al tratarse de un agente externo.
- *Los problemas y dudas a resolver.* Por ejemplo ¿Quién va a pagar los honorarios del gestor del cambio?. ¿Quién va a tratar con el gestor del cambio?. ¿Quién aceptará la responsabilidad si fracasa el proyecto de cambio?. Estas y muchas otras preguntas deberán de contestar antes de que las subdivisiones se pongan de acuerdo para admitir al gestor y para trabajar con él.
- *Período de prueba.* Es frecuente que en este punto el gestor del cambio y el cliente o alguno de los dos soliciten un período de prueba; y nada podría ser más comprensible. Existen tantas contingencias, tantos factores imponderables al empezar las relaciones con motivo de los cambios, que ninguna de las partes puede estar segura de que esas relaciones funcionarán satisfactoriamente.

3ª. 4ª. Y 5ª. FASES: OPERACIONES TENDIENTES A REALIZAR EL CAMBIO

La tercera fase, la de la tramitación del cambio, se divide en forma natural en tres subfases, cada una de las cuales parece ser suficientemente importante, para que se califique de etapa trascendental del proceso. Lewin se refería generalmente a esta parte como la de “operaciones por realizar”, al pasar de un nivel de la función o del desempeño, a otro. Esta parte del programa del cambio puede enfocarse más fructíferamente, como si constase de las tres fases siguientes :

1. Aclaración o diagnóstico del problema en el organismo o empresa del cliente. (3ª Fase)
2. Estudio de rutas y metas optativas; implantación de metas y propósitos de la actuación (4ª. Fase).

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

3. Transformación de los propósitos en actuación real para efectuar el cambio (5ª fase)

Para los fines de este trabajo examinaremos los aspectos de estos tres procesos:

Tercera fase : Aclaración o diagnóstico del problema en el organismo o empresa del cliente

- *Índole de dificultades.* Primero, de dónde el Gestor del cambio se llegará de toda la información necesaria, ¿Cómo la obtendrá?. En este caso toda la información se deberá de obtener de la propia Cámara de Diputados, se necesitarán realizar observaciones, pruebas, entrevistas, encuestas, lo que implica una labor ardua y prolongada.
- *Planificar el tiempo.* Como los diputados tienen una agenda legislativa que se compone de períodos, tanto de legislatura como de receso, se deberá de establecer una agenda, la cual puede ser muy factible que en algunos casos se desahogue en provincia, ya que existen diputados que no siempre están en el recinto legislativo de San Lázaro.
- *La Amenaza del Cambio.* Al recopilarse y analizarse los datos, el problema que a primera vista parecía sencillo, probablemente tome el aspecto de una dificultad intrincada y polifacética. Este es el punto en que los intereses creados por los grupos políticos en la Cámara, probablemente se darán cuenta de la amenaza que se cierne sobre ellos en virtud del cambio, y sus reacciones defensivas puedan echar por tierra todo el engranaje de la colaboración entre el organismo y el gestor del cambio. El cliente quizá empiece a pensar que sus problemas, planteados en esta forma, son demasiado profundos o demasiado fundamentales para que tengan remedio; y tal vez decida abandonar el proyecto de D.O. sin luchar.
- *El cliente hostil.* Es un riesgo a considerar, ya que el cliente quizá empiece a pensar que sus problemas, planteados en esta nueva forma, son demasiado profundos e inclusive tengan un riesgo ante la sociedad, ante los medios de comunicación, inclusive que los Diputados se puedan sentir ofendidos por algún tipo de pregunta o exposición, o que sus problemas sean fundamentales para que de corto plazo tengan remedio; y tal vez decida no cooperar, aunque continúe colaborando con el gestor, ya que puede cegar sus fuentes de información y rechazar los diagnósticos que se le formulen.
- *Buscar el equilibrio.* El Gestor, tiene que promover el equilibrio entre la imposibilidad de hacer nada en virtud de la dependencia y del derrotismo sin esperanza frente a problemas inesperadamente graves; y del derrotismo sin esperanza frente a problemas inesperadamente graves; y la negativa a hacer algo en vista del rechazo hostil a todas las interpretaciones del diagnóstico.

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

Cuarta fase : Estudio de rutas optativas; determinación de metas y propósitos de actuación

- *Comprensión del diagnóstico.* Esta es la etapa en la que la Cámara de Diputados convierte su comprensión del diagnóstico, primeramente en ideas acerca de los medios optativos para actuar y a continuación en propósitos definidos de efectuar los cambios en forma correcta. En este proceso es factible que surjan problemas tanto cognoscitivos como motivaciones.
- *La estructura de un Comité.* Lo habíamos comentado que era necesario se estableciese un comité, el cual debe de estudiar los problemas de los diferentes partidos políticos (8), para así formarse un concepto claro de la patología que afecta a cada uno de los grupos en la Cámara. Es preciso que el comité siga su trámite para formular conceptos más allá del simple diagnóstico. Pero es obvio que la Cámara y el Gestor no podrán proceder acertadamente en su propósito de resolver los problemas, si no toman en cuenta las opciones selectivas para actuar.
- *Las rutas optativas.* Surgen problemas de motivaciones, es decir problemas del sistema y de recursos emotivos y materiales del cliente. Se tendrá que optar por decidir si se renuncia a ciertas satisfacciones actuales, tales como el placer de alcanzar metas tradicionales o de comportarse en la forma acostumbrada, si es que haya de realizarse el cambio en un nivel de desempeño más conveniente.
- *La torpeza o el fracaso.* Cuando se intentan nuevas normas de conducta, y sobre todo en un poder tan conservador como es la Cámara, a menudo esas inquietudes pueden moderarse aportando medios para que el cliente ensaye las *innovaciones* antes de que se adopten en forma permanente. Si la Cámara acepta este riesgo como una oportunidad de explorar tentativamente las consecuencias de un nuevo concepto funcional, algo de lo que se desconoce se disipará y el entonces podrá adquirir confianza en su aptitud para hacer lo que se espera de ella, o de los diputados finalmente.
- *La Ruptura.* Desgraciadamente, se rompen relaciones en los cambios, antes de que se llegue a esta fase, y a menudo el organismo del cliente se queda solo, lidiando con los diagnósticos y las recomendaciones que le fueron presentadas por el gestor del cambio.

Quinta fase : Transformación de los propósitos en actuación real para efectuar el cambio.

- *El problema de la ineficacia.* El éxito real o del fracaso, para que en la Cámara de Diputados se realice un modelo de D.O. radica en que se conceptualize el grado de ineficacia o sus tensiones internas originales se aminorarán y se logrará recuperar la eficiencia funcional. Esto significa que el éxito se mide por

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

la manera en que los planes y los propósitos se transformarán en realidades positivas.

- *El trabajo activo.* Es la clave para lograr el éxito, durante esta fase la Cámara de Diputados se enfrentará a numerosos problemas críticos. Uno de los más comunes será el lograr el apoyo absoluto para el gestor del cambio, mientras se halla en sus principios para efectuarlo.
- *La anuencia.* Este significa otro problema al que el gestor se tendrá que enfrentar con la Cámara, ya que las operaciones para realizar el cambio de diversas subsecciones de la misma es conquistar una cooperación, colaboración e muy buen agrado por todos los miembros que la integran.
- La retroinformación adecuada. También constituye una dificultad obtener esa retrocomunicación acerca de las consecuencias de gestiones del cambio. Esto es entendible en la medida en que los cambios pueden afectar intereses externos, llámese partidos políticos o grupos de control, o grupos de poder.
- *Retos a la Cámara.* Cuando nuestro cliente, en el caso anterior no tiene la capacidad suficiente de continuar con el proceso de D.O. y conocer los resultados de sus gestiones para el cambio, quizás ignore si debe seguir llevándolas a cabo, modificarlas, o desistirse totalmente de ellas, pero influye en todo este subproceso el que nuestro cliente no reciba toda la información sobre las consecuencias de sus trabajos para efectuar el cambio, pudiera interpretarlos como señal de fracaso y se desista. Aunque los trabajos en realidad produzcan precisamente resultados apetecidos. Por tanto se deberá de sistematizar un formato de comunicación y de reporte quincenal o como gestor y cliente así lo decidan.

Sexta fase : Generalización y Estabilización del Cambio. (Congelamiento)

- *Estabilidad y permanencia.* Esta es una tarea muy importante, ya que se debe de seguir pensando en la estabilidad y permanencia de la Cámara, como un organismo que rebasó y rompió paradigmas, es frecuente que el cambio que ha sido producto del esfuerzo afanoso, tiende a desaparecer después de que éste cesa, y la Cámara podría estar expuesta a regresar a sus formas antiguas de llevarlas.
- Cambio Extendido. Un factor crucial de la estabilización es que se extienda o no a los sistemas contiguos o subsectores que tienen relación con la Cámara, en este caso sería a la Cámara de Senadores, la cual se forma como colegisladora, en muchas de las iniciativas y reformas constitucionales, en tal caso sería motivo de otra propuesta el analizar con el mismo detalle a la propia Cámara de Senadores. Ya que ésta podría viciar algunos procesos. Aún cuando son dos poderes con autonomía legislativa, administrativa y presupuestal, no se debe de subestimar el contemplarla en un proceso integral de D.O.

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

- *Los medios adecuados de valorar resultados.* Se necesitan tipos de valoración directa, para apreciar el cambio positivo y de apreciación, ésta confirmación debe de venir en datos objetivos significativos, pero en el caso de la Cámara de Diputados, siendo un organismo con altas características sociales, esas valoraciones no siempre se logran con facilidad. Por lo tanto, pueden rechazarse cambios convenientes a causa de razones insuficientes, simplemente porque no se presentan los medios adecuados de valorar, y por que en este caso los ciudadanos den por hecho que la falta de valoración significa valoración deficiente.
- *Eternizar el cambio.* Muchos clientes propenden a eternizar el cambio tan pronto como se ha llegado a un cierto estado de equilibrio en las operaciones normales del organismo. De hecho, este es un proceso para “institucionalizar”; ciertos cambios propenden a perdurar simplemente porque el impulso progresivo del organismo es una fuerza dinámica más poderosa que la de cualquiera de sus tendencias retrógradas incipientes.
- *Estabilización.* Los cambios de procedimientos pueden estabilizarse por el apoyo del cambio estructural. Pueden volverse una norma institucional. Es recomendable llevar análisis colectivos en cada uno de los diferentes grupos parlamentarios, el trabajo estructural o cambios estructurales pueden apoyar y sostener diferentes cambios de procedimientos. Pero mucho más importantes es tomar en cuenta las aportaciones, comentarios y sugerencias de los diputados, para enriquecer esta estabilización..

Séptima fase : Realización de las relaciones Finales.

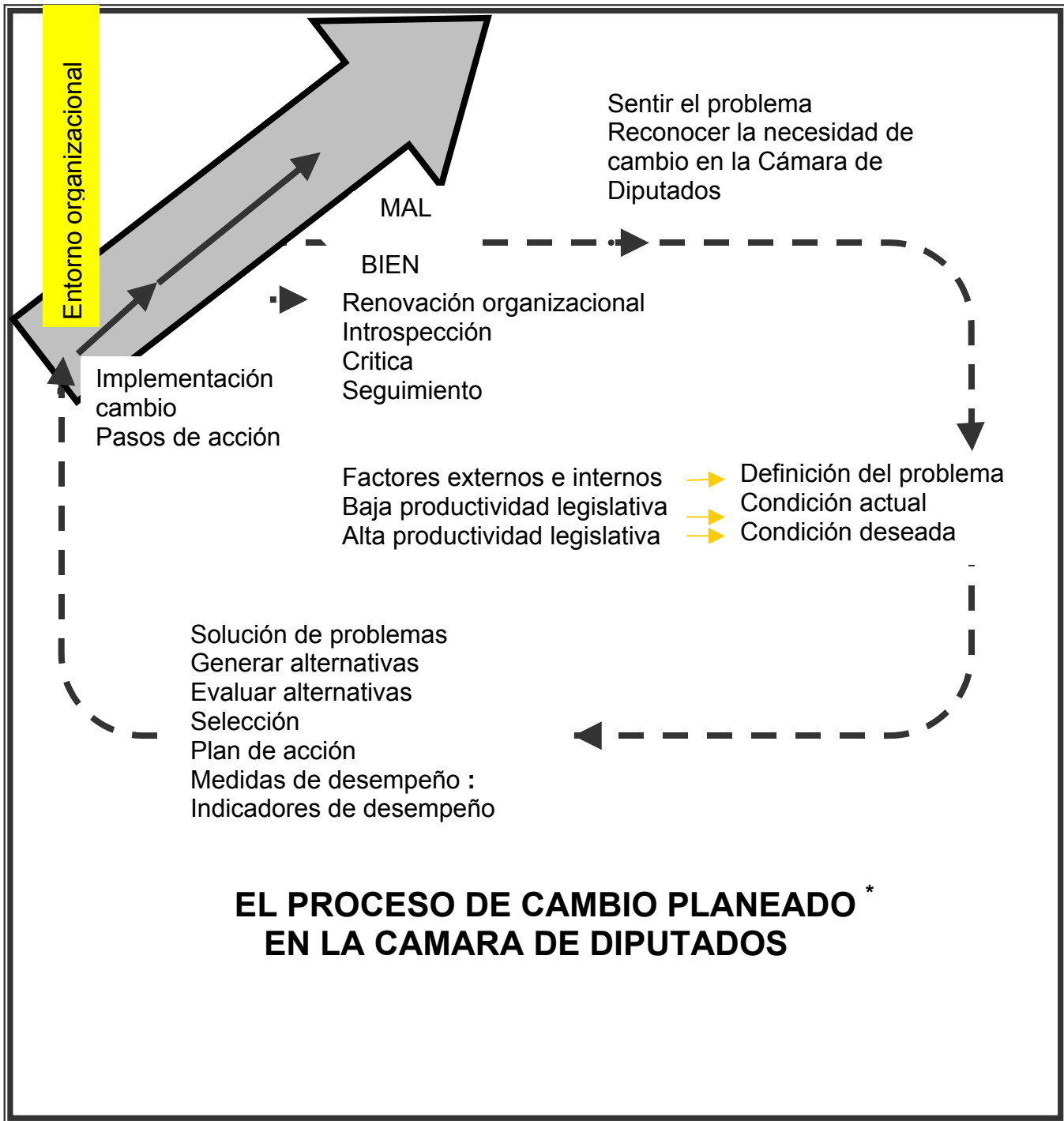
- *La dependencia.* Si en este caso la Cámara de Diputados llegara a depender intensamente del apoyo y de la guía del gestor del cambio durante todo el proceso de diagnóstico, cambio y valoración, es natural que en el momento de la terminación de la relación profesional se convierta en una cuestión asaz penosa. La forma en que se resuelvan estos problemas puede revestir especial importancia para determinar el grado de eficiencia con que el organismo englobe el cambio deseado en su vida legislativa en forma permanente.
- *Los cuestionamientos de finales.* Es común que en este caso la Cámara se haga varias reflexiones como ¿Se han aprendido suficientemente bien en el organismo del cliente los procedimientos técnicos para luchar con los nuevos y diferentes problemas, cuando ya no esté presente Jorge Silva Morales?. ¿Provocará conflictos imprevistos los cambios internos en la Cámara, con el medio ambiente?. ¿Se engendrarán en la Cámara dudas perjudiciales de asuntos comprendidos a medias por otros gestores, si sus conceptos de los cambios son diferentes?. ¿Hasta donde será el compromiso del Gestor del cambio, terminada la fase final?. ¿Habrán ajustes en un plazo corto, y quién los hará?. ¿ Existe una post-fase de mantenimiento a los cambios? Y así sucesivamente.

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

- *El sustituto del Gestor del Cambio.* Es común en muchos organismos, empresas, que tienen ese dilema, continuar con el mismo gestor del cambio o buscar otro, en mi opinión creo que por un cierto tiempo convenido con nuestro cliente, se deberá de hacer o efectuar algunas pruebas de desviación, donde se pueda apreciar qué cambio se dieron sobre nuestro modelo de cambio o de D.O., pero hasta cierto punto es buena también la opinión de un tercer gestor del cambio, ya que esto podría constituir un especie de evaluación externa a un trabajo de mucho tiempo, y de esta forma lo más importante es que el cliente esté satisfecho con nuestro trabajo. Y que esto implicaría que Jorge Silva Morales seguiría estando también disponible para que se le consulte nuevamente, o para hacer nuevas gestiones de cambios, si el nuevo equilibrio de las fuerzas políticas en la Cámara de Diputados se ve amenazada por nuevos problemas y tensiones.
- *Estableciendo diferencias.* Es parte de la formación del gestor de cambio el que se defina con precisión las diferencias de los siete fases que aquí hemos comentado, ya que la tarea del gestor consiste en ayudar a sus clientes a resolver su tarea de efectuar cambios.
- *Fortalecer la relación Gestor y Cliente.* Es una parte fundamental, ya que es el canal por donde han de fluir los conocimientos y la influencia del propio gestor, son el aspecto que por si solo es más trascendental en el trámite del cambio.
- *La lógica.* Considero que no hay recetas de cocina, que las siete fases que hemos comentado se tiene que complementar con otras disciplinas y con otros modelos, no podemos cerrarnos a que este modelo es infalible y único, no , existe una lógica en él, como función, como proceso de cambio, en la forma en que comúnmente se desarrolla y de las adaptaciones que se tendrán que realizar, dependiendo de las necesidades del cliente.
- *El Análisis Sistémico.* Las siete fases, según sus autores, se amoldan a casi la mayoría de casos que sobre D.O. se han desarrollado, y creen que son útiles, no solo para fines de análisis sistémico, sino también para los de los gestores profesionales de cambios que deseen aclarar y comprender las exigencias de su labor.

Elementos de apoyo programados.

Como lo comentamos en nuestra introducción, la necesidad de analizar algunos modelos adicionales al de D.O. para fortalecerlo; pero también necesitamos utilizar algunas otras herramientas para mejorar nuestras expectativas en darle seguridad a nuestro cliente, de que la propuesta de cambio se debe de reforzar con un cambio planeado, para ello proponemos utilizar los elementos del proceso de cambio planeado en la cámara de diputados, base del mejoramiento organizacional, como procedimiento técnico de ayuda.



* Tomado de Kast Fremont E. & Rosenzweig James. Administración de las Organizaciones. Un enfoque de Sistemas. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 620

Modelo de Investigación de etapas para el desarrollo de la Organización³⁰

De igual manera que lo comentamos con el proceso de cambio planeado, de la misma forma deseo reforzar nuestro modelo de D.O. con el modelo de investigación de etapas para el desarrollo de la organización, el cual aún cuando está adaptado con pequeñas adecuaciones, nos sirve como un mapa conceptual, donde se detalla la amplia colaboración entre el gestor del cambio y la Cámara de Diputados, como nuestro cliente, la recopilación de datos, tiene una importancia relevante, a pesar de que existan repeticiones, la función de recoger información debe de ser una constante, ya que estamos interactuando con una organización en constante movimiento, una organización que tiene vida.

En el modelo se enuncian fases con la finalidad de actuar, tomándose como ejemplo un programa de desarrollo organizacional incipiente, sin embargo los aspectos clave del modelo son:

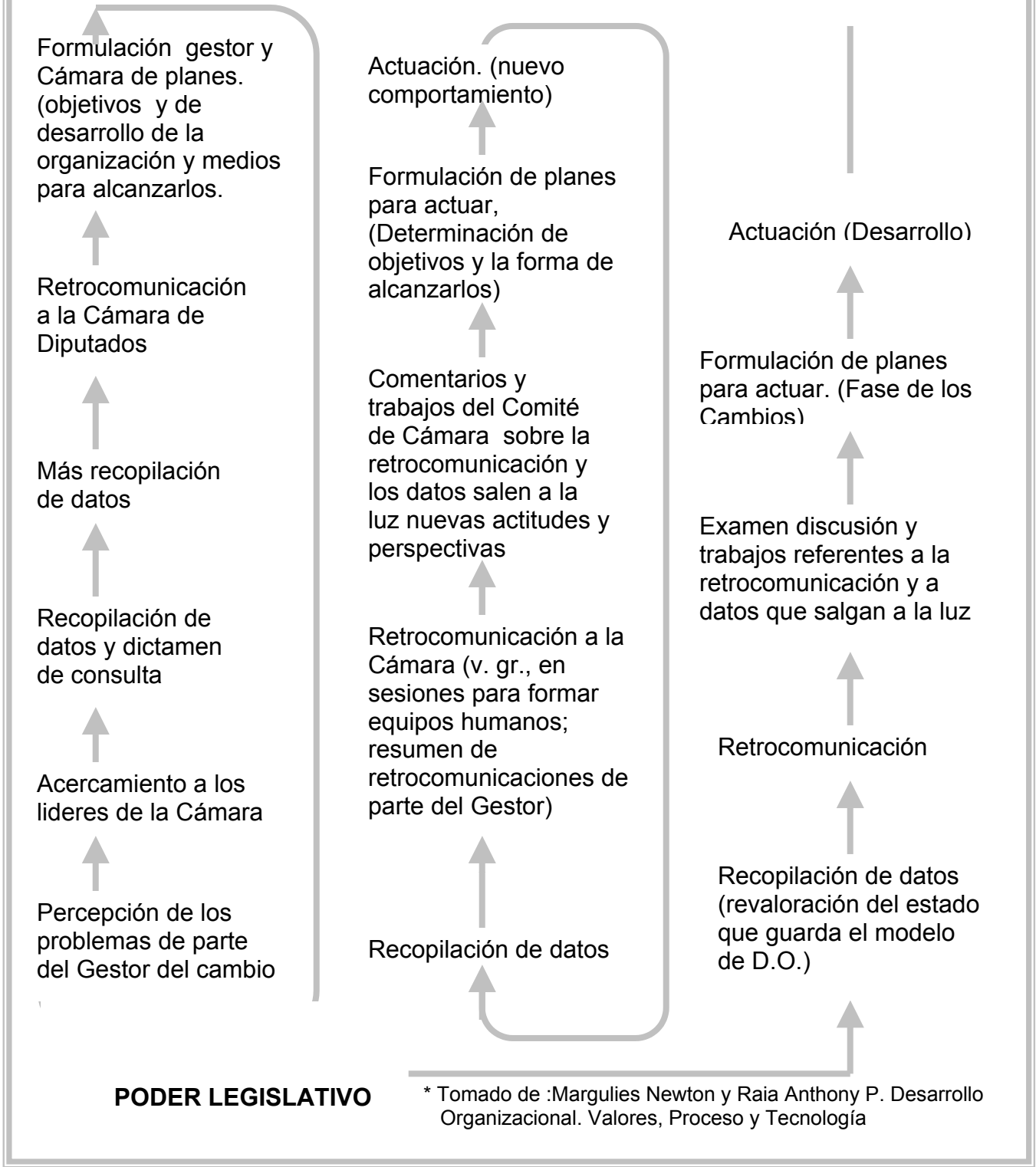
- El diagnóstico
- La recopilación de datos
- la retrocomunicación al Comité de trabajo
- La discusión de datos
- Los trabajos con los grupos legislativos
- La formulación de los planes
- La ejecución

El orden en que se exponen los anteriores elementos tienden a ser cíclicos, concentrándose en los problemas nuevos o avanzados, al aprender el cliente y gestor a trabajar unidos con más eficiencia. Es preciso considerar también la actuación o ejecución como un proceso o trámite, puesto que “la Recopilación y el análisis constante de los datos sobre las relaciones humanas y la información sobre lo que se descubre, a la empresa u organismo, de manera que cambie su conducta”, se definirá la retrocomunicación como las observaciones acerca del comportamiento, sin emitirse juicios críticos.

Finalmente podríamos agregar en relación a este modelo que lo ideal es que tanto los objetivos iniciales como las normas estratégicas de las distintas acciones para desarrollar el Modelo de D.O. son el resultado de un **cuidadoso diagnóstico** de cuestiones tales como los problemas entre personas y entre grupos políticos, sean del partido que fuera; el trámite de las decisiones y el flujo de las comunicaciones que en el momento actual tienen lugar en la Cámara de Diputados. En la página siguiente, se diagrama con mayor precisión el Modelo de Investigación de etapas para el desarrollo de la organización

30 Margulies Newton y Raia Anthony P. Desarrollo Organizacional. Valores, Proceso y Tecnología. Editorial Diana. México. 1974. pág. 55

MODELO DE INVESTIGACIÓN DE LAS ETAPAS PARA EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN * LEGISLATIVA



TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

Retomando conceptos e ideas de otros modelos expuestos en los Supuestos Teóricos. (Nos servirá de Complemento para dar mayor solidez a nuestro Modelo)

A continuación exponemos los conceptos más importantes de nueve modelos, que podrían coadyuvar en integrarse, a manera de darle mayor solidez a nuestro Modelo de Desarrollo Organizacional, cabe aclarar que todos estos supuestos teóricos fueron abordados con mayor amplitud, precisamente en el capítulo de supuestos teóricos, por lo que en el siguiente esquema solo estamos citando aquellos conceptos o actividades, que pudieran servirnos de base y/o reflexión :

➤ ENFOQUE DE SISTEMAS

- Un sistema técnico o de operación
- El sistema Administrativo.
- El Sistema Humano o personal y cultural.

➤ CALIDAD TOTAL

Como podemos observar la calidad según Crosby, se empalma a los conceptos que estamos buscando solucionar con el D.O. “la capacitación”, y herramientas, para que la organización sea eficiente, que ese es el problema que tenemos eficiencia, productividad, algunos de los elementos que un programa de calidad maneja son :

- Convencimiento de la necesidad de adaptarse a los cambios(Coincide con lo que a la Cámara de Diputados se ha recomendado)
- Visión de largo plazo (Es un elemento que retomaremos para nuestro desarrollo)
- Administración participativa y trabajo en equipo (Este es un elemento muy importante, ya que consideramos que la Cámara de Diputados debe de reflejar este sentido, el universo de Diputados es limitado, estamos hablando de 500 personas, que comparado con empresas que tienen esta o una cantidad mayor, no debe de representar un obstáculo el número de estos)
- Mejora continua de todos los procesos de las empresas (Creo que también retomaremos este elemento, porque la mejorara continua nos ayudará a mejorar el siguiente proceso legislativo)
- Programa de capacitación en todos los niveles de la empresa (lo tenemos contemplado, como una parte muy importante de nuestros futuros procesos)
- Adecuado uso de herramientas estadísticas en la toma de decisiones (Es fundamental, sobre todo cuando tendremos que ser evaluados en nuestro desempeño como Diputados o legisladores)
- Atención al cliente. Interno y externo (este factor lo utilizaremos, porque en la identificación de nuestro problema, tenemos factores internos y externos que tendremos que atender y estudiar.)

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

- Dedicación total. Todos los miembros de la organización deben girar hacia la calidad (También se cuidará este aspecto, ya que los ciudadanos esperan calidad en tiempo, en respuesta, en la naturaleza misma de la respuesta)
- Evaluación. Establecer puntos de partida, formas de evaluar procesos y resultados, puntos críticos e indicadores de costos, principalmente.(la Evaluación es muy importante, pero la utilizaremos después de haber implantado nuevos procesos que requieran ser evaluados, así como costos.)
- Que todo integrante de la empresa esté integrado y comprometido en el logro de un buen desempeño (para el caso de la Cámara de Diputados se tendrá que trabajar mucho sobre este punto, ya que no todos los diputados están concientes de hacer un buen desempeño en su actividad legislativa)
- Participación creativa y eficaz en la consecución de los propósitos planteados (Este factor es muy importante ya que una participación Creativa y eficaz nos ayudará a mejorar nuestros niveles de productividad legislativa)
- Capacitar y entrenar continuamente en filosofías y técnicas de calidad (Este punto tendría un éxito en caso de desarrollarse, ya que la filosofía legislativa, alimenta un espíritu de lealtad hacia las instituciones nacionales, y en ese sentido la Cámara de Diputados, se entiende que requiere lo mejor de sus integrantes)
- Comprender y solucionar problemas y decisiones que afecten a los clientes, (En este caso estamos hablando de los ciudadanos, ya que a ellos son los que van a saber si una ley o antes una iniciativa les será útil o en perjuicio de sus intereses, salvando el caso de la Fiscal, las demás leyes tienen una connotación diferente)
- Crear constancias en el propósito de mejorar el producto y el servicio (En este caso el proceso legislativo, el Dictamen y obviamente el tener leyes)
- No depender más de la inspección masiva; es decir, integrar la calidad al producto desde el primer momento (Este principio es muy importante, ya que su buen desarrollo nos va a permitir, que antes de que una iniciativa se lleve a comisiones, y después al pleno pase por una etapa preoperatorio, de preconsenso)
- Eliminar cuotas numéricas; tomar en cuenta los métodos de calidad en lugar de los números (Es muy común este principio en la Cámara de Diputados, los tableros nos enseñan que existen cuotas numéricas por partido político.)
- Entre las herramientas que se tendrán que considerar como ideas que dan sustento de la Administración de la Calidad Total se tomarán en cuenta las siguientes:
 1. Enfoque de sistemas(Con mayor atención a la Organización legislativa)
 2. Herramientas de la Administración de Calidad Total (las propias al desarrollo de nuestro proyecto)
- Participación de empleados.(Que para el caso que nos ocupa, hablaremos de los trabajadores del conocimiento, que son todos los trabajadores que

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

integran con su participación el buen desenvolvimiento de las funciones legislativas).

➔ REINGENIERIA

Por tanto el modelo de D.O. no solamente tiene que abarcar cambios en los procesos, formas de votar, de analizar, evaluar, consensar una iniciativa de ley, sino también en la forma de administrar, y de hacer las cosas.

➔ BENCHMARKING

- ➔ *Los de tipo Interno:* parte de la base de que dentro de una organización existen diferencias entre sus distintos procesos de trabajo. Algunos de ellos pueden ser más eficientes y eficaces que los de otras áreas de la misma empresa. Esto es fácilmente observable en la Cámara de Diputados, que aún cuando tenemos el mismo proceso legislativo, los procedimientos internos por cada fracción legislativa son diferentes, por ello el Benchmarking interno es importante para nuestro desarrollo.
- ➔ *Funcional:* identifica productos, servicios y procesos de empresas no necesariamente de competencia directa. Generalmente apunta a las funciones de Marketing, producción, Recursos humanos o Finanzas. (En este caso, también podemos identificar mejoras sobre nuestros procedimientos en otras legislaturas del mundo).
- ➔ *Definir a que se le va a aplicar el Benchmarking:* definir los clientes, (En este caso a los ciudadanos) sus necesidades de información, definición de factores críticos de éxito (Esta parte es sumamente importante, ya que se relaciona a variables externas que tienen una profunda influencia sobre el poder legislativo, aún cuando se presume un poder autónomo, la verdad es que la presión de los diferentes grupos sociales puede evitar que una iniciativa de ley se apruebe, o se modifique, finalmente se rechace).
- ➔ *Recopilación y análisis de información:* definición de los métodos como entrevistas, encuestas, publicaciones, archivos, asociaciones; es necesario organizar la información y analizarla.

➔ EMPOWERMENT

¿Qué resultados podemos esperar en la Cámara de Diputados al implementar este tipo de medidas?. Al menos tendremos la expectativa de que al implantar las anteriores acciones se consiga:

- ➔ Mejora el desempeño de los equipos de trabajo
- ➔ Genera mayor nivel de productividad y producción de iniciativas sobre hechos concretos.
- ➔ Incrementa la satisfacción de los clientes (en este caso pensando en los Diputados Federales)
- ➔ Se logra un mejor desempeño en las tareas que serán más tarde evaluadas.

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

Es recomendable que para desarrollar una actitud de Empowerment, en el poder legislativo se deben de considerar las siguientes experiencias:

- Aprender de los errores
 - Las personas son personas. Tienen autoestima, quieren ser escuchados, tienen opinión, quieren ser responsables
 - La delegación exitosa. Establezca misiones y confíe
 - Redefina el poder. Establezca una mezcla de: competencia, empatía, jerarquía
 - Lidere: monitores, oriente, decida, guíe, refuerce.
- LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS (APO)

Mucho de lo que desarrollaremos en D.O. para mejorar la productividad legislativa, lo relacionamos con la capacitación, por tanto comentaremos que la APO contribuye a la capacitación del personal por las siguientes razones:

- El proceso de fijar objetivos y posteriormente compararlos con los resultados logrados representa un medio de autoaprendizaje.
- El feedback (apoyo y orientación) constituye la principal oportunidad para el “entrenamiento en el terreno” (coaching).
- Toda la información generada constituye una fuente importante para el diagnóstico de necesidades de capacitación, del cual deriva la planificación curricular y el diseño de la capacitación formal.

➤ JUST IN TIME

“poner el sistema en marcha tras estudiar a fondo distantes experiencias en otras empresas”, las experiencias las podemos retomar en otros países, con otras legislaturas; “Educación de todos los participantes en el proceso, empezando por los propios suministradores, sin olvidar el último extremo de la cadena: el valor para los clientes.” En este caso, retomamos el aspecto de la educación, como un factor casi constante en cada uno de los modelos que hemos mencionado anteriormente; “Conseguir mejoras del proceso, pues en todos los casos es viable reducir tiempos y movimientos y simplificar operaciones”.

➤ EL MODELO BUROCRÁTICO

El nombre comúnmente dado a los individuos que laboran en organizaciones administradas burocráticamente es el de funcionarios. (Ahora la nueva estructura de la Cámara, en cuanto a los niveles Directivos, se les denomina Secretarios.) La retribución que la organización hace a los individuos que ocupan un puesto dentro de la jerarquía organizacional es en dinero (sueldo fijo). (Aunque es muy dado en la Cámara y en otros organismos públicos, el otorgar bonos o gratificaciones especiales)

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

Como lo comenté anteriormente la Escuela de la Burocracia es importante conocerla, para entender mejor las estructuras de los organismos públicos, y en ese sentido el estudio de la Cámara de Diputados, tiene una importante relevancia que no se podría omitir el dejar de mencionar la Escuela de la Burocracia, tal vez muchas formas de administrar recursos humanos hayan cambiado, pero el enfoque de Weber es muy importante cuando se tiene que analizar a una dependencia tan importante como el poder legislativo, por obvio mucho del Modelo Burocrático tendrá similitud con el poder legislativo, aunque sus procedimientos hayan cambiado, o evolucionado sin embargo de los conceptos mencionados por Weber, aunque no sean del todo válidos para esta época o la misma dependencia que estamos investigando, son un muy importante marco de referencia a la evolución misma de los organismos públicos en México.

➤ EL MODELO AUTÓCTONO

Elementos básicos de la prospectiva.

- Holística. Mirar sistemáticamente cada elemento, con sus propiedades, El diseño del mañana.
- Creatividad. La producción de algo nuevo. La Creación de algo valioso.
- Participación y cohesión. Alcanzar un consenso, o un compromiso entre los actores sociales.
- Preeminencia del proceso sobre el producto. Ampliar horizontes.
- Convergencia-divergencia. Diferentes puntos de vista, tendrán la oportunidad para exponerlos.
- Finalidad constructora. Concepción y conciencia del cambio.

➤ LA ORGANIZACIÓN DEL FUTURO

Los gerentes que gustan de emplear redes y, en forma creciente, de trabajar en equipo. Nunca se deberá de olvidar que la tecnología permite a los gerentes trabajar con mayor eficacia y aprender nuevas habilidades con mayor eficiencia en costos. El concepto virtual es una etiqueta, lo importante es hacerla funcionar. La organización virtual sigue siendo un concepto. Lawrence Lyons dice que “ ***en la década de 1990 y después, la organización inteligente será la que sobreviva***”

CONCLUSIONES

SOBRE LOS MODELOS

Ha sido una experiencia muy importante el recorrer algunos de los modelos organizacionales, sin embargo han quedado modelos tan importantes sin haber sido analizados, ejemplos de ellos : La Rueda del Cambio Global, como agregado al Diamante. Las Técnicas para la Innovación, aunque se analizó el Benchmarking, faltó abundar sobre otras como la lluvia de ideas, aun cuando está implícita; la consulta a expertos, como complemento a nuestro proyecto de D.O, es fundamental el anexarla; la Técnica de Eward de Bono, los seis sombreros, y muchos otros modelos que en los supuestos teóricos se hubieran considerado, pero me dejó una inquietud muy importante, a medida que analizaba más modelos, encontraba en las bibliografías, otras herramientas que mucho me hubiera agradado complementar, sin embargo había un límite de tiempo. A medida que leía las características de un modelo, me salían dudas sobre sus herramientas, las estudiaba, las analizaba, e incluía conceptos que tuvieran que ver con mi cliente, (la Cámara de Diputados).

SOBRE LA CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO PARA EL PODER LEGISLATIVO

Considero que el modelo de D.O. no es la mejor opción, ni el más completo para aplicarlo al poder legislativo, es un modelo que se inventó hace muchos años 25 o más, y que las conductas y formas de administración han evolucionado tanto que por ello anexé herramientas de otros modelos, para enriquecer el que había elegido, sin embargo creo que un modelo difícilmente puede desarrollar todo lo que un gestor del cambio desea para los fines de su cliente, no dudo que sea la matriz disciplinar una excelente ayuda vertebral en la estructuración de un trabajo de investigación como el que aquí hemos expuesto, pero creo conveniente desarrollar elementos para hacer un traje a la medida, de acuerdo a las características de nuestro cliente, de sus necesidades y de lo que plantea una planeación prospectiva, de lo que queremos para un futuro.

Por tanto, considero que se debe de elaborar un modelo para la Administración Pública Mexicana, con nuestras características propias, con la prospectiva necesaria, para ello tendremos que considerar la aplicación de una técnica común de abstracción y simplificación para el estudio de las características o aspectos de utilización o comportamiento de objetos o sistemas en condiciones variables..

Un modelo mexicano, que nos lleve a la identificación de objetos, sucesos, procesos o sistemas, un modelo a escala natural, hecho de barro y piedra, de un diseño de un paradigma autóctono.

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

La construcción de un modelo suministra una herramienta para la extensión del juicio de quien toma decisiones en el manejo de sistemas complejos de gran escala. Lo cual es claro y entendible en el caso de un poder como el legislativo.

DEL PODER LEGISLATIVO.

Desde mi muy particular punto de vista, el poder legislativo necesita urgentemente un cambio, un cambio que beneficie al pueblo de México, la productividad legislativa debe de ser enfocada, lo mismo que se hace con la mayoría de los funcionarios públicos, de los otros dos poderes, Ejecutivo y Judicial a evaluar sus resultados, a evaluar su desempeño, así podemos observar en el **ANEXO 13**, que existe una pirámide que la hemos adecuado al estilo de nuestro proyecto, donde tenemos como base sólida, las metas, el enfoque común y un sentido orientado todo a cumplir compromisos con los ciudadanos.

Obviamente, sabemos que no es una tarea fácil el enfocar a la Cámara de diputados hacia los resultados, y sobre todo pensar que pudiera actuar como un equipo, sin embargo todo cambio tiene su resistencia y habría que dar el primer paso, intentándolo; con los elementos que hacen que los equipos funcionen, se sugiere que en primer lugar, independientemente de todo una metodología previa, tener contemplados retos del desempeño, son el mejor camino para formar equipos y que, con frecuencia, se pasan por alto los “ elementos básicos del equipo, entre ellos el tamaño, objeto, metas, habilidades, enfoque y responsabilidad. En el **ANEXO 13** se describe los elementos básicos para crear equipos: habilidades de los miembros del equipo, la responsabilidad del equipo y el compromiso de los miembros del equipo.

UNA PLANEACION PROSPECTIVA.

Ese sería el reto, una planeación prospectiva, un paradigma que en mi punto de vista aún no se esboza en el poder legislativo; por tanto los elementos que aquí hemos desarrollado, lo mismo que a través de un cuatrimestre en la materia de Teoría y Sistemas Organizacionales me ayudaron a entender la problemática, y las características de este proyecto. Pero como agente de cambio, primero vamos a empezar por el que escribe, si uno no cambia sus formas de hacer y pensar las cosas, difícilmente podemos ni siquiera intentar cambiar a los demás, una mente abierta; alcanzar objetivos, metas, retos, tener enfoques con una nueva planeación estratégica, con una nueva visión y misión, son algunos de los factores que nos permitirán tener instituciones de servicio, y de mejora continua. El poder legislativo: Cámaras de Diputado y de Senadores, cuesta mucho al pueblo de México, no pueden ni deben quedar fuera de un cambio de cultura que se está desarrollando en gran parte del mundo; “como funcionario público, nadie debe dejar de ser evaluado en su desempeño “. Lo mismo debe de suceder en las legislaturas de los Estados de la República, como en la Asamblea del Distrito Federal.

BIBLIOGRAFÍA

1. Arias Galicia Fernando. Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y el Comportamiento. Editorial Trillas. México. 1978.
2. Münch Lourdes. Angeles Ernesto. Métodos y Técnicas de Investigación. Editorial Trillas. México. 2001.
3. Paoli Bolio Francisco José. (Coordinador). La Cámara de Diputados en la LVII Legislatura. Talleres Gráficos de la Cámara de Diputados. México. 2000.
4. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
5. Ley Orgánica del Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos.
6. Hammer Michalel & Champy James. Reingeniería. Grupo Editorial Norma. Colombia. 1994.
7. Champy James. Reingeniería en la Gerencia. Grupo Editorial Norma. Colombia. 1995.
8. Stoner James A.F. Freeman r. Edward. Gilbert Jr. Daniel R. Administración. Sexta Edición. Prentice Hall. México. 1996.
9. Colunga Dávila Carlos. La Administración del tercer milenio. Panorama. México. 1996.
10. Koontz, Harold, y Weichrich, Heinz. Administración, Ed. McGraw Hill, México. 1998.
11. Tamamés Ramón. Claves para la modernización de la empresa. Ediciones 2010 Dos mil Diez. Madrid, España. 2000.
12. Harmon Michael M. & Mayer Richard T. Teoría de la Organización para la Administración Pública. Fondo de Cultura Económica. México. 1999.
13. Arellano David. Cabrero Enrique. Del Castillo Arturo. Reformando al Gobierno. Una visión organizacional del cambio Gubernamental. Editorial Miguel Ángel Porrúa. CIDE. México. 2000.
14. Margulies Newton y Raia Anthony P. Desarrollo Organizacional. Valores, Proceso y Tecnología. Editorial Diana. México. 1974.

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

15. Kast Fremont E. & Rosenzweig James. Administración de las Organizaciones. Un enfoque de Sistemas. Editorial Mc Graw Hill. México. 1981
16. “ Quién es Quién en el Congreso “. LVII Legislatura 1997-2000. Instituto de Estudios para la Democracia, AC. México. 1999
17. Rosell Mauricio. Congreso y Gobernabilidad en México. Una perspectiva desde la experiencia internacional. Editorial Miguel Ángel Porrúa. México. 2000
18. Gore Al. Un Gobierno más efectivo y menos costoso .Edamex. México. 1994.
19. Osborne David. Gaebler Ted. La Reinención del Gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público. Paidós estado y sociedad. Madrid España.

TEORIA Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

- Artículos y páginas electrónicas -

1. Informe final de la Comisión de Estudios para la Reforma del Estado. Forma de Gobierno y Organización de los poderes públicos. Coordinador Porfirio Muñoz Ledo y Lazo de la Vega. México. 22 de Noviembre del 2000. Informe entregado al Presidente Vicente Fox Quezada. Museo Nacional de Antropología.
2. Calidad total. Una alternativa de organización del trabajo en México. Elvia Espinosa Infante y Rebeca Pérez Calderón. Tomada de la página de Orión. www.orion2000.org
3. Suárez, Vicente, “Desarrollo Organizacional” en <http://Orión2000.org/> material de apoyo a la materia Teoría y Sistemas Organizacionales, México, 1998.
4. Nueva Estructura de la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión. Septiembre de 1999.. Comité de Biblioteca e Informática LVII Legislatura.
5. Cámara de Diputados. www.diputados.gob.mx
6. Cámara de Diputados. <http://gaceta.cddhcu.gob.mx>
7. Revista Nueva Estructura de la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión. Comité de Biblioteca e Informática LVII Legislatura.
8. V. Suárez (V, 00). <http://www.orion2000.org/central.htm> Recursos para la Investigación.
9. <http://www.geocities.com/wallstreet/exchange/4280>
e mail jonlurie@alumni.princeton.edu