CAPÍTULO VI

PARADOJAS EN LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES PÚBLICAS MEXICANAS: EL CASO DE ASERCA

Vega-Salinas Roberto Isaías

Agencia de Servicios a la Comercialización y Desarrollo de Mercados Agropecuarios (ASERCA), Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER), Dirección de Promoción Comercial, Municipio Libre 377, Piso 11 Ala B. Colonia Santa Cruz Atoyac, C. P. 03310, Alcaldía Benito Juárez, Ciudad de México. Tel. 3871-1000 ext. 50710. Correo electrónico: roberto.vega@aserca.gob.mx. <https://orcid.org/0000-0001-9213-4812>

Vega-González Luis Roberto

Instituto de Ciencias Aplicadas y Tecnología, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Circuito Exterior S/N, Ciudad Universitaria, A.P. 70-186, Alcaldía de Coyoacán, CP 04510, Ciudad de México. Secretaría de Vinculación y Gestión Tecnológica. (55) 5622-8602 ext. 1118 and 1117; Fax 5622-8607. Correos electrónicos: lrvig@servidor.unam.mx; roberto.vega@icat.unam.mx. <https://orcid.org/0000-0002-9038-3978>

Resumen

Hoy en día, el cambio en las organizaciones privadas o públicas es permanente. Sabemos que si bien es cierto que normalmente los cambios se llevan a cabo para mejorar la eficiencia y desempeño de las organizaciones, mejorar sus utilidades, su valor accionario o bien disminuir sus costos de operación; la dinámica de los cambios o transformaciones organizacionales es realmente consecuencia del equilibrio de fuerzas externas e internas y que, en muy pocos casos, se toman en cuenta los efectos y daños psicológicos, emocionales, familiares y sociales que las transformaciones conllevan. El objetivo de este trabajo, es identificar cuál debe ser el papel de los líderes de organizaciones en procesos de reducción. Como método de investigación se presenta el caso de la transformación que está ocurriendo en una institución pública mexicana que promueve la comercialización de productos agrícolas y de ahí se obtiene una paradoja que puede servir como una lección útil. Se concluye que es muy relevante el papel de los gerentes o líderes que tienen la responsabilidad de llevar a cabo las transformaciones, ya que deben cuidar aspectos como conservar al personal más calificado para llevar a cabo el exceso de trabajo que se origina por la disminución del personal. Se propone que ellos deben desarrollar planes basados en una estrategia de cambio con responsabilidad social.

Palabras clave: cambio, liderazgo, organizaciones públicas, reducción, transformación.

www.doi.org/10.47212/tendencias2020vol.xii.7

PARADOXES IN ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION IN MEXICAN PUBLIC INSTITUTIONS: THE CASE OF ASERCA

Abstract

Today, the change in private or public organizations is permanent. We know that although it is true that changes are normally carried out to improve the efficiency and performance of organizations, improve their profits, their equity value or lower their operating costs; The dynamics of organizational changes or transformations is a consequence of the balance of external and internal forces and, in very few cases, the psychological, emotional, family and social effects and damages that the transformations entail are taken into account. The objective of this work is to identify what the role of the leaders of organizations in reduction processes should be. As a research method, the case of the transformation that is taking place in a Mexican public institution that promotes the commercialization of agricultural products is presented and from there, a paradox is obtained that can serve as a useful lesson. It is concluded that the role of managers or leaders who have the responsibility of carrying out the transformations is very relevant, since they must take care of aspects such as keeping the most qualified personnel to carry out the excess work that originates from the decrease in the personal. It is proposed that they should develop plans based on a strategy of change with social responsibility.

Keywords: change, leadership, public organizations, reduction, transformation.

Identificación del proyecto

El capítulo se desarrolló dentro del marco del proyecto interno del Instituto de Ciencias Aplicadas y Tecnología (ICAT) de la UNAM, número ICAT-VINC-2020 Vinculación y Gestión Tecnológica del ICAT, investigación realizada con recursos de la Secretaría de Vinculación del ICAT.

Introducción

Las organizaciones son muy similares a los organismos vivos, evolucionan con el tiempo, son seriamente afectadas por su medio ambiente y solo sobreviven las que mejor se adaptan a una serie de condiciones, tales como: la situación política, el uso de tecnología de frontera, la escases o abundancia de recursos financieros, su proceso de generación de valor, responsabilidad social y con el medio ambiente, entre otras. Las fuerzas externas que transforman a las organizaciones públicas pueden ser externas o internas

o una combinación de estas. Las organizaciones públicas participan en los diferentes sectores económicos y sociales tales como la salud, energía eléctrica, hidrocarburos, medio ambiente, seguridad social, agua, aire, desechos urbanos, educación, agricultura.

El papel del liderazgo es fundamental en los procesos de transformación de las organizaciones públicas. Para estudiar este fenómeno y los factores internos y externos que propician la transformación organizacional, se presenta el caso de la Agencia de Servicios a la Comercialización y Desarrollo de Mercados Agropecuarios (ASERCA), órgano desconcentrado de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER). En 2017, ASERCA desarrolló programas de responsabilidad social para los agricultores beneficiarios. Paradójicamente, cuando esta organización entró en un proceso de reducción, debido a la intensidad de los cambios, no pudo establecer un programa de responsabilidad social para su propio proceso de reducción de personal. Se concluyó que es muy importante predicar con el ejemplo, llevando a cabo los procesos de transformación con base en esquemas de responsabilidad social, por tanto, la intensión de esta investigación radica en identificar cuál debe ser el papel de los líderes de organizaciones en procesos de reducción.

Revisión de literatura

El cambio organizacional (downsizing)

El cambio organizacional es un proceso continuo, lento o rápido, interactivo y multifactorial, que modifica la cultura o la estructura, o ambas, en la organización en la que ocurre. Todo esto se da a partir de un equilibrio de fuerzas externas e internas, como puede verse en la figura 1.

Un caso particular del cambio organizacional es la reducción de tamaño (downsizing). Freeman y Cameron (1993), afirman que la reducción organizacional ha sido confundida erróneamente con conceptos tales como declinación, despidos y no adaptabilidad, lo que sugiere que el concepto considerado es impreciso. Ellos definen downsizing como la estrategia implementada por los gerentes que afecta el tamaño de la fuerza de trabajo y los procesos de trabajo usados.

Figura 1

Balance de fuerzas en una organización estable con cambios suaves

Fuente: elaboración propia (2020)

Datta et al. (2010, p. 282), definen a este proceso como un juego de políticas y prácticas organizacionales dirigidas a la reducción de la fuerza laboral con el objetivo de mejorar el rendimiento de las empresas. Respecto a las empresas públicas, Benest (2005) menciona que los gobiernos locales de los Estados Unidos de Norteamérica han sido forzados a reducir su tamaño en respuesta a la recesión, la disminución de los ingresos y la tremenda elevación de los costos de los servicios de salud y de otros beneficios que reciben los empleados.

Dado que desde hace tres décadas la competencia global se ha incrementado y la economía mundial se encuentra en un proceso de reestructura mayor, la reducción o *downsizing* organizacional se ha vuelto una práctica común. Casi todas las grandes firmas reclaman estar llevando a cabo este proceso, alegando que, al reducir el tamaño de su fuerza de trabajo, mejoran su eficiencia, bajan sus costos y los precios de sus productos se mantienen competitivos; es decir, el concepto de fondo de un proceso de reducción es hacer más con lo mismo para mejorar la eficiencia o la efectividad de la organización.

Es importante aclarar que el concepto reduccionista debe considerarse solo como una acción necesaria para salvar de la bancarrota a una organización y no ser un manejo de rutina. Este procedimiento es totalmente diferente a las políticas empresariales que se seguían durante las últimas décadas del siglo pasado, en las que se evitaban los despidos.

La importancia del estudio del *downsizing* como fenómeno organizacional radica en que, en las últimas décadas del siglo pasado, normalmente el crecimiento de una organización se consideraba signo de éxito y efectividad (Whetten 1980, citado en Freeman y Cameron, op cit). En décadas pasadas, casi todo lo que se escribía sobre cambio y desarrollo organizacional estaba basado en el supuesto implícito de que una organización exitosa es aquella que siempre es creciente o al menos estable en su tamaño. Cuando la organización crecía, implícitamente se entendía que permitía a la organización enfrentar la complejidad del mercado.

Las reducciones de personal que se dan en un proceso de reducción, no se limitan exclusivamente a despidos, existen otras estrategias tales como transferencia y/o recolocación de personal, lanzamiento de un sistema de incentivos para retiro, ofrecimientos de paquetes y seguros médicos, reducción de jornada, becas o capacitación del personal, entre otras. Además, estas reducciones pueden realizarse en una parte de la organización, pero no en otras. Por ejemplo, puede haber reducción en el departamento de Recursos Humanos, pero no en el departamento de producción y/o de ingeniería. El proceso reduccionista puede incluir modificaciones en los procesos y estructuras organizacionales, tales como, reestructurar y eliminar áreas de trabajo, discontinuar funciones, abolir niveles organizacionales, unir unidades, rediseñar tareas, lo que por supuesto implica cierto nivel de rediseño organizacional.

Un aspecto que sin duda es muy importante en los procesos de reducción organizacional es el papel del líder responsable de la *administración de talentos*. (Mousa y Ayoubi, 2019). De hecho, Carmeli y Sheaffer (2009, p. 365) directamente expresan “que las características del líder afectan e influyen en la declinación y reducción de la organización”. La dinámica de cambios de las últimas dos décadas nuevamente ha provocado el afán reduccionista centrado en la disminución de costos, a favor de la maximización del valor accionario. Por supuesto que posiblemente el principal

interesado (*stakeholder*) en el desarrollo o reducción organizacional ha sido siempre el accionista de la empresa. Parece ser que, para este personaje, la disminución de la fuerza de trabajo tiene hoy en día una relación directa al valor de sus acciones. Según Jung, (2015, p. 1337) a través de investigaciones sociológicas realizadas a 714 empresas de los Estados Unidos de Norteamérica entre 1981 a 2006, demostró que el efecto dominante fue el crecimiento de la inseguridad en el trabajo y la desigualdad en el ingreso, efecto que continuó la siguiente década inclusive en países en vías de desarrollo.

Papel del Liderazgo en las organizaciones reducidas

Supóngase que una determinada organización va a cerrar y su transformación es inminente, posiblemente se deberá liquidar y contratar nuevo personal para evitar problemas con la operación de la nueva organización sucedánea. Kurt Lewin, propuso que para que un cambio sea efectivo y duradero se requiere de descongelar los valores antiguos, cambiar y, re-congelar estos nuevos valores. ¿En quién radican estos valores?, por supuesto que, tanto en el personal operativo que forma parte de la organización, como en las áreas directivas, fundamentalmente en los líderes a cargo. (Labarca et al., 2006).

En estas situaciones el líder a cargo debe preguntarse ¿qué pasa con el personal que se va?, ¿qué pasa con el personal que se queda? Al personal que es despedido se le tiene que dar una liquidación legal, pero hay procesos que pueden durar algún tiempo en lo que esto sucede. Mone (1994) identifica que cuando una organización entra en el proceso de reducción de personal, el personal que está en la mira del despido, así como el personal al cual se le ofrecen cambios o recolocación, entra en una situación de pérdida de su autoestima, pierde confianza en sí mismo, ve obstaculizadas sus metas personales y disminuye totalmente su compromiso organizacional, causando baja producción en sus tareas diarias. Por otra parte, y, en consecuencia, las organizaciones pueden experimentar un aumento en la tardanza, ausentismo y rotación entre los empleados que desean retener. Cheng-Fei y Yu-Fang (2008) consideran que, en el lado negativo, procesos de *downsizing*, han dañado a miles de empleados, como a sus familias, ya sea, económicamente, física o psicológicamente. Al mismo tiempo, provocan y han provocado caos social por décadas. En realidad, es todo un fenómeno social. Considerando esto, los líderes a cargo deben formular una estrategia para llevar a cabo la reducción en forma *responsable*.

La paradoja de productividad

Una estrategia alterna más humana puede ayudar a reducir las tensiones sociales, al incluir términos del tipo propuesto por Greenhalgh et al., (1988, citados por Cheng-Fei, y Yu-Fang, 2008) como la reducción de oportunidades de promoción, la eliminación de posiciones de supervisión, el congelamiento de salarios, recorte de horas de trabajo, que dos personas compartan un mismo trabajo, promoción de retiro temprano con paquetes preferenciales. Para Benest, (Op Cit.) las organizaciones que se reducen confrontan con dos problemas, por un lado, tienen menos recursos, menos gente, menos dinero para entrenamiento y capacitación y para contratar ayuda externa, por otra parte, aparecen nuevas demandas de los clientes de las organizaciones públicas. Además, quienes no fueron despedidos a menudo están afligidos y se sienten víctimas, abrumados por la situación y en exceso de trabajo, poco apreciados y pesimistas sobre el futuro.

Lo anteriormente planteado es lo que ha generado la famosa *paradoja de productividad*, la cual consiste en que cuando la organización reducida necesita mayor impulso en su productividad para superar la reducción de recursos, en realidad la productividad se torna en un cuello de botella, es entonces cuando la organización requiere de un liderazgo visible y estratégico capaz de construir un nuevo futuro y con la capacidad necesaria para lograr sus objetivos y aspiraciones. Para Benest (Op cit.), los líderes de organizaciones reducidas requieren de mucha fortaleza emocional y de energía física y son los héroes organizacionales en quienes recae el éxito de la transformación organizacional reduccionista. Los líderes o los gerentes a cargo del proceso reduccionista deben llevar a cabo con mucho esfuerzo la tarea de administración de talentos, ya que, esta es una de las áreas más importantes del desarrollo organizacional. En otras palabras, deben lograr que el personal que se queda en la empresa vuelva a adquirir compromiso con la organización.

Otro tema también muy importante para el Desarrollo Organizacional es el relativo al Aprendizaje, Fisher y White (2000) ponen el dedo en el renglón y mencionan que muchas veces la práctica empresarial ha estado en desacuerdo con la teoría organizacional, de forma tal, que mientras para un directivo la “moda” de reducción de personal (*downsizing*) implica la desinversión de activos humanos, mientras que, para otros, el aprendizaje organizacional aboga por la inversión en activos humanos.

Los procesos de cambio en organizaciones públicas

Estache et al. (2004) señalan que en el sector público la redundancia en los puestos de trabajo es un fenómeno que se da en todos los países del mundo. China es un ejemplo sobresaliente de altas tasas de empleo y bajos salarios. El sector público está plagado de un serio problema de redundancia en el trabajo por lo que está realizando un esfuerzo muy arduo para construir una economía de mercado, ya que, un alto porcentaje de los trabajadores de las organizaciones del estado están trabajando sin obtener ninguna utilidad. Corregir esta situación a través de una reforma, es un asunto pendiente que tiene el gobierno de ese país.

Una de las dificultades para diseñar e implementar cualquier política de reducción laboral es la deficiencia de información por parte del gobierno. El gobierno en general sabe muy poco cómo reducir plazas de trabajo porque no tiene información acerca de la productividad de los empleados del sector público. Sin embargo, al igual que en las organizaciones privadas, el objetivo de reducir las organizaciones del sector público es mejorar su eficiencia, por lo que es muy importante evitar la fuga de talentos y trabajadores eficientes hacia otras organizaciones. Esto implica identificarlos y preparar políticas para retenerlos.

Marco de referencia

A finales de 2018, tomó posesión el Lic. Andrés Manuel López Obrador como presidente de México, encabezando lo que él llama la Cuarta Transformación de México. (Villegas, 2018; Rojas, 2018). Este movimiento político-social se ha caracterizado por la austeridad y el combate a la corrupción en todas las entidades y dependencias del sector público. (Vega-González, Vega-Salinas, 2020). Con base en la política de austeridad, a lo largo del año 2019 y en lo que va del 2020, se han realizado muchos cambios en las instituciones públicas del país. En esta sección se presentan varios de los casos más representativos.

A un mes del cambio de gobierno empezaron los cambios en los estados de la República. Muchos de estos ya venían gestándose tiempo atrás. La Secretaría del Trabajo se fusionó con la Secretaría de Economía; la Secretaría de Desarrollo Social se transformó

en Secretaría de Bienestar. La Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) se transformó en esta administración en la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER), además, la Secretaría de Agricultura no solo compactó su nombre, sino que también se redujo de tres a dos subsecretarías. A solo tres meses del cambio de gobierno, en su nota periodística de abril de 2019, Magallanes, (2019) expuso que el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI), reportó:

“En lo que va de la actual administración del presidente Andrés Manuel López Obrador, han desaparecido 14 instancias de gobierno, 16 cambios de nombre y un alta. Además, actualmente, 867 dependencias están obligadas a transparentar su actuar.”

Poco después, López (2019) publicó que, a partir de las nuevas medidas de austeridad del gobierno federal, se eliminarían todas las direcciones generales adjuntas de 31 dependencias: de las cuales, 1 985 plazas con nivel de Dirección General Adjunta (DGA). Con esa disposición, el movimiento del nuevo gobierno, conocida como “la cuarta transformación” esperaba generar un ahorro de 1 834.9 millones de pesos para el fin del mismo año.

Para mediados de 2019, el Gobierno Federal ordenó eliminar el 69% del personal del Consejo Nacional de Evaluación (CONEVAL), consistente en plazas eventuales, incluyendo las direcciones generales adjuntas. El CONEVAL se estableció en 2006 como organismo descentralizado encargado de medir la pobreza nacional y estatal. (Enciso, 2019).

Posteriormente, con base en un decreto aparecido en el Diario Oficial de la Federación del 02 de abril de 2020 (DOF: 02/04/2020), se ordenó la extinción de 100 fideicomisos de cultura y ciencia. La decisión de eliminar los fideicomisos provocó muchas críticas al gobierno. Para calmar los ánimos, el Centro de Estudios de las Finanzas Públicas de la Cámara de Diputados (CEFO, 2020) realizó un ejercicio de aproximación de la cantidad factible de recuperar tras la extinción de los Fideicomisos, arrojando un rango muy amplio de posibilidades que sitúa el límite inferior en 47.4 miles de millones de pesos (mmdp) y el superior en 199.2 mmdp. Se sabe que la razón real de la desaparición de

los fideicomisos fueron los malos manejos y la corrupción imperante en las acciones o actos jurídicos de los mismos.

Diferentes sectores de la sociedad emitieron opiniones en oposición a los cambios provocados por la austeridad. Esto afectó inclusive a institutos de investigación. Por ejemplo, Jaime (2020), subraya que los efectos de la política de austeridad en el Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE) implican una verdadera destrucción del valor obtenido a lo largo de los años previos de trabajo.

Para el mes de junio de 2020, Becerril y Ballinas (2020) reportaron que, en nombre de la austeridad republicana y la eficiencia de las instituciones gubernamentales, *Morena*, el partido político en el poder, propuso la fusión del IFT, la Comisión Federal de Competencia Económica (COFECE) y la Comisión Reguladora de Energía (CRE); transformando estas tres instituciones en el Instituto Nacional de Mercados y Competencia para el Bienestar (INMECOB).

El argumento central fue que el presupuesto conjunto del IFT, la COFECE y la CRE sumaba 2 375 356 000 pesos, y con la creación del INMECOB disminuiría a mil 875 356 400; es decir, representaba un ahorro de 500 millones de pesos al año. Ante esta propuesta, los grupos de los partidos políticos de oposición, el PRI y el PAN se manifestaron en contra. Los diputados y senadores panistas advirtieron que se trataba de un intento del gobierno federal para dismantelar los organismos autónomos y los contrapesos, con miras a ejercer el poder por decreto y con instituciones a modo.

Método de Investigación

El método de investigación aplicado fue el estudio de caso. Martínez (2006) menciona que éste método investigativo permite realizar el análisis inductivo de los datos cualitativos que se recuperan de la descripción del caso. Este tipo de investigación presenta cierta incertidumbre dado que no se aplican métodos cuantitativos. Sin embargo, para Aguilera (2011), esta faceta del conocimiento científico exige trabajar con analogías, inferencias, presuposiciones y conclusiones, a fin de estructurar de manera lógica tanto la definición como la fundamentación de los problemas. Lo anterior implica tener una concepción específica de la realidad. En este caso y desde la óptica

del conocimiento científico, los problemas que se estudian y analizan son elaboraciones humanas, son construcciones sociales que fundamentan ciertas concepciones particulares de la realidad.

Para Yin (1989, citado por Martínez, 2006), el método de estudio de caso es una herramienta valiosa de investigación, cuya mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, mientras que los métodos cuantitativos sólo se centran en información verbal obtenida a través de encuestas por cuestionarios. Para aplicar el método, se describe el caso, se registran los hechos y se analizan críticamente con el fin de encontrar los aspectos cualitativos relevantes, relativos al propósito de la investigación.

El caso de ASERCA

La Agencia de Servicios a la Comercialización y Desarrollo de Mercados Agropecuarios (ASERCA), es un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER), con autonomía técnica, operativa y de gestión para el ejercicio de las atribuciones determinadas en su Reglamento Interior y demás disposiciones jurídicas aplicables.

El objeto principal de la Agencia, está basado en procurar el correcto funcionamiento de los mercados Agroalimentarios del país, así como la promoción nacional e internacional de los mismos, lo anterior por medio de subsidios de apoyos federales y servicios de información comercial, permitiendo a los beneficiarios de los programas, esquemas y servicios para el desarrollo de proyectos comerciales, en favor del crecimiento en los ingresos del productor, así como al posicionamiento y expansión de los mercados del sector primario.

Actualmente, se encuentra en un proceso de transformación, viéndose afectada la estructura organizacional debido a las políticas públicas ejercidas por la administración del Gobierno Federal. El 2 de julio de 2019, por decreto presidencial, se expidió la Ley Federal de Austeridad Republicana. Esta ley plantea la manera en la que se debe

aplicar y cumplir el sistema de ahorro en las dependencias, tales como, en los poderes de la Unión, los órganos autónomos y las diversas autoridades federales de la República, independientemente de la naturaleza jurídica que posean.

Por tal razón, entidades gubernamentales como ASERCA, se han visto afectadas por la reducción en el gasto público, con una disminución porcentual del 15% para gastos administrativos respecto del año fiscal 2018 (inicios de la administración en curso). El presupuesto se redujo de 252.8 millones de pesos (mdp) a 215.4 (mdp); datos obtenidos en el Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2019, publicado el 28 de diciembre de 2018.

Por tal razón, en la ASERCA, los cambios se vieron de inmediato, entre otros los siguientes: (a) se recortó el número de plazas en la estructura orgánica de la agencia, (b) se redujeron salarios para el personal que se encontraba bajo la estructura o nomina organizacional, (c) mayor escases en recursos materiales para operación, (d) limitada contratación de Prestadores de Servicios Profesionales o personal de honorarios. Sin embargo, el tema de mayor impacto es que *se eliminaron los principales programas de incentivos para los productores del país*. Por lo cual, dicha situación puso en riesgo la administración y seguimiento de la operación diaria de la dependencia, ya que la implementación y asignación de programas de incentivos para los productores agropecuarios fue el objetivo de creación de ASERCA, con la visión de impulsar el desarrollo de uno de los sectores primarios de mayor impacto en la economía nacional, el sector agropecuario. La eliminación de estos programas definitivamente puede tener un alto impacto en el sector, en la economía del país y en la alimentación de la sociedad, en forma indirecta.

Los cambios se realizaron en forma abrupta en unos cuantos meses. ASERCA se vio fuertemente afectada en materia de Recursos Humanos. En primera instancia cambió la estructura organizacional general de la agencia, la cual, estaba conformada por Coordinaciones y Direcciones Generales, entre ellas Direcciones Regionales, contando con sede y personal especializado en cada área adscrita. Ver tabla 1 y figura 1.

Tabla 1*Unidades Administrativas de ASERCA*

Coordinación General de Asuntos Internacionales	de	Coordinación General de Ganadería	de	Dirección General de Tecnologías de la Información y Comunicaciones
Coordinación General de Comunicación Social	de	Dirección General de Zonas Tropicales	de	Dirección General de Fomento a la Agricultura
Coordinación General de Delegaciones	de	Dirección General de Productividad y Tecnológico	de	Dirección General de Administración de Riesgos

Fuente: elaboración propia (2020).

A lo largo de esta gestión, todas las direcciones regionales se eliminaron del radar de la agencia, programas como Apoyos a la Comercialización dejaron de operar, entre sus componentes se encontraban: Incentivos a la Comercialización, y Apoyos en la Promoción Comercial y Fomento a las Exportaciones. El argumento era que estos programas no eran esenciales y no tenían resultados favorables para la actual administración.

Debido al recorte presupuestal, las operaciones diarias en las entidades de gobierno se vieron vulnerables. La estructura de trabajo se redujo hasta un 60%, trayendo como consecuencia, por impacto psicológico de la amenaza de pérdida de empleo, baja productividad en los empleados que seguían laborando. Esto puso en alto riesgo a los departamentos que requerían un grado de especialización por la falta de personal, y la incertidumbre laboral, el clima organizacional se fue en declive. Asimismo, se manifestó un hermetismo en los mandos medios y altos por mantener en privado la poca información. Esta situación sobre todo provocó un incremento notable en la mala toma de decisiones.

En base al Presupuesto de Egresos de la Federación del ejercicio 2020 (PEF, 2020), elaborado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, donde se describe la cantidad, la forma de distribución y el destino de los recursos públicos, se destinó para ASERCA recursos para Gastos Administrativos, por 177.1 mdp, lo que significó una reducción del 17.8% del presupuesto respecto al 2019. En otras palabras, en 2020 hubo una reducción de presupuesto de 17.8% adicional a la del 15% del inicio de la administración.

Aunque existe mucho hermetismo sobre cuál será el alcance de los cambios, la administración actual menciona que se llevarán a cabo ajustes y mejoras, para garantizar los derechos de los beneficiarios de ASERCA, que son los trabajadores del campo, que en las actuales condiciones de caída en los indicadores financieros nacionales tales como el producto interno Bruto (PIB) y el aumento de desempleo. Así, la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER), que es el organismo oficial de sector del cual depende ASERCA, pretende lanzar nacionalmente programas como el Distintivo Empresa Agrícola Responsable (DEAR).

La idea de fondo es que este certificado, agregará y promoverá que se observe el cumplimiento de la ley, que las personas que laboran en el campo tengan resguardados y asegurados sus derechos laborales como el respeto a la jornada laboral y que se garanticen sus derechos sociales.

De manera que se pretende que el Distintivo Empresa Agrícola Responsable (DEAR), sea una herramienta de impacto real en los Beneficiarios, desarrollada por los principales actores del sector primario con el acompañamiento de la SADER. La conceptualización de este distintivo se basa en convenios y directrices nacionales e internacionales que recopila los requisitos genéricos agrupados en once principios esenciales que cubren todas las necesidades de Buenas Prácticas en Bienestar Laboral, Social, Medioambiental, y de Infraestructura y Servicios para los trabajadores, enfocadas en el sector primario.

Discusión

Indudablemente, tal vez la fuerza externa que actúan con mayor impacto en el entorno de una institución gubernamental, son las políticas públicas. Uno de los problemas que han impedido el crecimiento y consolidación de las instituciones que conforman el sector público en México, es que cuando hay elecciones presidenciales, si el nuevo gobierno es de oposición política respecto al anterior, muchos de los programas institucionales se cancelan, se reducen y/o en algunos casos se transforman. En el caso presentado observamos que los presupuestos sufrieron una reducción compuesta de más de un 40% con lo cual se perdieron muchos puestos de trabajo con el consecuente impacto para un gran número de empleados y de familias. Curiosamente ASERCA,

que hoy se encuentra en un proceso de reducción organizacional, lanzó en 2017 el programa Distintivo Empresa Agrícola Responsable (DEAR), basada en los once principios esenciales que cubren todas las necesidades de buenas prácticas en bienestar laboral, social, medioambiental, y de infraestructura y servicios para los trabajadores, enfocadas en el sector primario; para que sus beneficiarios, los trabajadores del campo no se vieran impactados con la pérdida de empleos en las circunstancias que entonces vivía el país, en las que todavía no había austeridad ni pandemia. Paradójicamente, hacia el segundo semestre de 2020, cuando en el país se ha decretado la austeridad, se han vivido diez meses de contingencia sanitaria y se espera una crisis económica declarada para 2021 con una caída de entre 6 al 10% del PIB; los mandos medios, que son los líderes organizacionales en los que descansa el proceso de transformación, no han propuesto un plan para llevar a cabo la reducción, con responsabilidad social que ayude a mitigar los intensos impactos personales y familiares sociales que está provocando esta transformación a sus propios recursos humanos operacionales, en un entorno de tanta incertidumbre.

Conclusión

En este trabajo, se concluye y se reafirmar que es muy relevante el papel de los gerentes o líderes de las instituciones públicas, ya que, si bien es cierto que por el mandato de las nuevas políticas de austeridad, tienen la responsabilidad de llevar a cabo transformaciones y reducciones organizacionales, deben y pueden cuidar aspectos como conservar al personal más calificado para llevar a cabo el exceso de trabajo que se origina por la disminución del personal. También, en la medida de lo posible, pueden generar programas para que el personal contratado conserve sus fuentes de trabajo, tal vez bajo la consigna de llevar a cabo nuevas acciones para incrementar la eficiencia operacional. La idea de fondo es que se pueda dar al menos alguna oportunidad para que el personal existente concurse y se esfuerce por conservar su empleo. Esto requiere de desarrollar planes basados en una estrategia de cambio con *responsabilidad social*. Además de la paradoja de productividad, la principal paradoja que encontramos es, que la institución analizada lanzó, tres años atrás, para ajuste y mejora a sus operaciones, un programa de Distintivo a la Empresa Agrícola Responsable (DEAR), para promover la protección a los trabajadores del campo, de acuerdo a estándares y buenas prácticas internacionales; mientras, que a nivel Gobierno Federal no existe *ni cabe* ningún programa Distintivo a la

Institución Pública Responsable (DIPUR), para que en lugar de que se recorten las plazas de trabajo, se generen y optimicen los programas de atención al sector, promoviendo que el personal antes contratado, auténticamente ponga su máximo esfuerzo y creatividad, al no estar preocupados por la incertidumbre que a ellos y a sus familias les genera la pérdida de sus empleos. Como los abuelos decían: “*hay que predicar con el ejemplo*”.

Referencias bibliográficas

Agropecuarios, A. D. (30 de 12 de 2017). *Reglas de Operación ASERCA*. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/285753/2017_12_30_VES_sagarpa4a.pdf

Agropecuarios, A. D. (octubre de 2018). *Manual de Procedimientos para los Servidores Públicos de ASERCA*. Recuperado el 03 de 2020, <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regla/n610.pdf>

Aguilera, R. M., (2011). Identidad y diferenciación entre método y metodología. *Estudios Políticos* núm. 28 Centro de Estudios Políticos. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, pp. 81-103. ISSN: 0185-1616.

ASERCA ¿qué hacemos? (2019). *Obtenido de Gobierno de México*: <https://www.gob.mx/aserca/que-hacemos>

Becerril, X., y Ballinas, V., (2020, 11 de junio). *Morena propone la fusión del IFT, la Cofece y la CRE*. La Jornada (en línea). <https://www.jornada.com.mx/ultimas/politica/2020/06/11/morena-propone-la-fusion-del-ift-la-cofece-y-la-cre-3490.html>

Benest, F., (2005). *Creating a New Future for a Downsizing Organization*. Public Management. D. https://icma.org/sites/default/files/2610_.pdf

Carmeli, A., & Sheaffer, Z., (2009). *How Leadership Characteristics Affect Organizational Decline and Downsizing*. *Journal of Business Ethics*. Vol. 86, pp. 363–378. Springer DOI 10.1007/s10551-008-9852-7

- Cheng-Fei, T., & Yu-Fang, Y. (2008). Integrating the perspectives of organizational change, strategy and strategic human resource management. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 21 No. 3, pp. 367-384. DOI 10.1108/09534810810874831. www.emeraldinsight.com/0953-4814.htm
- Datta, D.K., Guthrie, J.P., Basuil, D. & Pandey, A. (2010), “*Causes and effects of employee downsizing: a review and synthesis*”, *Journal of Management*, Vol. 36, pp. 281-348.
- Diario Oficial de la Federación. (2018). *Reglamento Interior Secretaría de Agricultura*. http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=55910858&fecha=02/04/2020
- Estache, A., Laffont, J-J., & Zhang, X., (2004). Downsizing with labor sharing and collusion. *Journal of Development Economics*. Vol. 73, pp. 519– 540. DOI: 10.1016/j.jdeveco.2003.04.003
- Fisher, R. S., & White, M. A. (2000). Downsizing in a Learning Organization: Are There Hidden Costs? *Academy of Management Review*. Vol. 25, No. 1, pp. 244-251. DOI: 10.5465/AMR.2000.2791613. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791613>
- Freeman, S. J., & Cameron, K. S. (1993). Organizational Downsizing: A Convergence and Reorientation Framework. *Organization Science*. Vol. 4, No. 1, pp. 10-28. The Institute of Management Sciences.
- Jaime, E. (2020, 29 de mayo). *Ajustes y recortes: la transacción nociva*. (En línea). El Financiero Bloomberg, OPINION. <https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/edna-jaime/ajustes-y-recortes-la-transaccion-nociva>
- Jung, J. (2015). *Shareholder Value and Workforce Downsizing, 1981–2006*. *Social Forces*. Vol. 93(4), pp. 1335–1368, doi: 10.1093/sf/sou108
- Labarca, N. Ferrer, J., y Villegas, E. (2006). Cambio organizacional: Aspecto trascendental para las instituciones de educación superior en Venezuela.

Revista de Ciencias Sociales (Ve), Vol. XII, núm. 1, pp. 1-14. Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.

López, R. (2019, 27 de mayo). *Desaparecerán direcciones adjuntas de 31 dependencias (en línea)*. Milenio. <https://www.milenio.com/politica/desapareceran-direcciones-adjuntas-de-31-dependencias>

Magallanes, J. (2019, 17 de abril). *En gobierno de AMLO han desaparecido 14 instancias públicas (en línea)*. Noticias MVS. <https://mvsnoticias.com/noticias/nacionales/en-gobierno-de-amlo-han-desaparecido-14-instancias-publicas/>

Martínez, C. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, No. 20, pp. 165-193 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>

Mone, M. A., (1994). Relationships between Self-Concepts, Aspirations, Emotional Responses, and Intent to Leave a Downsizing Organization. *Human Resource Management*, Vol. 33, Nr. 2, pp. 281-298. John Wiley & Sons, Inc. ISSN 0090-4848., DOI 10.1002/hrm.3930330208

Mousa, M., & Ayoubi, R. M., (2019). Inclusive/exclusive talent management, responsible leadership and organizational downsizing. *Journal of Management Development*. Vol. 38 No. 2, pp. pp. 87-104. © Emerald Publishing Limited 0262-1711. DOI 10.1108/JMD-11-2018-0325

Rojas, A. G. (2018). *Toma de protesta de AMLO: Andrés Manuel López Obrador saca su parte más indigenista en la fiesta del Zócalo*. BBC News Mundo en México. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-46410722>

- Vega-González L. R., Vega-Salinas R. M., (2020). “*Plan para desarrollar una red de Vinculación y Gestión para una Institución Mexicana de I&D en Salud*”. *Revista CEA*, Instituto Tecnológico Metropolitano – ITM, Vol. 6, No.12, pp. 89-111. ISSN-p 2390-0725, ISSN-e 2422-3182. <https://doi.org/10.22430/24223182.1504>
- Villegas, P., (2018). *La toma de posesión de AMLO: combate a la corrupción, pero no perseguirá a los antiguos funcionarios*. The New York Times., 1° diciembre 2018. <https://www.nytimes.com/es/2018/12/01/espanol/america-latina/amlo-toma-posesion.html>