

XIV Congreso Internacional de Análisis Organizacional

Educación Superior y Desarrollo Sustentable

**Elementos a Considerar en la Transición de Organizaciones Públicas a
Privadas**

Mesa Temática: Intervención y Cambio Organizacional

Modalidad: Investigación en Proceso

Autor(es): Marina Elizabeth Salazar Herrera

Fac de Admón. Universidad Veracruzana. Puesta del sol s/n.

Veracruz. C.P. 91780. México. (229) 7752000 masalazar@uv.mx

Alejandro Rodriguez Valle

Fac de Admón. Universidad Veracruzana. Puesta del sol s/n.

Veracruz. C.P. 91780. México. (229) 7752000 arova1820@gmail.com

Guanajuato, Gto. México.

Del 8 al 11 de noviembre de 2016

Elementos a Considerar en la Transición de Organizaciones Públicas a Privadas

Resumen

Sin duda los cambios en el contexto mundial por los avances de las fuerzas de mercados, han sido el elemento motriz de la política económica de muchos gobiernos, incluyendo el de México, no siempre *motu proprio*, sino en respuesta a las crisis reincidentes de las finanzas públicas, y las presiones consecuentes de las instituciones financieras internacionales con las que ha tenido tratos el gobierno mexicano. A partir de los años 90, tanto el gobierno federal, como algunos gobiernos estatales y municipales, buscaron la renovación de sus estructuras financieras e intentaron la adopción de modelos de administración pública, popularmente denominados neo-liberales¹, algunos con éxito, otros no. Es objetivo de este trabajo identificar los elementos que inciden en la transición de una empresa pública a privada, así como la percepción de los usuarios toda vez que se haya concluido el proceso de privatización. El diseño de investigación en este proyecto, en adición a la revisión de literatura, la formulación de un esquema conceptual de estudio, el objetivo, la pregunta y las hipótesis de investigación, se optó por un análisis cualitativo, aplicando encuestas a usuarios o clientes de las empresas estudiadas, así como a funcionarios, además se fundamentó con información operacional y documental de las empresas estudiadas. Esto permitirá concluir si los cambios han impactado el desempeño de la empresa privatizada.

Palabras clave: cambio organizacional, estructuras, privatización.

¹Estos ejercicios se han publicado en revistas como Gestión y Política Pública que edita el CIDE o el libro “Los gobiernos municipales a debate” de la misma casa editoria, entre otras publicaciones.

Introducción

En los últimos años, los cambios de adscripción de algunas entidades que en otro momento dependían de una estructura federal, estatal o municipal, pasaron al sector privado. Los motivos son variados, sin embargo predomina el factor económico, la insolvencia, el enorme endeudamiento en que habían caído, la falta de visión para hacer rentables sus activos, estos entre otros problemas de la misma índole. Aunado a lo anterior, se fue perdiendo el objeto para el que fueron definidas debiendo ser: *proporcionar servicio a la ciudadanía*.

Esta situación de cambio organizacional, es identificado como política de privatización y no es exclusiva de México; existen muchos países que han pasado por estos cambios, Gran Bretaña (Verges,2010) fue uno de los primeros, España, Nigeria, y México en los últimos años.

En esta investigación se abordaron aquellas empresas que cambiaron de organización, siendo originalmente públicas y que pasaron a ser privadas, por ejemplo, para México, alguna aerolínea, también la administración de puertos, los servicios de comunicación o bien los servicios de limpia pública. Son variadas las organizaciones que cambiaron su administración y todas buscaban un objetivo al momento del cambio: hacerlas rentables.

En esa idea, es que esta investigación se planteó, tratando de fusionar el objetivo original que es servicio a la ciudadanía y por otro lado, la situación económica que llegó a imperar en estas organizaciones.

Dadas las características de la investigación y debido a las limitaciones de espacio en este foro, es que se resumen los resultados obtenidos de 4 empresas investigadas.

Esta investigación encuentra su pertinencia, en el objeto de estudio que corresponde al cambio organizacional de las entidades que se estudian, empresas que migraron del sector público al sector privado, para determinar si lograron estabilizar la salud financiera de las entidades compradora y vendedora, y conseguir a la vez el mantenimiento y si es posible la aparición de ventajas competitivas, incluyendo un servicio de calidad para con sus usuarios, ahora llamados clientes.

El medir el desempeño de la empresa privatizada en materia de estrategias de mercado (empresarial) y extra-mercados (política) busca conciliar los propósitos económicos y sociales de este instrumento de política pública (Bonardi et al, 2006).

Revisión literaria

Para facilitar el análisis de conceptos se ha desarrollado el siguiente esquema en la figura 1 con las teorías que apoyan este trabajo y autores como Olias de Lima (2001), Parson (1956), Crozier & Friedberg (1990) y Weber (2005) entre otros; se abarcan así mismo, las líneas de estudio y el orden de cómo se fue abordando la investigación.

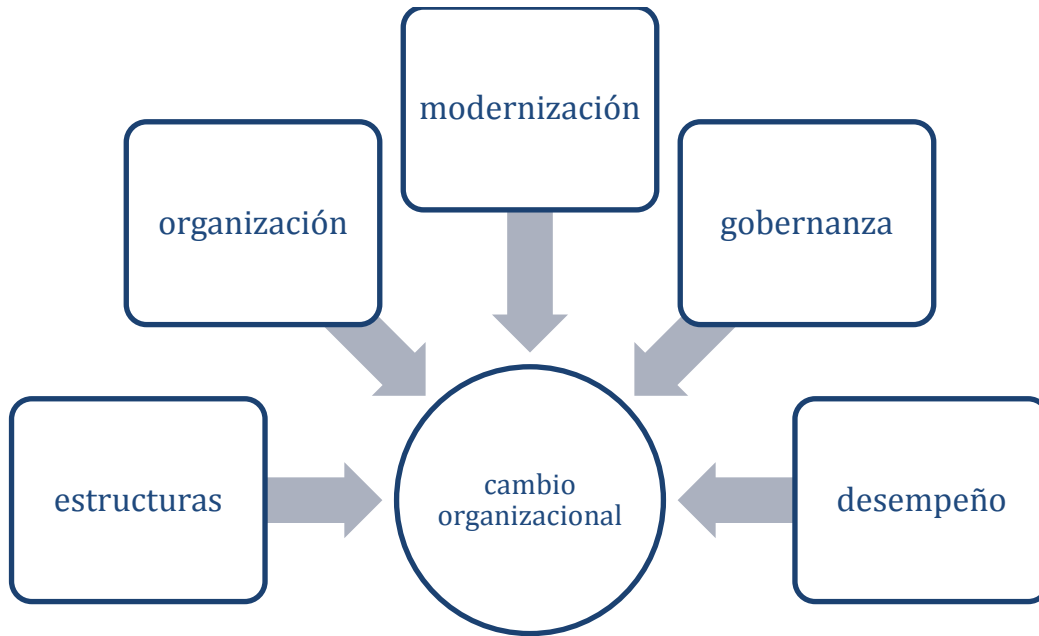


Figura 1. Esquema del análisis general.
Fuente: Elaboración propia.

El primer concepto que se aborda corresponde a organización y desde la perspectiva de Scott (1992) argumenta que la mayoría de los analistas conciben a las organizaciones como estructuras sociales creadas por individuos para apoyar la búsqueda colaboradora de objetivos específicos. Este autor analiza las organizaciones desde perspectiva racional, natural y como sistema abierto; define los objetivos traducidos a metas que pretende lograr la organización como *empresa* y a partir de ello busca colaboradores idóneos; en instituciones públicas, se tienen objetivos que debe lograr la organización pero la búsqueda de colaboradores idóneos no se lleva a cabo. Este primer concepto, de organización desde una perspectiva racional nos retorna a la definición de empresa como lo visualiza Olias de Lima(2001) en donde una empresa cambia el concepto de usuario a cliente donde a través de normas del servicio y criterios profesionales cada ciudadano percibe su propia prestación del servicio que recibe, ya no sólo

desde su gobierno sino como una empresa de servicios, y se cita: “La introducción del concepto de cliente, potencialmente innovador y renovador del servicio, no se ha hecho sin una cierta polémica acerca de las connotaciones instrumentales y mercantiles que su uso encierra.” (Olías de Lima, 2001:17)

Por otro lado Parson (1956) distingue las organizaciones de las demás colectividades sociales por medio de la observación de aquellas que tienen cierto propósito o meta. Este autor enfocó sus estudios al desarrollo de teorías sociales y de estructuras, de aquí que, las organizaciones inmersas en estructuras, coadyuvan a través de ellas al logro de metas; posteriormente se suman Donaldson (1995) que considera que las organizaciones se crean y sostienen para alcanzar ciertos objetivos y escribe acerca de las dificultades de las organizaciones y los niveles de problemas que encuentran basados en las teorías estructurales, porque para alcanzar los objetivos se deben crear las organizaciones. Se concluye esta revisión de las organizaciones con Weber (2005) para quien todas las formas de dominación son vitales para el mantenimiento de la obediencia el hecho de la existencia del cuadro administrativo acción *continua* dirigida a la realización e imposición de las ordenaciones. La existencia de *esay* de su acción es lo que designa la palabra “organización”, así mismo Hall(1996) cita que es el único medio por el cual se alcanzan fines deseables, como paz, prosperidad y justicia social. Para Hall(1996) las organizaciones son creadas, inicialmente para fines que permitan que la sociedad evolucione, se afiance, y obligue al orden social; de la misma manera introduce el concepto de estructuras con la distribución de personas en posiciones sociales que influyen en los roles dentro de la empresa, es

decir, enfatiza el factor humano, y la práctica de los individuos constituye la estructura.

Ahora bien, dentro del cambio de estructuras, los autores que analizan este enfoque son Crozier & Friedberg (1990) y se cita: “El cambio no es ni una etapa lógica de un desarrollo humano ineluctable ni la imposición de un modelo de organización social mejor por ser más racional, ni incluso el resultado natural de las luchas entre los hombres y las de sus relaciones de fuerza. Es ante todo la transformación de un sistema de acción.” (Crozier & Friedberg, 1990:314)

El cambio para Crozier & Friedberg (1990) no es sólo una herramienta, sino la implicación de personal calificado, la idea transformada y ejecutada de una forma mejor y diferente.

Parte de lo que motiva a una organización pública a generar un cambio es, además de su situación financiera, la modernización administrativa que reclama el entorno. A este respecto Cabrero (1997) analizó:

- La eficiencia como una situación de cambio que modifica las estructuras, funciones, procedimientos, normas y diseños.
- La eficacia, cuyo poder para la toma de decisiones reside en las estructuras y en el juego de intereses.
- Y los cambios, relacionados a las estructuras normativas para alcanzar objetivos.

Otro de los conceptos relevantes es el de gobernanza; al respecto se retoma a Cabrero cuando cita a Mayntz(1999) “la gobernanza debe ser entendida como un nuevo estilo de gobernar, distinto del modelo de control jerárquico; se trata de gobernar mediante un mayor grado de cooperación y por la interacción entre el Estado y los actores no estatales en el interior de “redes decisionales mixtas entre lo público y lo privado”. Hay que recordar que el término es un barbarismo de origen anglosajón, durante muchos años se utilizó para referirse al aspecto del procedimiento de gobernar; equivalente en ese momento a la dirección y conducción políticas. Más adelante, el concepto de governance se amplía para centrarse no sólo en el sujeto de la dirección política sino también en el objeto de la acción política, es decir, en los destinatarios de las políticas y en su capacidad para obstaculizar el logro de objetivos programados.”(Cabrero, 2005:22). La gobernanza sería una serie de arreglos o provisiones para evitar que la diferencia de intereses entre la administración y los propietarios creen ineficiencias inhabilitantes.

Ahora bien, dentro de los trabajos de investigación que se realizan en América Latina y México están los relativos a la modernización en instituciones públicas cuyo objetivo es abatir los tiempos de respuesta dentro de la institución, a través de procesos, con tecnología y toma de decisiones oportunas para proporcionar un tiempo de respuesta aceptable al usuario. Sin embargo, no son sólo los cambios tecnológicos que pueden modificar las actividades en una organización, sino el conocimiento mismo que generen estos cambios, coadyuvando así, a la modernización de la sociedad. Al respecto se cita: “...algunos sociólogos e

historiadores formulan definiciones “históricas” de modernización, haciendo coextensivo este proceso a un período histórico contemporáneo determinado. Una de las definiciones más representativas de esta tendencia es la de Cyril E. Black². Black define ‘modernización’ como ‘el proceso por el cual instituciones históricamente desarrolladas se adaptan a las funciones rápidamente cambiantes que reflejan el incremento sin precedentes del conocimiento humano, permitiendo así el control del hombre sobre su medioambiente, que acompañó a la revolución científica.’ (Solé, 1998:189) Esta autora en una definición personal, resuelve que la modernización puede definirse como la rápida y masiva aplicación de ciencia y tecnología.

Por otro lado, el concepto de modernización aplicado a la administración pública en México, se referencia con Quiroga (2004) y se cita: “La modernización de la administración pública es un proceso técnico administrativo permanente que incluye la introducción de cambios normativos en áreas de las dependencias públicas que generan la necesidad de crear o reformular las estructuras organizacionales y los procesos de trabajo, y de cambiar las actitudes y comportamientos de los servidores públicos.” (Quiroga, 2004: 16)

Los autores refieren los términos de adaptabilidad, cambio, control del individuo, poder, ciencia y tecnología, en un conjunto holográfico para definir el concepto de modernización.

² Desde una perspectiva histórica, el autor distingue entre dos períodos históricos diferentes, como puntos de partida de la modernización. El elemento nuevo es la amplia proporción de descubrimientos científicos, hasta ahora sin precedentes desde la revolución científica. Corresponde al período histórico comprendido entre los siglos XII y XVII, con referencia a los países desarrollados y al siglo XVIII para los países no desarrollados.

Relacionado al desempeño, se ha observado que en los estudios realizados en México de las empresas privatizadas, después que fueron sometidas a este cambio económico, legal y gerencial suelen dejar de lado las causas directas que originaron la acción privatizadora. En México, las privatizaciones, que se podrían ver como un cambio de propiedad de una empresa pública (Ramamurti y Vernon, 1991; The World Bank, 1995) ha sido, a partir de los años 90s, parte integral de un programa de reforma económica y política integral y radical, acorde a los modelos más publicitados por las agencias financieras internacionales, como el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo, así como una respuesta más a los acuerdos internacionales que comprometen al país, como el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, y su pertenencia a la Organización Mundial del Comercio.

Planteamiento

El objeto de estudio que en este trabajo se presenta, son los elementos que inciden en las privatizaciones, y éstas se refieren a la transferencia de actividades que realiza una entidad pública a una empresa privada. Para esquematizar la acción privatizadora, se expone la siguiente taxonomía considerando el tipo de propiedad, por un lado, y las condiciones del mercado, por el otro, donde actúa la empresa privatizada o por privatizar.

De acuerdo a la Tabla 1., la acción privatizadora se va a ejercer a partir de los cuadros A y B, para pasar a situaciones del tipo C y D.

Tabla 1

Taxonomía: régimen de propiedad y estructura de mercado.

		MERCADOS	
		Monopolio	Competitivo
PROPIEDAD	Pública	A	B
	Privada	C	D

Fuente: Ott y Hartley, 1991.

Si la situación de partida es A y no se altera el medio competitivo pasaríamos a C, pero si partimos de A y el gobierno interviene realizando acciones des-regulatorias pasaríamos a D. El paso de B a D es casi inevitable bajo políticas neo-liberales (Ott y Hartley,1991).

En este estudio se contemplan las privatizaciones realizadas al interior del sector público, en todos sus niveles, cabe aclararse que en buena parte de las acciones privatizadoras se encontró que el monopolio o cuasi-monopolio es una figura económica recurrente entre las empresas candidatas a la acción privatizadora, pero cuya condición de monopolio o cuasi-monopolio es cuestionado y su limitación o acotamiento le pueden restar valor de venta, razón misma por la que el nivel de gobierno propietario puede sabotear el o los objetivos originales de la privatización, en el ánimo de maximizar el precio de venta de la empresa pública a privatizar. Esta acción de restar valor de venta puede ser resultado de introducir legislación des-reguladora, que libera al sector económico, como un todo, de poder de mercado, y por tanto de valor (Ramamurti y Vernon, 1991), así, como de acciones supuestamente anti-monopólicas y permisivas de las

alianzas y compras de empresas mexicanas (públicas o privadas) por capitales extranjeros de la Secretaria de Comercio.

En este punto se plantea la pregunta de investigación: ¿Cuáles son los elementos a considerar en la transición de una empresa pública a una empresa privada en México?

En la hipótesis se contemplan la existencia de elementos básicos que deben estar presente en toda transición, uno de ellos es la conservación del objetivo organizacional de la entidad, además de la preservación del servicio a los usuarios.

Objetivos

General. Determinar los elementos organizacionales a considerar en la transición de una entidad pública a una privada en México.

Particular.

1) Evaluar la acción de privatización ex ante, ayudando tanto en la toma de decisiones como en la evaluación del avance.

2) Identificar en los procesos de transición, las bases para una privatización exitosa, transparente para los usuarios y beneficiosa para las dos partes –sector público y privado-.

Método

Esta investigación nació de la recopilación de documentos que en el transcurso de los años se han registrado de aquellas entidades que han cambiado de sector, pasando del público al privado y que en la mayor parte de los casos observados llega afectar tanto a empleados como a usuarios. En esa idea se analizó la información documental para determinar si el resultado de la transición ha tenido éxito. Sobre esa base la naturaleza de los objetivos pretende describir los elementos que no deben faltar en la transición; así mismo, de acuerdo al tiempo en que se ha llevado a cabo este trabajo es de tipo sincrónico porque las acciones subsecuentes a la transición fueron en periodos menores de un año.

Para completar el perfil del método se definieron y aplicaron encuestas a usuarios y gerentes de las empresas toda vez que hubo terminado el proceso de privatización. También se desarrollaron entrevistas a nivel ejecutivo donde los principales cuestionamientos estuvieron encaminados a la parte financiera para conocer cómo iban a subsanar los pasivos y déficits que traían. A este respecto en todos los casos se trató de indagar el precio de venta. Esta pregunta no fue resuelta en ningún caso.

Las empresas objeto de estudio para este trabajo de investigación fueron Teléfonos de México, Compañía Mexicana de Aviación y Aeroméxico.

También como parte de las herramientas se estudiaron los documentos de cada entidad, todo esto como parte de la propuesta

Desarrollo

La privatización es un proceso sofisticado de transición que incluye el establecimiento de organismos cuasi-autónomos, por ejemplo los programas de privatización de Rusia, Chile y México, aunque sólo los programas de Rusia y México alcanzaron envergadura mundial (Mercier-Suissa, 1993; Rogozinski 1998).

El programa de privatización de Rusia y de otros países del bloque soviético, en transición, a partir de la década de los años 1990s fueron de mayor alcance y profundidad que el de México, y se ha publicitado los sacrificios que se impusieron a las sociedades de esta región (Mercier-Suissa, 1993; Reimon y Felber, 2003). Sin embargo, se ha alcanzado a publicar sobre el alto precio que pago la sociedad mexicana, como parte de su propio programa de apertura económica y consecuentes acciones de cambio, incluido el programa de privatizaciones y otras acciones de desmantelamiento del estado empresario. No es una regla que los autores fuera de las profesiones económico-administrativas califiquen a la acción privatizadora como causante del empobrecimiento de la sociedad o de las crisis económicas. Pudiera en sí carecer de méritos lo mismo que deméritos, puesto que bien se le puede considerar un instrumento, por ejemplo, de política económica (Rogozinski, 1998; Rubio, 1999). Esto reduciría la valoración de las privatizaciones a ceñirse y evaluar los resultados y consecuencias del programa del que formaran parte. Sin embargo, esta argumentación deja fuera el hecho de que no todas las privatizaciones son recomendables en primera instancia, aun considerando su calidad de instrumento. Asimismo, habría que considerar la cuestión de la administración del proceso de privatizar empresas públicas, lo que habría de

adecuar al contexto de acuerdo al nivel, sea federal, estatal o municipal, donde la disponibilidad de recursos humanos y financieros, así como el factor de la autonomía estatal, como municipal, hace del proceso de privatización campo fértil para la opacidad e irregularidades administrativas y legales.

La literatura del tema es inconclusa respecto a los costos y beneficios de la acción privatizadora, pero se ha considerado que el concepto de estrategia pública (extra-mercados), como contrapuesta a la estrategia privada (de mercados) es viable para explicar los componentes del impacto de las privatizaciones para los intereses creados o por crear (Bonardi et al, 2006). Este esquema va a variar de acuerdo al nivel de gobierno involucrado en la acción privatizadora, pero la figura 2, puede dar una aproximación.

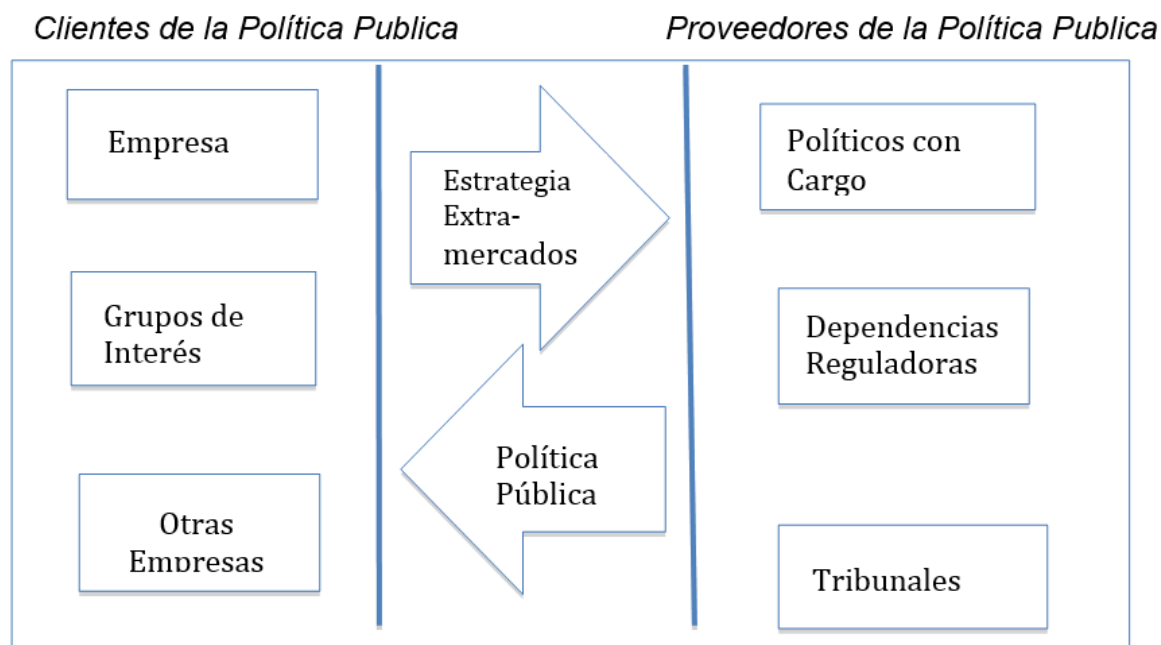


Figura 2. Componentes de la Oferta y Demanda de un Mercado Político.
Fuente: Bonardi et al, 2006.

En la figura 2, del lado izquierdo, está la empresa, privatizada o por privatizar, es uno de los demandantes de política pública, pero sus demandas deben competir con las de los grupos de interés, y con las otras empresas, particularmente las del mismo giro o industria. Se podría cuestionar el poder de negociación de la empresa por privatizar, sin embargo, al momento de privatizarse, la antigua empresa pública adquiere un status propio y separado del sector gubernamental, e incluso, se define en tanto sus nuevos propietarios se ubiquen dentro de su industria y enfrentando a los grupos de interés, antiguos y nuevos.

En la misma figura 2, del lado derecho están los proveedores de política pública, donde destacan los políticos con cargos, incluidos aquellos integrados al congreso federal y senado, congresos estatales y consejos municipales. Las dependencias reguladoras afectan a los demandantes de política pública a través de decretos y reglas de operación, y los tribunales afectan a los demandantes mediante sus sentencias y jurisprudencia en materia de la industria y los interesados.

De acuerdo al esquema planteado en la figura 2, los demandantes de Política Pública reciben precisamente eso, en sus distintas manifestaciones, como leyes, decretos y acuerdos entre partes. Asimismo, los proveedores de política pública reciben los resultados y consecuencias de la estrategia extra-mercados, que se traduce en votos, información, financiamiento (legal o ilegal), información y el prestigio o desprestigio de asociarse con una determinada política pública.

Los casos mejor documentados de acciones de privatización, en México, son los de Teléfonos de México (TELMEX) y Compañía Mexicana de Aviación (CMA), y en tercer término Aeroméxico.

1) El caso de TELMEX se considera por la totalidad de nuestras fuentes como caso exitoso de privatización, tanto en el plano económico, como una venta a precio conveniente para la parte vendedora, como un caso de incremento espectacular de desempeño financiero y administrativo, habiendo contenido a una nutrida competencia internacional que pretendía fragmentar el mercado nacional. Asimismo, la fuerza laboral de TELMEX, que se llegó a considerar una manifestación más de la corrupción e ineficiencia gubernamental, se ha convertido en una de las fuerzas laborales más leales y productivas del país, con el resultado de que las acciones de TELMEX en la Bolsa Mexicana de Valores son título valores líderes de esta institución. No obstante lo anterior, los analistas que siguieron de cerca esta acción de privatización se manifiestan intrigados por la falta de razón aparente por haber seleccionado esta empresa, puesto que no se encontraba en las listas de prospectos de empresas recomendadas por el Banco Mundial, o similares, para privatizarse (Ramamurti, 1996).

2) El caso de CMA representa el fracaso más rotundo de una privatización, habiendo quebrado la empresa. Aquí cabe mencionar que la atribución del fracaso de CMA a su privatización ha causado polémica, pues las cuentas que presentó la administración a sus accionistas y partes interesadas están plagadas de dudas de parte de la comunidad financiera y laborales. La privatización de CMA estuvo plagada de problemas en parte por la dificultad de encontrar un comprador

comprometido a invertir, siendo precisamente ese compromiso el que genero junto con las acciones de desregulación del mercado doméstico e internacional una sobrecapacidad de equipo, ante mercados deprimidos. CMA nunca pudo remontar la diferencia en productividad (más de 10 puntos) con respecto a Aeroméxico, su principal rival en el mercado doméstico.

3) El caso de Aeroméxico, aunque no trasciende como ejemplar, los estudios realizados son unánimes en cuanto al desempeño favorable tanto para los nuevos inversionistas, la parte vendedora, y los grupos de interés, que han tenido que sobrellevar las dificultades prevaletientes en la industria del transporte aéreo. A esto hay que añadir los beneficios que se consiguieron al desaparecer de entre la competencia CMA, aunque dichos beneficios no fueron determinantes en la sobrevivencia y prosperidad de Aeroméxico, pues esta empresa lidereaba en materia de productividad.

4) El llamado programa de privatización de ingenios azucareros ha tenido resultados mixtos, particularmente por la fragmentación de la industria, y su heredada falta de competitividad a nivel internacional.

En esta sección se han incluido los principales autores que provean una argumentación en el contexto del estudio de la acción privatizadora, en todos los niveles de gobierno: federal, estatal y municipal.

Si bien es cierto que la privatización es un instrumento y no una política, sí constituye una decisión que excluye otras, como las mejoras a beneficio de los nuevos propietarios. Estos van a confirmar o refutar la bondad de este

instrumento, mediante los dividendos que los menores subsidios y la mayor captación fiscal que conlleva una más eficiente administración privada de los recursos económicos. También se pone a prueba la capacidad de servicio y de eficiente administración pública que la sociedad demanda, una vez que el gobierno se libera de los compromisos de emprendimiento económico (The World Bank, 1995). Se podría argumentar que se debe demarcar claramente donde se justifica la administración pública versus la privada.

Algunos autores se preguntan si no hay límites a la privatización, y solo es cuestión de conocer de la próxima acción privatizadora, que se podría para frasear como: ¿cuál es el próximo sacrificio que vamos a hacerle al libre mercado? (Reimon y Felber, 2003). Otros autores señalan que por ahora estas saliendo de régimen estatista a uno neo-liberal (Teichman, 1995), y que después de expropiar a la banca nacional en 1982 el régimen autoritario había marcado la culminación de un largo proceso de intervención en la economía, que no podía ser expresado mejor como el punto de bancarrota (económica) y que ya requería de un cambio de modelo (de desarrollo económico y social), y que a partir 1983 se creyó encontrar en el neo-liberalismo, anti-tesis de un México industrializado a partir de la sustitución de importaciones (Baer y Birch, 1994).

Conclusiones

Para la realización de este trabajo se contó con casos de estudio, pero de solo un número muy limitado de empresas privatizadas (Sanchez y Corona, 1993;

Galal et al, 1994; y Ramamurti, 1996). Con estos casos y el estudio de las empresas privatizadas se concluyo los siguientes:

1. Un elemento fundamental, en la transición de organizaciones públicas a privadas es la conservación del objetivo, es decir, el objetivo para el que fue creada la entidad pública que ahora será privatizada, en virtud de que ese servicio que presta a la sociedad debe prevalecer.

2. Otro elemento en el proceso de transición es la integración de los componentes humanos a la transición, esto es, los sindicatos, las asociaciones, los proveedores deben ser considerados durante el proceso de transición y la entidad privatizadora resolverá la situación de ellos al final del proceso.

No hay que olvidar, que uno de los objetivos en todos los procesos de privatización, es la de eficientar los servicios, subsanar las deficiencias económicas y financieras, mejorar la operación y los procesos, en sí todo lo que conlleva la entidad, para que sobre esa base, decida la empresa privatizada si toma parte de la modernización.

3. Un tercer elemento a considerar es la satisfacción de la demanda en cuanto a los ingresos que la entidad gubernamental desea recibir. Es decir, el gobierno sea estatal o municipal, espera en contraparte a la privatización, resultados favorables en la cuestión financiera.

Hasta este momento, en México las privatización se han acompañado de una desregulación de normas y reglamentos que proveen al sujeto que privatiza un marco normativo *ad hoc* como nuevo propietario. Esta situación es un tanto

irregular, ya que si hasta ese momento las regulaciones inherentes al objeto organizacional habían permanecido inamovibles, ¿porqué al momento de la privatización, cambia el gobierno las normas y regulaciones de la organización? .

Bibliografía

Baer, Werner y Birch, Melissa H., editores (1994) Privatization in Latin America. New Roles for the Public and Private Sectors. Praeger Publishers. Westport, CT.

Cabrero Enrique & Arellano David (2011) Los gobiernos municipales a debate. Centro de investigaciones y Docencias Económicas A.C. México

Cabrero, Enrique (1997). Del Administrador al Gerente Público, Instituto Nacional de Administración Pública. México

Cabrero Mendoza, Enrique (2005). Acción pública y desarrollo local. Fondo de cultura económica. México.

Crozier, Michael/ Erhard Friedberg (1990). El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva. Ediciones Patria S.A. de C.V. bajo el sello de alianza editorial mexicana. México.

Galal, A. et al, editores (1994) Welfare Consequences of Selling Public Enterprises. An Empirical Analysis. The World Bank-Oxford University Press. New York, NY.

Hall, Richard H. (1996). Organizaciones estructuras, procesos y resultados. Editorial Prentice Hall hispanoamericana S.A. Sexta edición. México.

Mercier-Suissa, Catherine (1993) La privatisation en Russie. Les mecanismes de privatisation. Programme Etude Recherche. Rapport Tome I. Groupe ESC. Lyon, Francia

Mercier-Suissa, Catherine (1993) La privatisation en Russie. Consequences manageriales. Etude Recherche. Rapport Tome II. Groupe ESC. Lyon, Francia

Olías de Lima Gete, Blanca.(2001). La nueva gestión pública. Editorial Prentice Hall Pearson educación, S.A. Madrid, España.

Ott, Attiat F. y Hartley Keith, editors (1991) Privatization and Economic Efficiency. A Comparative Analysis of Developed and Developing Countries. Edward Elgar. Londres, UK.

Parsons, Talcott (1991). The social system. Free press. Nueva York, U.S.A.

Quiroga Leos, Gustavo (2004). Organización y métodos en la administración pública. Editorial Trillas. México.

Ramamurti, Ravi y Vernon, Raymond, editores (1991) Privatization and Control of State-Owned Enterprises. The World Bank. Washington, DC.

Ramamurti, Ravi, editor (1996) Privatizing Monopolies. Lessons from the Telecommunications and Transport Sectors in Latin America. The John Hopkins University Press. Baltimore, MD.

Reimon, Michel y Felber, Christian (2003) Schwatzbuch Privatisierung. Was opfern wir dem freien Markt? Verlag Carl Ueberreuter. Viena, Austria

Rogozinski, Jacques (1998) High Price for Change. Privatization in Mexico. Inter-American Development Bank-The John Hopkins University Press. Washington, DC.

Rubio, Luis (1999) Tres ensayos. Fobaproa, privatización y TLC. Ediciones Cal y Arena. México, DF.

Sánchez, Manuel y Corona, Rossana, editores (1993) Privatization in Latin America. Centers for Research in Applied Economics. Inter-American Development Bank-Instituto Tecnológico Autónomo de México. Washington, DC.

Solé, Carlota (1998). Modernidad y modernización. Anthropos editorial. Barcelona, España.

Suleiman, E. N. y Waterbury, J. (1990) The Political Economy of Public Sector Reform and Privatization. Westview Press. Boulder, CO.

Teichman, Judith A. (1995) Privatization and Political Change in Mexico. University of Pittsburgh Press. Pittsburgh, PA.

Weber, Max (2005). *Economía y sociedad*. Fondo de cultura económica. México.

World Bank, The (International Bank for Reconstruction and Development (1995) *Bureaucrats in Business. The Economics and Politics of Government Ownership*. The World Bank-Oxford University Press. Washington, DC.

Revistas

Bonardi, Jean-Philippe et al (2006) Nonmarket Strategy Performance: Evidence from US Electric Utilities. *The Academy of Management Journal*. Vol. 40, No. 6, pp. 1209-1228.

Donaldson, Thomas & Lee E. Preston (1995) The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management*. Vol no. No. 1 Jan 1995 pp 65-91

Gruben, William, C. y McComb, Robert C. (1997) Liberalization, Privatization, and Crash: Mexico's Banking System in the 1990s. *Federal Reserve Bank of Dallas. Economic Review*. First Quarter, pp. 21-30.

La Porta, Rafael y Lopez de Silanes, Florencio (1999) The Benefits of Privatization: Evidence from Mexico. *The Quarterly Journal of Economics*. Vol. 114, pp. 1193-1242.

Mayntz, R (1999) "Teorie della governance. Sfide e perspective", *Revista Italiana di Scienza Politica*, num. 29:1

Voljc, Marco y Draisma,Joost (1993) Privatization and Economic Stabilization in Mexico. Columbia Journal of World Business. Spring, pp. 122-153.

Páginas virtuales

Vergés, Joaquín (2010) Privatización de empresas públicas y liberalización.

<http://webs2002.uab.es/Jverges/pdf%20GEP&R/GEPyR%207,%20Privatizacion%20de%20EP%20y%20Liberalizacion.pdf>