

MODELO PARA EL CAMBIO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO EN EL MARCO DEL PARADIGMA POSBUROCRÁTICO Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

(Propuesta para un organismo desconcentrado de la Secretaría de Gobernación)

ABSTRACT:

A partir del análisis de las condiciones que dan lugar al surgimiento del paradigma posburocrático, se analizan sus implicaciones en cuanto al aprendizaje organizacional en el ámbito de la administración pública mexicana, a fin de evaluar sus posibles consecuencias en el reforzamiento de mitos más que en la generación de procesos de cambio efectivos en las capacidades de administración estratégica.

Ello conduce a la revisión del papel que jugará la cultura nacional y el de cultura organizacional, con el propósito de señalar que, para lograr procesos reales de cambio y aplicación de los planteamientos de la reinvención del gobierno, es preciso contextualizar la propuesta.

Estos aspectos son analizados bajo la estructura de la matriz disciplinar de Khun en cuanto a la problemática, la epistemología y los principios teóricos. La metodología propone un ejercicio basado en el desarrollo organizacional para el subsistema administrativo del organismo en el cual laboro.

ALMA LILIA CAMPOS ESPINDOLA

CONTENIDO

MODELO PARA EL CAMBIO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO EN EL MARCO DEL PARADIGMA POSBUROCRÁTICO Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

(Propuesta para un organismo desconcentrado de la Secretaría de Gobernación)

INTRODUCCIÓN

- I. PROBLEMÁTICA EN TORNO AL PASO DEL PARADIGMA BUROCRÁTICO AL NUEVO MODELO EN EL ÁMBITO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MEXICANA.
- II. FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS.
- III. PRINCIPIOS TEÓRICOS.
- IV. METODOLOGÍA: UNA PROPUESTA PARA EL CAMBIO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO

CONCLUSIONES

ANEXO

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

INTRODUCCIÓN

Nuestro indefectible Isaiah Berlin ha referido que los mundos de la política, la sociedad, lo moral, lo espiritual, son espacios a los que la ciencia no podrá acceder fácilmente, dado que no pueden ser clasificados, descritos o predeterminados porque *la proporción de vida sumergida que hay en ellos es demasiado alta*¹. En tal sentido, la intuición, que ofrece un acercamiento a la naturaleza y la estructura de tales mundos, no es un mero paliativo, un último recurso empírico en tanto las técnicas científicas logran acceder a las entrañas de éstos ámbitos:

...su cometido es otro: hace lo no es capaz de hacer ninguna ciencia, distingue lo real de la farsa... lo que merece la pena de lo que no la merece.. y lo hace sin ofrecer base racional a sus pronunciamientos...Porque ¿qué son los datos de esta intuición sino el terreno último, el marco, la atmósfera, el contexto, el medio... en el cual se sienten, evalúan, juzgan todos nuestros pensamientos y actos...?

En el ámbito del estudio de las organizaciones, surgen actualmente nuevas perspectivas que añaden, a los elementos racionales inherentes a la búsqueda de conocimiento, conceptos que fueron soslayados en algún momento. Tales posturas nos conducen a reflexionar sobre la necesidad de incorporar nuevas formas de aprendizaje, tanto en lo individual como en el ámbito organizacional.

En el ámbito de las organizaciones públicas, como parte de procesos de cambio acelerado en el ámbito mundial, revolución tecnológica, severas restricciones presupuestales a los gobiernos y sociedades más organizadas y demandantes, el paradigma burocrático, fenómeno que acompañó al siglo veinte y que alguna vez fue necesario frente a la concentración de grandes capacidades de gobierno, ha agotado ya sus alcances para dar paso a un nuevo paradigma a partir de las crisis de los estados neoliberales de finales de los años ochenta, las cuales venían presentándose desde la llamada crisis del estado de bienestar que comienza a gestarse en los años 50.

Tales procesos se han emprendido en otros países, entre los que se encuentran Estados Unidos, Inglaterra, Nueva Zelanda y Francia. Osborne, uno de los autores de la *Reinvención del Gobierno* y Plastrik (1997), definen la reinvención como la *transformación fundamental de los organismos y*

¹ Cfr. Berlin, I.- *El erizo y la zorra*. (1953). Ed. Océano. Col. El ojo infalible. México, 2000, p 84.

*sistemas públicos para que se produzcan mejoras espectaculares en su eficacia, su eficiencia, su adaptabilidad y su capacidad para innovar. Esta transformación se logra **cambiando su propósito, sus incentivos, su responsabilidad, su estructura de poder y su cultura**².*

La reinención se sustenta no sólo en la incorporación de prácticas administrativas provenientes de los sistemas empresariales. De hecho, es el punto donde convergen los avances del estudio de las organizaciones y los nuevos modelos de aprendizaje organizacional, creatividad e innovación.

Ello ha requerido de capacidades de aprendizaje acelerado en el ámbito empresarial. El objetivo del presente documento consiste en tratar de explicar las condiciones bajo las cuales estos procesos tendrán verificativo en el ámbito de lo público, en un contexto como el de nuestro país, donde la reinención acompaña a la transición electoral.

De las diversas perspectivas organizacionales analizadas en clase, estimo que para el objetivo de la presente investigación es preciso considerar posturas diversas: el análisis del fenómeno burocrático, para asimilar las propuestas del paradigma posburocrático, así como la necesidad de instrumentar acciones bajo esquemas como el de Desarrollo Organizacional, vinculados con las capacidades de aprendizaje organizacional. Ello conlleva indefectiblemente al análisis de los conceptos de cultura y cultura organizacional.

En este punto estriba la dificultad para centrar toda la investigación en el ámbito de un solo organismo. El análisis de los cuatro pilares de la matriz disciplinar de Thomas Kuhn nos conduce invariablemente a un análisis más general. Sin embargo, el aspecto metodológico se aterriza exclusivamente al ámbito del órgano desconcentrado de la Secretaría de Gobernación responsable del análisis de información en apoyo a la toma de decisiones en materia de seguridad nacional en nuestro país.

Como resultado del proceso de transición electoral que vive el país actualmente, se incorporaron muchos de los planteamientos de la reinención de los gobiernos en las propuestas que ha emitido la oficina de innovación gubernamental, dependiente de la Presidencia de la República. De las acciones de difusión, se está pasando ya al establecimiento de metas concretas y se atacan aspectos que estructuralmente han afectado a la administración pública mexicana como los de corrupción y la necesidad de conducirse con mayor transparencia.

² Osborne, D. y Plastrik, P. (1998:30). Las negritas son mías.

Otro ámbito que ha sido atacado, es el de mayor racionalidad en el gasto público, bajo criterios de austeridad y conforme a la consigna de *hacer más con menos*, se reestructuran áreas, se redefinen objetivos, metas y programas. Estimo que estos son puntos que se intenta fortalecer al interior del aparato burocrático pues falta aún por ver cómo será considerada la voz del cliente: el ciudadano.

Para el caso que nos ocupa, es indispensable que el órgano desconcentrado de la SEGOB se ha desempeñado como una organización de corte burocrático tradicional en lo que a sus procesos de gestión administrativa se refiere. En términos más genéricos, bien podría encajar en lo que algún autor ha denominado organización orientada al logro, para diferenciarla de aquellas cuyo eje es la búsqueda de poder, el desempeño del rol, pero que aún no se consideran como de apoyo.

En este tipo de organismos, la misión u objetivo institucional consigue incorporar la energía, las metas y los objetivos individuales. Existe un sentimiento de identidad entre los miembros de la organización. Ello se ha reforzado en gran medida por la trascendencia de los fines institucionales, dado que los procesos y productos sirven a la toma de decisiones para el mantenimiento de la seguridad de la nación.

Esta investigación es el inicio para el desarrollo de algunas propuestas en torno a la dinámica de cambio y la importancia de los proceso de aprendizaje como elemento indefectible en el desarrollo de las organizaciones.

No profundizo de manera amplia en el organismo, en función de la naturaleza reservada de sus funciones. Asimismo, actualmente se encuentra en proceso de evaluación, de cuyos resultados se esperan cambios trascendentes en su misión, visión, estructura orgánica, objetivos y proyectos. Sin embargo, el diseño de la propuesta metodológica se estima igualmente aplicable como parte del proceso de cambio que de inicio.

Son diversos los escenarios que se yuxtaponen, lo que vuelve el momento particularmente interesante. Esta investigación constituye para mí una oportunidad para realizar un apunte incipiente que ofrezca respuestas *a priori* a las muchas interrogantes que fueron surgiendo.

Las cosas de las que debe ocuparse el gobierno
son los hombres, pero en sus relaciones, ligazones,
imbricaciones con esas otras cosas que son
las riquezas, los recursos,
los medios de subsistencia, el territorio,
ciertamente con sus fronteras, sus ciudades, su clima,
su sequedad, su fertilidad;
son los hombres en sus relaciones con los usos,
las costumbres, los modos de hacer o de pensar...

MICHEL FOUCAULT

1. PROBLEMÁTICA EN TORNO A LA FORMACIÓN PARA EL SERVICIO PÚBLICO EN MÉXICO

Entre los temas de mayor interés actualmente se encuentran los relacionados con el rediseño de los gobiernos bajo un enfoque sumamente crítico, no sólo en lo relativo a la calidad en la prestación de bienes y servicios públicos, sino que se cuestionan profundamente los medios en que el gobierno se ha relacionado con la sociedad, emanados de la tradición burocrática fundada por Max Weber, dando origen a un planteamiento que establece el surgimiento de un nuevo paradigma, denominado posburocrático³.

En tal sentido, hemos apuntado que el modelo de dominación burocrática se erigió como el más eficiente para explicar la dinámica de organizaciones complejas como la Iglesia o el Ejército⁴. Dadas las condiciones históricas, sociales y económicas de principios del siglo XX, los estados nacionales tuvieron en el modelo burocrático la alternativa más racional para responder a los desafíos de su tiempo.

La concentración de facultades conforme a un orden normativo preciso para la regulación de la discrecionalidad del funcionario público, trajo como consecuencia no sólo la instauración de un orden legal-racional sino también, en su puesta en práctica, notorios grados de inflexibilidad y capacidad de respuesta frente a sociedades cuyo desenvolvimiento fue cada vez más complejo.

Weber definió el Estado como la agencia facultada legalmente para ejercer el monopolio de los medios de coerción y su uso dentro de su territorio soberano. Para el logro de este propósito, fue

³ Cfr. *La gestión pública, su situación actual*, coordinada por Barry Bozeman, (FCE, 1998) y Barzelay (1998).

⁴ Cfr. <http://www.geocities.com/Athens/Crete/3108/main.html>, con relación a los postulados del modelo Burocrático.

necesario contar con un cuerpo burocrático que aún de manera rudimentaria, funcione como una organización jerarquizada con un área de competencia delimitada.

Hasta este punto, uno de los pilares del modelo de dominación burocrática, el apego a normas y procedimientos como principio de racionalización, devino en el estudio del marco legal, particularmente del derecho administrativo-, como eje a partir del cual podría ser comprendida, casi en su totalidad, la acción de gobierno.

No es sino hasta la segunda mitad del siglo XX cuando el enfoque jurídico tradicional de la administración pública comienza a perder su capacidad para *ayudar a la transformación de las regulaciones profundas de los sistemas humanos reales*, (Crozier 1989:113), por lo que la transformación de las administraciones se vuelve ya no un en una mera aspiración sino en una necesidad urgente. Ante un entorno cada vez más complejo, la propia lógica del Estado se reformula frente a una nueva problemática.

Como parte del modelo burocrático, fueron necesarias determinadas habilidades por parte de los servidores públicos: asimilación de los principios normativos, y mecanización en la ejecución de procedimientos y tareas. El ámbito actitudinal se centró en la disciplina y el respeto al principio jerárquico y la sujeción a la autoridad formal. El ámbito aptitudinal no requería mayor esfuerzo y, a pesar de la naturaleza especializada de determinadas funciones, el cúmulo de conocimientos que se ponían en práctica no ameritaban mayor profundización una vez asimilados. En este caso, la estandarización es una fuente de orden y estabilidad.

Con la irrupción del modelo posburocrático, se presentan desafíos en diversas esferas y el primero de ellos se encuentra en la capacidad efectiva de **aprendizaje** –apropiación y aplicación- por parte de las organizaciones públicas, por cierto, a un ritmo acelerado y sin precedente. El segundo se concentra en el **conocimiento** –construcción y generación- el cual, se reconoce actualmente, parte del propio individuo y de su capacidad para incorporar nueva información, a fin de integrarla como parte del acervo organizacional.

En tal sentido, existe una paradoja entre los conceptos de aprendizaje y organización: aprender es incorporar la variación, el cambio, y la destrucción de supuestos anteriores.⁵ Organizar corresponde

⁵ En este punto, resulta trascendente el concepto de *kaizen*, empleado por los gurúes de calidad, referido a la mejora continua dentro de las organizaciones de tal forma que un producto, en su

control, la racionalidad y la eficiencia como orden lógico. La antítesis entre ambos conceptos se pone de manifiesto al considerar que aprender es desorganizar e incrementar la variedad, organizar es estandarizar y reducir la variedad.⁶

Una de las mayores críticas al modelo burocrático, consiste en que dejó de lado la esfera humana y su carácter impredecible. En el campo de la formación para el servicio público y particularmente, a la incorporación acelerada de nuevos conocimientos, se presentan considerables factores de rigidez para la implementación de programas en el sector público. En el caso de la administración pública mexicana, se agregarían dos tipos de problemas: los de carácter estructural, pertenecientes a las modalidades adoptadas por la burocracia local y aquellos derivados de resistencias actitudinales, intereses personales y, especialmente, los que se localizan en la propia capacidad cognoscitiva de quienes se desenvuelven dentro del aparato público.

Dentro de los primeros podemos destacar: la ausencia de un programa oficial de formación en el ámbito nacional, la carencia de mecanismos de coordinación entre las reformas individuales, el aumento desmedido de órganos y la duplicidad de responsabilidades, la insuficiencia de recursos financieros y la excesiva y grave centralización en los mecanismos de decisión.

Entre las resistencias humanas se pueden citar: la incertidumbre y desinformación respecto a los objetivos, los medios, la metodología y la estrategia de las reformas emprendidas por la administración actual en cuanto a la llamada *innovación gubernamental*, la subsistencia de un estilo de dirección predominantemente paternalista o personalista lo cual impide que se disponga de tiempo y recursos suficientes para la puesta en marcha de programas de formación con base en un plan de carrera administrativa.

Un último aspecto lo ha sido la existencia de intereses creados que siempre se oponen a las reformas o a los cambios, ya que éstos afectan los privilegios e intereses de determinadas personas o grupos.

En este sentido y dadas las numerosas dificultades para realizar reformas y cambios en las estructuras administrativas de gobierno no sólo en México, sino en la mayor parte de los gobiernos

mejoramiento puede terminar siendo radicalmente distinto al que le dio origen. La idea es retomada posteriormente por Peter Drucker al hacer referencia a Shumpeter y la *creación destructiva* inherente a las organizaciones. (Drucker, 1992).

⁶ Medina y Espinosa, (2000: 30).

latinoamericanos contemporáneos, podrían conducir a diagnósticos que revelen tal cúmulo de dificultades que resulte poco menos que inverosímil que algún resultado pueda ser alcanzado en esas circunstancias.

Esta es una de las posturas de defensa que debemos evitar a fin de no caer en lo que, apunta uno de los autores consultados, sería una suerte de nihilismo psicológico. Los enfoques tradicionales para abordar el fenómeno burocrático no contemplaron que entre las resistencias individuales se encuentran una serie de *mecanismos de defensa que pueden ser evidentes en la estructura organizacional, en sus procedimientos, sistemas de información, roles, cultura*⁷, la ya célebre brecha entre *teoría expuesta* y *teoría en uso*, entre lo que se dice que se hace y lo que realmente se está haciendo.

Por ello, resulta indispensable concebir las propuestas de cambio para el contexto cultural específico en el que se quieren implantar. Las capacidades de aprendizaje no se dan por igual entre un país y otro, entre una economía y otra, entre una administración pública y otra.

Asimismo, las resistencias inconscientes que los miembros de una organización pondrán en juego ante condiciones de cambio e incertidumbre, serán factores que deben considerarse pues no sólo serán obstáculos al aprendizaje sino que son parte de una *defensa social contra la ansiedad*, cuyos extremos podrían llegar a la

despersonalización y a la reducción de significancia del individuo, lo cual reduce el peso y la responsabilidad en la toma de decisiones, lo cual lleva a la subestimación de las posibilidades del desarrollo personal y a evadir el cambio.⁸

Ante la paradoja descrita con relación al aprendizaje organizacional, se esgrime una propuesta conciliadora sustentada en la administración estratégica y el desarrollo organizacional

⁷ Núñez, (2000:26).

⁸ Cfr E. Jaques, "Social Systems as a Defense Against Persecutory and Depressive Anxiety" en M. Klein, Heimann y Money-Kyrle (eds).- *New Directions in Psycho-analysis*. Londres, s/f, citado por Núñez, *op cit*, p. 26.

Durante el último cuarto de siglo se ha producido un cambio espectacular en el mundo desde los puntos de vista social, económico, cultural y político, hasta el punto que dicho cambio puede etiquetarse como desencadenante de una nueva era: la era de la información.

Parte del impacto de la era de la información nos remite al menos a 4 tendencias básicas:

1. La internacionalización de la economía y el aseguramiento de un nivel medio de ganancia a través de mercados globales. Cabe agregar que la globalización de la economía, la concentración de capitales y la tecnología de punta, hoy son poderosos valores de cambio y dominio por encima del esquema armamentista, en detrimento de economías menos fortalecidas.
2. La emergencia de raíces culturales como búsqueda de identidades específicas frente a las tendencias homogeneizantes de la globalización, expresadas en .
3. La proliferación de movimientos ideológicos en defensa del ambiente, derechos humanos o identidades étnicas.
4. El crecimiento del ámbito de influencia de los medios de comunicación, como espacios de manifestación y aún de reclutamiento y formación de militantes de causas transnacionales que socavan la imagen de estados nacionales. Baste con señalar el ejemplo de Chiapas y su impacto en diversos estratos sociales de Europa.

Estas circunstancias, que dan nacimiento al nuevo modelo en el mundo, confluyen en la crisis final del modelo de desarrollo industrial⁹ , la apertura global de mercados y la revolución tecnológica tanto de la infraestructura como del equipamiento para el tratamiento de la información, y a la vez con procesos sociopolíticos globales que involucran participación de organismos que se sitúan entre lo público y lo privado, localizadas en un tercer sector denominado generalmente social, cuyos intereses abordan temas como el movimiento ecologista, la defensa de minorías o la oposición a la globalización y sus efectos.

El mundo que aparece como consecuencia del cambio presenta tendencias tales como:

⁹ Esta crisis es el contexto en el que se produce el fin del modelo incrementalista de prestación de servicios públicos propio del estado del bienestar, cita de López Carmona, (2000).

- La crisis de los estados nacionales (amenazados por la búsqueda de identidades de base cultural y la presión hacia la eficacia en el interior, y por los procesos de globalización e integración regional en el exterior),
- La redefinición de la identidad de acuerdo a fundamentos culturales e históricos frente a elementos de identificación ideológica.
- La aparición de comunidades virtuales de alcance planetario, aunque minoritarias y la generación de vínculos personales ajenos a lo físico.
- La presión sobre la responsabilidad social de las organizaciones, ya sean públicas o privadas y su estructuración como redes flexibles que integran segmentos de otras organizaciones, con una base fundamental en las tecnologías globales de comunicación digital.
- La regionalización económica y la caída de barreras comerciales, por ende, la internacionalización de conflictos en diversos ámbitos.
- La globalización.
- La información como elemento crítico de los procesos económicos y políticos. (López Carmona lo denomina *modelo de desarrollo metainformacional*).

Todos estos elementos traen consecuencias para los gobiernos industrializados y periféricos y en particular, los cambios que se suscitan en sus aparatos de acción estructurados en la administración pública:

- Disminuye la importancia de la estructuración jerárquico-formal como factor tradicional de estructuración, para dar paso a la conformación de redes de actuación pública donde intervienen en medida variable organizaciones con diversos grados de flexibilidad, mayormente orientadas hacia resultados y que por tanto, desafían los mecanismos jerárquicos tradicionales.

- La actuación de la administración pública rompe de facto los límites constitucionalmente admitidos.
- El papel de la administración pública pasa en numerosas ocasiones al de constituirse en un agente más de influencia sobre una política organizada en redes que sobrepasan los límites de los estados nacionales e incluso desafían el propio concepto.
- El paradigma clásico de actuación burocrática de la administración pública choca brutalmente con la nueva realidad informacional, que, como veremos más adelante, se constituye en el espacio y el momento oportunos para poner en práctica las capacidades de aprendizaje organizacional a la vez que se erigen como un desafío contra variables como el tiempo.

En definitiva y esto puede decirse para el caso de México a partir de la transición del 2000, se empiezan a producir cambios de facto, no enteramente relacionados con los cambios en el plano formal como la creación de coordinaciones que no preveía anteriormente la Ley Orgánica de la Administración Pública, que ponen de manifiesto la necesidad imperiosa de repensar la actuación pública en este nuevo contexto.

En este marco, los retos para las organizaciones burocráticas se presentan en diversas modalidades:

- Una reducción de su ámbito de actuación y su preeminencia en la decisión pública, frente a la convivencia con intereses diversos y demandas crecientes.
- Escenarios de mayor complejidad.
- Ruptura de límites normativos a favor de una respuesta más ágil frente a las demandas sociales.
- Desempeño de un rol más en un ámbito conformado por redes que pasan por encima de estados nacionales y soberanías.
- Incorporación de elementos de un nuevo paradigma que convivirán con prácticas tradicionales de corte burocratizado.

En este punto, son muchas las interrogantes a los retos actuales en el caso de México:

¿qué se espera de una administración pública más eficiente?, ¿cómo materializa la sociedad estas aspiraciones?

¿qué tanto es posible avanzar efectivamente en medio de condiciones estructurales como las que caracterizan a nuestro sistema político y por ende, a los mecanismos para el suministro de bienes y servicios públicos?,

¿cómo pueden darse procesos efectivos de aprendizaje organizacional en las organizaciones públicas mexicanas?

¿cómo afectarán las resistencias de los individuos que conformar tradicionalmente los cuerpos burocráticos conscientes e inconscientes en la emergencia de un nuevo paradigma cuando no se llegó a incorporar totalmente el paradigma burocrático?

Por último, una interrogante que me parece crucial, ¿cuáles son las capacidades reales del servidor público mexicano para asimilarse a las nuevas condiciones y poner en práctica sus capacidades de aprendizaje? Aprovechemos pues esta oportunidad para intentar algunas respuestas.

Si acaso existe algo en la filosofía
que pueda considerarse enseñanza,
sólo puede ser el enseñar a pensar
por uno mismo.

LEONARD NELSON

2. FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS

El surgimiento del paradigma posburocrático no se identifica como uno de los resultados del llamado fin del proyecto de la modernidad. Su lógica ha respondido a una tendencia propia e independiente, vinculada eso sí, a los cambios que se han dado en el ámbito económico en todo el orbe y particularmente, con el paso del capitalismo industrial a otro posindustrial como hemos apuntado:

El paradigma posburocrático podría entenderse como la búsqueda de nuevas formas organizacionales, que si bien están más allá de la estricta racionalidad formal-legal, aún están inmersas en la lógica racional-teleológica.¹⁰

En este punto, es preciso hacer la distinción entre una racionalidad social, semejante a la visión social burocrática de la que nos habló Weber y una racionalidad tecnológica, relativa al desarrollo de la llamada era de la información. Nuestro concepto se vincula más con la primera acepción.

Sin embargo, es importante señalar la función del lenguaje, como indica Wolf Heydebrand¹¹ cuando nos dice que se transita de una lógica formal plasmada en reglas formales y un tipo rígido de comunicación, a un tipo de lógica que se expresará en adelante con términos extraídos de la informática, de las técnicas de gestión privadas y del desarrollo de sistemas. En tales términos, la racionalidad social sólo será posible en función de la racionalidad tecnológica.

Para efectos del objetivo de este trabajo, tomaremos algunas consideraciones generales en torno al lenguaje. Se dice que obtiene su significado a partir de las de formas organizadas de interacción. El

¹⁰ Martínez Reyes, Héctor.- *Estudio introductorio* en Barzelay, (1998:8-9).

¹¹ Cfr Heydebrand, "New Organizational Forms", en *Work and Occupations*, Vol 16, No. 3, agosto de 1989, pp 323-357, citado por Héctor Martínez, *op cit*.

lenguaje es un producto social al igual que la racionalidad. De acuerdo con algunas posturas de corte posmodernista, determinadas posturas, lo racional no es una victoria de una forma superior de lógica sino un juego de reglas dentro de una tradición cultural¹².

Con base en esta perspectiva, el poder potencial del análisis de las organizaciones radica en sus formas de lenguaje, como representación de determinadas imágenes, conceptos, metáforas, historias corporativas, y descripciones que determinan y definen la cultura organizacional.

El análisis de estos enfoques de carácter crítico podría desviarnos hacia otros tipos de análisis por demás interesantes. Lo que busco al referir algunas de las reflexiones que se derivan del artículo de Núñez, es plantear un enfoque que nos prevenga de caer en la asimilación y la reproducción irrestricta de mitos al buscar nuevas formas de expresión en el ámbito organizacional, tanto del que define a mi centro de trabajo como de las organizaciones públicas en general actualmente, cuando hemos ido incorporando más de manera reactiva que como parte de un proceso de preparación para el cambio, consciente y planeado.

Recordemos que el mito cumple al menos dos funciones esenciales: por un lado, al conformar un determinado conjunto de símbolos –expresados en la historia de la organización, sus historias, sus ritos y ceremonias, la imagen institucional, las anécdotas, las bromas y ciertos términos que, al referirse a significados que sólo comprenden los miembros de la organización, se erigen en estructuras significativas-, resulta útil para el mantenimiento del orden al interior de la organización.

Por otro lado, el mito también obedece a un propósito de dominio y control sobre los miembros de la organización. Ello se relaciona con la decadencia del significado social de una organización esencial como lo fue la Iglesia. Ahora, ésa búsqueda de significado se busca en otro tipo de organizaciones.¹³ De acuerdo con esta lógica, las ideologías gerenciales sirven ahora para atar al individuo a través de factores como los propósitos en común, la motivación, el sentido de grupo y el éxito personal.

¹² Núñez, *op cit*, p. 19.

¹³ Bowles, M. L., "Myth, Meaning and Work Organization" en *Organization Studies*, 1989, pp 405-421, citado por Núñez, (2000).

En suma, si los nuevos términos empleados en el marco del rediseño gubernamental en nuestro país no logran consolidar una carga de significado que de coherencia a los procesos que se emprendan, responderán más a la lógica del mito que a la de modernización administrativa y paso hacia el nuevo paradigma:

Concepto	Antes	Después
1. Ser humano	Ser racional, capaz del aprendizaje de procesos hasta llegar a la especialización.	Ente autónomo susceptible de participar, innovar y crear. Al desempeñarse dentro de una organización pone en juego no sólo sus conocimientos y habilidades. Están presentes sus emociones y sentimientos.
2. Liderazgo	Autoritario, fundamentado en un orden formal.	Abierto, participativo, funcional.
3. Ambiente	Predecible, estable. No interfiere mayormente en el desempeño de la organización.	Incierto, turbulento. Es una influencia decisiva para la organización.
4. Eficiencia	Seguimiento irrestricto de los procedimientos establecidos sin ir más allá ni aplicar cambios drásticos.	Uso racional de recursos, bajo criterios de austeridad y transparencia. Resultados conforme a indicadores. Cuidado del entorno.
Concepto	Antes	Después
5. Comunicación	Vertical, jerarquizada, rígida, formal.	Multidireccional, flexible, informal, abierta.
6. Motivación	Conforme a incentivos externos.	Conforme a incentivos que provienen del interior del individuo. Mayor significado en el desempeño laboral. Mayores expectativas de realización personal y profesional.

7. Trabajo en equipo	Práctica inusual. La ejecución de procesos tiende a realizarse de manera aislada y con poca convergencia hacia procesos sinérgicos.	Práctica permanente. La creatividad y la motivación sólo se dan en un clima de integración en equipo.
8. Toma de decisiones	Centralizada. De carácter reactivo. Con base en previsiones amplias: mediano y largo plazo.	Descentralización creciente. Mayor autonomía. Anticipación, construcción de alternativas. Conforme al corto plazo.

En cuanto a la concepción del ser humano, estimo que esto se vuelve particularmente paradójico en tiempos actuales, dado que el estímulo a la creatividad, la innovación y la mayor autonomía por parte del empleado, no pueden sustentarse sino en una vida interior suficientemente fortalecida, desde la perspectiva de la psicología, cuando la tecnología, ha contribuido particularmente a la pérdida de credibilidad en la subjetividad.

Ello se explica por la *deconstrucción del ego* derivada de la sustitución del hombre por impulsos electrónicos. Asimismo, la mayor interconexión, complejidad y dinamismo actual generan mayores incertidumbres.

Sin embargo, el trabajo y la generación de valor agregado en las organizaciones actuales, al sustentarse en mayor grado en los procesos de aprendizaje y autorrenovación individual, es capaz de propiciar en el ser humano una mayor conciencia de su ser y su hacer y mayor libertad y responsabilidad, por lo que es necesario considerar los siguientes factores:¹⁴

- Reconocimiento de dos componentes coexistentes al interior de las organizaciones: el racional u objetivo y el irracional o subjetivo.
- Integración del elemento *sapiens* (racionalidad, adaptación, medida) con el elemento *demens* (sentimientos, ensoñación, utopía).

¹⁴ Gallardo y Alonso, (1996: 5 y ss).

- Necesidad de organizaciones inteligentes para el desarrollo de la sociedad.
- El estudio del hombre dentro de la organización ha pasado por 4 etapas: el hombre racional-económico, (Adam Smith, Taylor); el hombre social, (Mayo); el hombre que se autorrealiza (Maslow); y el hombre complejo, (organizaciones que aprenden, Senge y la 5ª disciplina).
- La concepción del hombre complejo constituye en sí un cambio de paradigma respecto al estudio del factor humano dentro de la organización y sustenta que es el capital humano el recurso estratégico primordial para el desarrollo de las organizaciones.
- Existen tres valores para la afirmación del individuo y sus posibilidades de cambio: el de la experiencia, el valor creativo y el valor actitudinal, (Víctor Frankl).
- Orientación hacia el *self*: congruencia, autoestima, capacidad de autorrenovación y autoproyección.
- Nuevos valores de comportamiento, de pensamiento y organizacionales.

...¿Dónde (está) la sabiduría que hemos perdido en conocimiento?
¿Dónde el conocimiento que hemos perdido en información?

T. S. Eliot

3. PRINCIPIOS TEÓRICOS

Barzelay define al **modelo posburocrático** como la emergencia de un nuevo paradigma que, a la manera de Kuhn, establece un nuevo acuerdo entre la comunidad participante, respecto a las modalidades que debe adoptar la gestión pública para elevar sus niveles de credibilidad y aún de gobernabilidad. En este caso, la comunidad involucrada la conformamos todos los ciudadanos.

Se trata de un fenómeno que acompaña el paso del capitalismo industrial a otro de carácter *posindustrial*, caracterizado por la automatización de procesos y el uso de nuevas tecnologías para el tratamiento de la información. En suma, hablamos de un efecto de la llamada *revolución de la información*. En sí no se trata de un planteamiento teórico. Antes bien es parte de un diagnóstico

respecto a los tiempos actuales y señala uno de los efectos del cambio *en las estructuras e instituciones, en la ciencia y la tecnología, en los conceptos y los métodos*. (Suárez, *op cit*, 1998).

En este sentido, López Carmona glosa las propuestas del nuevo paradigma de AP propuesto por Al Gore (*National Performance Review*):

- Cambio cultural en la organización
- Dar más poder al empleado
- Preguntar al cliente y, en función de sus necesidades, reestructurar los procesos.
- Dar al cliente la posibilidad de elegir.

Osborne y Gaebler¹⁵ hablan de la separación entre remar y llevar el timón. La misión de la Administración Pública postweberiana consistiría fundamentalmente en este último punto. Este esquema es coherente con los planteamientos que se han derivado de los cambios informacionales que se han venido planteando.

Desde el punto de vista del funcionamiento en redes, la misión de la administración pública se orienta hacia su constitución como el núcleo que de impulso al interés público a través de redes de actuación pública donde quienes participen, pertenecen a conglomerados de diversas organizaciones públicas o privadas.

El diseño organizativo que se deduce de este planteamiento en un contexto informacional es el de un núcleo de la administración pública relativamente reducido, depositario de la responsabilidad del sostenimiento del interés público y de los valores socialmente aceptados para la actuación pública, que promueve la actuación administrativa a través de redes de agentes con un carácter público variable.

15[David Osborne y Ted Gaebler: *Reinventing Government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison Wesley, 1992, citado por López Carmona (2000).

Las implicaciones en la gestión pública del nuevo contexto informacional, y muy específicamente de los procesos de interdependencia, han sido identificadas por Luke y Caiden¹⁶ como:

- *Pensamiento estratégico*, que permita avanzar de forma incremental y aprovechando las oportunidades que se van presentando hacia objetivos a largo plazo¹⁷, más allá de las formas tradicionales de pensamiento, orientadas a la percepción de tipo cognitivo o intelectual.
- *Liderazgo catalítico*, es decir, capacidad de actuar como elemento catalizador de respuesta conjunta de gran cantidad de actores públicos y privados a los problemas públicos que se pretende abordar.
- *Aprendizaje multicultural*, incluyendo una perspectiva internacional y habilidades relativas a comprensión de lenguajes y culturas ajenas.

A partir de 1977, en el marco de la reforma administrativa en México, se inician acciones de sectorización tanto del sector central como del sector paraestatal, a través del agrupamiento de entidades públicas por funciones afines: productivas, económicas, políticas y sociales, bajo la coordinación de la Secretaría correspondiente, la cual se erige a partir de ese momento en unidad de coordinación sectorial.

Es factible prever que se establecerá una relativa diferenciación entre la estrategia política y la formación de mecanismos que permitan ofrecer, bajo una estrategia de coordinación, soluciones a los problemas de la sociedad susceptibles de atenderse a través de la gestión de los aparatos de gobierno bajo una perspectiva local, regional y no sólo desde el centro del país.

Al respecto, y contra diversas críticas a la presente propuesta, pretendo llamar la atención sobre experiencias dadas en otros países: en Francia, los esquemas de mejoramiento a la rendición de cuentas se han modernizado hasta lo que conocemos como la generación de un balance social que

16[Jeffrey S. Luke, Gerald E.Caiden. *Coping with global Interdependence* en *Handbook of public administration* Editado por James L. Perry. Jossey Bass Publishers 1989, López Carmona, *op cit*.

17 Se considera la definición de *pensamiento estratégico* como aquella de carácter integral o significativo, que abarca a la totalidad de la persona al unir y armonizar la acción de ambos hemisferios cerebrales y que es vital en todo proceso de creación-innovación. Cfr. Patricia López y Maricela López, "Creatividad y cambio para la filosofía empresarial del Siglo XXI", en *Gestión y Estrategia*, No. 17, UAM-A, enero-junio 2000.

va más allá del ejercicio transparente de recursos y se enfoca a los resultados tangibles para la sociedad a través de sus representantes en el Parlamento.

Otro ejemplo: en Estados Unidos, destaca la experiencia de gobiernos estatales como el del estado de Minnesota, con mayor énfasis en las expectativas de la ciudadanía, mayor autonomía presupuestaria y énfasis en la capacidad de gestión del gerente público a través de su formación y profesionalización.

Es insoslayable que el modelo burocrático tradicional se está modificando para dar paso a nuevas formas de gestión administrativa (Barzelay 1998) en el ámbito mundial:

- 1) Del interés público a los resultados evidentes para la ciudadanía
- 2) De la eficiencia a la calidad y al valor agregado
- 3) De la administración de recursos a la producción de bienes y servicios
- 4) Del control a un mayor apego al marco normativo
- 5) De la imposición de la responsabilidad a la rendición de cuentas
- 6) De la justificación de costos a la entrega de valor de los servicios públicos

Con relación a la capacidad de desempeño de los funcionarios públicos en México, Yehezkel Dror va más allá y señala, para el caso de México, que es incluso necesario la mejora en la propia capacidad cognoscitiva para la construcción de propuestas innovadoras y la planeación de cursos de acción política, no exenta de rectitud moral. Ello requeriría de un aprendizaje profundo de las condiciones del país.

Una característica del **aprendizaje organizacional**, y quizá uno de los obstáculos para su comprensión, radica en su endeble consistencia en cuanto a su definición, su conceptualización y aplicaciones metodológicas. Bajo estas condiciones, resulta un desafío medir los resultados y la mejora en las habilidades y procesos como resultado de la transferencia de nuevos conocimientos. Sin embargo, se trata de más de una postura para la mejora en el desempeño del factor humano dentro de la organización que no podría soslayarse ante los cambios actuales.

Observamos en mucha de la literatura actual en apoyo a la gerencia pública y privada, al *management*, corrientes de pensamiento sistémico, que señalan el surgimiento de organizaciones inteligentes (organizaciones que aprenden) en las cuales el ser humano pone a prueba su creatividad y su capacidad de aprender y reaprender en grupo.

Bajo esta perspectiva, el elemento racional se estructura de tal forma que se constituye en fuente de certidumbre, pues se sustenta en el ámbito del orden y el saber. Por su parte, se reconoce la existencia del elemento irracional en las organizaciones, el cual, antes de ser descartado, es considerado como fuente de energía, inconformidad y vitalidad frente al entorno y como impulsor de transformación del propio medio, la creatividad y la innovación.

En este sentido, existe consenso al señalar que la profesionalización en el servicio público resulta tan importante y necesaria para una gestión pública democrática, como los derechos ciudadanos de ejercer mayor control político y ver satisfechas sus demandas.

En este contexto, la **cultura** se concibe como el conjunto de prácticas que son comunes a un grupo humano. Se compone de creencias, mitos, tradiciones, lenguaje, conocimientos, aspiraciones y proyectos de una comunidad. Una definición más amplia nos remite a prácticamente todo aquello que proviene del quehacer humano.

En el campo organizacional, la **cultura organizacional** es un subsistema de la cultura nacional, si bien toma características propias que le confieren tal grado de autonomía que llega a contraponerse al sistema más general. Al ingresar a la organización, el individuo incorpora su propia carga cultural y lo integra con la del organismo, dando paso a la conformación de modelos mentales en común, cuando se habla de un proceso de asimilación como se muestra en el anexo, *Modelo explicativo del aprendizaje en las organizaciones*.

Llegados a este punto, el **Desarrollo Organizacional (DO)** ofrece elementos de apoyo científico a la cuestión que nos ocupa. El DO ha sido definido como

un sistema de normas, en proceso de gestación, que gira en torno a un nuevo concepto del hombre y del predominio de los valores basados en ideales humanísticos y democráticos, como reacción contra los valores

despersonalizados de la estructura burocrática de organizaciones anticuadas.¹⁸

El DO es una estrategia que las organizaciones instrumentan para vivir el cambio. No sigue metodologías específicas para su aplicación irrestricta y generalizada. Por el contrario, propone que la formulación de los planes de cambio se construyan con base en los factores del caso particular. En función de ello, el DO integra diversas disciplinas como la antropología, la sociología, la psicología y la economía política, las cuales le proveen de un instrumental que comprende tres ámbitos interrelacionados y presentes en toda organización: los valores, los procesos y la tecnología.¹⁹

Para ello, el DO establece que las estrategias de cambio son más exitosas cuando combinan de manera *sui generis*, aspectos de carácter educativo y aspectos de carácter organizacional. El DO encuentra un fundamento sólido en la teoría general de sistemas.²⁰ Para todo sistema, el cambio y sus implicaciones son un proceso natural.

Todo sistema se clasifica como abierto. Depende de su ambiente externo para sobrevivir, y está sujeto a influencias y transacciones con el mundo exterior mientras exista. En tal sentido, si un sistema abierto es un ordenamiento de partes interrelacionadas que interactúan con un medio externo, al enfocar una organización es posible identificar los siguientes elementos:

- Límite
- Propósito o Misión así como los objetivos relacionados
- Insumos
- Transformación
- Productos (salidas)

¹⁸ Vicente Suárez. Desarrollo Organizacional en en <http://Orión2000.org/> material de apoyo a la materia Teoría y Sistemas Organizacionales, México, 1998.

¹⁹ Suárez, V. *op. cit.* p. 2.

²⁰ Cfr Marcelo Arnold y Franciso Osocio. Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas en Cinta de Moebio No. 3. Abril de 1998. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile. <http://rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/moebio/03/frames45.htm>, en <http://Orión2000.org/>, material de apoyo a la materia Teoría y Sistemas Organizacionales, Maestría en Administración Pública, México, 2001.

- Retroalimentación
- Entorno

Por su parte, las organizaciones se conforman al menos de tres subsistemas básicos: el técnico o de apoyo a la operación; comprende tecnologías, procedimientos, flujos. El segundo subsistema, el administrativo, se constituye por la estructura de la organización, las normas y las reglas de actuación, los mecanismos de toma decisiones. El tercer subsistema es el humano o cultural y se compone de los conocimientos, creencias, valores, habilidades que se incorporan a la cultura organizacional a partir de la cultura nacional.

Al tener su origen en las ciencias del hombre y dentro de éstas, en las ciencias conductuales: el DO se encuentra vinculado también a nuevas corrientes denominadas como Ciencias y Tecnologías de la Cognición (CTG)²¹, entre las que se encuentran las neurociencias, la lingüística, la epistemología, la psicología cognitiva y la inteligencia artificial.

Estas consideraciones dan lugar a nuevas tendencias en el análisis organizacional: al desarrollo organizacional se suma la **administración estratégica**, como un nuevo esquema de gestión que vincularía tanto el desarrollo seguido por las técnicas administrativas como los aspectos relativos al ser humano y sus capacidades de interacción con la organización a través de su trabajo. Ello es el origen del aprendizaje organizacional y otros elementos de la complejidad organizacional como la cultura, el capital intelectual y las organizaciones inteligentes.

²¹ César Medina y Mónica Espinosa, (2000:30).

El sacrificio de las oportunidades
por el atractivo de la solución de los problemas,
es quizá el mayor error de la administración.

PETER DRUCKER

4. METODOLOGÍA: UNA PROPUESTA PARA LA INTERVENCIÓN

En primera instancia, la metodología propuesta identifica las condiciones que han impedido el cambio en la organización y que por tanto, mantienen un determinado equilibrio. Ello implica un conocimiento amplio del funcionamiento que siguen los sistemas en general, a fin poder anticipar posibles tendencias en los cambios efectuados.

En el caso del organismo al que se aplicaría esta metodología, esta se propone para su aplicación en el subsistema administrativo, con miras a impulsar su papel como promotor de una nueva gestión, situada en el campo de la administración estratégica.

Para efectos de esta propuesta, el subsistema administrativo comprende el manejo de recursos financieros, materiales y desarrollo del factor humano por parte de las unidades administrativas del Centro, y no sólo aquellas inscritas en el área responsable de la administración y el suministro de servicios generales, en función de que el subsistema, junto con el tecnológico y el humano, constituyen los tres pilares fundamentales para el desempeño de la organización.

1. Determinación de la necesidad de efectuar cambios ("descongelamiento").

- Poca claridad respecto a los procesos críticos en la gestión administrativa del Centro.
- Realización de procesos sin sustento normativo o legal aplicable.
- Poco o nulo conocimiento por parte de los mandos medios y superiores respecto a las nuevas tendencias en materia de administración estratégica y emergencia del paradigma posburocrático.
- Escaso compromiso por parte de la gerencia media respecto a la necesidad de fortalecer el subsistema a la luz de los cambios que se avecinan, lo que genera posturas reactivas más que una previsión frente al cambio.

2. Implantación de los vínculos con motivo de los cambios.

- Reconfiguración del grupo operativo de enlaces de planeación y organización.
- Incorporación del apoyo de un grupo de consultoría, a fin de integrar trabajos con el grupo operativo.
- Ejercicios que propicien la sensibilización y conocimiento frente a las tendencias y la necesidad de cambio entre el grupo operativo y mandos medios y superiores.

3. Diagnóstico del problema en el organismo.

- Escaso conocimiento sobre nuevas tendencias organizacionales y condiciones de cambio, lo que genera respuestas reactivas.
- Conducción de grupos de trabajo poco orientados hacia la obtención de resultados.
- Poca disposición para propiciar el aprendizaje individual por parte de subalternos, en el marco de los procesos de aprendizaje organizacional.
- Ausencia de sistemas de información en lo relativo a la automatización de los procesos de gestión administrativa y la generación de reportes periódicos, a partir de los cuales se identifiquen los resultados de la gestión de las áreas a través de los indicadores de desempeño generados.

4. Determinación de metas y propósitos.

- Identificación de procesos críticos en cuanto a la gestión administrativa del Centro.
- Identificación de procesos que carecen de la regulación legal y normativa necesarias, para proceder a su elaboración, rediseño o actualización.
- Establecimiento de un programa de mediano plazo, con base en etapas anuales.
- Construcción de metas e indicadores con base en estándares de desempeño en procesos críticos.
- Revisión y redefinición de la misión y visión de unidades administrativas en función de la reelaboración de la misión y visión institucional.

5. Transformación de los propósitos en actuación para el cambio.

- Programa para el análisis de procesos, bajo la conducción del grupo operativo y con apoyo del consultor.

- Diagnóstico de necesidades de capacitación en materia de nuevas tendencias de gestión administrativa, reinención de gobierno y paradigma posburocrático.
- Retroalimentación constante de resultados generados por el sistema de información entre la media y la alta gerencia.
- Identificación de procesos hasta el nivel individual a través del representante de cada área dentro del grupo operativo, a fin de considerar que pocas veces se tiene oportunidad de reflexionar en lo que se hace cotidianamente y simplemente se realiza. Ello generará información valiosa para el grupo consultor, respecto a problemas concretos y su resolución.
- Reconfiguración de objetivos y programas estratégicos, con base en el cambio organizacional y las condiciones de austeridad y transparencia que determinan las autoridades hacendarias y la SEGOB como dependencia centralizadora.

6. Generalización y estabilización del cambio.

- Con base en los indicadores de desempeño establecidos, realizar un análisis cualitativo de las mejoras detectadas en las rutinas organizacionales.
- Para la estabilización de los cambios en los procesos de trabajo, se requerirá que la alta dirección realice ejercicios permanentes de reflexión y acciones respecto a los resultados de los indicadores, la incorporación de cambios tecnológicos no sólo en la parte de infraestructura y equipamiento sino en lo relativo a tecnologías blandas, en apoyo al desarrollo de la organización.
- Independencia de la conducción del consultor, con base en un programa autogenerado por el grupo operativo.

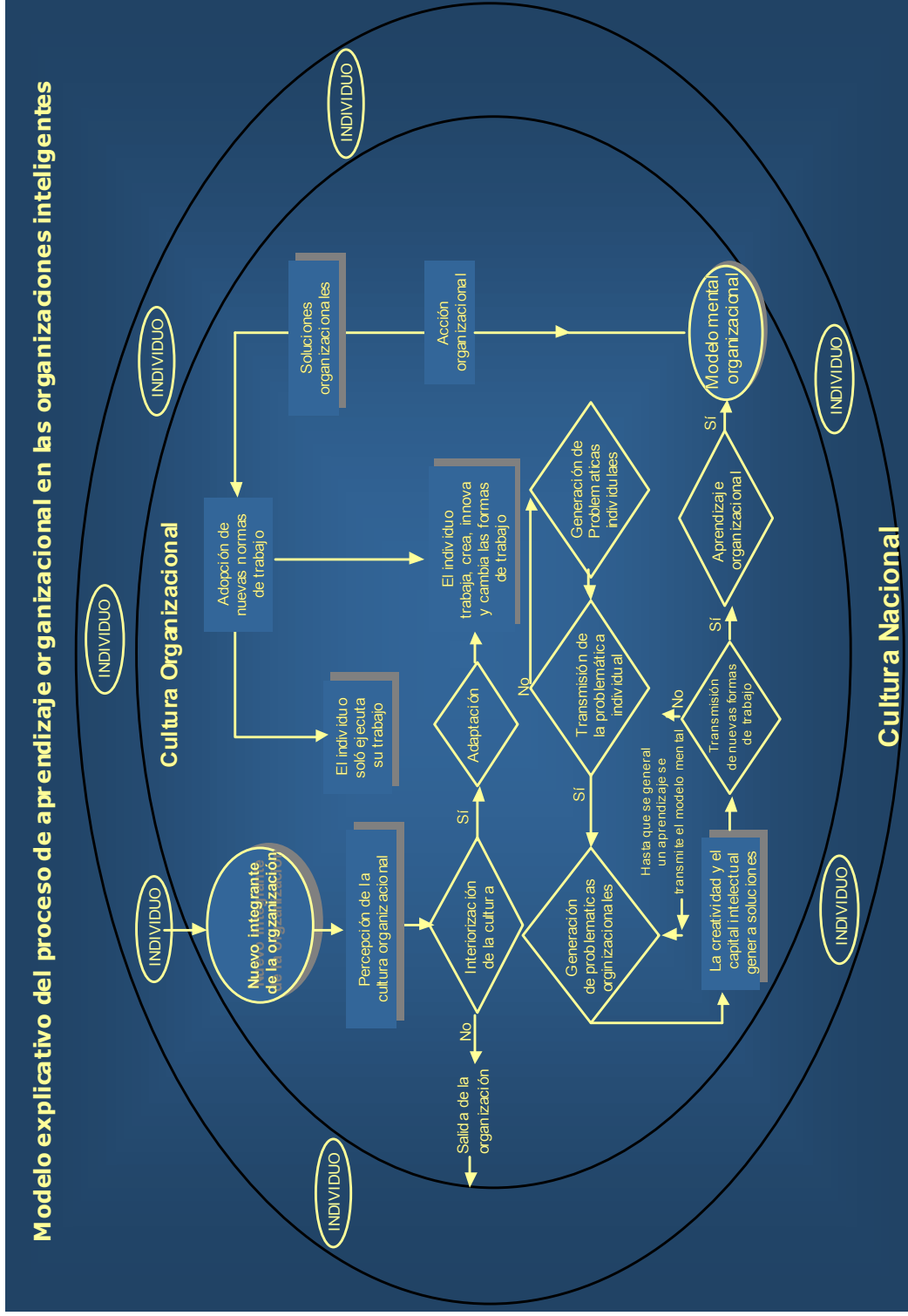
7. Realizaciones finales.

- Incorporación de la función de monitoreo permanente en cuanto a cambios en tecnologías blandas por parte del grupo operativo de enlaces de planeación y organización.
- Sesiones periódicas de evaluación con el propósito de fortalecer la *cadena estratégica de aprendizaje* que se plasme en los programas de formación de los servidores en niveles de mando medio y superior en primera instancia, y conforme a puestos específicos en segundo lugar.

CONCLUSIONES

- En las condiciones actuales de la administración pública mexicana, particularmente en estos días, será necesario atender con esmerada acuciosidad, lo relativo a
- Es urgente la creación de una verdadera carrera administrativa, misma que comprenda la cabal inserción del servidor en programas de formación orientados a su desarrollo, promoción y ascenso en el marco de planes de carrera y de un esquema aún más amplio como el del Servicio Civil de Carrera.
- Como parte de sus funciones, el lenguaje y en particular el uso del lenguaje que acompaña la reinención del gobierno, proveniente del ámbito empresarial, se identifica como el medio para la consolidación de mitos
- Se proponen nuevos marcos basados fundamentalmente en los valores de eficacia/eficiencia, pero que, a juzgar por las experiencias de los países que han instrumentado acciones de rediseño o reinención de sus gobiernos, muestran más viabilidad en medio de tradiciones liberales, democráticas y de autonomía y ambientes donde la corrupción se presenta como parte de fenómenos aislados y no se inscriben en tendencias generalizadas.
- En suma, se identifican algunas condiciones básicas tales como la confianza en las acciones de gobierno: las demandas sociales se inscriben en el incremento de los resultados con menores costos; instituciones consolidadas, cuyo desempeño amerita mejorarse e incluso rediseñarse, pero que se encuentran constituidas plenamente.
- En los cambios identificados, uno de ellos es el que corresponde a los cambios en la noción de tiempo para los gobiernos: con el paradigma burocrático, era posible considerar, en horizontes de largo plazo, ritmos más lentos para la actuación. Hoy en día, los cambios demandados por parte de las sociedades se constituyen en un factor esencial en los procesos de aprendizaje organizacional por parte de las administraciones públicas.
- Al momento de incorporar las categorías, técnicas y prácticas relativas a la reinención del gobierno en México, será indispensable considerarlas bajo un enfoque integral que comprenda

los elementos inherentes a la cultura nacional y a la cultura organizacional en el caso particular que se trate, a fin de propiciar resultados efectivos.



FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

1. **Barzelay, Michael.** *Atravesando la Burocracia. Una nueva perspectiva de la administración pública.* FCE- Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, Col. Nuevas Lecturas de Política y Gobierno, México, 1998.
2. **Berlin, Isaiah.-** *El erizo y la zorra.* (1953) Ed. Océano. Col. El ojo infalible. México, 2000.
3. **Crozier, Michel.** *Estado modesto, Estado moderno. Estrategia para el cambio.* FCE, México, 1989.
4. **Diccionario de Filosofía.** FCE, México,
5. **López Carmona, Francisco José.** *La administración pública en la era de la información.* Proyecto de tesis doctoral, mimeo, España, marzo del 2000.
6. **Osborne, David y Plastrik, Peter,** *La reducción de la burocracia. Cinco Estrategias para reinventar el gobierno.* Ed. Paidós, España, 1998.
7. **Senge, Peter M.-** *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje.* Ed. Gránica, España, 1998.

ARTÍCULOS

1. **Drucker**, Peter. “La nueva sociedad de organizaciones” en *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, 1992.
2. **Font**, Isabel y **Córdova**, Alejandro. “Algunas reflexiones en torno al fenómeno organizacional” en *Gestión y Estrategia*, No. 17, UAM-A , enero-junio 2000.
3. **Gallardo**, Ahahí y **Alonso**, Irene. “El factor humano en las organizaciones, más allá de la racionalidad” *Gestión y Estrategia*, No. 10, edición de aniversario, UAM-A , julio-diciembre 1996.
4. **Medina**, César y **Espinosa**, Mónica. “Hacia la construcción de una teoría comprensiva de la administración a través del conocimiento y el aprendizaje como elemento de transformación organizacional” en *Gestión y Estrategia*, No. 17, UAM-A , enero-junio 2000.
5. **Núñez Estrada**, Héctor R. “Aproximación posmoderna a la teoría de la organización” en *Gestión y Estrategia*, No. 17, UAM-A , enero-junio 2000.
6. **Suárez**, Vicente, “Reingeniería” en <http://Orión2000.org/>, material de apoyo a la materia Teoría y Sistemas Organizacionales, México, 1998.
7. **Suárez**, Vicente, “Desarrollo Organizacional” en <http://Orión2000.org/> material de apoyo a la materia Teoría y Sistemas Organizacionales, México, 1998.
8. <http://Orión2000.org/>, “Max Weber y la escuela burocrática”. material de apoyo a la materia Teoría y Sistemas Organizacionales. México, 2000.