

Junio 2019 - ISSN: 1696-8352

MANEJO DEL CAMBIO EN UNA ORGANIZACIÓN DEL SECTOR ENERGÉTICO EN MÉXICO: UN CASO DE INTERVENCIÓN.

Carlos Ortiz Vancini
Universidad de Celaya

Roberto Hernández Sampieri.
Universidad de Celaya

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Carlos Ortiz Vancini y Roberto Hernández Sampieri (2019): "Manejo del cambio en una organización del sector energético en México: un caso de intervención", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (junio 2019). En línea

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/06/cambio-sector-energetico.html>

Resumen

Las empresas como organizaciones sociales requieren cambiar internamente para adaptarse a los requerimientos del mercado y la globalización, para así sobrevivir. Aprender y manejar el cambio en forma adecuada resulta fundamental para estas. La dirección y construcción de capacidades internas permiten que las personas se adapten más fácil y rápido a este cambio, incrementando o reestableciendo la productividad, favoreciendo la respuesta a las condiciones externas, los avances de la tecnología, la legislación y la competitividad. El modelo clásico de administración del cambio, desarrollado por Kurt Lewin en 1947 (Hussain et al., 2017), se desglosó en tres etapas del proceso: "descongelar – modificar – re-congelar". Los modelos, el conocimiento y la ciencias sociales han enriquecido el entendimiento y enfoque con que se administran los cambios en la actualidad.

El objetivo de este estudio fue evaluar una intervención organizacional que respondió a la estrategia administrativa integral en una empresa de distribución del sector público eléctrico, frente a los retos que representó la reestructuración de las leyes del ámbito energético en México: "la reforma energética"¹ (Secretaría de Energía –SENER–, 2017).

¹ La reforma energética (2013) en México es una reforma constitucional cuya iniciativa busca desarrollar la industria petrolera bajo la rectoría del Estado. Asimismo, se promueve el

Se presenta el desarrollo de la intervención, el método respecto a cómo se diseñaron los mecanismos para unificar la visión del cambio, entender qué fue lo que cambió, así como qué recomendaciones tienen los colaboradores y el liderazgo necesario para que exista alineación organizacional y se disminuya la resistencia al cambio. Y al mismo tiempo, se mantengan el compromiso laboral y los estándares de productividad. El enfoque y perspectiva con el que se realizó este estudio fue entender la intervención y las respuestas de la empresa “de adentro hacia fuera”.

Este trabajo documenta ejemplos de intervenciones organizacionales y estudios previos realizados en la materia. Asimismo, se contextualiza la implementación de modelos, el desarrollo de prácticas similares y el conocimiento disponible en México.

Además, se incluye en este trabajo una exploración de los factores que inciden en el éxito o fracaso de la implementación de procesos de cambio en la transformación de la empresa, la cual evolucionó de “ser una institución gubernamental” hasta migrar hacia un modelo de tipo empresa “privada” que compite contra otras empresas.

También, se buscó entender los paradigmas y visiones que se generan en la forma de concebir a la empresa, el liderazgo, la organización, la comunicación, la capacitación, el desarrollo del personal y la postura del sindicato ante dicha transformación.

Finalmente, y como consecuencia de lo anterior, se construyó un modelo de cambio con la información de las evaluaciones, los aprendizajes y las recomendaciones de lo que funcionó y lo que no en la implementación de esta intervención. En la discusión final, se agregan recomendaciones para futuros proyectos y líneas de investigación.

Abstract

Given the challenges posed today by advances in technology, legislation, competitiveness and productivity requirements, managing change at organizations is essential to survive. The change models of Kurt Lewin in 1947 (Hussain et al., 2017), presented the processes "unfreeze – change - freeze". However, knowledge and science has enriched the approach and models in which we study the organizations "outside-inward" at this study we will approach "inside - out".

The objective of this study is to create a model of organizational change that responds to the management strategy of the evolution from a distribution company of the public electric sector, facing the challenges represented by shifts of the law of the energetic sector in Mexico².

desarrollo de un sistema eléctrico nacional abierto basado en principios técnicos y económicos, bajo la conducción y regulación del Estado.

² Energy Reform (2013) in México is a constitutional change that searches modification of oil and electric sectors under the administration of Mexico State, pursuing the development of a nation-wide electric system based on technical and economic principles under regulation and management of the state.

It presents the development of a set of interventions that were followed and how the strategy and approach were designed to unify the shared vision of change, understand what was changing? and what recommendations does the employees had? and what were the opinions of the leaders so to create alignment, decrease the resistance to change, while engagement, commitment and productivity standards were maintained.

The development of this work documents the state of the art of knowledge and the research carried out in the management field at previous research processes. This is also a practice in Mexico.

Also, the research explores the factors that influence the success of the change in the evolution from being a government institution and move towards become a private company model that competes against other companies.

Understand the paradigms that are generated in the way of conceiving the company, leadership, organization, communication, training, staff development and the role that union plays in this transformation were a target of the study.

Finally, the research proposes a model based on the assessments, feedback, learning's and recommendations of what worked and what did not of the implementation of these interventions as well as, recommendations for further research projects.

Palabras clave: Reforma energética, manejo del cambio organizacional, capacitación y desarrollo, liderazgo, comunicación organizacional.

Key words: Energy reform, organization change management, training and development, leadership, organization communication and culture.

1. Introducción

El sector energético en México requiere de gran atención debido a los cambios derivados de una reforma energética y la transformación del mercado; evolucionando de haber sido una responsabilidad exclusiva del estado, a través de empresas paraestatales como Petróleos Mexicanos (PEMEX) y la Comisión Federal de Electricidad (CFE), hacia un mercado abierto, permitiendo el ingreso de empresas privadas nacionales o internacionales en todos los sectores y procesos de producción, distribución y administración.

La Reforma Energética en México fue autorizada como reforma constitucional por el congreso de la Unión en el año 2013, en la cual, se buscó modificar el sector petrolero y eléctrico de México, basado en principios técnicos y económicos, bajo la regulación y administración del Estado Mexicano, para generar un mercado energético abierto a la iniciativa privada (México, Gobierno de la República, 2017).

A nivel particular, la empresa en la que se realizó la intervención enfrentaba retos para el cambio, exigidos por la reforma energética: se impactó y modificó el modelo de negocios, en el que

se perseguía evolucionar de ser una institución paraestatal, para llegar a ser una empresa manejada con un modelo de empresa privada; excluyendo la composición del capital e incluyendo el modelo de gestión orientada a la productividad y competitividad; a fin de prepararse para en el futuro y competir con otras empresas de capital privado.

Para lograrlo, el involucramiento y compromiso de los empleados era indispensable (Pardo y Diaz, 2014), ya que en los primeros años de la reforma, el periodo comprendido entre el año 2013 al 2016, no se había transferido información, debido que se encontraba en revisión el modelo de negocio y el contrato colectivo de trabajo [Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana (SUTERM), 2016]. Lo anterior, generó mucha incertidumbre entre el personal, creando rumores, distorsión de la información, ansiedad y resistencia al cambio (Escudero, Delfin y Arano, 2014), lo que derivó en una disminución de la productividad [Centro Nacional de Capacitación (CENAC), 2017].

Se requería hacer un relanzamiento, manejando el cambio en forma distinta e involucrando a los principales actores: el personal operativo, mandos medios y directivos. Por esta razón, la empresa requirió implementar un proceso en que se acompañara el cambio de manera integral con el apoyo tripartito: la empresa, el sindicato y la consultoría externa. Se buscó como objetivo el consolidar, soportar y evolucionar fácilmente los cambios que resultaban imperativos al implementar la reforma energética en la empresa y al mismo tiempo, incrementar el compromiso y la productividad de los empleados, disminuyendo la resistencia e incertidumbre provocadas por la ausencia de comunicación (CENAC, 2017).

En el año 2017, se crearon las condiciones para desarrollar esta intervención. Al principio como una iniciativa del departamento de comunicación organizacional y recursos humanos con el apoyo del centro nacional de capacitación y organismos externos, y posteriormente, se involucró en un papel protagónico a los líderes y al sindicato (CENAC, 2017).

El objetivo de la intervención fue el facilitar la transferencia de conocimientos para favorecer el cambio de mentalidad y habilidades en los trabajadores, disminuyendo la incertidumbre ante el cambio, comunicando cuáles habían sido los cambios (Hanaysha, 2016).

Se transfirieron conocimientos y habilidades a fin de mejorar la capacidad organizacional para adaptarse mejor ante los cambios de valores institucionales (Zheng, 2009; Kotter, 2012; Zumrah, 2014), se implementó trabajo en equipo y se realizó una evaluación de la efectividad de la capacitación para mejorar el soporte y el compromiso con el cambio (Schein, 2010; Siddiqui y Uddin, 2016; Naotunna y Arachchige, 2016).

También, la intervención sirvió como un espacio para recibir retroalimentación para la dirección general, escuchando a los colaboradores sobre lo que tenían que decir respecto al cambio y se obtuvo el punto de vista de los trabajadores de las diversas divisiones geográficas y niveles organizacionales, además de captar qué iniciativas adicionales se tenían que activar para incrementar la productividad y efectividad en el logro de los objetivos institucionales.

La iniciativa se realizó en los meses de abril a septiembre del 2017 en las instalaciones de la empresa en el centro del país en los estados políticos de Aguascalientes, Hidalgo, Guanajuato, Querétaro y Zacatecas.

La investigación se realizó durante la implementación de la intervención de manejo del cambio en la que se llevaron a cabo talleres de trabajo teórico – práctico, con un diseño didáctico para transferencia de conocimientos e información (Zumrah, 2014; Holbeche, 2015 y 2017).

Las preguntas de investigación fundamentales fueron: ¿Cómo incrementar el compromiso de los empleados con su trabajo y crear un entendimiento común respecto al cambio que se estaba viviendo ante la reforma energética?; ¿de qué manera se puede mejorar la opinión que los empleados tienen respecto a la empresa a través de compartir conocimiento con capacitación, comunicación y al mismo tiempo diagnosticar?; ¿qué más es necesario desarrollar de parte de la empresa para fortalecer el cambio organizacional?; ¿qué es necesario hacer en cada rol?; y ¿qué cambios son necesarios implementar (eliminar, mejorar o comenzar) para incrementar la efectividad? Los instrumentos de recolección fueron un cuestionario de preguntas abiertas que se acordó con los directivos de la empresa para qué, qué y cómo querían recibir información de la implementación de la intervención.

La muestra fueron trabajadores activos de la empresa en el 2017 con un total de 2,150 personas distribuidos en tres categorías: operativos (n= 1751), mandos intermedios (n=356) y directivos (n=48). La información se recolectó a lo largo de 45 jornadas de trabajo entre los meses de abril a septiembre del 2017.

La información obtenida de los cuestionarios se capturó en MS Excel, se fueron construyendo categorías comunes que emergieron para poder sacar conclusiones e información relevante que se derivó en un informe ejecutivo con inferencias y recomendaciones para mejorar la efectividad en la implementación del cambio en la empresa.

Se contrastaron las diferentes variables y resultados en los niveles organizacionales para concluir como se vinculan las categorías.

2. Método

El presente trabajo de investigación es un estudio de caso holístico para evaluar una intervención organizacional. Se describen en esta sección la problemática y la aproximación metodológica.

2.1. Problemática.

El disparador original de la necesidad planteada en abril del año 2017 era el comunicar oficialmente el resultado de la estructura organizacional derivada de la reforma energética, compartiendo la información oficial disponible sobre tal reforma, proporcionando un espacio para escuchar las inquietudes y preguntas, y abrir un medio de comunicación para proporcionar respuestas a las solicitudes de los colaboradores (CENAC, 2017).

La problemática que se identificó originalmente se sistematizó en las siguientes categorías: desinformación, desconocimiento, rumores, desmotivación y disminución de la credibilidad (CENAC, 2017).

Adicionalmente, los requerimientos primordiales de la empresa fueron difundir los cambios asegurando un entendimiento común del contexto y los objetivos de la organización, capacitar al personal incrementando las habilidades de adaptación al cambio, trabajo en equipo y compromiso individual ante el cambio, disminuir la resistencia al cambio y realizar un diagnóstico organizacional.

2.2. Aproximación metodológica.

La intervención e investigación se realizaron durante la implementación de talleres de adaptación al cambio de una empresa de distribución de energía eléctrica. Se pretende en esta sección describir cualitativamente las categorías que fueron necesarias considerar para el diseño de la intervención desde el punto de vista teórico y práctico, la metodología que se utilizó para el diseño del taller y cómo fueron evolucionando las diversas etapas del desarrollo desde la idea inicial, las etapas y evolución del proceso de diagnóstico, e investigación en las diversas fases hasta los resultados finales.

Figura 1. Diseño general y proceso de la intervención organizacional.



En la tabla 1, se describen los entregables de cada etapa de la implementación de la intervención y en el resto del capítulo se describen en forma detallada los momentos, etapas, fases, entregables y preguntas que se realizaron o soluciones que se desarrollaron.

Tabla 1. Descripción detallada de las fases, acciones y productos de la intervención.

Fase	Estrategias	Productos
Preparación	Identificación de la necesidad y requerimientos. Problemática. Propuesta de trabajo. Acuerdos de colaboración y alcance. Logística.	Diseño inicial.
Diseño de la intervención	Selección e integración de contenidos Didáctica y materiales. Formación de instructores. Calendario y logística. Comunicación e invitaciones.	Diseño de didáctico.
Implementación	Acuerdos interinstitucionales. Ejecución de talleres. Investigación. Mejora continua.	Personal informados y capacitados.
Diagnóstico	Investigación, aplicación de encuestas y cuestionarios.	Datos estadísticos. Registros cualitativos.
Resultados	Captura y procesamiento de la información Categorización. Integración de reportes.	Conclusiones Informes y Recomendaciones.

Para lograr esta intervención se realizaron apoyos interinstitucionales con Universidad Tecnológica, Centro Nacional de capacitación Celaya (CENACCEL), Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana (SUTERM).

Las categorías o rubros que se investigaron fueron: (a) Percepción del cambio: ¿Qué cambió en la empresa?; (b) respuestas ante el cambio: Este cambio ¿qué requiere de mí?; (c) implicaciones del cambio en el rol: ¿Qué impacto tiene en mi rol este cambio?; (d) implicaciones de capacitación: Para ser exitoso en este cambio, ¿en que es necesario que nos sigamos capacitando?; (e) efectividad de la intervención: ¿A partir de la información recibida el día de hoy que percepción tengo de la empresa?; (f) exclusivo para mandos medios y directivos: para asegurar que el cambio funcione, ¿qué debemos eliminar, mejorar, agregar?; y (g) exclusivo para directivos: ¿Qué proyectos estratégicos debemos activar?

La información se colectó en cuestionarios diseñados de acuerdo al tipo de población y después se habilitaron grupos de enfoque para obtener información cualitativa.

Se registraron variables de identificación como grupo, fecha, sede, nivel organizacional, la información se estipuló como información anónima, confidencial y privada.

La composición de la muestra se presenta en la tabla 2.

Tabla 2. Muestra, alcances y descripción de la población.

Población	Integrado por	N=
Operativo	Personal operativo y representantes del sindicato.	1751
Mandos medios	Personal administrativo. Jefes de departamento. Personal administrativo de las oficinas centrales.	356
Directivos	Líderes de unidad de negocio. Equipo de liderazgo (gerencia y sindicato): Líder de empresa. Líder del sindicato.	48

2.3. Procesamiento de la información.

Las respuestas de los cuestionarios, de los dos mil ciento cincuenta cuestionarios de diagnóstico capturados en las setenta y cinco jornadas; se resguardaban. Semanalmente, se fueron computando en hojas de Microsoft Excel®. Se procedió a hacer un análisis cualitativo de manera independiente; para ello se capturó cada una de las declaraciones en una base de datos; luego estas declaraciones fueron revisadas en forma sistemática para identificar y clasificar las unidades que permitieran categorizar, extraer y organizar los temas por cada categoría y se clasificaron por tipo de personal o categoría de carrera: operativos, mandos medios y directivos.

Por su parte, las encuestas de reacción del taller para la evaluación de la calidad de instrucción e implementación del taller se computaron en un análisis cualitativo y estadístico y calcularon por parte del área de capacitación en las localidades en las que se implementó el taller.

Se tuvieron una serie de reuniones constantes a lo largo de la implementación con la finalidad de revisar el progreso, la calidad y los avances y las recomendaciones. Esto fue habilitando las diferentes secciones, y permitió recabar las conclusiones y recomendaciones de mejora.

Al finalizar el proyecto, se realizó una reunión en la que se presentó en forma personalizada el informe ejecutivo para el sindicato, dirección general, recursos humanos, comunicación interna y el Centro Nacional de Capacitación.

3. Resultados.

Se presentan en esta sección los resultados del proceso organizados en forma secuencial y conforme fueron obtenidos por cada estrato: operativos, directivos y mandos medios.

Se incluyen los resultados de las variables: Percepción del cambio, respuesta ante el cambio, efectividad del entrenamiento (cuantitativo), resumen de los resultados cualitativos, e impacto en el rol (sólo para directivos y mandos medios).

3.1. Nivel operativo

Los resultados en cuanto a las categorías que surgieron en este nivel se resumen en las tablas 3 y 4.

Tabla 3. Categorías de percepción del cambio y distribución de frecuencias (operativos).

Categorías de percepción del cambio	Frecuencias	%
Forma de administrar los recursos materiales.	171	17%
Cambios en el contrato colectivo de trabajo.	138	14%
Foco en la seguridad implementación del programa de cero tolerancia.	127	13%
División en filiales y subsidiarias.	103	10%
Nueva misión empresa productiva del estado: rentable y sustentable.	97	10%
Nuevo modelo de negocio división entre los procesos suministro y distribución.	91	9%
Nuevos protocolos de trabajo reunión de inicio de maniobra, reunión de inicio de jornada.	74	8%

Tabla 4. Categorías de respuesta al cambio y distribución de frecuencias (operativos).

Categoría respuestas al cambio	frecuencia	%
Aceptar y adaptarnos al cambio (respetar el cambio).	132	12%
Cambiar la actitud (positiva).	131	12%
Trabajar con seguridad y utilizar el equipo de protección personal.	125	12%
Compromiso (demostrar lealtad y amor por la empresa)	113	11%
Ser eficiente: cuidar recursos	104	10%
Ser productivos	85	8%
Ser responsable	70	7%
Mejorar el trato y servicio al cliente: satisfacer al cliente	55	5%

A nivel operativo se observa que la percepción del cambio está íntimamente relacionada con la gestión de recursos materiales y herramientas de trabajo, las modificaciones derivadas del contrato colectivo de trabajo y la inclusión de nuevos protocolos de seguridad. En cuanto a la respuesta del cambio se registran virtudes: aceptar y adaptarse al cambio, mejorar la actitud, trabajar con seguridad y compromiso.

Adicionalmente, se presentó una categoría de “eliminar malos hábitos” como la impuntualidad u otros factores psicosociales de riesgo.

3.2. Nivel mandos intermedios

Los resultados del nivel intermedio se presentan en las tablas 5 y 6.

Tabla 5. Categorías de percepción del cambio y distribución de frecuencias (mandos medios).

Categorías de percepción del cambio	Frecuencias	%
Cambio en la estructura organizacional.	49	30%
Cambio en el modelo de negocio.	29	18%
Separación de los procesos.	28	17%
Indicadores internacionales.	22	13%
Cambios en el contrato colectivo de trabajo.	16	10%
Optimización de recursos humanos y financieros.	11	7%
Cambio en la legislación y normatividad.	10	6%
Total	165	100%

Tabla 6. Categorías de respuestas ante el cambio y distribución de frecuencias (mandos medios).

Categoría de respuestas ante el cambio	frecuencia	%
Capacitación.	15	17%
Innovación.	15	17%
Liderazgo.	11	13%
Ser multidisciplinarios y versátiles.	11	13%
Procesos de trabajo.	11	13%
Trabajo en equipo.	10	11%
Ser más eficientes.	7	8%
Incremento en la productividad.	7	8%
Totales	87	100%

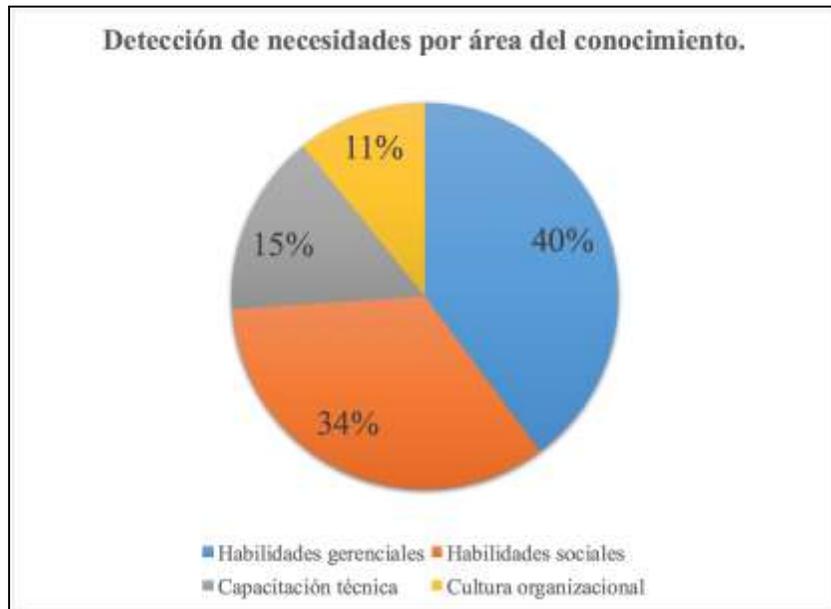
3.2.1. Detección de necesidades de capacitación.

En cuanto a las necesidades de capacitación detectadas en mandos intermedios, los resultados se muestran en la tabla 7 y figura 2.

Tabla 7. Resultados necesidades de capacitación en mandos medios.

Área del conocimiento	Disciplina	Frecuencia	Porcentaje
Capacitación técnica	Proceso de distribución	6	29%
	Líneas subterráneas	5	24%
	Mediciones inteligentes	5	24%
	Seguridad para contratistas	5	24%
Total Capacitación técnica		21	100%
Habilidades gerenciales	Sistemas de información	18	33%
	Administración del tiempo	13	24%
	Integración de equipos	7	13%
	Juntas Efectivas	6	11%
	Manejo de personal	6	11%
	Alta dirección	5	9%
Total Habilidades gerenciales		55	100%
Habilidades sociales	Liderazgo	30	64%
	Cambio de actitud	6	13%
	Relaciones Humanas	6	13%
	Ética y valores	5	11%
Total Habilidades sociales		47	100%
Cultura organizacional	Curso de identidad	15	100%
Total Cultura organizacional		15	100%
Total general		138	

Figura 2. Gráfica de categorías de necesidades de capacitación de mandos medios.



3.2.2. Efectividad de la intervención.

La evaluación de reacción aplicada por el departamento de capacitación de la empresa arrojó los siguientes resultados del personal operativo. En la tabla 8 se presentan los resultados cuantitativos y en la tabla 9 se registran los resultados cualitativos.

Tabla 3. Resultados cuantitativos de las evaluaciones de reacción de mandos medios.

Variable	Respuestas n=356
¿Mejoró tu percepción de la empresa?	Sí: 96% No: 4%
Comentarios del 4 % que respondió como NO.	No, ya conocía la información

Fuente: encuestas de reacción CENAC y UTEC 2017.

3.2.3. Resultados cualitativos de las evaluaciones de reacción.

Tabla 4. Resumen de resultados cualitativos de las evaluaciones de reacción de mandos medios.

Resultados de reacción	Datos cualitativos N=356
Cualitativos	<p>Se difundió la misión, imperativos estratégicos y el plan de negocios, logrando un entendimiento común.</p> <p>Se incrementó el conocimiento y la información sobre los cambios a partir de la transformación de la empresa y el modelo de negocio.</p> <p>Se habilitó un espacio de diálogo para que el personal fuera escuchados sobre sus necesidades, opiniones y sentimientos respecto a la transformación de la empresa.</p> <p>Se fomentó el cambio actitudinal favorable, direccionando a las personas a la disposición al cambio.</p> <p>Se incrementó la concientización respecto a la responsabilidad individual, la seguridad, el cumplimiento de acuerdos y compromisos.</p> <p>Se realizaron planes de trabajo específicos para cada división geográfica.</p>

Fuente: evaluaciones de CENAC y UTEC, 2017.

4. Nivel directivos.

Los resultados emergentes en los directivos se presentan en las tablas 10 y 11.

Tabla 10. Categorías de frecuencias de percepción del cambio en personal directivo.

Categorías	Frecuencia	%
Cambio en el modelo de negocio	11	41%
Enfoque en eficiencia y rentabilidad	6	22%
Desempeño: Cambio en los procesos productivos	5	19%
Modificación al modelo organizacional	5	19%
Total	27	100%

Tabla 11. Frecuencias y porcentajes de respuestas al cambio en directivos.

Categoría	Frecuencia	%
Mejora de la administración	9	32%
Compromiso - involucramiento	9	32%
Sintonía con el cambio	6	21%
Ejemplo de liderazgo y valores	4	14%
Total	28	100%

4.1. Fortalezas y oportunidades en cuanto a capacidades organizacionales.

Se realizó una pregunta adicional a los directivos, con base en la presentación de los resultados del personal operativo, la intención fue saber: ¿Cuáles son fortalezas y oportunidades? Ver resultados en tabla 12.

Tabla 12. A partir de los resultados de los talleres ¿Qué fortalezas y oportunidades se tienen en la empresa?

Variable	Resultados
Fortalezas	Compromiso. Conocimiento técnico de los procesos. Infraestructura. Personal. Procesos de trabajo.
Áreas de oportunidad	Capacitación. Ejecución de la innovación. Productividad. Recursos materiales. Seguridad. Mejorar la planeación.

A partir de las áreas de oportunidad, se crearon equipos de trabajo para solucionar las principales problemáticas identificadas.

5. Categorías comunes entre todos los niveles.

Para agrupar las categorías que resultaron comunes en todos los niveles por áreas o variables y a manera de resumen, se presentan las tablas 13-16.

5.1. Percepción del cambio.

Tabla 13. Resultados de categorías comunes de percepción del cambio.

Categorías comunes
Cambio en el modelo de negocio.
Cambio en la estructura organizacional.
Cambio en la normatividad.
Cambio en los métodos de trabajo.
Nuevas métricas e indicadores
Eficiencia.
Productividad.

5.2. Respuesta ante el cambio.

Tabla 14. Resultados de categorías comunes respuesta al cambio.

Categorías comunes
Adaptación al cambio.
Ser más eficientes.
Actitud positiva.
Trabajo en equipo.
Compromiso.
Capacitación.
Tener mejores hábitos.
Innovación.

5.3. Implicaciones ante el cambio.

Tabla 15. Resultados de categorías comunes a la variable de impacto en el rol.

Categorías comunes
Incremento en la responsabilidad
Mejorar la administración de recursos
Trabajo en equipo
Entrenamiento

5.4. ¿Cómo se vinculan las categorías?

Las categorías se vinculan de diferentes maneras, pero para abreviar se muestran en una tabla que conecta lo más relevante de las tres áreas temáticas resultantes.

Tabla 16. Vínculo entre las categorías percepción del cambio, respuestas e implicaciones del cambio.

Percepción del cambio	Respuestas ante el cambio	Implicaciones del cambio
<p>Ante un mismo cambio estructural, surgen una diversidad de opiniones respecto al cambio en la empresa, asociado al proceso productivo que realizan.</p> <p>Cada grupo percibe el cambio desde la realidad del proceso productivo en el que se encuentra enfocando su percepción en cuanto a las restricciones; qué es lo que le hace falta para ser exitoso ante el cambio y aquello que le falta es lo que perciben que cambió, porque las personas están desinformadas o desorientadas.</p>	<p>Como respuestas al cambio surgen habilidades o recursos internos, cualidades y virtudes de lo que tienen disponible para dar, por ejemplo: buena actitud, responsabilidad, dejar malos hábitos, etc. Los operativos, su esfuerzo y actitud; los directivos decisiones y proyectos; los mandos medios procesos y administración de recursos eficiencias.</p> <p>Las respuestas son muy parecidas a los recursos del proceso que el tipo de población tiene a su alcance. Es decir, los recursos con los que cuentan. Propuesto desde la naturaleza y recursos intrínsecos de su trabajo.</p>	<p>Respecto al rol: mejorar el uso de recursos para tener éxito en el cambio desde el punto de vista de productividad y administración de procesos.</p> <p>En cuanto a la capacitación, se presenta la solicitud de seguirse capacitando porque al tener mejores habilidades las posibilidades de éxito ante el ambiente desafiante son mayores.</p> <p>Aumentar la disponibilidad de recursos técnicos e intelectuales.</p>

6. Conclusiones.

El cambio en un sistema social es una reacción interna que se declara a partir de una variable exógena, la reforma energética, sin embargo, aunque la declaración estaba hecha desde el año 2013, se vive hasta que hay un evento que rompe la rutina y que marca un antes y un después en

el camino, lo que formaliza el cambio, en este caso es la presentación de la información estratégica de la empresa y los efectos del cambio en el contrato colectivo de trabajo. Trabajar conjuntamente entre empresa y sindicato asegura una percepción de alineación, disminuye los rumores y aumenta el compromiso.

La intervención sirvió como un vehículo de capacitación, habilitando a las personas en el manejo del cambio o en habilidades específicas de administración o dirección además, como un medio de comunicación de los resultados de intervenciones previas, es decir, el resultado del diagnóstico de los operativos detonó la intervención con los directivos.

Se diseñaron las líneas de trabajo o proyectos para atender las necesidades de los operativos y los métodos y procesos en los que se quería habilitar a los mandos medios.

El personal coincide en que ve el cambio en las variables estructurales de la empresa: cambio en el modelo de negocio, cambio en la estructura organizacional, cambio en la normatividad, cambio en los métodos y procedimientos de trabajo y cambio en las métricas e indicadores de eficiencia y productividad.

Los roles de mando: directivos o mandos medios, vivieron este cambio como un incremento en la responsabilidad, un requerimiento de mejorar la eficiencia en el uso y distribución de recursos, una necesidad de entrenar mejor a sus equipos y mejorar el trabajo colaborativo.

Los efectos del cambio en el personal operativo se viven como necesidades primariamente expresadas en solicitudes de mejoramiento, exigen a sus supervisores que optimicen los procesos de trabajo, las herramientas y los vehículos del cambio, es decir los objetos con los que tienen contacto en el día con día; guiado por la expectativa de que un cambio implica mejoras.

Las personas expresaron que la intervención fungió como un catalizador para despejar dudas sobre el cambio, recibir información consistente y relevante respecto a este, trabajar en equipo con mejor actitud, adaptarse al cambio, mejorar su compromiso con la empresa y ser escuchados.

El personal tiene disposición ante el cambio, lo avala la participación en la intervención, en el establecimiento de compromisos, en sus respuestas que expresaron: "mejorar mi actitud, mejorar mis hábitos personales, mejorar mis hábitos de trabajo, trabajar en equipo, mejorar mi compromiso".

Se incrementó en la conciencia colectiva la eliminación de malos hábitos como adicciones o corrupción. Es patente el reconocimiento de la relevancia del trabajo en equipo y que la personas que sienten orgullosas y leales a su trabajo porque tienen amor por la empresa. Percibieron que hay un interés de la empresa al darles la capacitación y por ello están dispuestos a hacer un cambio positivo, que recibieron la información de manera correcta, directa y con claridad, lo que hace que el cambio se vea como algo positivo.

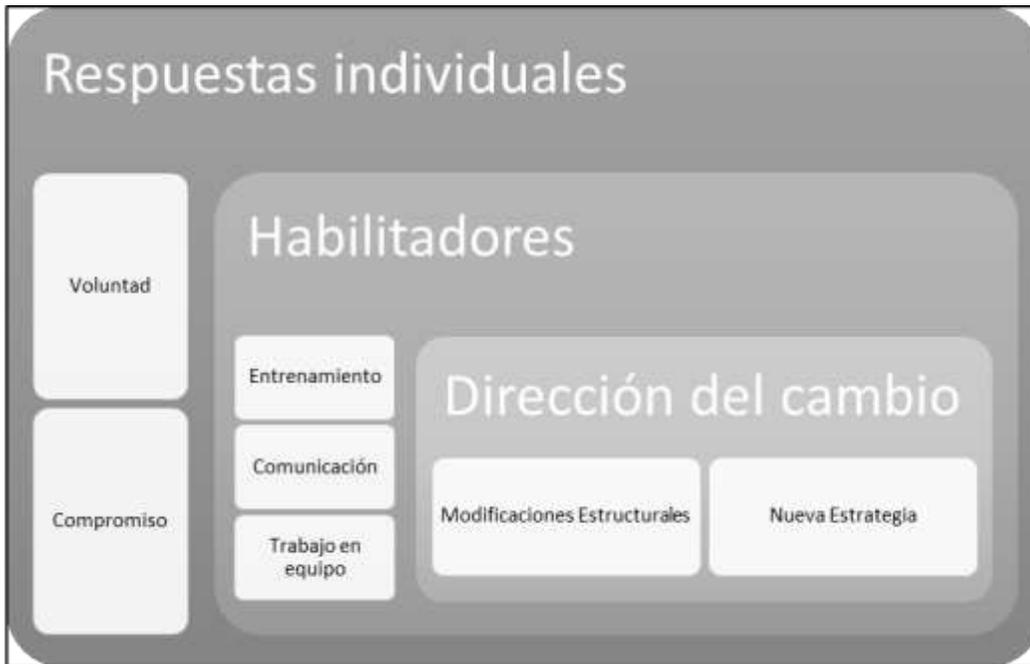
Se observó que no es suficiente con tener la voluntad para cambiar, también se requieren las habilidades, los habilitadores organizacionales, el entrenamiento y la pericia para realizar el cambio en forma efectiva.

A manera de corolario, se presenta en la tabla 17 una síntesis de las categorías que habilitan el cambio, así como en la figura 3 una propuesta gráfica de habilitadores del cambio y en la figura 4 un modelo de agilidad organizacional requerida para el cambio, resultante de la intervención y los resultados, y la consecuente ecuación de agilidad organizacional (figura 5).

Tabla17. Síntesis de habilitadores del cambio.

Entendimiento común	Habilitadores organizacionales	Habilitadores individuales	Efectividad
<p>Generar un entendimiento común del cambio. Saber los motivos del cambio: para qué cambiar y qué cambió. Qué se espera de los diversos grupos en el cambio.</p>	<p>Comunicación. Capacitación. Trabajo colaborativo. Diseño de soluciones colectivas. Liderazgo resolutivo. Cultura de soporte organizacional. Vinculo empresa – sindicato.</p>	<p>Actitud y virtudes intrínsecas. Selección de hábitos que favorecen el cambio. Acompañamiento Vínculo de competencias con el desempeño.</p>	<p>Medir los indicadores del cambio. Medir el retorno de la inversión. Percepción de progreso. Cociente recursos, riesgos.</p>

Figura 3. Propuesta habilitadores organizacionales.



Si se logra lo anterior se generará una agilidad organizacional, similar en un ser humano a mejorar la condición física y la salud, entendida como el equilibrio que favorece el desarrollo de la vida en el ser humano o la evolución en las especies, en una organización la agilidad organizacional determinará su capacidad para adaptarse al cambio y su éxito en el presente, supervivencia y futuro.

Figura 4. Modelo de agilidad organizacional.

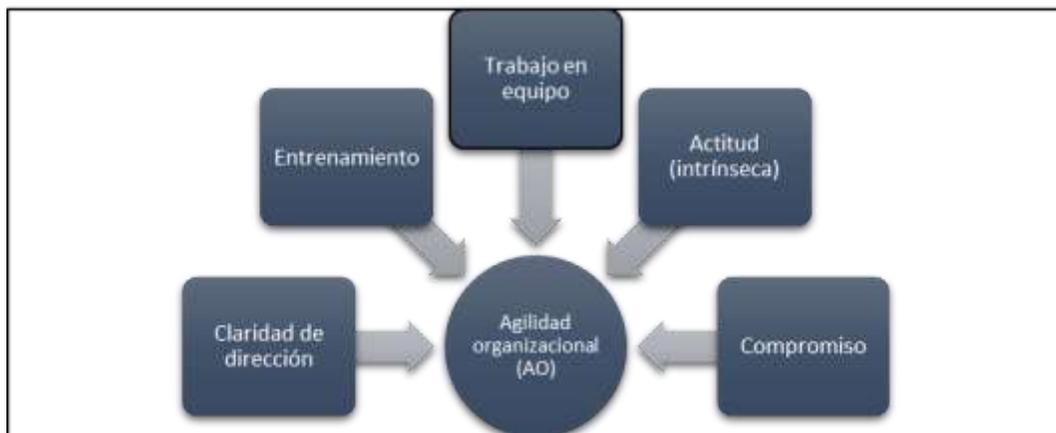


Figura 5. Ecuación de agilidad organizacional .

$$AO = \frac{D + R * \sum_n^1 pc * C}{t}$$

$$\text{Claridad de dirección} + \text{Recursos disponibles} * \frac{\text{Personal capacitado} + \text{Compromiso}}{\text{Tiempo}} = \text{Agilidad organizacional}$$

La agilidad organizacional es dotar de claridad en la dirección aumentando recursos a la empresa para que puedan enfrentar el cambio con facilidad. No sólo se necesita buena voluntad o querer un cambio, sino que además de tener claro este es necesario que se doten los recursos tanto materiales como didácticos: competencias, conocimientos y habilidades para saber cambiar y hacer que el cambio sea sustentable en el tiempo.

Ante un cambio, la productividad disminuye porque se divide el enfoque entre el viejo modelo y el nuevo modelo al mismo tiempo, la percepción de los recursos disponibles cambia y se incrementan las exigencias de la organización en todos los sentidos, el personal operativo le exige a los jefes más y mejores recursos, mayor calidad y más atención en la gestión. Los jefes exigen al personal operativo más resultados e incrementan la presión por demostrar progreso y retorno sobre inversión. Se presenta un aumento en la carga de trabajo, por lo cual, dotar de los recursos y de las capacidades, sumadas al compromiso de los empleados y la efectividad gerencial permite a la organización que el cambio se logre y sea sustentable.

Referencias bibliográficas.

Centro Nacional de Capacitación, CENAC. (2017). “*Comunicación personal*”, 17 de marzo, 2017.

Comisión Federal de Electricidad (2017). *A cerca de la CFE, sus subsidiarias y filiales*.

Recuperado de: <https://www.cfe.mx/acercacfe/Quienes%20somos/Pages/conceptocfe.aspx>

Departamento de comunicación interna ESD Bajío, CFE (2017). “*Comunicación personal*” 18 de marzo, 2017.

Energy México (2016). El sector energético en México. Energy Mexico. Recuperado de <http://www.energymexico.mx/2016/sector-energetico-mex/>

Escudero, J. Delfin, L. y Arano, R. (2014). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. *Ciencia Administrativa*, 1, pp.2-6.

Hanaysha, J. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 229, pp. 298 – 306.

- Holbeche, L. (2015). *Understanding change: Theory, implementation and success* (2a. Ed.) Londres, UK: Routledge.
- Holbeche, L. (2017). *Influencing Organizational Effectiveness: A Critical Take on the HR Contribution*. Londres, UK: Routledge.
- Hussain, S.T. et al. (2017). Kurt Lewin's change model: A critical review of role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>
- International Energy Agency. (2017). Mexico Energy Outlook. Recuperado de: <https://www.iea.org/publications/freepublications/publication/MexicoEnergyOutlook.pdf>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston, MA, EE. UU.: Harvard Business Review Press.
- México Gobierno de la República (2017). *Explicación ampliada de la reforma energética*. Recuperado de <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/10233/Explicación ampliada de la Reforma Energetica1.pdf>
- Naotunna, S. y Arachchige, B. (2016). Perceived organizational support and non-managerial employees' commitment to change in Sri Lankan Apparel Firms. *South Asian Journal of Human Resources Management* 3 (1) 40-47. Recuperado de doi: 10.1177/21582440016637167
- OECD. (2017). Consumo de energía en México: Indicadores clave. Recuperado de <https://data.oecd.org/mexico.htm>
- Pardo, C. y Díaz, O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma Negocios*. Recuperado de: www.elsevier.es/suma-negocios
- Piñol, T.C., Porta, A.S., Rodríguez, M.C., Minguella-Canela, J. (2017). Study of the training needs of industrial companies in the Barcelona Area and proposal of training courses and methodologies to enhance further competitiveness. *Procedia Manufacturing* 13. 1426 – 1431. Recuperado de 10.1016/j.promfg.2017.09.159
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4a. Ed.). San Francisco, CA, EE. UU.: Jossey-Bass
- Secretaría de Energía, (2017). *¿Qué hacemos en la SENER?*. Recuperado de: <https://www.gob.mx/sener/que-hacemos>

- Siddiqui, N. y Uddin, J. (2016). Managing change for better: New Zealand Dairy Products Bangladesh Ltd. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 12, 1, pp. 85-94. Recuperado de <http://apmri.sagepub.com> doi: 10.1177/2319510X16647295
- SUTERM, (2016). Cambios en el contrato colectivo de trabajo. Recuperado de http://www.cfe.gob.mx/ConoceCFE/1_AcercadeCFE/Paginas/CCT.aspx
- Tran, Q. y Tian, Y. (2013). Organizational Structure: Influencing factors and impact on a firm. *American Journal of Industrial and Business Management*, 2013, 3, pp. 229-236. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.4236/ajibm.2013.32028>
- Zumrah, A. (2014). Service quality in Malaysian public sector: The role of transfer of training. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 114, 111 – 117. doi: 10.1016/j.sbspro.201407.279
- Zheng, W. (2009). Linking organizational culture, strategy and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63, 7, pp.763-771 doi: 10.1016/j.jbusres.2009.06.005