



UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO

DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

**“PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE
SENSIBILIZACIÓN Y CAPACITACIÓN A
TRABAJADORES DE UNA EMPRESA
PARAESTATAL DEL SECTOR ELÉCTRICO”**

TESIS

PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES

PRESENTA:

DANIEL ROMERO SMITH

CON LA ASESORÍA DE:

DRA. LAURA ELENA ZÁRATE NEGRETE

Agradecimientos

A mi familia

Son los cimientos de mi desarrollo, todos y cada uno de ustedes ha dedicado tiempo para enseñarme nuevas cosas, para ofrecerme aportes invaluable que servirán para toda mi vida. Estuvieron presentes antes, en la evolución y durante el desarrollo total de mi tesis. Les agradezco.

A mis padres

Sus esfuerzos han sido impresionantes y su amor invaluable. Juntos me educaron y proporcionaron todo lo que he necesitado. Sus enseñanzas las aplico y aplicaré cada día; tengo mucho por que agradecerles.

Su ayuda fue fundamental para la culminación de mi tesis. Les doy las gracias. Los quiero.

A la Universidad de Guanajuato

En especial a la División de Ciencias Económico Administrativas y al área de relaciones industriales, por todo el conocimiento, herramientas y experiencias brindadas durante mi desarrollo educativo.

A mi asesora de tesis

Por su paciencia, consejo y apoyo durante la licenciatura y el desarrollo de este trabajo.

Dedicatorias

A mis padres y hermano, sin su amor y apoyo no hubiera sido posible este trabajo.

A mis amigos que siempre están de mi lado

Índice General

Introducción.....	6
Capítulo 1. Empresa Paraestatal del Sector Eléctrico	
1.1 Antecedentes.....	10
1.1.1 Organigrama general	15
1.1.2 Misión	16
1.1.3 Visión.....	16
1.2 División de distribución bajo.....	16
1.2.1 Organigrama división de distribución bajo.....	18
1.3 Oficinas divisionales.....	19
1.3.1 Trabajadores por departamento.....	21
Capítulo 2. Planteamiento del Problema	
2.1 Tema.....	25
2.1.1 Caso específico.....	25
2.2 Planteamiento del problema.....	25
2.2.1 Justificación.....	26
2.2.2 Pregunta de investigación.....	28
2.2.3 Preguntas específicas.....	28
2.2.4 Objetivo.....	28
2.3 Método: Investigación acción.....	29
Capítulo 3. Conceptos Clave	
3.1 Sensibilización.....	35
3.2 Desarrollo organizacional.....	43
3.2.1 Cambio.....	45
3.2.2 Resistencia al cambio.....	47
3.2.2.1 Tipos de resistencia al cambio.....	47
3.3 Administración científica.....	50

3.4	Antecedentes de la capacitación en México.....	51
3.4.1	Capacitación.....	54
3.4.2	Condiciones de la capacitación.....	55
3.4.3	Detección de necesidades de capacitación.....	56
3.4.4	Planeación estratégica de la capacitación.....	58
3.4.5	Elementos de la capacitación.....	60
3.4.6	Sistematización de la capacitación.....	63
3.4.7	Factores que influyen en la capacitación.....	64
3.5	Administración y desarrollo de recursos humanos.....	66
3.6	Organizaciones.....	70
3.6.1	Organizaciones paraestatales.....	71
3.7	Capacitación en la empresa paraestatal del sector eléctrico.....	72
3.7.1	Tipos de capacitación en la empresa paraestatal del sector eléctrico.....	73
3.7.2	Proceso general de la capacitación en la paraestatal.....	75
3.7.3	Sistema institucional de capacitación (SIC).....	79
Capítulo 4. Propuesta		
4.1	¿Qué es la reforma energética?.....	83
4.1.1	Principales puntos de la reforma.....	86
4.2	¿Qué proponemos?.....	96
4.2.1	Etapas de la propuesta.....	97
4.2.2	Desarrollo e implementación.....	100
Capítulo 5. Conclusiones		
5.1	Conclusión.....	111
5.2	Bibliografía.....	113
<u>Índice de Figuras y Tablas</u>		
1.1.1	Organigrama general.....	15
1.2.1	Organigrama divisional bajo.....	18

1.3.1	Tabla de trabajadores por departamento.....	21
2.3	Diagrama sensibilizar para capacitar.....	32
2.3.2	Diagrama sensibilizar como núcleo.....	33
3.1	Diagrama proceso de sensibilización.....	42
3.1.1	Diagrama elementos de la sensibilización.....	49
3.4.4	Diagrama planeación estratégica de la capacitación.....	59
3.4.4.1	Diagrama proceso de la planeación estratégica.....	59
3.4.7	Diagrama elementos de la capacitación.....	60
3.4.8	Diagrama el proceso de la capacitación.....	65
3.5	Diagrama factores que influyen en el desarrollo de recursos humanos.....	67
3.5.1	Tabla métodos de desarrollo de recursos humanos.....	68
3.5.2	Tabla el proceso de desarrollo de recursos humanos.....	69
3.7.1	Tabla catálogo de programas, subprogramas y propósitos.....	74
3.7.2	Diagrama proceso general de la capacitación.....	75
4.1.1	Tabla antes y después de la reforma.....	94
4.1.2.1	Tabla edades jubilatorias para hombres.....	96
4.1.2.2	Tabla edades jubilatorias para mujeres.....	96
4.2.1	Tabla primer etapa: sensibilización.....	98
4.2.2	Tabla segunda etapa: capacitación.....	99

Introducción

La presente tesis es una investigación que tiene por objetivo analizar los puntos más importantes de la reforma energética en el sector eléctrico, su impacto en la paraestatal del mismo sector y en base a eso dar una propuesta de capacitación y sensibilización al cambio.

Las fuentes bibliográficas provienen de meses de investigación en especial de libros estudiados en la biblioteca de la división de ciencias económico administrativas y de artículos obtenidos de periódicos y revistas virtuales reconocidas a nivel nacional. La bibliografía fue contrastada con la información obtenida cuando realicé mi servicio social profesional en una empresa paraestatal del sector eléctrico.

Este trabajo presenta los siguientes capítulos:

El primer capítulo corresponde a todos los datos de la empresa que es objeto de estudio, y que son necesarios que conozcamos, partiendo desde los antecedentes de la empresa para conocer todo lo que dio origen a lo que conocemos hoy en día, el organigrama y la estructura para saber cómo está conformada y como se divide, sus objetivos y lo que pretenden lograr, hasta llegar a la división bajo donde se pretende hacer la propuesta.

El segundo capítulo contiene todos los datos específicos del presente trabajo, como objetivos, justificación del proyecto, las preguntas de investigación que nos ayudarán a irle dando forma, también se explica el método utilizado para la recopilación y el análisis de la información recaudada.

En la tercera parte del trabajo abarcaremos todos los conceptos y definiciones necesarios para comprender el objetivo, que es hacer una propuesta, esta es basada en una transformación a la cual hay que adaptarse, entonces, conoceremos los conceptos que van desde cambio, desarrollo organizacional, pero para que esto se lleve a cabo es necesario hacer entender a la gente lo importante de ese cambio; se logra esto a través de la sensibilización, esas

modificaciones de las que hablaremos trae como consecuencia la necesidad de adaptarse a él, la forma en la que se hará, será capacitando a sus trabajadores, de ahí la importancia de conocer lo que es la capacitación, en que consiste y cómo se hace.

La cuarta parte contiene la explicación de la reforma energética, en que consiste, y cuáles son los principales puntos que afectan la industria energética eléctrica, se hace una diferenciación de como era antes la empresa paraestatal del sector eléctrico y como es después de la reforma, cuál fue su impacto. Basándonos en toda la información recopilada durante la realización de este trabajo, se hace la propuesta de sensibilización y capacitación a la empresa, para hacerle frente a los cambios y al impacto mencionado por la reforma.

En el quinto capítulo se expresan las conclusiones obtenidas y las recomendaciones de esta tesis.

Con todos los cambios que se vienen, considero de suma importancia el cómo informarles a los trabajadores de manera completa y concreta acerca de todas las modificaciones que ya están firmadas, si bien ya se les dio información sobre estas por medio de asambleas o comunicados, no se han llevado a cabo esfuerzos por parte de la empresa para sensibilizar a su gente, hay trabajadores que no entienden muy bien los cambios y al sentirse afectados no están de acuerdo. Con esto se crean rumores, chismes y demás cuestiones que afectan directamente su desempeño.

Ahora, ya teniendo la certeza de que no perderán sus empleos, pero que tendrán que adaptarse a la nueva situación, por ejemplo los que trabajarán diez años más de lo que tenían planeado, los que ya no se jubilarán con el sistema anterior, sino por el contrario ahora ellos mismos ahorrarán para su retiro (trabajadores con fecha de antigüedad reconocida posterior a agosto de 2008). Para todas estas situaciones no se han llevado a cabo esfuerzos por parte de la empresa para sensibilizar a los trabajadores, para crearles esa necesidad de cambio y que les sea más fácil tanto para ellos como a la empresa adaptarse a todo esto.

Una de las ideas que se están manejando dentro de la división de distribución bajío que es la que se está tomando en cuenta para él tema, es la reestructuración que sufrirá la empresa, al dividirse en varias mini empresas o subsidiarias, cada una deberá adoptar una estructura como cualquier empresa privada, y teniendo en cuenta la ola de trabajadores que están próximos a jubilarse, y sabiendo que la empresa específicamente la división bajío cuenta con varias bolsas de trabajo, se plantean la incógnita de cómo reducirlas sin tener que prescindir del trabajador, se está planeando la posibilidad de que esos excedentes laborales puedan ser reubicados en las diferentes divisiones donde hacen falta trabajadores, además de llenar los huecos que dejarán los trabajadores que cumplen su ciclo laboral. Esto también implicaría la necesidad de crear un plan de sensibilización para que los afectados acepten de buena forma todos los cambios, también se plantea la necesidad de crear un plan de capacitación con la finalidad de preparar a los trabajadores para sus nuevas labores o nuevas actividades en caso de que acepten ser reubicados, y preparar a los que se quedarán para sus nuevas funciones, con un enfoque más hacía el servicio, la atención al cliente y ventas.

Desde siempre la capacitación, la formación y el adiestramiento han sido un vínculo o un obstáculo para el desarrollo y el desempeño de las empresas, ya que afectan directamente a los trabajadores y su desempeño dentro de estas, al igual que otros aspectos, por lo tanto, el estudiar y conocer los factores que inciden en esta área de los recursos humanos, para que sean buenas o malas, es decir, tener conocimiento sobre estas, proporciona ideas acerca de los aspectos que pueden determinar en cierto momento la calidad o el prestigio de una empresa, esto permite tal vez poder anticiparse a ciertos fenómenos, cambiarlos o mejorarlos, de una manera planificada.

Capítulo 1. Empresa Paraestatal del Sector Eléctrico y la Electricidad en México

Capítulo 1. Empresa paraestatal del sector eléctrico y la electricidad en México

En este capítulo hablaré un poco sobre datos históricos de la empresa paraestatal del sector eléctrico para conocer más a fondo él porque de la importancia de esta, y del porque afecta tanto esta reforma a nivel nacional y en específico a la división de distribución bajío, y de las medidas que se están buscando tomar para tratar de salvarla y de mantenerla por más tiempo. También incluiré datos y fechas con un contenido histórico muy interesante. Considero muy importante conocer un poco más a fondo acerca de esta. Igualmente tomé en cuenta cuestiones que son de suma importancia para cualquier empresa bien establecida, como la visión que ahora tiene tratándose de adaptar a los nuevos cambios y retos que presenta la reforma, la misión organizacional que no debe cambiar y los valores por los cuales se rige, así como personajes importantes que la conforman actualmente.

Antecedentes

La generación de energía eléctrica inició en México a fines del siglo XIX. La primera planta generadora que se instaló en el país (1879) estuvo en León, Guanajuato, y era utilizada por la fábrica textil “La Americana”. Casi inmediatamente se extendió esta forma de generar electricidad dentro de la producción minera y, marginalmente, para la iluminación residencial y pública.

En 1889 operaba la primera planta hidroeléctrica en Batopilas (Chihuahua) y extendió sus redes de distribución hacia mercados urbanos y comerciales donde la población era de mayor capacidad económica.

No obstante, durante el régimen de Porfirio Díaz se otorgó al sector eléctrico el carácter de servicio público, colocándose las primeras 40 lámparas "de arco" en la Plaza de la Constitución, cien más en la Alameda Central y comenzó la iluminación de la entonces calle de Reforma y de algunas otras vías de la Ciudad de México.

Algunas compañías internacionales con gran capacidad vinieron a crear filiales, como The Mexican Light and Power Company, de origen canadiense, en el centro del país; el consorcio The American and Foreign Power Company, con tres sistemas interconectados en el norte de México, y la Compañía Eléctrica de Chapala, en el occidente.

A inicios del siglo XX México contaba con una capacidad de 31 MW, propiedad de empresas privadas. Para 1910 eran 50 MW, de los cuales 80% los generaba The Mexican Light and Power Company, con el primer gran proyecto hidroeléctrico: la planta Necaxa, en Puebla. Las tres compañías eléctricas tenían las concesiones e instalaciones de la mayor parte de las pequeñas plantas que sólo funcionaban en sus regiones.

En ese período se dio el primer esfuerzo para ordenar la industria eléctrica con la creación de la Comisión Nacional para el Fomento y Control de la Industria de Generación y Fuerza, conocida posteriormente como Comisión Nacional de Fuerza Motriz.

Fue el 2 de diciembre de 1933 cuando se decretó que la generación y distribución de electricidad son actividades de utilidad pública.

En 1937 México tenía 18.3 millones de habitantes, de los cuales únicamente siete millones contaban con electricidad, proporcionada con serias dificultades por tres empresas privadas.

En ese momento las interrupciones de luz eran constantes y las tarifas muy elevadas, debido a que esas empresas se enfocaban a los mercados urbanos más redituables, sin contemplar a las poblaciones rurales, donde habitaba más de 62% de la población. La capacidad instalada de generación eléctrica en el país era de 629.0 MW.

Para dar respuesta a esa situación que no permitía el desarrollo del país, el gobierno federal creó, el 14 de agosto de 1937, la empresa paraestatal del sector eléctrico, que tendría por objeto organizar y dirigir un sistema nacional de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, basado en principios técnicos y económicos, sin propósitos de lucro y con la finalidad de obtener con un costo mínimo, el mayor rendimiento posible en beneficio de los intereses generales. (Ley promulgada en la Ciudad de Mérida, Yucatán el 14 de agosto de 1937 y publicada en el Diario Oficial de la Federación el 24 de agosto de 1937).

La empresa paraestatal del sector eléctrico comenzó a construir plantas generadoras y ampliar las redes de transmisión y distribución, beneficiando a más mexicanos al posibilitar el bombeo de agua de riego y la molienda, así como mayor alumbrado público y electrificación de comunidades.

Los primeros proyectos de generación de energía eléctrica de la empresa paraestatal del sector eléctrico se realizaron en Teloloapan (Guerrero), Pátzcuaro (Michoacán), Suchiate y Xía (Oaxaca), y Ures y Altar (Sonora).

El primer gran proyecto hidroeléctrico se inició en 1938 con la construcción de los canales, caminos y carreteras de lo que después se convirtió en el Sistema Hidroeléctrico Ixtapantongo, en el Estado de México, que posteriormente fue nombrado Sistema Hidroeléctrico Miguel Alemán.

En 1938 la empresa paraestatal del sector eléctrico tenía apenas una capacidad de 64 kW, misma que, en ocho años, aumentó hasta alcanzar 45,594 kW. Entonces, las compañías privadas dejaron de invertir y esta empresa paraestatal del sector eléctrico se vio obligada a generar energía para que éstas la distribuyeran en sus redes, mediante la reventa.

Hacia 1960 la empresa paraestatal del sector eléctrico aportaba ya el 54% de los 2,308 MW de capacidad instalada, la empresa Mexican Light el 25%, la American and Foreign el 12%, y el resto de las compañías 9%.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos de generación y electrificación, para esas fechas apenas 44% de la población contaba con electricidad. Por eso el presidente Adolfo López Mateos decidió nacionalizar la industria eléctrica, el 27 de septiembre de 1960.

A partir de entonces se comenzó a integrar el Sistema Eléctrico Nacional, extendiendo la cobertura del suministro y acelerando la industrialización. El Estado mexicano adquirió los bienes e instalaciones de las compañías privadas, las cuales operaban con serias deficiencias por la falta de inversión y los problemas laborales.

Para 1961 la capacidad total instalada en el país ascendía a 3,250 MW. La empresa paraestatal del sector eléctrico vendía 25% de la energía que producía y su participación en la propiedad de centrales generadoras de electricidad pasó de cero a 54%.

En esa década la inversión pública se destinó en más de 50% a obras de infraestructura. Se construyeron importantes centros generadores, entre ellos los de Infiernillo y Temascal, y se instalaron otras plantas generadoras alcanzando, en 1971, una capacidad instalada de 7,874 MW.

Al finalizar esa década se superó el reto de sostener el ritmo de crecimiento al instalarse, entre 1970 y 1980, centrales generadoras que dieron una capacidad instalada de 17,360 MW.

Cabe mencionar que en los inicios de la industria eléctrica mexicana operaban varios sistemas aislados, con características técnicas diferentes, llegando a

coexistir casi 30 voltajes de distribución, siete de alta tensión para líneas de transmisión y dos frecuencias eléctricas de 50 y 60 Hertz.

Esta situación dificultaba el suministro de electricidad, por lo que la empresa paraestatal del sector eléctrico definió y unificó los criterios técnicos y económicos del Sistema Eléctrico Nacional, normalizando los voltajes de operación, con la finalidad de estandarizar los equipos, reducir sus costos y los tiempos de fabricación, almacenaje e inventariado. Posteriormente se unificaron las frecuencias a 60 Hertz y además la empresa paraestatal del sector eléctrico integró los sistemas de transmisión en el Sistema Interconectado Nacional.

En los años 80 el crecimiento de la infraestructura eléctrica fue menor que en la década anterior, principalmente por la disminución en la asignación de recursos a la empresa paraestatal del sector eléctrico. No obstante, en 1991 la capacidad instalada ascendió a 26,797 MW.

A inicios del año 2000 se tenía ya una capacidad instalada de generación de 35,385 MW, cobertura del servicio eléctrico del 94.70% a nivel nacional, una red de transmisión y distribución de 614,653 kms, lo que equivale a más de 15 vueltas completas a la Tierra y más de 18.6 millones de usuarios, incorporando casi un millón cada año.

- A partir octubre de 2009, la empresa paraestatal del sector eléctrico es la encargada de brindar el servicio eléctrico en todo el país.

El servicio al cliente es prioridad para la empresa, por lo que se utiliza la tecnología para ser más eficiente, y se continúa la expansión del servicio, aprovechando las mejores tecnologías para brindar el servicio aún en zonas remotas y comunidades dispersas.

La empresa paraestatal del sector eléctrico es reconocida como una de las mayores empresas eléctricas del mundo, y aún mantiene integrados todos los procesos del servicio eléctrico.

Organigrama General

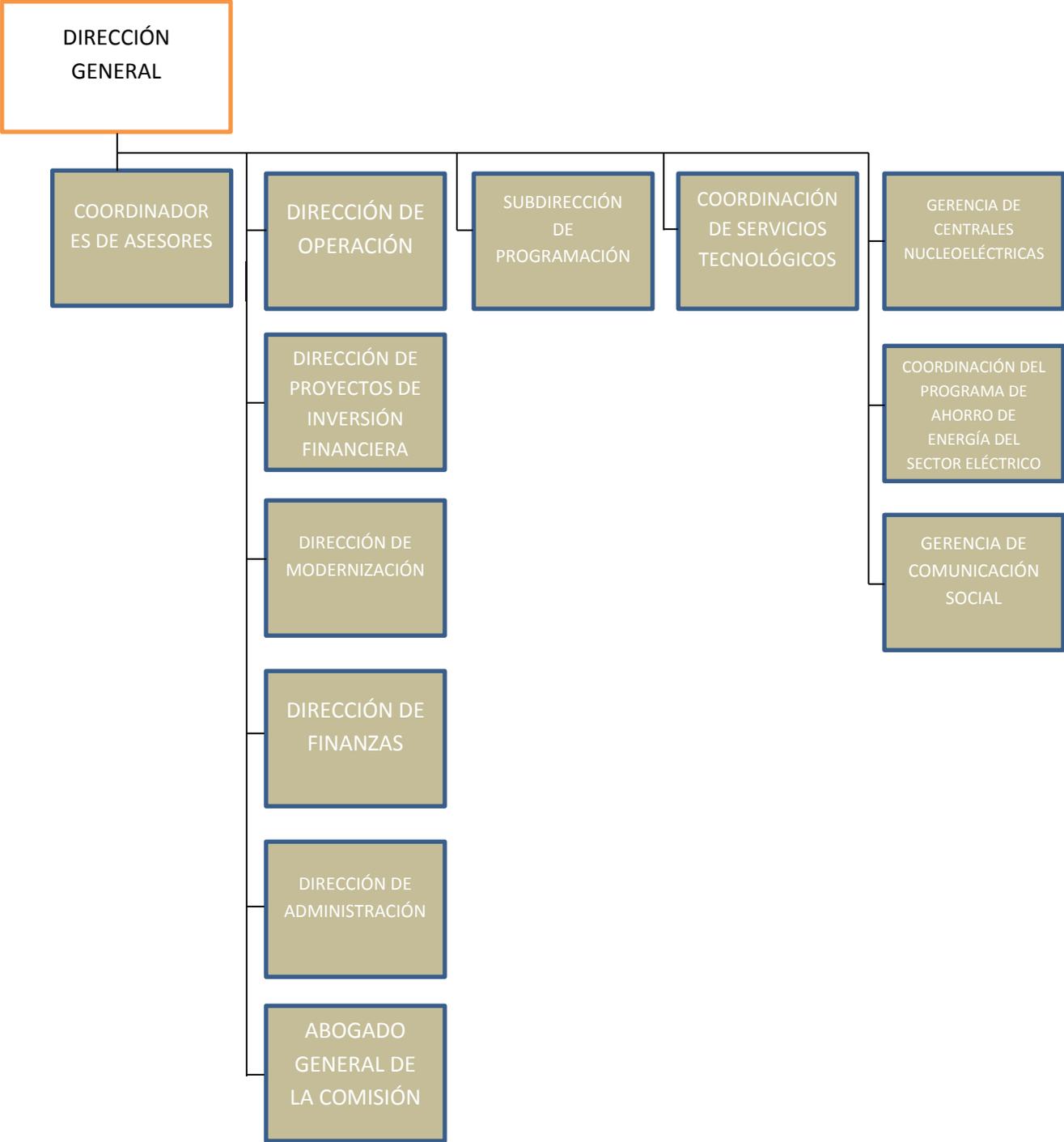


Figura 1.1.1 Fuente: Última Modificación: March 2016, por la Unidad de Desarrollo Organizacional y Evaluación

Misión

Prestar el servicio público de energía eléctrica con criterios de suficiencia, competitividad y sustentabilidad, comprometidos con la satisfacción de los clientes, con el desarrollo del país y con la preservación del medio ambiente.

Visión al 2030

Ser una empresa de energía, de las mejores en el sector eléctrico a nivel mundial, con presencia internacional, fortaleza financiera e ingresos adicionales por servicios relacionados con su capital intelectual e infraestructura física y comercial.

Una empresa reconocida por su atención al cliente, competitividad, transparencia, calidad en el servicio, capacidad de su personal, vanguardia tecnológica y aplicación de criterios de desarrollo sustentable.

División de distribución bajo

En el año de 1879 se utilizó, en México por primera vez la energía eléctrica. Esto en la Fábrica de Hilados y Tejidos Hyser y Portillo, en la Ciudad de León, este servicio se generó a través de una planta termogeneradora con una potencia de 3Kw, lo equivalente a encender 120 focos ahorradores de 25 watts.

La industria minera de Guanajuato en auge, atrajo el interés de inversionistas extranjeros los cuales buscaban aprovechar el mercado que se abría para generar, distribuir y vender la energía eléctrica. Fue hasta 1902 que inversionistas estadounidenses de Colorado y Nueva York fundaron The Guanajuato Power and Electric Co. y, a partir de ahí se dio inicio a la construcción de la hidroeléctrica Platanal, situada en Jacona Michoacán.

Para llevar la energía a Guanajuato se construyó una línea de transmisión, fue única en su momento, de 60 Kv estaba colocada sobre torres de molino de viento.

Debido a que la demanda seguía aumentando, en 1906 se construyeron las hidroeléctricas de Botello, en Michoacán, Las Rosas en Cadereyta, municipio de Querétaro y en 1910, se construyó otra hidroeléctrica más en Sabino, Michoacán.

En los años 50's del siglo pasado, el sistema interconectado de Guanajuato atendía a consumidores en los estados de: Guanajuato, Querétaro, Michoacán, Jalisco y San Luis Potosí, lo que resultó en la creación de la División Centro, que es la base de la actual División de Distribución Bajío.

El sistema contaba con cinco plantas hidroeléctricas y dos termoeléctricas con una capacidad generadora propia de 64,000 KW y una producción anual de 339'000,000 kilowatts/horas aproximadamente, los cuales se entregaban a más de 101,000 consumidores de 154 ciudades y rancherías.

Ese abastecimiento se realizaba por medio 2,309 kilómetros de líneas de alta tensión que incluía una interconexión con el Sistema de la Compañía Eléctrica Chapala, S.A. de C.V. y otra interconexión con la empresa paraestatal del sector eléctrico desde la planta Zumpimito en Platanal.

El Sistema Interconectado Guanajuato estaba compuesto por las siguientes compañías:

- The Guanajuato Power and Electric Company
- Central México Light and Power Company
- Compañía Hidroeléctrica Guanajuatense, SA
- The Michoacán Power Company
- Compañía Hidro-eléctrica Queretana, SA
- Compañía Nacional de Electricidad (División San Luis Potosí).

Todas estas compañías generaron energía eléctrica, con excepción de la Central México Light and Power Company que la compraba para posteriormente distribuirla. La Guanajuato y la Guanajuatense, por otra parte, realizaban distintas

funciones: generar, comprar y distribuir la energía eléctrica. Cada una conservaba su personalidad jurídica pero buscando su eficiencia se afiliaron al Sistema Interconectado.

Al sistema Interconectado Centro–Guanajuato-Chapala, se le conoció como División Centro.

Hoy en día la División de Distribución Bajío es la que se encarga de distribuir y comercializar el servicio de energía eléctrica a sus 3,860,000 clientes en Alta, media y Baja tensión, a través de 4,907 kilómetros de líneas de alta tensión, 61,394 kilómetros de líneas de media tensión, 28,412 Redes de baja tensión, 200 Subestaciones, 126 Centros de Atención a Clientes, un Centro de Atención Regional (CAR) y 10 zonas

Organigrama División de Distribución Bajío

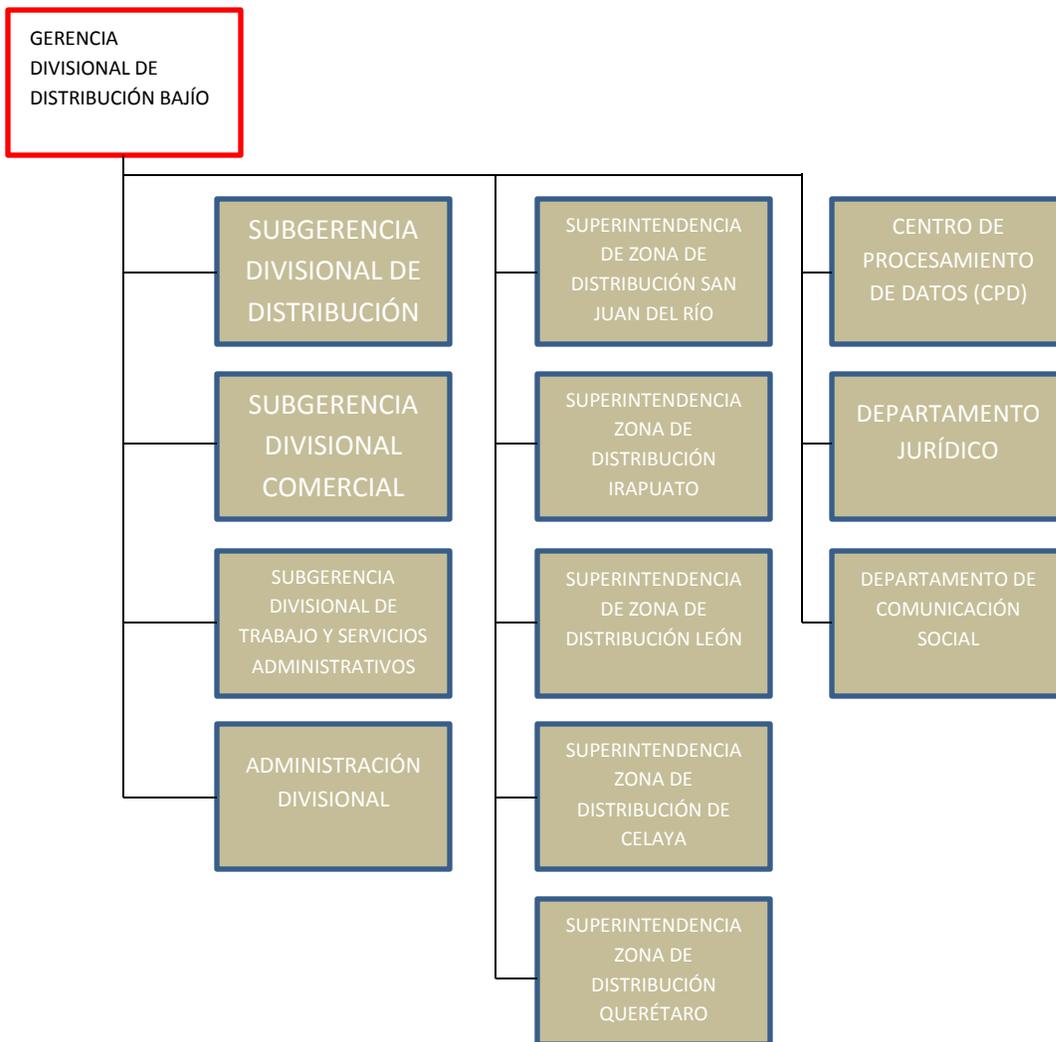


Figura 1.2.1 Fuente: Última Modificación: March 2016, por la Unidad de Desarrollo Organizacional y Evaluación

Oficinas divisionales (Guanajuato, Gto.)

La empresa paraestatal del sector eléctrico en la División de Distribución Bajío, específicamente en Oficinas Divisionales está conformada por 472 trabajadores en total, de los cuales 252 son trabajadores sindicalizados de base, 150 trabajadores de confianza y 70 trabajadores sindicalizados temporales. Distribuidos en gerencias, subgerencias y departamentos que a continuación se enuncian:

- Gerencia Divisional
- Subgerencia de trabajo

- Depto. De servicios generales
- Depto. De trabajo
- Depto. De personal
- Depto. De seguridad social
- Depto. De seguridad e higiene
- Depto. De capacitación y recursos humanos
- Depto. De sistemas

- Subgerencia de comercial
 - Depto. De supervisión
 - Depto. De facturación y cobranza

- Subgerencia de distribución
 - Depto. De distribución
 - Depto. De planeación
 - Depto. De proyectos y construcción
 - Depto. De electrificación rural

- Subgerencia de administración
 - Depto. De contabilidad
 - Depto. De almacén
 - Depto. De trafico
 - Depto. De compras
 - Depto. De concursos y contratos
 - Depto. De abastecimientos
 - Depto. De organización y procedimientos

- Departamentos autónomos
 - C.P.D.
 - Comunicación social
 - Jurídico

- Calidad
- Ingeniería de servicio al cliente
- CENACE

(CFE) Recuperado el 29 de junio de 2016.

Tabla de trabajadores por departamento en la división bajo

Gerencia/Subgerencia/Departamento /oficina	Trabajadores de confianza	Trabajadores sindicalizados	Total
Gerencia divisional de distribución	4	0	4
Subgerencia divisional de distribución	2	0	2
Departamento de planeación	1	3	4
Oficina de estudios de media y baja tensión	1	2	3
Oficina de estudios de alta tensión	1	2	3
Oficina de presupuestos y estadísticas	1	1	2
Oficina de sistemas de planeación	1	0	1
Departamento de proyectos y construcción	3	6	9
Oficina de obras civiles	10	10	20
Oficina de líneas de transmisión	1	0	1
Oficina de subestaciones	1	1	2
Oficina de seguimiento	2	0	2
Oficina de indemnizaciones	2	1	3
Oficina de proyectos	1	3	4
Departamento de distribución	1	2	3
Oficina de control de obra y materiales	1	3	4
Oficina de estadísticas e informes	1	2	3
Departamento de operación y mantenimiento	1	1	2
Oficina de operación y mantenimiento de líneas y S	1	2	3
Oficina de protecciones	1	1	2
Departamento de informática	1	2	3
Oficina de sistemas	1	0	1
Departamento de electrificación rural	4	6	10
Oficina de electrificación rural	1	2	3
Subgerencia divisional comercial	2	0	2
Departamento de supervisión	5	2	7
Departamento de facturación y cobranza	1	4	5
Oficina de facturación	1	2	3
Oficina de cobranza	1	2	3

Departamento de tarifas y contratos	1	2	3
Oficina de tarifas y contratos	1	1	2
Departamento de estadística y estudios económicos	1	3	4
Departamento de asuntos comerciales	2	7	9
Oficina de CFEmáticos	1	0	1
Departamento de atención a clientes	1	3	4
Departamento de servicios especiales	2	1	3
Departamento de ingeniería de servicio al cliente	1	3	4
Oficina de laboratorio	1	4	5
Oficina de supervisión y control de energía	1	4	5
Oficina de evaluación y estadística	2	1	3
Administración divisional	3	0	3
Departamento de contabilidad	3	1	4
Oficina de análisis e informes	1	7	8
Oficina de costos y activo fijo	1	8	9
Oficina de glosa	5	1	6
Oficina de asuntos fiscales	1	2	3
Departamento de organización y procedimientos	4	1	5
Departamento de abastecimientos	1	1	2
Departamento de almacenes	3	5	8
Oficina de almacén divisional	1	0	1
Departamento de tráfico	1	2	3
Departamento de compras	1	1	2
Oficina de compras	1	5	6
Departamento de presupuestos y tesorería	2	1	3
Oficina de tesorería	2	6	8
Oficina de presupuestos	1	3	4
Subgerencia divisional de trabajo y servicios administrativos	2	0	2
Oficina de sistemas	1	2	3
Departamento de personal	1	9	10
Departamento de trabajo	1	2	3
Departamento de seguridad social	1	5	6
Departamento de seguridad e higiene	1	4	5
Departamento de capacitación y recursos humanos	1	6	7
Departamento de servicios generales	1	30	31
Oficina de servicios generales	1	0	1
Departamento de comunicación social	1	0	1
Departamento centro de procesamiento	5	11	16

de datos			
Oficina de supervisión a zonas	1	0	1
Oficina de sistemas de área	0	3	3
Oficina servicio de información y telecomunicaciones	1	0	1
Departamento de concursos y contratos	2	0	2
Oficina de concursos y contratos	1	3	4
Departamento jurídico	4	3	7
Total	114	211	325

Tabla 1.3.1 Fuente: (CFE), recuperado el 29 de junio de 2016. Clasificación de trabajadores por departamento

La tabla anterior muestra el número de trabajadores que hay por departamento, también cuantos hay dependiendo del contrato (sindicalizados o confianza). Hay una diferencia entre el total de trabajadores por sector en relación a los datos de la descripción de la división bajo, pero corresponde al número de plazas que están siendo ocupadas temporalmente o que están vacantes.

En este capítulo pudimos conocer un poco más a fondo sobre la empresa paraestatal del sector eléctrico, conocimos sus antecedentes históricos, como se formó, todas las empresas que existieron antes y que sirvieron como cimientos para la creación del sistema eléctrico mexicano desde sus inicios hasta lo que todos conocemos hoy en día. Algo más profundo como su visión y misión nos facilitan entender que son, donde se encuentran y a donde quieren llegar. También conocemos como está formada la empresa desde su estructura general hasta la división de distribución bajo en sus oficinas divisionales y la cantidad de trabajadores que la conforman, y que son objeto de estudio. Todo esto para entender mejor la importancia de la empresa partiendo desde un punto de vista histórico, hasta llegar al contexto de la organización actual.

Capítulo 2. Planteamiento del problema

En este capítulo se abordará la metodología utilizada para llevar a cabo el presente trabajo de investigación. También se explica de forma muy clara todos los puntos que se tomarán en cuenta durante el desarrollo de este, empezando por el planteamiento de la problemática principal y porque fue factible hacer esta investigación, estableciendo preguntas y objetivos específicos para mantenerme en la misma línea de indagación.

Tema: ¿Cómo afecta la reforma energética al personal que labora en la paraestatal del sector eléctrico?

Caso específico: Empresa paraestatal del sector eléctrico donde realicé mi servicio profesional. (División de Distribución Bajío, Depto. de Capacitación y Recursos Humanos en Guanajuato).

Planteamiento del problema:

La capacitación dentro de las empresas es un área muy importante y fundamental para que se cumplan los objetivos de estas, es por eso que se le debe de dar una atención especial, y estar al pendiente de todo lo que está relacionado con ella, desde el cómo, cuándo, dónde y quien la llevará a cabo. El no tener un buen control sobre la preparación de sus trabajadores puede ocasionar problemas como; disminución de la productividad, de la calidad en el servicio, seguridad, todo esto ocasionando pérdidas.

Así mismo, cuando se avecinan uno o varios cambios importantes dentro de alguna institución, ya sean por cambios estructurales, procesos, visión, objetivos, etc. se tiene que tratar la parte de cómo le comunicas estos cambios a los trabajadores y más importante aún, cómo los haces entender o creer que esos cambios son buenos y necesarios para subsistir. Estas acciones se denominan sensibilización, y deben estar enfocadas hacia los principales afectados por el cambio. La sensibilización es importante porque cada que hay un cambio, por mínimo que este sea, siempre hay algo o alguien que se resiste, porque no le gusta cambiar aunque no le afecte, no cree que el cambio le beneficie o no está de acuerdo con los objetivos nuevos, entre muchas otras cuestiones.

La elección de este tema para mi proyecto de investigación, surge a raíz de que en varias ocasiones realicé mi servicio social y al final de mi carrera mi servicio profesional en una empresa paraestatal energética del sector eléctrico (división de distribución bajío), en el departamento de capacitación y recursos humanos, observé que no cuentan específicamente con un área de Recursos Humanos, más bien son áreas independientes que a final de cuentas tienen que ver con el desarrollo del recurso humano. Se participó directamente en el proceso de capacitación en la parte administrativa, realizándose también un análisis de este proceso, por lo cual conozco como funciona esta parte fundamental de la empresa.

En el año en que realicé mi servicio social profesional (2014), fue justamente el año en el cual se dio a conocer el paquete completo y se aprobó la reforma energética que ya todos conocemos. Con esto se dio inicio a una nueva era o una nueva etapa, por así decirlo, una etapa de cambios, adecuaciones y principalmente de adaptación a lo nuevo que estaba por venir, y que hasta la fecha no se muestra completamente. Dentro de esta adaptación hay muchas cosas que se ven afectadas de una u otra manera, como áreas, procesos, objetivos, etc., estos tienen que cambiar a fin de acoplarse para poder seguir existiendo. Entonces si tomamos en cuenta que se cambiarán todas estas cosas ¿cómo hacerle entender a los trabajadores de lo importante que es capacitarse, formarse y prepararse para lo nuevo?, ¿Cómo es que se están llevando a cabo estas labores?, ¿quiénes son los encargados de llevarlas a cabo? O ¿qué se está haciendo al respecto?, pues es precisamente ahí donde nace la inquietud sobre este tema.

Justificación

El que exista una buena capacitación, con esto me refiero a que la información que se les entrega a los trabajadores sea de buena calidad, actualizada y además sea impartida por profesionales y expertos en los temas, dentro de las empresas siempre favorecerá a que exista un buen desarrollo de personal, y no solo en el aspecto laboral, sino también dentro de las vidas personales de los trabajadores.

Se espera que cada persona, en su área de trabajo o en su puesto, sea capaz de obtener los objetivos particulares para los que fue diseñado este, siguiendo las normas o reglas establecidas, pero cuando no se alcanzan los objetivos esperados es muy probable que una de las razones de ello sea la falta de capacitación.

La sensibilización favorece o mejora el desempeño laboral, reduce incidencias laborales, lo que trae mejores resultados cuando se aplica algún cambio, pero por el contrario sino se toma en cuenta se pueden atraer cosas negativas para la organizaciones, puede provocar la disolución de la mismas o bien afectar en gran medida su productividad, el que no se involucren los empleados y el deterioro paulatino de la empresa.

Siempre en todas las organizaciones, en todos los niveles, las relaciones personales y laborales se ven amenazadas por distintos problemas, por ejemplo, el no saber al 100% como se realiza una tarea, el no estar acostumbrado a trabajar de cierta manera, trabajar en equipo, entre otros, pueden ocasionar conflictos. Actualmente gran parte del éxito y del desarrollo de las empresas depende de la forma en que sus integrantes estén capacitados para aceptar los cambios de buena manera, hacerle frente a los problemas y resolverlos.

Pero para que esto se lleve a cabo de la manera correcta, se debe hacer de acuerdo a los lineamientos, normas o procesos establecidos, ya sea por parte de la empresa o del gobierno. Estos variarán dependiendo de la empresa y de que tan grande es el cambio o giro que se le quiere dar. En la medida en que estos estén establecidos correctamente y se verifique que se entienden, se respeten y se acaten, se obtendrán los beneficios esperados.

Este proyecto contribuirá a detectar las necesidades de capacitación, formación y sensibilización que se ocupan en la paraestatal energética, con esto se podrá detectar todas aquellas cosas que mermen los procesos productivos de las diferentes áreas, y por la tanto afecten el desarrollo de la empresa específicamente en la división de distribución bajío.

Por eso vale la pena estudiar esta problemática y, tal vez dependiendo de los resultados que se obtengan, darse a la tarea de analizar los contenidos de los cursos existentes, así como determinar los tiempos, costos y lugares de ejecución. A fin de proporcionar a la empresa, específicamente al área de capacitación y recursos humanos, una propuesta de capacitación la cual se podrá adicionar al calendario actual de capacitación de la misma.

Formulación del problema (pregunta de investigación):

Derivado del impacto que tendrá la reforma energética en la empresa paraestatal del sector eléctrico surge la necesidad de emprender acciones que ayuden al personal a enfrentarlo. ¿Cuál es el impacto de la reforma energética en la empresa paraestatal del sector eléctrico? y ¿Qué acciones de sensibilización, capacitación y formación de personal se pueden llevar a cabo?

Caso de estudio: División de distribución bajío.

Problemas específicos:

- ¿Qué es la reforma energética?
- ¿Cómo impacta al personal de la paraestatal?
- ¿Qué acciones se pueden realizar para hacer frente a la reforma?

Objetivos específicos:

- Crear un programa de sensibilización para aminorar el impacto de la reforma.
- Crear un programa de capacitación basado en las nuevas necesidades de la empresa.

Objetivo:

Identificar por medio del análisis, los principales puntos de la reforma energética enfocados al sector eléctrico y el impacto que sufrirá el personal de las principales áreas de la empresa paraestatal de este sector, específicamente la división de distribución bajío en sus oficinas divisionales, y hacer una propuesta que incluya

acciones de sensibilización y capacitación para formación del personal y así cubrir las necesidades que se requieren en los perfiles que actualmente se solicitan.

Método

Para este trabajo de investigación se utilizó el modelo de investigación-acción que proponen (L. French & H. Bell Jr, 1996), donde lo considera un modelo para resolver problemas específicos basados en datos, duplicando los pasos que se involucran en el método científico. Hay tres procesos que intervienen en este método: la recopilación de datos, la retroalimentación de los miembros del sistema –cliente (lego), y la planificación de la acción, basándose en los datos obtenidos. Lo considera adecuado para los programas que involucran un cambio planificado, y lo contempla como uno de los cimientos del desarrollo organizacional desde sus inicios.

Se considera este método como aprender-hacer; aprender sobre las dinámicas del cambio organizacional y hacer o poner en práctica los esfuerzos para el cambio.

Una forma de investigación-acción es la encaminada a la práctica social según (Lewin, 1951) el desarrollador de este concepto citado por (L. French & H. Bell Jr, 1996) el cuál dice que comienza con una búsqueda comparativa de las condiciones y los efectos de varias formas de acción social, y una investigación que conduzca a la acción social.

La investigación-acción es como su nombre lo dice es una investigación puesta en acción, con el objetivo de hacer que una idea sea más efectiva, creando simultáneamente un conjunto de conocimientos científicos. La acción se refiere a programas e intervenciones que son diseñados para resolver problemas y mejorar las condiciones alrededor de ese problema. Aborda varias necesidades en forma simultanea como la necesidad de obtener mayores conocimientos acerca de las causas y la dinámica que aquejan los males sociales así como comprender las leyes mismas del cambio social, logrando una mayor colaboración y una indagación en conjunto científicos y practicantes.

La investigación acción se puede describir como una secuencia de acontecimientos y acciones, es decir, como un proceso, este acerca de recopilar en forma sistemática datos de la investigación sobre un sistema actual que tenga relación con algún objetivo, meta o necesidad de ese sistema específico; de proporcionar más información sobre esos datos al sistema; de llevar a cabo acciones por medio de variables alternativas seleccionadas dentro del mismo sistema, basándose tanto en los datos obtenidos como en las hipótesis creadas; y al final evaluar los resultados de las acciones, obteniendo y recopilando los datos adicionales que se generen.

El proceso consta de dos pasos por así decirlo: en el primero se toma una imagen estática de la organización en el área donde se detectó un problema y es necesario aplicar un cambio, es decir, se basa en lo que ya existe. También se toman en cuenta las corazonadas y las hipótesis, pues estas sugieren acciones, que por lo general implican la manipulación de variables en el sistema, y corresponden al segundo paso.

El modelo tiene una naturaleza normativa, debido a que todo debe estar regulado y basarse en algo, su importancia, y centralizar las metas y los objetivos, así como los diferentes requerimientos de los roles que ocupan el consultor y el agente de cambio respecto a los clientes o zonas donde se aplicará algún cambio son algunas de sus características principales. Aunque también tiene características adicionales que merecen darles importancia: la primera, debe tener elementos que lo vinculen con el método científico de indagación, la segunda, la relación que debe existir de los colaboradores con científicos y practicantes porque a menudo son componentes de este tipo de investigación, y la tercera, la riqueza de conocimientos que se pueden derivar de los programas surgidos durante la investigación-acción.

(L. French & H. Bell Jr, 1996) Consideran que existen 5 elementos significativos de un diseño para la investigación acción los cuales son:

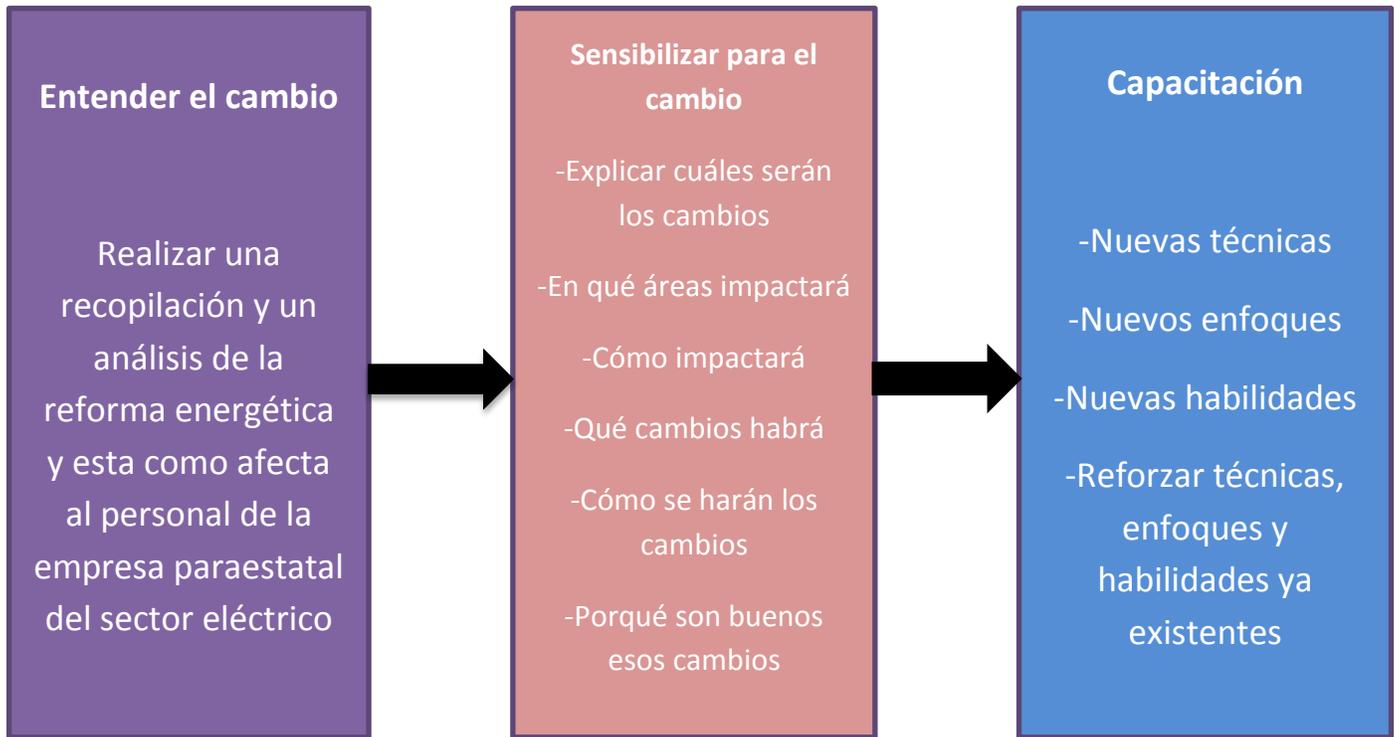
1. Identificar un área o áreas problemáticas donde sea necesario emprender una acción
2. Seleccionar un problema específico y formular una hipótesis, trazando una meta específica y el procedimiento para alcanzarla.
3. Un registro cuidadoso de las acciones que se emprenden y sobre la evidencia acumulada
4. El análisis de la evidencia para encontrar particularidades o generalidades y su relación con las metas y acciones.
5. Repetición de las acciones y pruebas para encontrar alguna otra cuestión o información relevante.

Cuando el problema que se va a atacar involucra a muchas personas o afectará a un grupo de personas, la investigación-acción debe involucrar a esas personas precisamente, es de suma importancia esto, y con esto se convierte en investigación-acción cooperativa. Como en esta ocasión en este caso de estudio.

Los pasos que se siguieron para este trabajo de investigación fueron los siguientes:

1. Se realizó una recopilación de información referente a la reforma energética obtenida de publicaciones de reconocidos periodistas en importantes periódicos a nivel nacional para posteriormente hacer un análisis de esa información separando y tomando en cuenta únicamente lo relacionado al sector eléctrico para entender el impacto directo que tendrá la reforma en la empresa para estatal de este mismo sector.
2. Se crea y propone un programa de sensibilización basado en el análisis de la información obtenida, se utiliza la sensibilización primero porque con esta se pretende que queden entendidos los cambios que tendrán lugar próximamente en la empresa, el porqué y el cómo de estos, para que no sean tan severos, y con esto preparar el camino hacia la formación de los trabajadores de las áreas afectadas principalmente.
3. La capacitación se deja al final, porque es importante que antes de comenzar con esta parte del proceso, queden entendidos los cambios y

modificaciones que habrá y principalmente que estos sean aceptados para que cuando se realice la capacitación esta tenga el efecto y comprensión esperados.



Acciones de apoyo:

-Chat (con recursos humanos)-Redes sociales-Videos-Publicidad (en equipos de trabajo, áreas comunes, radio)

Figura 2.3 Fuente propia: Sensibilizar para capacitar

La sensibilización y la capacitación trabajarán de manera conjunta para alcanzar los objetivos esperados, este este trabajo, no puede realizarse una sin la otra.

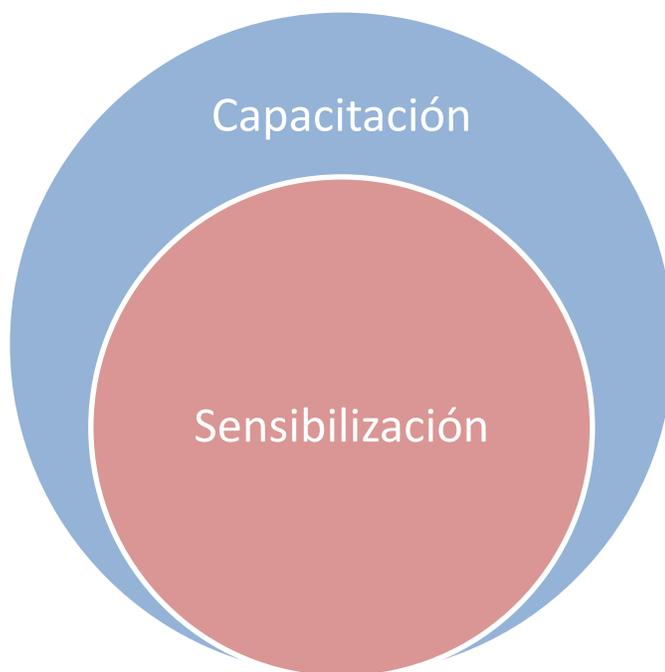


Figura 2.3.1 Fuente propia: Sensibilización como núcleo

La sensibilización es el núcleo, es decir, el primer paso, en el camino de la capacitación. Se trata de un proceso mediante el que se despierta la necesidad del cambio, así como aceptar todo lo que viene con él. Se trata de la activación de la sensibilidad y comprensión. Es un nivel primordial porque supone un acercamiento afectivo y un compromiso con la problemática, siendo el principal objetivo de la sensibilización.

La capacitación es la parte final, y será el proceso mediante el cual se intentará cubrir las necesidades que deja el cambio, por medio de la preparación de los trabajadores, en las áreas y enfoques nuevos, así como reforzar los ya existentes.

En este capítulo pudimos conocer que es lo que se estará investigando, que es lo que se quiere conocer, lograr y los principales puntos en lo que se basará la indagación, así mismo que método será el utilizado para seguir esa línea de investigación. También se da a conocer el lugar que ocupa y la importancia de cada parte que conformará la propuesta final.

Capítulo 3. Conceptos clave

En este capítulo se tratarán los conceptos clave de este proyecto, para poder comprender el significado y el propósito de este. Tomando en cuenta que una de las áreas donde se verá el impacto de estos cambios, a parte de las estructuras, y de acuerdo a las nuevas estrategias que deberán implementar en el mercado energético de reciente creación. Esta área a la que me refiero es la capacitación, pero capacitación ¿en qué? específicamente. Ahora los trabajadores de ciertas áreas principalmente las relacionadas directamente con el servicio, atención al cliente y ventas, se convierten en áreas estratégicas, si tomamos en cuenta el hecho de que se pretende que en un futuro se trabaje en base a ventas, y en base a tratar de retener a los clientes, no solo clientes de energía eléctrica, sino de productos electrodomésticos tales como planchas, focos, pantallas, lavadoras, computadoras, entre muchos otros, como medida de adaptación a las nuevas necesidades que se crearon con la puesta en marcha de la reforma.

Y son cosas con las que no están acostumbrados los trabajadores de la empresa paraestatal del sector eléctrico, nunca tuvieron la necesidad de defender su trabajo hasta el momento, de ahí la importancia que se le tendrá que dar de ahora en adelante a la capacitación del personal en estos rubros, cómo lo mencionaba anteriormente para tratar de retener clientes y para generar esa necesidad y labor de venta en los trabajadores que se encargarán de eso.

Dentro de los conceptos que se tomarán en cuenta para este capítulo también, son los relacionados con la sensibilización para adaptar al trabajador al cambio precisamente, la resistencia a este y también cómo podrían impactar en el desarrollo organizacional. La sensibilización abriría el camino para que los trabajadores tomaran la capacitación como la herramienta que los hará mejores en su trabajo, y puedan enfrentar el cambio viéndolo como una necesidad y una oportunidad.

Sensibilización

Actualmente vivimos en medio de una revolución histórica global, donde se pasa de un trabajo físico a trabajo de conocimiento, de tecnologías mecánicas a

tecnologías de procesos, de economías de manufactura a economías de servicio, de igualdad cultural a una mayor diversidad. Y en medio de todo esto "lo único constante es el cambio" y dentro de los negocios y las organizaciones el cambio tiene un significado más fuerte. La velocidad con la que se dan los cambios exige que las organizaciones respondan igual de rápido con el fin de sobrevivir y prosperar. Para dar respuesta a este constante cambio, se requiere que el personal de las empresas se adapte a la misma velocidad, generando resistencia y actitudes que frenan dicho proceso.

(Beltrán & Pérez, 2004) Piensan que la sensibilización es muy importante para sobrellevar un periodo de cambios importantes, la consideran un estrategia para que el proceso se realice más fácilmente, la sensibilización consistiría entonces en brindarle al trabajador información actual y completa acerca del cambio , así como sus soluciones y principalmente sus beneficios, de esta forma se pone al alcance de ellos soluciones prácticas que puedan poner a prueba en su labor diaria, provocándoles que tengan con esto un mayor interés en ser partícipes activos del cambio, en lugar de que se vean impuestos a hacerlo.

(Yturalde, 2013) Muestra lo que se busca con la sensibilización de la que hablamos, y es que los trabajadores estén preparados para responder ágilmente ante los cambios que se aplicarán en su organización, que se mantengan emocionalmente firmes y en un nivel alto de productividad, además de que sepan reconocer los efectos que tendrá el cambio antes de que den resultados, incrementar la capacidad de sus trabajadores para enfrentar el cambio, disminuir los temores y la incertidumbre que se puedan generar, lograr que los integrantes estén abiertos y receptivos para que la transición se vea más como un reto a lograr y no como una amenaza. Esto se logra teniendo a los trabajadores al tanto de toda la información que se maneja, generando que se sientan integrados como parte fundamental para que se lleve a cabo, todo esto trae como resultado que se genere un compromiso por ambas partes para afrontar juntos los cambios.

Como comentaba actualmente se vive en un mundo de cambio rápido y acelerado, puede tener efecto en cualquier área y cualquier rubro, política, económica, tecnológica, comunicación y organizacional.

(Castro Vargas & Castillo Cedeño, 2012) Ven a la sensibilización como un proceso comunicativo, activo, creativo, que busque potenciar y transformar la actitud y el progreso de los principales actores del cambio, aspectos que promueven la satisfacción, y por ende, generando o fomentando una mentalidad de colaboración y de proactividad. Quiroga (1986) citado por (Castro Vargas & Castillo Cedeño, 2012) destaca la importancia que tiene la comunicación dentro de la sensibilización, mientras se le dé esa importancia al proceso comunicativo existirán mayores posibilidades para internalizar y apropiarse de los cambios, siendo parte activa de estos.

Este elemento es una parte esencial del proceso, porque permite tener más conocimiento sobre lo que las personas desean, compaginarlo con el contexto deseado e ir de la mano con las aspiraciones socio-profesionales.

Mantener una buena comunicación es promover el encuentro entre saberes sentires y deberes, lo que considera vital para potencializar la disposición al cambio. Si se logra internalizar el cambio como un reto personal puede ser un dispositivo fundamental para la motivación y el autoconocimiento, elementos básicos para luchar contra las inconsistencias y las resistencias con las que se puede encontrar a lo largo de este proceso.

Los cambios son necesarios, sus procesos siempre se encuentran con resistencias; tales como las actitudes psicológicas de trabajadores o las mismas estructuras organizativas. Deben empezar los procesos de sensibilización y disposición al cambio por promover procesos de acción-reflexivo-comunicativa, para que los trabajadores conozcan primero el cambio, como será y todas las características referentes a él, para lo cual es necesario que el trabajador crea y lo entienda, atrayendo y propiciando encuentros y aceptación mejores.

Toda transformación debe ser precedida por la creación de una actitud de apertura que ayude a fortalecer la construcción de nuevos posicionamientos, suele tener mejores resultados.

(Virgilí Pino, 2014) Observa a la sensibilización como algo fundamental para transformar, pero en un plano práctico, en la vida laboral y personal, provocando un cambio en la persona. Es como una introducción a un tema, que deja algo abierto según comenta (Echevarría, 2011) citado por (Virgilí Pino, 2014). Sensibilizar es un paso previo a capacitar, es el proceso mediante el que se ayuda a una persona a adentrarse en el conocimiento para algún cambio. (Romero, 2011) citado por (Virgilí Pino, 2014) piensa que lo primero es estar sensibilizados y cogerle el gusto a la tarea que se realizará, por eso es primero que la capacitación.

Tomando en cuenta todos los factores anteriormente mencionados que se presentan durante el procesos de sensibilización los autores (Beltrán & Pérez, 2004) indican que el que quiere lograr la sensibilización, en este caso en específico la empresa, debe establecer un contexto adecuado con el alumno, que en este caso serían los empleados para poder concretarlo, esto se hace a partir de tres puntos muy importantes.

- Establecer en donde están parados en ese momento o de donde partirán
- Motivación; genera actitudes positivas y control emocional
- Metas; trazar nuevas metas y objetivos en conjunto que se buscan lograr con el cambio

Los autores creen en la motivación como la parte más importante, pues la consideran como el impulso para aprender nuevas cosas como; procesos, técnicas, sistemas, visión, objetivos, etc., que se creará en el trabajador. Esta motivación debe ser enfocada hacia los otros dos aspectos, hacia el establecimiento de logros y metas, partiendo claramente desde donde se encuentran en primer lugar. ¿Cómo se logra esto? Haciendo saber al trabajador

de su importancia dentro de la organización y por ende de su preparación y conocimiento de lo nuevo, para que pueda desempeñarse de la mejor manera y así, juntos, empresa y empleado crecer y hacerle frente al cambio. Atkinson (1999) citado por (Beltrán & Pérez, 2004) considera esta motivación enfocada al logro. Este enfoque hace que el trabajador adopte el deseo de sobresalir, de triunfar o de alcanzar un nivel de excelencia, disminuyendo el miedo al fracaso colectivo y aumentando el interés por el rendimiento. Claro que esto también debe estar fundamentado por un sistema de recompensas, estas quedan a decisión de las organizaciones, dependiendo del tipo y rubro. Los sistemas de recompensas pueden basarse en las ventas que realice el trabajador, en su servicio al cliente, productividad, o cualquier área que sea su especialidad.

De aquí nos surge este concepto que White (1959) citado por (Beltrán & Pérez, 2004) donde habla de la competencia y que es uno de los principales impulsos, como el ser buenos o los mejores en algo. Esta necesidad de ser buenos en algo genera motivación para aprender más, aprender bien y poder competir con los demás en base a eso. Así se le crea un desafío al trabajador; por un lado la necesidad de aprender, para saber y ser buen competidor con sus propios compañeros y con otras empresas, y por otro lado el saber que si se logra todo esto de buena forma se obtendrán beneficios y recompensas.

La cuestión principal de la sensibilización es que los trabajadores acepten de buena manera el cambio, y que vean a la capacitación como algo bueno, como una oportunidad de prepararse para algo nuevo, hacer bien la cosas, con buena actitud, tratando de superarse, de ser mejores, conseguir objetivos organizacionales, profesionales y personales, para sobresalir entre sus compañeros y como empresa, y competir dignamente con otras, sabiendo que todo ese esfuerzo traerá consigo además de la satisfacción personal, otro tipo de beneficios como las recompensas institucionales. Todo esto englobado sería el resultado de una sensibilización efectiva.

(M. Jellison, 2007) Habla de cómo se puede influir en las personas para que cambien. La manera en la que explica este proceso y los pasos que se deben

seguir para lograr una sensibilización, él no la llama tal cual sensibilización, pero es una forma de lograrlo. Explica que el hacerle creer a un grupo de trabajadores que han sido elegidos como guías del cambio, y que representa una gran oportunidad de ayudar a la organización y demostrar que son personas capaces de hacer frente a esta transformación. Además hacerles entender a los trabajadores que los buenos elementos son aquellos que aceptan el cambio, ponen atención hacia el futuro y hacia todos los beneficios que se esperan de él, personal y organizacionalmente, y que por el contrario un elemento ordinario es aquel que se aferra al presente, en lo que costará el cambio y como les afectará.

Este proceso del que nos habla (M. Jellison, 2007) comprende seis etapas. Comenzando con la visión, en esta etapa a los trabajadores se les plasma o retrata con frases motivadoras y brillantes lo que se quiere lograr y alcanzar, es decir, el panorama esperado, explicado de la manera más positiva y alentadora posible. La necesidad de cambio es la segunda etapa, en esta se explica al trabajador de forma clara, las múltiples situaciones, circunstancias y fuerzas que imponen el cambio, para que este comprenda que es algo necesario. Aquí tiene mucha importancia la comunicación, porque cada trabajador tendrá su perspectiva diferente del cambio, la tarea aquí consiste en que de la manera más clara se cree esa necesidad. Así surge la tercera etapa que es el compromiso; al generarse esa necesidad de cambio, los trabajadores se comprometen a prepararse para lograr los nuevos objetivos esperados, planteándose institucionalmente nuevos retos, ideas y hábitos, eliminando los obsoletos y los que no aporten nada y que pudieran en un determinado momento bloquear o impedir el cambio. El plan es la cuarta etapa, consiste en mostrar el camino que se seguirá para conseguir los nuevos retos, ideas y hábitos, todo de manera detallada, partiendo de donde se encuentran y hasta donde quieren llegar, y lo más importante cómo lo van a hacer. La quinta etapa llamada promesa de apoyo, comienza una vez que ya se tiene bien definidos y explicados los temas clave del plan para alcanzar las nuevas metas, ahora toca establecer quien las va a llevar a cabo, sin dejar de lado que se trata de un esfuerzo grupal, pero sí se dividen las tareas por área o por rango jerárquico. En la última etapa es únicamente la parte donde los de alto rango

muestran o tratan de mostrar confianza en sus trabajadores hacia el éxito de la implementación del cambio. Generalmente se utilizan frases de apoyo, confianza o se transmite esto por medio de eventos.

Ahora, alrededor de las seis etapas de la sensibilización hay un factor muy importante, la persuasión. Al haber otro tipo de factores ya mencionados anteriormente que afectan al cambio, como la resistencia, la indiferencia, entre otros. La persuasión juega un papel fundamental en este proceso, y está presente en todas las etapas. Con la persuasión se busca cambiar lo que las personas hacen, lo que dicen que van a hacer, lo que quieren hacer y lo que piensan que sería bueno hacer, y direccionarlo todo hacia un mismo camino. Es el principal objetivo, aunque el autor nos comenta que es algo muy complicado de hacer y que no siempre se logra.

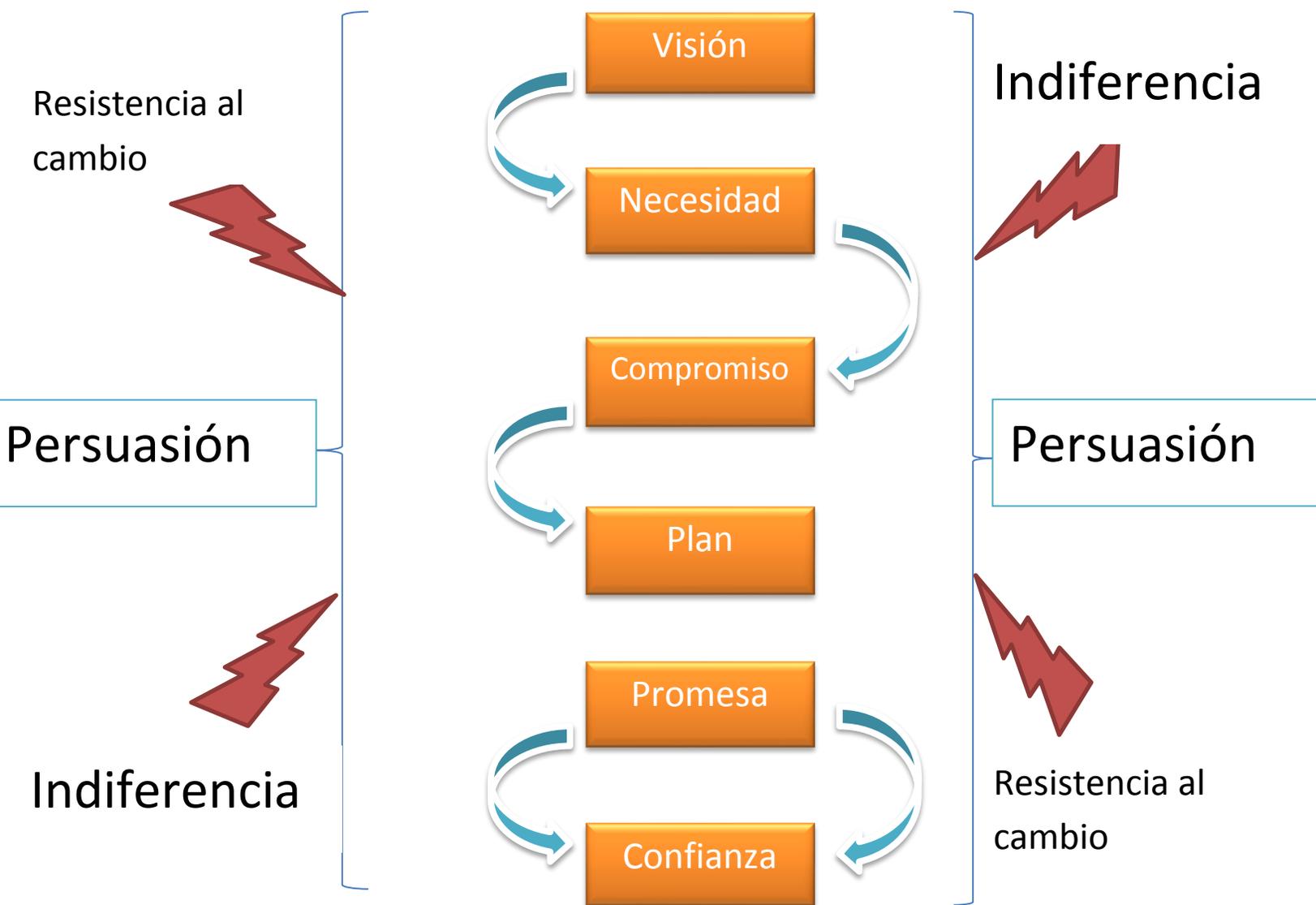


Figura 3.1 Fuente propia. Proceso de sensibilización. Basado en la información de (M. Jellison, 2007).

En el diagrama anterior se plasman las seis etapas de la capacitación mencionadas por (M. Jellison, 2007), alrededor están las fuerzas que afectan la sensibilización, y en medio se encuentra la herramienta que se debe utilizar en cada una de las etapas.

Desarrollo organizacional (DO)

(Petit Torres, 2012) El desarrollo organizacional en términos de control, de expansión y acumulación del capital, de competencia, de progreso técnico o tecnológico es direccionado por la visión estandarizada y la gerencia del cambio así como las transformaciones constantes del entorno y los nuevos escenarios que cada organización enfrenta con el día a día, también basado en sus perspectivas sociales y económicas.

Existe una tesis sobre el llamado “Esfuerzo Planificado”, es una de las concepciones más avanzadas del DO, propuesta por Ferrer (2007) citado por (Petit Torres, 2012) está basada en la trayectoria científica administrativa, considerada como una ruta alternativa, democrática y participativa muy interesante, enfocada hacia la renovación y revitalización en términos de aprendizaje y cambio cultural dentro de las organizaciones, cualquiera que sea su naturaleza, estructura u objetivo. No obstante, esta tesis de DO aunque es reconocida y entendida como la forma de organización del capital, debe cambiar su estrategia hacia profundizar en el análisis de la dimensión enfocada más a lo social dentro de su concepto de Desarrollo Organizacional, para de esa manera evolucionar en su estructura teórica para dar respuesta al constante cambio en el entorno, como mencionaba anteriormente la misma autora.

Los conceptos actuales y tradicionalmente interpretados sobre el desarrollo organizacional, dentro de la empresa, se limitan a asumir la transformación en general, realmente no constituyen lógicas científicas para promover de forma conjunta en la práctica social, el desarrollo humano, interno y sustentable, esto último reconocido formalmente como desarrollo integral.

(Petit Torres, 2012) Interesada en avanzar en la línea de investigación sobre el desarrollo organizacional para la innovación y la promoción del desarrollo integrado, explica la función social de este campo del conocimiento, hasta el punto que la teoría de la organización sirve primordialmente al interés dominante relacionado al capital de las empresas en lugar de a la sociedad en su conjunto.

La línea de investigación que recién plantea la autora, se orienta hacia la creación de una propuesta teórica sobre el desarrollo organizacional que trabaje de manera natural con los procesos de transformación. Destaca tres aspectos sustanciales:

- 1) El predominio político-social, es decir las normas y leyes que pueden cambiar en cualquier momento.
- 2) Darle reconocimiento a lo colectivo, frente a los antivalores del individualismo y el oportunismo.
- 3) Darle importancia a la visión histórica y a la realidad de los hechos organizacionales.

El DO promueve el proceso de la transformación social en base al valor integración/unidad en el trabajo, considerado como alternativa para sacar el máximo progreso a la relación entre innovación y desarrollo. El DO se construye “desde abajo”, es decir, ir subiendo desde las bases de la organización y no como creen muchos, a partir de la alta gerencia. Trabaja mediante un liderazgo bien encaminado y orientado hacia la participación de la ciudadanía en la definición y el fortalecimiento desde políticas públicas hasta empresariales en la medida de crear estructuras de poder que superen los modelos clásicos del pensamiento administrativo.

El DO trata sobre el desarrollo y el funcionamiento de las relaciones humanas ya sea dentro de una organización o grupo que posean un fin común, (Petit Torres, 2012) lo relaciona con lo social, porque por esta parte es por donde se comienza cuando se quiere lograr un cambio. Dentro de la organización es el capital humano, y cómo se hace esto, maximizando y dinamizando los procesos, en ocasiones creando un estilo diferente, en otras manteniéndolo y dejando bien clara la meta institucional. También se utiliza para obtener información que pueda servir para adoptar estrategias para trabajar el cambio. Lo cual requiere que la organización tenga esa capacidad para reunir los elementos para poder sobrevivir en el mundo actual. Lo que convierte al DO en una necesidad, al estar el mundo en un cambio rápido y constante, este proceso se vuelve fundamental. Entonces la

capacidad de aprender y adquirir conocimiento, destrezas y habilidades cada vez más rápido influye en el rendimiento de los elementos que constituyen una organización.

La respuesta a ese constante cambio que se menciona anteriormente es precisamente el desarrollo organizacional, este puede utilizar como estrategia educativa encaminada a cambiar las creencias, las actitudes, los valores y la estructura de las organizaciones entre otras cosas; el principal objetivo de esta estrategia es que los afectados por decirlo de alguna manera puedan adaptarse al cambio mismo. Y es donde surge la pregunta ¿qué es el cambio?

Cambio

El concepto de cambio se explica en este artículo como “un aspecto esencial de la creatividad y la innovación en las organizaciones actuales” “significa proceso de transformación que lleva de un estado a otro; es decir, pasar de un estado a otro diferente o transición de una situación a otra”. El cambio se encuentra presente en muchas partes: en las personas, en los clientes, en los productos y servicios, en la tecnología, en las organizaciones, en el tiempo y en el clima, implica muchas cosas como transformación, interrupción, perturbación y ruptura entre otros; y genera nuevas prácticas y nuevas soluciones que exigen en algunas ocasiones mejoras y en otras no.

La vida actual es un cambio constante, todo lo que rodea a las organizaciones es dinámico y está en constante movimiento, lo cual exige a las organizaciones estar a la altura del reto, aceptando y adaptándose al cambio. Esto pone a prueba su capacidad de supervivencia, el proceso inicia con la detección de las fuerzas o los factores, ya sean internos o externos que crean precisamente la necesidad de cambio, puede ser en toda la organización o solo en alguna parte. El ya tener bien claros estos factores implica en ocasiones redefinir cosas como; creencias, actividades, valores, estrategias, procesos, visiones y prácticas, con el fin de adaptarse y prevalecer. El desarrollo organizacional dependerá de la mejor idea

y/o propuesta para incorporarse al cambio de la mejor manera, todo con el fin de seguir siendo competitivos.

Las organizaciones actuales son particularmente vulnerables al cambio, y su capacidad de enfrentarlo determina los resultados. Precisamente el desarrollo organizacional surge como una respuesta al cambio, se puede tomar como una estrategia educativa cuyo objetivo es crear un cambio en creencias, actitudes, valores, procesos y estructuras de las organizaciones. Bennis (1987) citado por (García, 2013) considera que se puede lograr transformar a la organización de manera planeada, permitiéndole irse adaptando paulatinamente a las nuevas tecnologías, mercados y retos. Lo que destaca la importancia del factor humano en las organizaciones dándoles el valor que merecen durante todo este proceso de cambio.

(Escudero, Delfín, & Arano, 2014) Comentan que existen dos tipos de factores que impactan en el cambio, se les denomina fuerzas, estas pueden ser externas o internas.

- Las fuerzas internas crean necesidades de cambio a nivel estructural y conductual. Por lo general son resultado de las modificaciones en los objetivos de la organización, en las políticas, tecnologías y/o en las aptitudes de los empleados. Cuando se deriva de la alta gerencia una decisión que modifica algún plan preconcebido, esto altera a los departamentos que integran una organización y por ende la organización sufre un reacomodo.
- Las fuerzas externas impactan más bien en las características propias de la empresa, como su propia cultura y su sistema de valores. La única opción viable para cambiar a las organizaciones es cambiar su “cultura”, y ¿cómo se hace esto? , empezando por cambiar los sistemas dentro de los cuales viven y trabajan las personas. La cultura organizacional significa una forma de vida, creencias, expectativas y valores, una forma en la que interactúan y se relacionan los integrantes de una determinada organización. Toda

empresa exitosa se adapta al cambio tomando en cuenta todos los factores a su alrededor, es decir, los factores internos como externos y trabajar a partir de ellos.

Resistencia al cambio

También (Escudero, Delfín, & Arano, 2014) tienen una definición muy acertada con respecto a la resistencia al cambio, consideran que se refiere a las fuerzas que impiden o buscan impedir que se lleve a cabo el cambio, estas surgen al estar una organización en supuesto equilibrio, y se comienzan a generar estas ideas de inestabilidad e incertidumbre cuando los integrantes de estas no saben cómo serán las cosas durante y después del cambio, si serán mejores o peores.

Estas fuerzas son buenas únicamente por que proporcionan información valiosa para la organización, de cómo hacerles llegar el cambio, qué importancia le dan, el grado de apertura, así como detectar los temores que viven los integrantes de la organización respecto al proceso de cambio.

Tipos de resistencia

La resistencia al cambio se manifiesta de diferentes formas. Puede ser de forma explícita o implícita.

La más fácil de enfrentar es la resistencia explícita, es más sencillo de detectar porque suele presentarse por medio de quejas, atrasos en la entrega de trabajos, inconformidad y amenazas de huelga.

En cambio la resistencia implícita suele ser más difícil de reconocer, suele presentarse por medio de desaparición de lealtad a la organización, pérdida de motivación para trabajar, aumento de errores y equivocaciones, ausentismo, entre otras que son un poco más complicadas de detectar.

La resistencia al cambio implica que lo individual influye en lo organizacional y viceversa. De esta forma se separan dos tipos de resistencia: resistencia al cambio individual y organizacional.

La resistencia de los individuos frente al cambio está basada, en su mayoría, por variables básicas como percepción, personalidad, hábitos y necesidades. Estos individuos ven la realidad por medio de la educación que recibieron, experiencias propias o ajenas, aspiraciones, expectativas, temores, entorno, entre otros factores que, a su vez, determinan su personalidad y sus necesidades.

Entonces si el cambio afecta en cualquiera de estas variables se crea un conflicto o duda, que se traduce en resistencia al cambio. Las principales variables que oponen resistencia al cambio al verse afectadas son las siguientes:

- Hábitos, estos al ser actividades programadas para hacerse en cierto tiempo y de cierta manera, usadas por un tiempo determinado, al intentar cambiarlas o reprogramarlas producen resistencia.
- Seguridad, todos por naturaleza tendemos a mantener un ambiente estructurado y seguro, entonces mientras nuestra seguridad se vea afectada, habrá resistencia.
- Factores económicos, son los más importantes actualmente porque predicen como vivimos y como viviremos en un futuro económicamente hablando, inciden de una u otra manera en los anteriores, y si esto se ve afectado para mal pues por obvias razones generará resistencia.
- Miedo a lo desconocido, sino está bien establecido hacia donde nos llevará el cambio, siempre habrá miedo de saber hacia donde va encaminado el cambio y cuál será el resultado.

La resistencia organizacional se refiere a que las organizaciones trabajan en base a estructuras, políticas, reglamentos, esquemas, manuales y procesos, porque dan estabilidad, y cuando una de estas bases será objeto de un cambio, se resiente toda la organización, no es posible cambiar una sin alterar las demás.

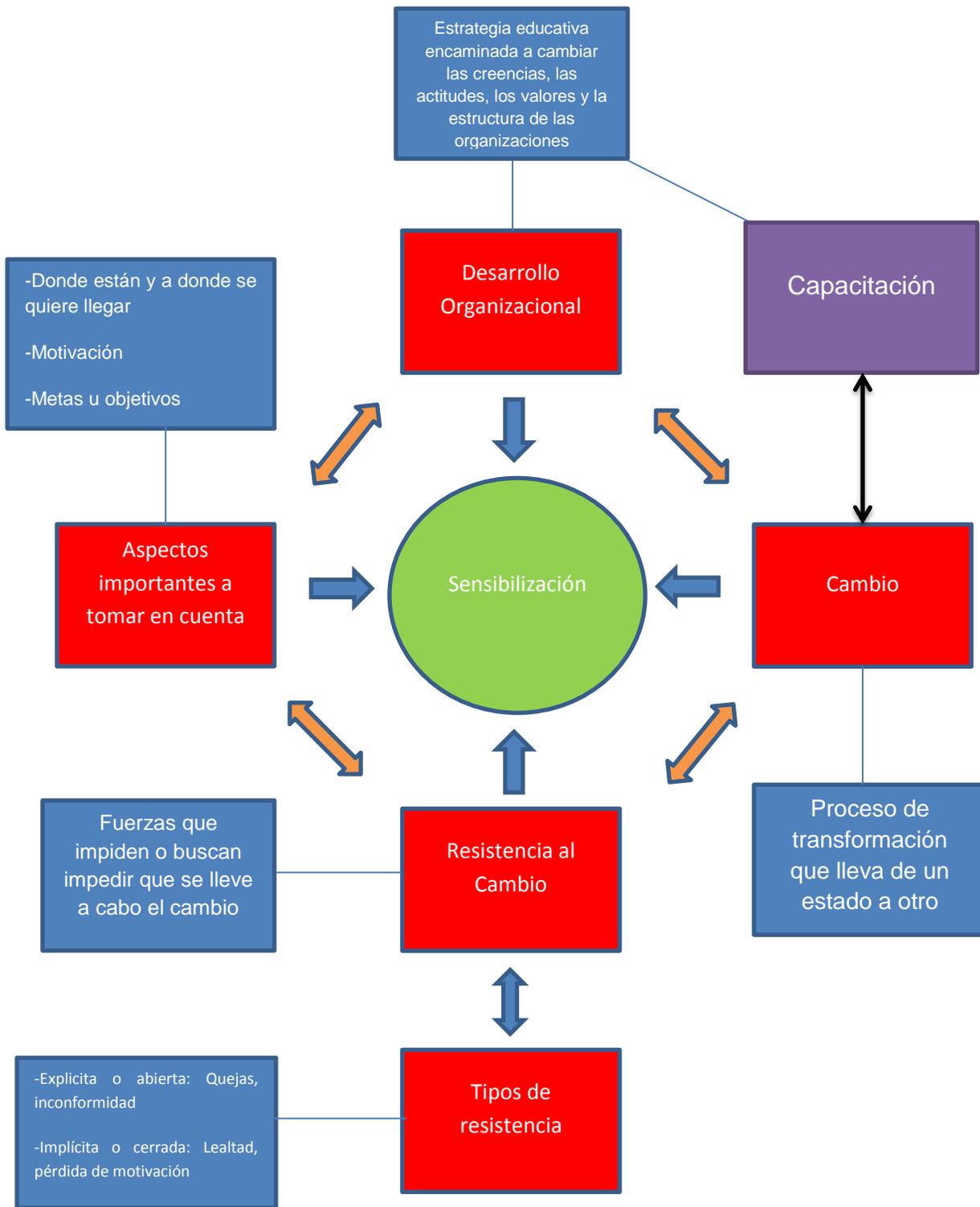


Figura 3.1.1 Fuente propia. La relación entre DO y Capacitación. Basado en la información de (Escudero, Delfín, & Arano, 2014) y (Petit Torres, 2012).

En este diagrama se explica de manera más sencilla el proceso de la sensibilización al cambio, y los factores que tienen que ver en ese proceso, en que consiste cada uno y como están relacionados unos con otros.

Administración científica

Uno de los primeros en relacionar al recurso humano dentro de las organizaciones y que trató de dejar en claro que este es y debe ser considerado como cimiento de toda empresa debido a que posee una influencia decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. Gracias a él se considera que el hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa. Por ello creó la llamada ciencia de la administración del Personal, estamos hablando de Frederick Taylor (1981) citado por (Barba Álvarez, 2010) el cual dijera que la Administración científica selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero, donde se da mayor énfasis a la importancia de la capacitación y el entrenamiento del personal dentro de las empresas.

Los desarrollos científicos y tecnológicos que se han dado a través de la historia han favorecido el desarrollo de importantes aspectos en todas las áreas dentro de las organizaciones, y dentro de los recursos humanos ha fortalecido el concepto del hombre como origen de la industria y la economía. Es por eso que cada vez más empresarios, directivos o altos mandos tienen ya dentro de sus ideas de desarrollo, contar con los mejores y más actualizados programas de capacitación, con esto promover el crecimiento tanto laboral como personal de sus trabajadores, claro siempre buscando incrementar sus índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales. Esto es muy importante porque cada vez, se ve más, sea cual sea el motivo, los directivos prefieren contar con un personal calificado, esto promoviendo la capacitación.

La teoría de la administración científica vista desde la perspectiva de (Diez de Castro, García del Junco, Martín Jiménez, & Perriñez, 2001) cuentan que el ingeniero F. W. Taylor (1856-1915) fue el inventor de la gestión científica y el pionero de los estudios de tiempo y movimiento así como el estudio del trabajo. F. W. Taylor empieza su carrera profesional como peón en las aceras de Midvale, donde llegó a ser ingeniero en jefe. Pasó a trabajar después a las aceras de Bethlehem Pittsburgh como ingeniero consultor, aquí es donde realiza sus primeros experimentos de división de los componentes de trabajo, controlando los tiempos

en el traslado de lingotes de hierro y midiendo cada movimiento con un cronómetro. Estaba convencido de que podía encontrar un método para mejorar las tareas de los empleados y que estos fuesen de primera clase en el puesto que la gerencia considerara conveniente.

En su anhelo de encontrar el mejor y único modo de hacer cada cosa, Taylor propuso el seguimiento fiel, de los que él consideraba principios de la administración, principios que crearon gran inquietud en su época y que abrieron paso a importantes mejoras en los sistemas de producción. Estos principios se anuncian a continuación.

1. Desarrolla la mejor instrucción para cada elemento en el trabajo de un individuo.
2. Selecciona científicamente y luego capacita, enseña y desarrolla al trabajador. Antes los obreros escogían su propio trabajo y se entrenaban así mismos de la mejor manera posible.
3. Cooperar con los obreros a fin de asegurar que todo el trabajo se haga de acuerdo con los principios de la instrucción que ha sido desarrollada.
4. Divide el trabajo y la responsabilidad en partes casi iguales entre la administración y trabajadores.

Él pudo deducir esto gracias a que estuvo en ambos lados de los procesos productivos industriales, al poder ser obrero y posteriormente ocupar un puesto con más jerarquía el cual le permitió realizar sus estudios. También tenía la facilidad de involucrarse con los obreros para obtener los resultados que esperaba. Actualmente la parte administrativa se hace cargo de todo el trabajo para el cual está mejor preparada que los trabajadores. Mientras que anteriormente casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad recaía en los obreros.

Antecedentes de la capacitación en México

Considero importante saber el comienzo de la capacitación en nuestro país, para sentar las bases de este proceso, es por eso que continuación se explica un poco

sobre la historia y evolución de la capacitación en México para entender un poco más sobre esto, y una buena fuente para hablar acerca de, es Richero de Pérez, Alicia (1982) citado por (González Cornejo, Cómo diagnosticar necesidades de capacitación, 2001) donde da una breve introducción sobre el origen de la capacitación formal en México.

Esta comienza con las acciones de capacitación y adiestramiento que se remontan en México a 1870, cuando el código civil destina un capítulo al aprendizaje, siendo 1884 la fecha en que se incluyó aunque con algunas modificaciones. A partir de entonces se reglamenta, para luego suprimirse el contrato de aprendizaje en 1970.

En 1978 se consolida el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento como consecuencia de las reformas introducidas a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y a la Ley Federal del Trabajo, en materia de adiestramiento y capacitación.

(Mendoza Nuñez, 2005) Habla también sobre los acontecimientos históricos que dieron pie a lo que actualmente es la capacitación en México. Con la apertura comercial y el tratado de libre comercio se crearon tendencias hacia la calidad, la excelencia, a la mejora de procesos o procedimientos, impusieron a las organizaciones importantes retos que tuvieron profunda trascendencia tanto para el personal como para las unidades de producción y de servicios.

Esto provocó que la situación se volviera más compleja, porque no se trataba ya únicamente de cumplir con las obligaciones legales, sino que pasó a ser una cuestión ya de supervivencia de las organizaciones, debido a estas nuevas exigencias.

En el sector obrero a través de la Confederación de Trabajadores en México (CTM) y del Instituto de Educación Obrera se realiza una conferencia para concordar un acuerdo nacional referente a la interpretación de las reformas y al mismo tiempo, definir objetivamente la postura de la clase trabajadora. En el sector empresarial la preocupación fundamental radicó en comprender el alcance

y las obligaciones que generan la nueva ley y la interpretación que se le debió dar. Debe señalarse al respecto, que la originalidad de la legislación mexicana reside en la obligatoriedad patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores.

Mientras tanto la COPARMEX (Confederación Patronal de la República Mexicana) se involucra en la tarea mediante la edición de manuales técnicos y guías prácticas y operativas que explican las modificaciones legales incorporadas.

En el sector industrial paraestatal la inquietud se traduce en documentos de apoyo publicados para funcionarios del sector con interés marcado por el proceso de calificación de los recursos humanos que lo integran.

Como consecuencia de las reformas introducidas a la Constitución Política de 1978, la capacitación obtuvo una doble función: obligación para los empresarios y derecho para los trabajadores. Esta relación permite que la actividad de capacitación tome un auge tremendo en la década de los ochentas y que en la década de los noventas se vieron obligados a corregir todos los vicios que se fueron dando como consecuencia de ese impulso rápido y acelerado del fenómeno.

Para el 2 de agosto de 1995 se sentaron las bases legales del sistema normalizado de competencias laborales mexicano, y se inició un movimiento que buscaba reconocer los conocimientos y experiencias de los trabajadores con la finalidad de certificarlos, este sistema normalizado es el CONOCER, Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, el cual actualmente cuenta con 601 normas técnicas de competencia laboral en el cual está basado el sistema y los procesos de capacitación en la empresa paraestatal del sector eléctrico. Es decir si algún trabajador de la mencionada empresa participa en un curso de capacitación y lo aprueba satisfactoriamente, la empresa les expide una constancia que certifica que el trabajador cumple o posee una competencia laboral.

Los datos mencionados, indican claramente que en México desde hace más de un siglo se visionó el concepto de la capacitación como un elemento muy importante dentro del desarrollo del trabajador mexicano. La productividad es un término que está relacionado 100% con la capacitación, pues resulta evidente que todas las empresas se interesan en el desarrollo humano de sus trabajadores, financiando cursos a través de sus propios programas de capacitación o contratando, aunque sea por evitar una sanción o porque en verdad les interesa el desarrollo de su personal.

Capacitación

Dentro del desarrollo organizacional de las empresas se encuentra un elemento indispensable para que este se lleve a cabo de la mejor manera, este elemento al que me refiero es la capacitación. Tomar la capacitación como elemento importante del desarrollo humano conlleva equidad de posibilidades en materia laboral porque implica una mejora de la productividad y del bienestar del trabajador así como un incremento del índice laboral. En México, la capacitación está orientada hacia el trabajador y a la formación de este, para la capacitación orientada al trabajador existen centros capacitadores y el propio sistema educativo, para la capacitación enfocada a la formación en el trabajo, son las empresas las responsables de su personal, referida básicamente a las tareas que realiza el trabajador comenta (Mendoza Nuñez, 2005).

Y actualmente existen varias formas de capacitar al trabajador y prepararlo, o de comunicarle algo, por medio de las tecnologías de la información, videos, folletos o desde sus escritorios u ordenadores personales, se puede conseguir el mismo éxito que en un aula.

Según el mismo autor, el concepto de capacitación se basa en la necesidad que tenga la empresa de inducir un nuevo elemento que le permita mantener en forma su potencial de adaptación y cambio a través del conocimiento y desarrollo de las habilidades necesarias en el momento. Se convierte en factor de desarrollo humano y en un complemento de la formación escolarizada que recibieron los

trabajadores a través de su vida, impacta en el ambiente laboral y en la creación o afianzamiento de la imagen que se tiene de la empresa. (González Cornejo, 2001) piensa que si observamos a la capacitación como un servicio al trabajador, que es lo que se quiere lograr con este trabajo; lo prepara para la vida, para el trabajo, para su proyección dentro de la empresa y fuera de ella también con la competencia. Como factor de desarrollo humano, tiene impacto en su personalidad a través de la adquisición de nuevos conocimientos, eso motiva a querer adquirir más. Como complemento a la educación escolarizada, enseña algunas cosas que no se aprendieron ni en la escuela o la universidad, sino todo aquello que responde a los problemas de la vida real laboral actual.

Condiciones para la capacitación

(Barba Álvarez, 2010) considera que para que la capacitación o el entrenamiento que se proporciona en las organizaciones obtenga los mejores resultados, debe concebirse a la capacitación como un modelo de educación, al igual que se hace dentro de las escuelas, empezando por formar una cultura de identidad empresarial, es decir, que los trabajadores se sientan identificados y parte importante de la empresa, tomar como base del crecimiento los valores sociales, morales y organizacionales, y cuando estén bien arraigados, tomar los referentes al objetivo de la organización, como los de productividad y calidad en las tareas laborales, es ahí donde entra la sensibilización que explicaré más adelante.

Primero haremos una diferenciación entre lo que es capacitación y el adiestramiento de personal, ya que aunque se podría pensar que son lo mismo, no lo son, aunque sí muy similares. Se ha pretendido establecer diferencias significativas entre los dos términos, (González Cornejo, 2001) dice que al hacer un análisis de los mismos, desde perspectivas diferentes, se puede comprobar que para los fines que son utilizados, su esencia es la misma, pero aunque la esencia sea la misma, la forma en la que se da y el objetivo son diferentes.

Así la capacitación y el adiestramiento conforman una manera de lograr cambios de conducta específicos en los trabajadores, en una dirección requerida. Estará

siempre relacionada con los objetivos de las personas que trabajan dentro de la organización. Estos objetivos pueden ser ascensos, mejores sueldos, o simplemente por beneficio personal.

Este mismo autor al principio maneja esta ligera diferenciación: La capacitación se da a través de la transmisión de conocimientos para que este pueda desarrollar nuevas habilidades o aptitudes y en base a estas él pueda desempeñar una actividad superior a las que realiza. El adiestramiento considero que si se da totalmente en la práctica de alguna actividad, pero no únicamente en el puesto de trabajo que desempeña, sino puede ser después de la capacitación, ya que se da un cierto periodo de tiempo para precisamente adiestrarse en el nuevo puesto que desempeñará el trabajador. Las experiencias adquiridas en el proceso permitirán desarrollar o modificar el comportamiento de los trabajadores, de tal forma que lo que el trabajador realice en su puesto, sea eficaz para los fines y objetivos personales y organizacionales.

(Ramírez Cavassa, Vicios y virtudes de la capacitación, 1997) También considera que la capacitación no se da así nada más, para que se dé debe existir una necesidad, si tomamos la necesidad como un vacío que surge a consecuencia de la falta de algo, que puede ser básica o de carácter natural como el comer, vestir, aprender, hasta un poco más complejas como las que surgen en las organizaciones y los cambios en el entorno que obligan a llenar esos vacíos que promueve la dinámica del mundo actual.

La capacitación implica una serie de actividades que van desde el diagnóstico de estas necesidades, el diseño e implementación de cursos, la ejecución de los mismos hasta la evaluación y el seguimiento.

Detección de necesidades de capacitación

Aquí entra una parte fundamental de la capacitación que retomando a (González Cornejo, A. 2001) el cual proporciona 6 preguntas básicas, que en su conjunto conforman una detección de necesidades de capacitación:

- ¿Quién, si es que hay alguien, necesita capacitación?
- ¿Qué capacitación necesita?
- ¿En qué cosas?
- ¿Por quienes?
- ¿Cómo?
- ¿En qué forma se valorarán los resultados de esa capacitación?

También menciona que existen dos tipos de necesidades de capacitación; las que llama manifiestas, es decir, que se pueden detectar a simple vista, como actitudes negativas, que algún trabajador no sepa o no pueda realizar una actividad correctamente, conflictos, descuidos; y otras que llama encubiertas, estas si necesitan de hacer un estudio basado en las preguntas anteriores para poder detectarlas.

Estas según (González Cornejo, A. 2001) cuando son encubiertas, la empresa se evita perdidas de recursos materiales y de recursos humanos, así como también se logra evitar que los trabajadores reciban capacitación de cosas que ya saben o que representan poca utilidad para ellos. Esa parte es la más difícil, pero una vez que se tiene los resultados y basándose en ellos, se puede comenzar con el diseño de cursos basados en la información obtenida, ejecutarlos, evaluarlos, y en base a los resultados, darles seguimiento.

(Blake, 2003) Explica que en muchas ocasiones, casi todas, cuando existe una necesidad de capacitación también hay otras necesidades, de formación, de reestructuración, de equipo, abastecimiento, espacio, cambio, adaptación, etc., que es precisamente el caso de estudio.

Durante el análisis de las necesidades de capacitación se debe procurar identificar todo el conjunto de ellas, de forma que no se caiga en el error de capacitar a la gente para algo que no se podrá llevar a cabo por no haberse resuelto las otras necesidades que la acompañan. El análisis de la necesidad detectada tampoco es lo único, pues falta también una parte que es muy importante, su evaluación, esta se determina si el costo de capacitar tiene relación con el beneficio esperado. Este

beneficio no siempre es económico, sino que también lo tiene al impulsar la imagen institucional, la motivación del personal, la competitividad, etc.

Sintetizando lo anterior podemos decir que una necesidad de capacitación debe poder expresarse indicando al menos:

- Qué situación justifica que se haga una acción de capacitación.
- Qué es lo que se quiere lograr
- Qué cosas harán las personas con lo que aprenderán, indicando el valor de ello.
- Qué cosas deberán ser aprendidas para que las personas realicen las acciones que modificarán la situación en el sentido esperado.

Planeación estratégica de la capacitación

(Sánchez Lima, 2001) Habla sobre la capacitación y que esta se puede realizar de una mejor manera y posiblemente obteniendo mejores resultados si llevamos a cabo una planeación estratégica de la capacitación.

A través de la siguiente imagen nos demuestra las áreas que debe tomar en cuenta la capacitación para que se lleve a cabo de manera satisfactoria.

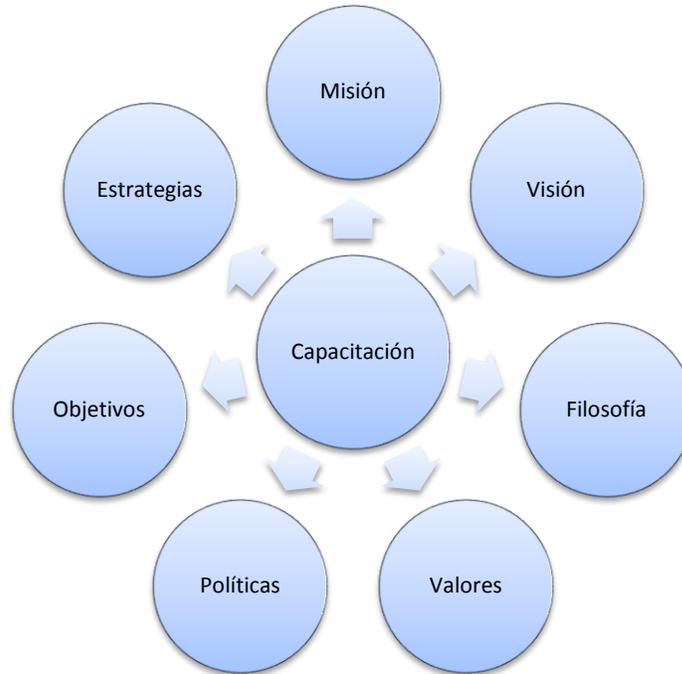


Figura 3.4.4 Fuente (Sánchez Lima, 2001) Página 11 Figura 1.1 Planeación Estratégica de la Capacitación

En la siguiente imagen se representa el proceso de la planeación estratégica



Figura 3.4.4.1 Fuente (Sánchez Lima, 2001) Página 13 Figura 1.4 Proceso de la planeación estratégica

En el marco estratégico se revisa el cómo la empresa define su misión, visión, valores, objetivos, filosofía y políticas, para partir de ahí.

Al verificar la dimensión y análisis del entorno se analizan las oportunidades y amenazas que presentan los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y de mercado.

La auditoría interna de recursos consiste en analizar los recursos que posee la organización como fortalezas o debilidades y a partir de ahí se trabajará para hacerle frente al entorno.

En la generación de escenarios de capacitación se trabaja con base en los datos obtenidos en los pasos anteriores, se crea un escenario de capacitación, el cual puede ser de tres maneras; optimista, realista y pesimista. El optimista trata de sacarle lo mejor a la situación en cuanto a recursos y disponibilidad, el realista ve solo lo que puede conseguir realmente con lo que se tiene, y el pesimista es lo contrario al optimista.

Las opciones estratégicas para la capacitación surgen de acuerdo al escenario que se planteó, y se crea la estructura del escenario electo.

Elementos de la capacitación

(A. Granados, 2001) Proporciona una idea de cómo está constituida la capacitación, la cual es muy similar a la idea que se maneja dentro del departamento de capacitación y recursos humanos de las oficinas divisionales de Guanajuato, Gto., menciona tres elementos muy importantes, los cuales se muestran en la siguiente imagen.

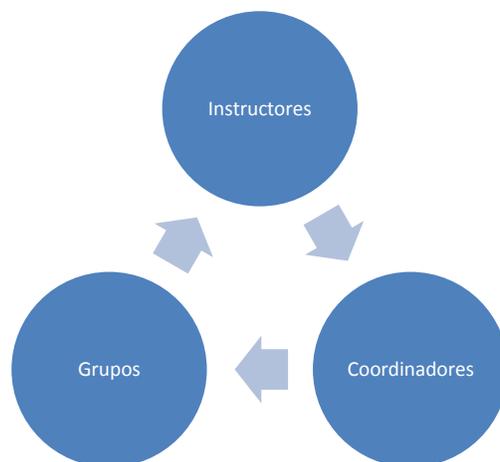


Figura 3.4.7 Fuente (A. Granados, 2001) Página 10 Figura 1 Elementos de la Capacitación.

Dentro de esta imagen el instructor o facilitador es aquel experto de la capacitación que se desempeña como motor o guía para descubrir nuevos conocimientos y habilidades dentro del trabajo.

La figura del coordinador es de suma importancia debido a que realiza una labor de mediador, inicia los acuerdos de trabajo previo con el instructor (programación, invitaciones, confirmaciones de asistencia, fechas y horarios), hasta los servicios de ordenamiento de aulas, materiales, diplomas, contratación de servicios, servicio de cafetería, además de solicitar aulas y equipos de apoyo didáctico, prestar ayuda al instructor, preparar y concentrar el material didáctico, elaborar y entregar invitaciones y en general todas las actividades de supervisión y asistencia antes durante y después de un curso.

Y así llegamos al último elemento, el grupo, son los individuos que participan en todas las actividades de aprendizaje planeadas, organizadas y ejecutadas por los otros 2 elementos, y que dependen unas de las otras para completar el ciclo de la capacitación que menciona (A. Granados, 2001).

(Gore, 2004) Considera que las organizaciones necesitan conocimientos para funcionar, y representa o entiende a la organización como conocimiento que se va acumulando a través de las experiencias y el estudio sobre cómo resolver un cierto problema. Coincido con él en que las organizaciones necesitan saber para hacer cosas, pero también necesitan saber cómo adquirir esos nuevos conocimientos. Aprender a usar el potencial educativo de las organizaciones ayuda a buscar nuevos caminos para proporcionarle sentido a la experiencia personal y laboral.

Por otro parte (Siliceo Aguilar, 2012) piensa que no sólo porque la capacitación en la empresa sea un tema de actualidad, sino por su ya mencionada trascendencia e importancia, plantea un reto en relación con las actividades que se realizan en México a nivel de empresa. El reto al que se refiere es simple y lo plantea con las siguientes interrogantes:

- a) ¿Acaso nos interesa auténticamente, comprometidamente el fenómeno de la educación y la capacitación de personal?
- b) ¿Estamos conscientes de que, para contar con un personal efectivo, actualizado, motivado y desarrollado, necesitamos educarlo?
- c) ¿Es nuestro objetivo principal la perfección o superación del hombre como tal, y por ende, el bien de la empresa y de la sociedad?
- d) ¿Cuánto personal estamos capacitando y qué calidad estamos alcanzando?

Él cree que estas preguntas no tienen fáciles respuestas, tienen un profundo, sincero y efectivo compromiso de contribuir al bien de la persona y al incremento de la productividad y por tanto al bien común de la sociedad. Y está convencido de que muchos de los problemas que nuestros empleados afrontan se deben a la falta de educación o al mal encauzamiento de la misma. Las empresas siempre están a la expectativa de si hay algún cambio, ya sea por necesidad de actualizarse o porque cambió algún decreto o ley por parte del gobierno por el cual necesitarán adoptar otro tipo de estrategias. Muchas de las situaciones que se presentan pueden resolverse a través de la capacitación.

Sin pretender ser complejos definiendo la función de capacitación, el autor ofrece el siguiente concepto: “la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”. Entonces para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente es necesaria la función de capacitación, debido a que esta función colaborará aportando a la empresa un personal adecuadamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones.

Es muy importante señalar también lo que el autor dice sobre la creación de una cultura y un espíritu de capacitación, considera que todo el aspecto formal, estructural y legal respecto a la capacitación es necesario, porque es bueno, pero no es la base de la función educativa eficaz. Lo que hace que en una organización exista la capacitación, es que el líder empresario o directivo, ejerza el liderazgo

junto con las personas que tienen autoridad y toman decisiones. No se va a dar la capacitación por decreto, se va a impartir en tanto exista alguien que esté interesado, se comprometa y lo haga realidad.

Sistematización de la capacitación

Es muy importante señalar lo que (Ramírez Cavassa, La capacitación como sistema, 1997) comenta sobre el sistema de capacitación el cual según él debe encuadrarse en el sistema político y económico del país, y encaminarlo hacia la vida concreta del trabajador y no solamente la escolaridad y simples conocimientos. El capacitador debe tomar una decisión basado en los objetivos de la capacitación y su metodología orientada hacia los aspectos técnicos, administrativos, culturales, sociales y empresariales. Y propone la siguiente sistematización de la actividad de capacitación.

1. Análisis del contexto: Se refiere a las cuestiones técnicas, materiales y humanas a los que debe responder la capacitación , como por ejemplo:
 - Grupo al que se capacita, clasificado de acuerdo a su nivel jerárquico, necesidades, interés, conocimientos, interés de la empresa.
 - Características de la estructura de capacitación, de acuerdo a los objetivos, orientación, organización, recursos, filosofía, métodos, etc.
 - Características de la programación de cursos y los objetivos de los mismos así como su alcance.
 - Características del personal capacitado, de acuerdo a su experiencia, conocimientos y grado de excelencia.
2. Objetivos de la tarea docente: Determina lo que se espera que el trabajador aprenda.
3. Tareas: Elección y organización de los diferentes tipos de tareas dependiendo del área del trabajador donde está y a donde irá, o del enfoque nuevo que tendrá.

4. Estrategias enseñanza-aprendizaje: selección de métodos por los cuales se llevará a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje como conferencia, mesas redondas, trabajo en equipo, entrenamiento en talleres, etc.
5. Instrumentos de evaluación: Prueba de diagnóstico, cuestionarios de evaluación del aprendizaje, pruebas para medir el logro obtenido a través del desempeño posterior.
6. Implantación del proceso de capacitación. Poniendo a prueba el proceso planeado por expertos a través de los participantes promedio.
7. Evaluación:
 - Del proceso mediante cuestionarios, entrevistas, diálogos, etc.
 - Del logro de cada uno de los objetivos
8. Revisión y retroalimentación: Mejorar el proceso a través de la interrelación capacitador-trabajador-empresa.

Factores que influyen en la capacitación

(Ramírez Cavassa, La capacitación como sistema, 1997) Considera que toda capacitación debe tener un objetivo bien definido, y para que sea así debe contener los siguientes elementos:

- La necesidad, como lo venimos comentando debe tratar de satisfacer el objetivo.
- El sujeto, es a quien va dirigida la capacitación.
- Tema, son conocimientos específicos que se le proporcionarán al trabajador en función de las necesidades del individuo y de la empresa.
- Alcance, se refiere a la profundización sobre el tema y la previsión de los resultados esperados.
- Condiciones de ejecución, se refiere a la determinación de los tiempos, de los medios, y el lugar donde se llevará a cabo la capacitación.
- Evaluación, sistema por medio del cual se medirán los resultados obtenidos.

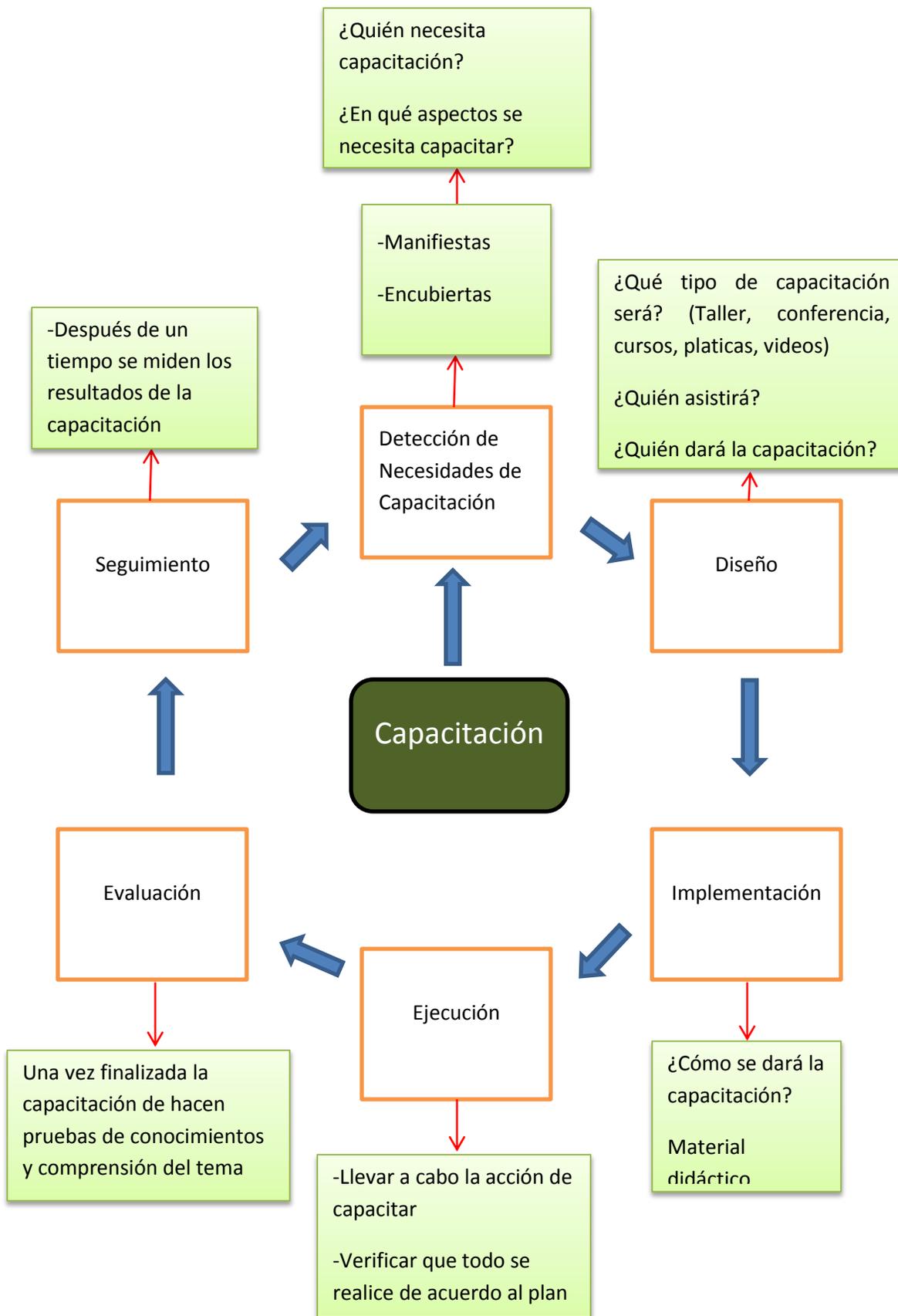


Figura 3.4.8 Fuente propia: El proceso de la capacitación. Basado en la información de (A. Granados, 2001) (Gore, 2004) (González Cornejo, Cómo diagnosticar necesidades de capacitación, 2001) (González Cornejo, La capacitación

y su problemática, 2001) (Mendoza Nuñez, 2005) (Ramírez Cavassa, La capacitación como sistema, 1997) (Ramírez Cavassa, Vicios y virtudes de la capacitación, 1997) (Sánchez Lima, 2001) (Siliceo Aguilar, 2012).

El diagrama anterior muestra el proceso de capacitación combinando los conceptos obtenidos de los autores mencionados en este capítulo con los conceptos y la información obtenida durante mi estancia en la empresa cumpliendo mi servicio social profesional. De esta manera se hacen más entendibles las bases sobre las cuales se trabajó.

Administración y desarrollo de recursos humanos

(Mondy R. & M. Noe, Administración de recursos humanos, 1997) Consideran la administración de recursos humanos como el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo y por supuesto de la propia organización.

Tienen una visión particular sobre el desarrollo de los recursos humanos (DRH), los consideran un esfuerzo continuo y planeado de la gerencia para mejorar los niveles de competencia de los empleados y el desempeño organizacional, por medio de programas de capacitación y desarrollo. En la práctica se puede referir al desarrollo de recursos humanos como capacitación y desarrollo, o simplemente capacitación. Sin embargo en ocasiones también se hace una distinción entre esos 2 términos para evitar confusiones.

La capacitación como comentamos previamente permite que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos. Ejemplos de capacitación son mostrarle a un trabajador como operar un torno o a un supervisor como programar la producción diaria. El crecimiento reciente de la necesidad de capacitación surge de la exigencia de adaptarse a los rápidos cambios actuales, mejorar la calidad de los productos y servicios, así como incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva.

En cambio, desarrollo se refiere a un aprendizaje que ve más allá de la actualidad y del puesto de hoy; es a largo plazo. Prepara a los empleados para estar al día con la organización a medida que cambia y crece. El desarrollo de recursos humanos se ha vuelto de vital importancia con los rápidos avances de la tecnología. Al volverse el entorno más complejo, también se ha hecho más significativa la forma en la que las compañías se adaptan a él. En gran parte, es a causa de esto que se debe llevar a cabo la capacitación y el desarrollo de manera continua.

En la siguiente tabla (Mondy R. & M. Noe, Cambio organizacional y desarrollo de recursos humanos, 1997) muestran los factores que influyen en el desarrollo de recursos humanos.

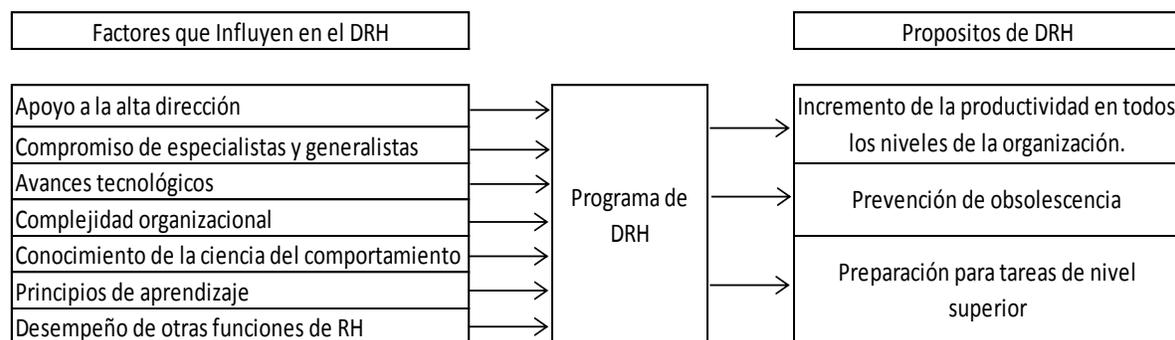


Figura 3.5 fuente Mondy R. Wayne, M. Noe Robert (1997) Figura 8-3 Pag 232. Factores que influyen en el DRH

Existen varios métodos de capacitación dependiendo del tipo de trabajador al que va dirigido, aquí ya se toma en cuenta la categoría del trabajador y donde se llevará a cabo este. (Mondy R. & M. Noe, Cambio organizacional y desarrollo de recursos humanos, 1997) lo plasmaron en la siguiente tabla:

Método	Utilizado para		Ambos	Llevado a cabo	
	Gerentes y profesionales	Empleados operativos		En el trabajo	Fuera del trabajo
Asesoramiento			x	x	
Juego de negocios	x				x
Estudio de casos	x				x
Métodos de conferencia	x				x
Modelado de conducta	x				x
Capacitación en charola de pendientes	x				x
Estancia laboral	x			x	
Actuación de papeles	x				x
Rotación de puestos			x	x	
Instrucción programada			x		x
Capacitación basada en computadora			x		x
Disersión de aulas			x		x
Capacitación en el puesto		x		x	
Capacitación de aprendices		x		x	
Simuladores		x			x
Capacitación vestibular		x			x

Figura 3.5.1 Fuente (Mondy R. & M. Noe, Cambio organizacional y desarrollo de recursos humanos, 1997)
Métodos de Desarrollo de Recursos Humanos Figura 8-5 Página 255

Esta información está basada en entrevistas que los autores les aplicaron a 100 empresas en Estados Unidos de América, las cuales contaban con más de 100 empleados y que designaran un mínimo de 3% de su nómina a la Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos. Es por eso que tiene gran relevancia y validez esta tabla.

El proceso general de desarrollo de los recursos humanos que ayude a facilitar el cambio se muestra en la siguiente figura:

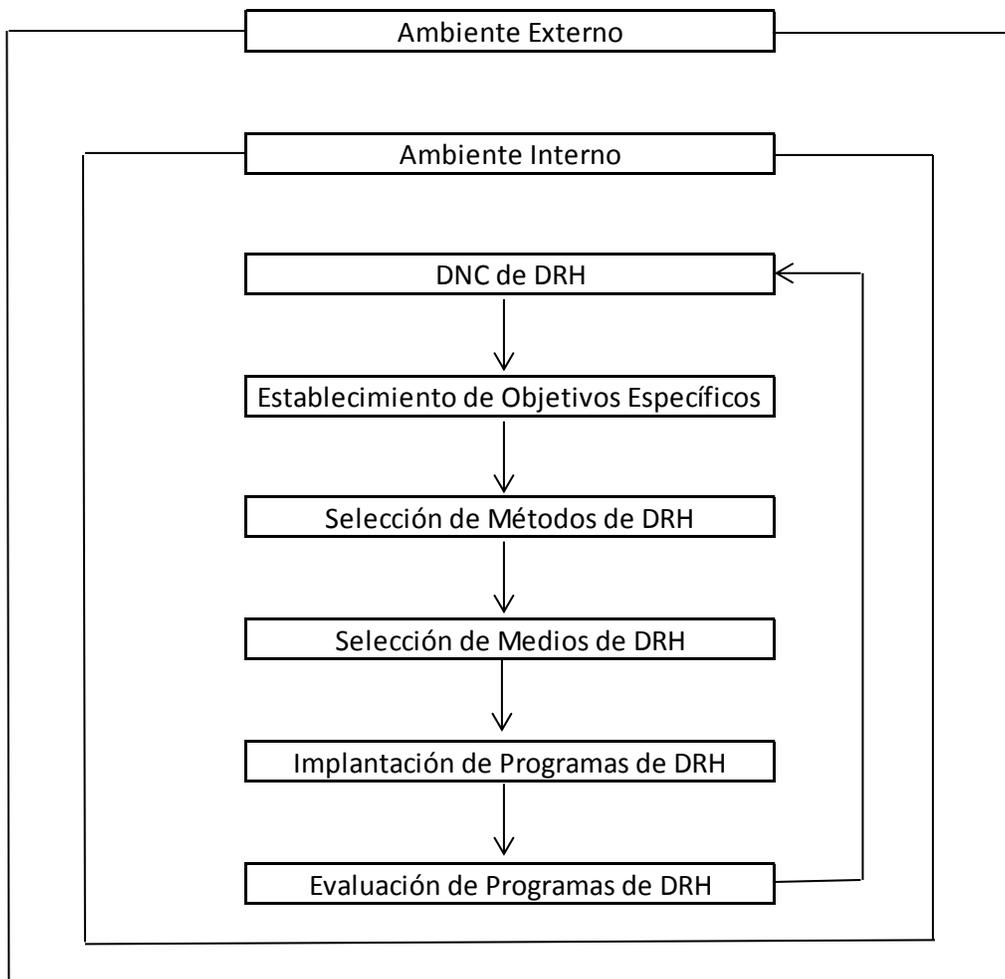


Tabla 3.5.2 Fuente (Mondy R. & M. Noe, Cambio organizacional y desarrollo de recursos humanos, 1997) Figura 8-2 Página 231 El proceso de desarrollo de los recursos humanos

Por ambiente externo se refieren a todas las cuestiones externas a la organización que afectan o inciden en el desarrollo de estas, como cuestiones sociales, demográficas, ambientales, políticas nacionales e internacionales.

Por ambiente interno se refieren a todas las cuestiones que forman parte de la organización que afectan o inciden en el desarrollo de estas, políticas internas, normas, reglamentos, giro de la empresa, procesos, ambiente laboral y problemas.

Por DNC se entiende que es una detección de necesidades de capacitación como ya vimos anteriormente.

Organizaciones

Antes de continuar con la capacitación es importante señalar que Fayol H. (1984) citado por (Diez de Castro, García del Junco, Martín Jiménez, & Periañez, 2001). Tiene una forma de ver a las organizaciones dependiendo de los objetivos y propósitos que tengan, como que las organizaciones se crean y se mantienen con el objeto de alcanzar ciertos objetivos y se deben entender como el conjunto de los esfuerzos de los individuos que coordinados alcanzan cosas que no podrían conseguirse a través de acciones individuales.

(D. Ofiesh, 1973) Piensa que actualmente no se le reconoce lo suficiente al activo más importante con que cuenta toda compañía, el cual es el que constituyen las personas que laboran para ella. La ciencia y la tecnología actual ofrecen a las empresas mejores medios para elevar la calidad y eficiencia de su personal.

En la teoría administrativa moderna, las organizaciones se consideran como sistemas, es decir, como conjunto de elementos que son interdependientes entre sí, de tal manera que una variación en uno de ellos provoca cambios, algunos muy visibles y otros no tanto.

Algunos cambios serán inmediatos y otros ocurrirán después de un tiempo. Cada elemento de la organización como divisiones, departamentos, personas, maquinas, etc., puede considerarse como un subsistema con elementos interdependientes, y a su vez, cada organización puede considerarse como un elemento de otros sistemas más importantes y más grandes.

Y establece un enfoque que él llama “Enfoque de sistemas” donde considera que se deben tomar en cuenta 4 elementos como clave para cada sistema, los cuales son:

- Establecimiento de los objetivos: Este elemento es de mucha importancia, debido a que de los objetivos que se establezcan, se inicia con los demás elementos.
- Planeación

- Control de calidad
- Eficiencia

Organizaciones Paraestatales

Explicaré brevemente uno de los tipos de organizaciones, las paraestatales ya que la empresa que será objeto de estudio es una de ellas, para dejar claro el concepto tomé lo que dicen (Biebrich & Spíndola, 2009) son las organizaciones que trabajan como empresas privadas, tienen su propia estructura, legislación, procesos, sistemas etc., reciben apoyo del gobierno y a su vez a fin de determinado periodo tienen que regresar ese apoyo con ganancias, dependiendo de su área pertenecen a algún organismo gubernamental o secretaría que las regula.

Para que sean consideradas paraestatales su principal función será auxiliar al Poder Ejecutivo Federal en el manejo y desarrollo de las áreas que son consideradas por el estado como estratégicas y prioritarias. El artículo 28 constitucional establece que estas áreas son las relacionadas a la acuñación de moneda y emisión de billetes, correos, telégrafos y radiotelegrafía; petróleos y demás hidrocarburos; generación de energía eléctrica, nuclear; minerales radioactivos, entre otras.

La administración pública paraestatal se encuentra regulada tanto por la ley orgánica de la administración pública, como por la ley federal de entidades paraestatales.

La administración pública paraestatal se divide en:

1. Organismos descentralizados
2. Empresas de participación mayoritaria
3. Fideicomisos públicos

Hablaré únicamente de los descentralizados como lo comentaba anteriormente porque la empresa objeto del estudio pertenece a ese grupo y tiene el mismo

concepto que la organización paraestatal. Deben acatar 3 asuntos indispensables para que puedan ser consideradas así:

- a) Realizar actividades correspondientes a las áreas estratégicas o prioritarias
- b) Prestar un servicio público o social
- c) Obtención y aplicación de recursos para fines de asistencia o seguridad social.

Capacitación en la empresa paraestatal del sector eléctrico

La capacitación dentro de la empresa paraestatal del sector eléctrico está basada en el Sistema Institucional de Capacitación (SIC).

El SIC es un instrumento administrativo mediante el cual se da cumplimiento al objetivo estratégico institucional de asegurar la disponibilidad del capital humano calificado y promover su desarrollo profesional y personal, asimismo contribuye a establecer las bases para realizar las promociones y ascensos de los trabajadores, considerando fundamentalmente sus aptitudes y actitudes en el desarrollo de las actividades inherentes al puesto que ocupan y del inmediato superior de acuerdo al plan de carrera correspondiente.

El objetivo general del SIC es el de elevar la productividad y competitividad de los trabajadores, mandos medios y directivos, a través de un sistema de capacitación aplicable a toda la empresa, que permita demostrar la competencia del personal, elevar y fortalecer el capital humano de la empresa paraestatal del sector eléctrico.

Con el afán de fortalecer su actual sistema institucional de capacitación tomaron un nuevo enfoque tendiente hacia la normalización y certificación de competencias de su capital humano. Se desarrolló un modelo propio de la empresa paraestatal del sector eléctrico para la implementación de la normalización y certificación de competencias. Cuenta con 150 Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL), las cuales son necesarias para poder certificar a todo el personal operativo de la empresa. Este programa de certificación se basó en el CONOCER,

como mencionamos en los antecedentes, es el consejo de normalización y certificación, este rige todas estas cuestiones a nivel nacional.

Tipos de capacitación en la paraestatal eléctrica

En la empresa paraestatal del sector eléctrico se consideran dos tipos de capacitación:

- Capacitación en el trabajo: Es la adquisición de conocimientos, habilidades, aptitudes y destrezas de los trabajadores para incrementar sus desempeño en un puesto o área de trabajo específica
- Capacitación para el trabajo: Esta es considerada de carácter escolarizado y se refiere al aprendizaje de los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que requiere el individuo para incorporarse al sistema productivo en una ocupación específica. Es la que se proporciona en esta área de la empresa.

También se tiene establecido que el adiestramiento se ocupa del desarrollo de habilidades y destrezas necesarias para poder realizar una actividad laboral, se da principalmente practicando las actividades que se realizan en el puesto que va a ocupar el trabajador.

Se manejan cuatro tipos de programas de capacitación.

Tipo de Programa de Capacitación			
Operativos (O)	Estratégicos (E)	Apoyo a Programas Institucionales (A)	Desarrollo Personal y Profesional (D)
1.-Capacitación y adiestramiento	1.-Identidad y cambio de actitud	1.-Desarrollo de una cultura energética	Educación de adultos
2.-Reciclaje y actualización		2.-Desarrollo de una cultura de calidad	
3.-Recapacitación por reubicación		3.-Planificación estratégica	Desarrollo profesional
4.-Desarrollo de cuadros directivos		4.-Protección civil y prevención de desastres	
5.-Transferencia de experiencias		5.-Control ecológico	Capacitación complementaria
	6.-Capacitación complementaria		
		8.-Normalización y certificación de competencia laboral	

Tabla 3.7.1 Fuente (Smith Dominguez, 2014) Pág. 31, 32 Catálogo de programas, subprogramas y propósitos

Están señalados en color rojo el tipo de programa y en color amarillo los subprogramas a los cuales estará enfocada la propuesta del programa de capacitación. Teniendo en cuenta que los subprogramas cuentan con propósitos, los cuales también cuentan con una numeración que se utiliza para efectos de identificación.

Días anuales de capacitación (DAC): Los trabajadores tienen derecho a 16 días de capacitación, y están distribuidos de la siguiente manera:

- 20% es decir, 6 días para capacitación en seguridad
- 80% es decir, 10 días para capacitación para el desarrollo de funciones o competencias sustantivas.

Proceso general de la capacitación en la empresa paraestatal del sector eléctrico

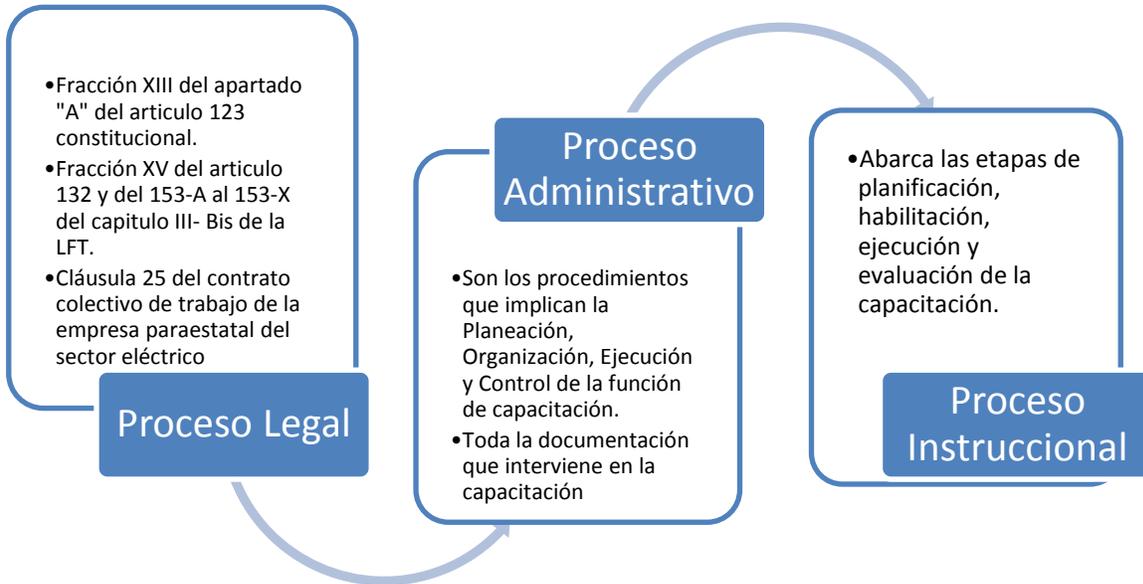


Figura 3.7.2 Fuente (Smith Dominguez, 2014) pág. 33 Proceso general de la capacitación

Para que se lleve a cabo la capacitación se tienen que llevar a cabo tres procesos:

El proceso legal es el que sienta las bases legales de la capacitación en la empresa paraestatal del sector eléctrico según (Gamis Parral, 2001), y estas son las siguientes:

- La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su Artículo 123, apartado A, Fracción XIII y XXXI. Establecen lo siguiente: Fracción XIII: “Los empleadores esta obligados a proporcionar capacitación o adiestramiento para el trabajo”. Fracción XXXI: Y verificar “la aplicación de esta ley corresponde a las autoridades de los estados en sus respectivas jurisdicciones, pero es de competencia exclusiva de las autoridades federales en los asuntos relativos a las disposiciones de trabajo.”
- (Ley Federal del Trabajo, 2009), Título Primero, Artículos 3°, 7°, 25° Fracción XIII, Título Cuarto, Artículo 132°. Establecen lo siguiente: Artículo 3°: “Es de interés social promover y vigilar la capacitación, el

adiestramiento, la formación para y el trabajo, la certificación de competencias laborales, la productividad y la calidad en el trabajo”. Artículo 7°: “El patrón y los trabajadores extranjeros, tendrán la obligación solidaria de capacitar a trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate”. Artículo 23° Fracción XIII: “el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en la ley”... Título Cuarto, Derechos y Obligaciones de los trabajadores y de los patrones: Dice básicamente que los empleadores están obligados a proporcionar capacitación y adiestramiento a sus empleados, mientras que los empleados tienen el derecho de ser capacitados y la obligación de asistir a la capacitación que sus empleadores les proporcionen.

- (Contrato Colectivo de Trabajo CFE-SUTERM 2016-2018, 2016), Capítulo III. Clausula 25. Párrafo 7. Capacitación y adiestramiento: “Son sujetos de capacitación y adiestramiento todos los trabajadores que se rigen por este contrato...”

(Smith Dominguez, 2014) Explica cómo es el proceso administrativo que es donde interviene el SIC está integrado por cuatro etapas:

- Planeación (PL)
- Organización-Integración (OR)
- Ejecución (EJ)
- Control (CO)

Dentro de la planeación intervienen cinco elementos:

- Perfil del Puesto
Descripción de las funciones, conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a cada uno de los puestos que conforman los grupos orgánicos de las diversas ramas de la actividad de la empresa paraestatal del sector eléctrico.
- Batería de Capacitación

Estructura de cursos teóricos y prácticos necesarios que requiere un puesto de trabajo.

- Perfil de Capacitación del Trabajador

Es la relación de cursos acreditados por el trabajador en su puesto actual y/o del inmediato superior de acuerdo a su plan de carrera.

- DNC Puesto-Persona

Comparativo entre la batería de capacitación y el perfil de capacitación del trabajador.

- Programa de Capacitación Individual

- Programa de Capacitación para Solucionar Problemas Específicos

Los programas de capacitación se determinan dependiendo de lo que resulte de la DNC puesto-persona.

En la parte de organización e integración intervienen los siguientes elementos:

- Revisión y consolidación del programa de capacitación

Los programas de capacitación se integran como producto de un diagnóstico de necesidades de capacitación. Este diagnóstico de necesidades no lo realiza el departamento de capacitación y recursos humanos, se lleva a cabo por cada una de las jefaturas, las cuales entregan las DNC de cada uno de sus trabajadores, cuando ya se tiene se entrega al departamento de capacitación y recursos humanos a más tardar el 1 de noviembre de cada año, para poder integrar el programa anual de capacitación con la recopilación de todas las DNC de la División. Se agrupan todos los eventos de capacitación que tengan un tronco en común y todas aquellas acciones que requieran de capacitación.

Con esto se integra el programa de capacitación por centro de trabajo, se envía a las instancias correspondientes, sindicato y posteriormente a la Secretaria del trabajo y previsión social para su aprobación.

- Formación de instructores

Esta parte tiene como objetivo contar con un procedimiento para la certificación de instructores internos de la empresa paraestatal del sector

eléctrico, lo cual permitirá, la autosuficiencia de instructores de la empresa, obtención de manuales de instrucción, apertura de las opciones de desarrollo para los trabajadores.

Con esto se evita contratar instructores externos, y se utilizan instructores internos, que saben más acerca de las funciones y procedimientos propios de la empresa, y que mejor que gente que conoce estos aspectos de la empresa sean los que se encarguen de proporcionar los cursos de capacitación.

Durante la etapa de la ejecución solamente interviene un elemento y es precisamente:

- La ejecución del programa anual de capacitación
Cuando ya fue aprobado el programa anual de capacitación por las instancias correspondientes, lo que sigue es verificar los siguientes elementos:
 - Instalaciones físicas adecuadas
 - Medios adecuados para la transmisión de conocimientos
 - Materiales de apoyo instruccional
 - Instructores internos y externos debidamente capacitados y certificados

Durante la última etapa que es la de control, intervienen los siguientes elementos.

- Elaboración y aplicación de evaluaciones de diagnóstico.
Estas son realizadas por el capacitador, y son aplicadas a los trabajadores al inicio del curso, para conocer en qué nivel de conocimientos se encuentran los trabajadores.
- Elaboración y aplicación de evaluaciones parciales
Estas son elaboradas por el capacitador y son aplicadas a los trabajadores durante el desarrollo del curso, al tiempo que el capacitador considere el correcto.
- Aplicación de evaluaciones de reacción

En estas los trabajadores pueden expresar asuntos referentes al curso, su duración, calidad, el capacitador, instalaciones, entre otros, y son realizadas por el capacitador, y aplicadas al finalizar el curso.

- Elaboración del informe de cursos
Este es una recopilación de evaluaciones, calificaciones, situaciones y aspectos ocurridos durante la realización del curso de capacitación. Debe ser entregado a los coordinadores para que se pueda llevar a cabo el siguiente elemento.
- Expedición de constancias de acreditación
Estas son expedidas por los coordinadores de capacitación, aceptadas y firmadas por el representante del sindicato, representante del Depto. De capacitación y el Capacitador, a los trabajadores que acreditaron el curso con la calificación mínima de acreditación que es 70.
- Evaluación del trabajador en el puesto
Esta se da cuando el trabajador que acaba de acreditar un curso de capacitación para acceder a un puesto superior, ocupará dicho puesto, cuenta con un periodo de 28 días para aprender y practicar las actividades de dicho puesto.
- Expedición de constancias de habilidades laborales.
La constancia de habilidades laborales es aquella que se entrega al trabajador una vez acreditados los cursos establecidos en la batería de capacitación como mínimos indispensables para el desempeño del puesto.
- Renovación de constancias de habilidades laborales
Cuando se realicen cambios en las funciones de un puesto, el trabajador deberá asistir a los cursos de capacitación equivalentes a la nueva batería de capacitación, al acreditarlos, se le expedirá una constancia de habilidades laborales actualizada.

Sistema institucional de capacitación

De acuerdo a (Smith Dominguez, 2014) El SIC está fundamentado en 21 normas de aplicación, que solo serán mencionadas.

1. Programa anual de cursos de capacitación
2. Inscripción a cursos de capacitación
3. Acreditación de cursos y obtención de constancias de aptitud
4. Determinación del perfil de puestos homologados
5. Cursos dentro del horario de labores
6. Cursos fuera del horario de labores
7. Incentivos por asistencia a cursos fuera del horario de labores
8. Incentivo a instructores internos habilitados
9. Lunch a trabajadores que asisten a cursos fuera de horarios de labores
10. Educación básica a adultos
11. Apoyos para titulación
12. Estudios de especialización y postgrados
13. Becas para asistir a cursos o estudios de postgrados en el extranjero
14. Becas contractuales
15. Realización de prácticas profesionales, servicio social, residencias o estadías profesionales
16. Apoyos para cursar estudios de grado licenciatura
17. Incentivos a instructores habilitados jubilados
18. Comisiones mixtas de capacitación, adiestramiento y productividad: nacional, regional y local
19. Contratación y evaluación de instructores internos
20. Apoyo a la certificación de estudios de secundaria y nivel medio superior
21. Incentivo a adiestradores internos

Todas las etapas de este proceso se realizan y registran en el sistema institucional de capacitación mecanizado (SICM), es una herramienta digital representada en un portal electrónico que es utilizado para registrar todas las actividades relacionadas con la capacitación en esta empresa, registros y propuestas de cursos, calificaciones, instructores, documentación de capacitación tales como constancias de acreditación de cursos, de competencias laborales, etc.

El proceso instruccional abarca las etapas de planificación, habilitación, ejecución y evaluación de la capacitación, pero por parte del instructor, ya que este antes del curso debe entregar al coordinador a cargo, una lista de requerimientos, en cuanto a instalaciones, material de apoyo, número máximo de trabajadores, nivel mínimo de conocimientos, las evaluaciones que aplicará, y la calendarización de actividades, entre otras cosas, correspondientes a la planificación, habilitación, ejecución y evaluación de cada curso de capacitación.

En este capítulo se abarcaron los conceptos más importantes de este trabajo en general, y los relacionados directamente con la empresa. Partiendo desde la necesidad principal de esta, pensando en su nuevo enfoque; el cambio, como se puede llevar a cabo de una forma efectiva, utilizando ciertas estrategias para ayudar a los trabajadores a creer que el cambio es necesario. También el medio por el cual se realizará esto que es la capacitación, entendiendo el contexto y su importancia histórica. Así como su proceso general dentro de la empresa, bases legales, cómo se realiza, quienes intervienen y que herramientas o sistemas utilizan dentro de la organización.

Capítulo 4 Propuesta

La propuesta del programa de sensibilización a través de la capacitación busca provocar una motivación, crear un compromiso y una apertura a los cambios venideros en los integrantes de las áreas que serán sujetas al cambio, de tal forma que se sorprendan para bien y los vean como una aventura dentro de sus objetivos profesionales, y como algo necesario, de modo que esa motivación y compromiso se orientarán hacia las nuevas necesidades institucionales y hacia los nuevos objetivos. Terminando o evitando con todas las cuestiones que pudieran impedir el progreso y la apertura al cambio.

En este capítulo estaré hablando sobre uno de los cambios más polémicos que lleva hasta el momento el gobierno del Presidente Enrique Peña Nieto, y que ha sido objeto de muchas preguntas y dudas. Pero que para bien o para mal ya es una realidad y ya se comienza a sentir. Este cambio al que me refiero es la reforma energética, y considero importante hablar un poco sobre esto tomando algunos datos generales, procesos, fechas importantes y personajes que intervinieron, pero trataré de plasmar principalmente en que consiste la reforma, a fin de explicar cuáles son los puntos más importantes que impactan directamente en la paraestatal que es objeto de estudio. Una vez que ya esté establecido en que consiste este cambio tan importante, daré la propuesta de cómo hacer frente al cambio a través de la sensibilización y capacitación.

¿Qué es la reforma energética?

Para comenzar, en el portal de noticias Aristegui noticias. (Los tres cambios constitucionales de la reforma energética, 2013) Se explica sencillamente algunas preguntas básicas para conocer sobre este tema, como por ejemplo, ¿qué es la reforma energética? es una reforma de ámbito constitucional que fue presentada por el presidente Enrique Peña Nieto el 12 de agosto de 2013 y enviada a la cámara de senadores para ser analizada y discutida.

Fueron publicados en el Diario Oficial de la Federación el viernes 20 de diciembre de 2013 los cambios a la constitución en materia energética, aprobados por

el Poder Legislativo, avalados por 24 congresos estatales, y firmados por el presidente Enrique Peña Nieto.

¿En qué consistió? la Reforma Energética consistió básicamente en la modificación a los artículos 25, 27 y 28 de la Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos, con lo cual se le da apertura a empresas privadas, nacionales o extranjeras de participar en la exploración, extracción y comercialización de petróleo y gas natural así como de energía eléctrica, a través de diferentes contratos con el Estado mexicano de utilidad compartida o de producción compartida. Sin que el estado pierda la rectoría o el control del sistema eléctrico nacional, ni la exclusividad de transmitir y distribuir la energía eléctrica como un servicio público indispensable.

¿Cuál es el objetivo de la reforma? se buscó abrir el camino a compañías extranjeras para que exploren y exploten petróleo en México, permitir que particulares generen y suministren electricidad, poner a competir a las empresas paraestatales del sector hidrocarburos y eléctrico con otras empresas, así como cambios en la política de precios de los energéticos.

Con estos cambios a la Constitución, ocurrirá lo que no pasaba en México desde 1938, cuando el general Lázaro Cárdenas decretó la expropiación petrolera. El objetivo, de acuerdo con el gobierno federal y los impulsores de esta reforma, es atraer inversiones y explorar áreas, como las zonas de aguas *ultraprofundas* que no han podido ser exploradas, debido a la falta de tecnología en Petróleos Mexicanos.

Así mismo se busca lograr con la energía eléctrica:

- Reducir costos
- Eleva la productividad
- Actualizar y eficientar el sistema eléctrico
- Disminuir tarifas
- Energías renovables o energías limpias (energía geotérmica)

Con esta apertura cualquier empresa extranjera podrá venir y solicitar un permiso para generar y vender energía eléctrica, claro, cumpliendo con los nuevos estatutos y con la nueva visión que quiere dar el gobierno al pensar en energías verdes o menos contaminantes. Si cumple con todo esto podrá comenzar a generar y vender, en caso de querer ingresar al mercado de energía eléctrica doméstica no podrá, o bueno al menos eso es lo que nos quieren dar a entender hasta ahora. Para poder hacerlo tendrán que vender esa energía eléctrica a la empresa paraestatal del sector eléctrico para que estos la conviertan y vendan como de uso doméstico.

(Muciño, 2014) Comenta que hace falta una renovación del sistema eléctrico, desde la generación hasta la distribución. Actualmente hay nuevas formas de generar sin contaminar y a lo mejor sin gastar tanto, pero si en verdad eso era lo importante se pudo haber buscado una solución que no implicará derrumbar algo que costó mucho construir. Dentro de esta reforma se habla de elevar la productividad, si una gran parte de los ingresos del país provenían de las empresas paraestatales del sector hidrocarburos y eléctrico, y hablando de la empresa paraestatal del sector eléctrico exclusivamente con esta reforma le dejan únicamente el 22% de todo lo que percibían anualmente, pues la mayor parte de sus ingresos los obtienen de lo que comercializan con empresas privadas. Ahora también los defensores hablan de reducir tarifas y generar competencia, pero la cuestión es que los precios siempre los ha impuesto el gobierno por medio de la secretaría de energía, y seguirá regulándolos. Entonces ¿qué competencia puede haber si los precios seguirán siendo impuestos por el gobierno?.

Fue hasta agosto de 2014, es decir, después de un año de discusiones en la Cámara de Diputados y en el Senado sobre las leyes a modificar, las nuevas que se crearon, los riesgos que contraería, el trabajo de la oposición y, más que nada lo que a todos nos interesaba saber, de qué tamaño será el impacto en la economía del país y cuánto tiempo tardará en surtir efecto. El presidente Enrique Peña Nieto promulgaría un paquete de leyes que abrirían el sector energético a la inversión privada, 76 años después de la expropiación petrolera realizada por

Lázaro Cárdenas. Este paquete consistió en la creación o modificación de 21 leyes llamadas “secundarias”, que una vez aprobadas se convirtieron en materia lista para implementarse.

Para la oposición este paquete de 21 leyes “secundarias” es considerado como las “letras pequeñas” que vienen hasta abajo en los contratos. Y precisamente era lo que los inversionistas estuvieron esperando durante todo este tiempo, ya que a partir de aquí se determinó qué tan atractivo sería el panorama del sector energético para invertir de acuerdo a lo que comenta (Muciño, 2014).

Principales puntos de la reforma energética que impactan en la paraestatal del sector eléctrico

A continuación de acuerdo al artículo de (Torres, 2014) se explican los cambios que implicaría la reforma energética, únicamente tomando en cuenta los relacionados con la energía eléctrica y la empresa paraestatal del sector eléctrico específicamente.

Comenzamos con la “apertura eléctrica; por medio de la modificación a la ley de industria eléctrica, el Estado aclara que mantendrá la planeación y el control del sistema eléctrico nacional, así como el servicio público de transmisión y distribución de energía eléctrica, sin impedir que la empresa paraestatal del sector eléctrico pueda celebrar contratos con particulares para vender la energía eléctrica que generen.

Así como la reforma da la posibilidad a la inversión privada sobre los hidrocarburos, también lo hace con el sector eléctrico. Esto se traduce en que empresas privadas estarán en posibilidades de generar, distribuir y comercializar este tipo de energía, y competir con la empresa paraestatal del sector eléctrico, únicamente para suministrar o comercializar con particulares, es decir, con empresas. Como mencionaba anteriormente la mayor parte de los ingresos de la empresa paraestatal del sector eléctrico antes de la reforma, provenían de lo que comercializaban con empresas precisamente, ahora esa parte es la que se

repartirá o competirá con las nuevas compañías gracias a la apertura. Lo restante que es la comercialización de energía eléctrica para uso doméstico, seguirá siendo exclusivo de la empresa mencionada

Los “permisos” estarán a cargo de la Comisión Reguladora de Energía (CRE), según la Ley de la Industria Eléctrica, será la institución facultada para modificar, revocar o prorrogar los permisos. Entonces todas las empresas que quieran comenzar a generar y comercializar con los energéticos, primero deberán concursar con otras empresas, incluidas las empresas paraestatales del sector energético (eléctrico e hidrocarburos) según sea el tipo de energía, por medio de licitaciones. Una vez que se sepa quiénes fueron los ganadores para poder comenzar deberán tramitar sus permisos correspondientes. A su vez, si la empresa que esté a cargo de algún proyecto, pero si no cumple con lo que está estipulado en las nuevas leyes, ya sea de índole ecológica o del que sea, la CRE tendrá toda la facultad de revocar el permiso.

Aquí obviamente la que tiene las de perder es la empresa paraestatal del sector eléctrico, ya que no en todas las plantas generadoras cuentan con la tecnología suficiente para cumplir con algunas cuestiones debido a que una de las premisas actuales es utilizar energía nuevas, verdes y menos contaminantes, en cambio las empresas nuevas sí. Y considerando que le quitarán la mayor parte de sus ingresos a la empresa paraestatal del sector eléctrico específicamente, pues se ve más complicado el panorama para esta empresa.

Otro de los tipos de energía que se especificó de acuerdo a lo que expresa (Torres, 2014) fue la energía nuclear, este tipo de energía cumple con los nuevos requisitos ya que no contamina tanto, pero toca otros asuntos delicados como la seguridad nacional, es por eso que el gobierno optó por que esa parte también siga siendo exclusiva del Estado mexicano.

Hablando de permisos, habrá dos instituciones “reguladores”, pero serán ¿independientes? los organismos encargados de esto serán la CNH y la CRE. Ya existían, lo que hace la reforma energética y sus leyes secundarias es otorgarles

mayores facultades y modificar su estructura para que de esta manera puedan actuar, quedando de la siguiente manera: actualmente ambas instituciones se integran por cinco miembros, pero a partir de que la nueva legislación entre en vigor, el número se elevaría a siete. Todos ellos serán propuestos por el presidente para posteriormente ser ratificados por el Senado.

La Comisión Nacional de Hidrocarburos (CNH) y la Comisión Reguladora de Energía (CRE) serán organismos reguladores "coordinados" con el gobierno federal. Según el PRI y el PAN (partidos que apoyaron la reforma), esta figura permitirá que cuenten con mayores facultades y tendrán autonomía presupuestal, pero mantendrán conexión con la Secretaría de Energía a través del Consejo Coordinador del Sector Energético.

Pero ¿en verdad serán independientes? esto es algo que no suena muy lógico, ya que de esta manera con su nueva estructura y sus nuevos integrantes quedan claramente subordinadas al gobierno, teniendo que acatar todas las decisiones que se tomen por parte del presidente y su gabinete.

Se implementará un mecanismo que consiste en tener "testigos sociales" (observadores) en las distintas etapas de contratación que hagan las empresas paraestatales del sector energético, e incluirán un testimonio final en el que se incluirán recomendaciones, o de ser el caso avisar a las autoridades con respecto a irregularidades.

Cada que estas empresas celebren algún contrato tendrá que quedar constancia por medio de testigos, que esta se llevó a cabo de manera limpia y transparentemente, sin irregularidades.

En cuanto a las tarifas eléctricas (Torres, 2014) comenta que no se prevén cambios por el momento. Aunque si se tiene establecido que los apoyos se concentren en los sectores de menores ingresos como zonas rurales y urbanas marginadas, como se ha venido haciendo hasta el momento, por medio de subsidios.

Priistas y panistas, afirman que conforme la competencia crezca, las tarifas empezarán a bajar y esto beneficiará a los consumidores.

Las empresas paraestatales del sector energético se convierten en “empresas productivas del Estado”, la ley también menciona que son “propiedad exclusiva del gobierno federal”, debiendo cumplir con las siguientes características:

- Su objetivo principal será crear valor económico y con esto incrementar los ingresos de la nación.
- Contar con un régimen presupuestario y un balance financiero aprobado previamente por el congreso.
- Adoptar organización, administración y estructura acordes.
- Órganos de gobierno de acuerdo a lo establecido en la ley.

Con esto, deberán modificar su forma de organización y adoptar un gobierno corporativo similar al que tienen las compañías privadas. Por ello, tendrán tanto un director que se encargará de la operación diaria, así como un consejo de administración que será el responsable de las decisiones que se tomarán a largo plazo. Más adelante hablaré de cómo se dividirá la empresa.

El consejo de la empresa paraestatal del sector eléctrico será de 10 integrantes: cinco funcionarios federales, cuatro consejeros independientes y uno designado por el sindicato.

De acuerdo a lo conocido como “pasivos laborales”, en el artículo tercero transitorio del dictamen de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y de la Ley General de Deuda Pública dice que “el gobierno federal podrá asumir una proporción de la obligación de pago de las pensiones y jubilaciones en curso, así como las que correspondan a los trabajadores en activo de las empresas paraestatales del sector energético siempre que, dentro de un año a la entrada en vigor del decreto, las empresas paraestatales mencionadas

alcancen un acuerdo para modificar el contrato colectivo de trabajo” con sus respectivos sindicatos.

Esta es sin duda la parte más polémica de la reforma, la cual consiste en abrir la posibilidad para que el Estado asuma una parte de los pasivos laborales de las empresas paraestatales del sector energético, que ascienden a 1.7 billones de pesos por pensiones y jubilaciones de sus trabajadores.

Los partidos que apoyaron esta reforma comentan que esta parte es necesaria para "sanear" las finanzas de ambas instituciones y que de esta manera queden en mejores condiciones de competir con las compañías privadas que llegarán a México.

La relación con los sindicatos es algo que obviamente se iba a resentir después de estos cambios, y claro que la parte anterior tenía que venir con una condición, entonces para que se lleve a cabo la conversión de esos pasivos laborales en deuda pública se deben cumplir con algunos requisitos. El que más polémica causó fue que las empresas paraestatales del sector energético logren cambios en los contratos colectivos de trabajo con sus sindicatos, estableciendo nuevas condiciones de retiro para sus nuevos empleados, con edades de jubilación más elevadas (10 años más) y un sistema de cuentas de ahorro individuales.

Esta parte del sistema de cuentas para el ahorro viene cumpliéndose desde agosto de 2008 en la empresa paraestatal del sector eléctrico, pero el aumento de años de servicio se aprobó hasta este año (2016), con la aprobación del contrato colectivo de trabajo 2016-2018, como comentaba anteriormente fue requisito para que el gobierno absorbiera como deuda publica parte de los pasivos laborales según comenta (Torres, 2014).

Para que se llegara a este acuerdo tuvieron que pasar varios meses de reuniones y discusiones donde precisamente se estuvieron tratando estos temas, aunque hay gente, principalmente opositores que comentan que todo esto estaba planeado y que la decisión ya había sido tomada mucho antes, y no suena nada descabellado pensar eso tomando en cuenta como se manejan nuestras

autoridades en complicidad con líderes sindicales desde hace ya algún tiempo, también con esto se puede entender un poco el porqué de la mínima por no decir nula resistencia del sindicato de la empresa paraestatal del sector eléctrico ante todo esto desde el principio. De hecho después de una de estas reuniones este sindicato “rompió” relaciones con la empresa paraestatal del sector eléctrico públicamente, en un comunicado difundido desde la cuenta de Twitter @SUTERM_CEN dirigido a todos los coordinadores regionales, secretarios generales y delegados sindicales, a que “bajo ninguna circunstancia se presenten a reuniones de trabajo” en donde se planteen supuestas modificaciones a los métodos de trabajo y estructuras organizacionales derivados de la citada reforma.

Indicando que sería de “común acuerdo” con el sindicato, como se delinearía la estrategia de la reforma energética, para su correcta aplicación. Todo esto para en una reunión posterior llegar al acuerdo mencionado del pasivo laboral y las nuevas estructuras. (Muñoz, 2016)

Estos cambios impactarán directamente en la estructura organizacional debido a que para que se dé la apertura del mercado eléctrico nacional, se aplicará en la empresa paraestatal del sector eléctrico un proceso de segmentación en el que se dividirá en “pequeñas empresas” por sectores (subsidiarias o filiales) dependiendo del rubro. Por ejemplo; el área de comercial que pertenece al rubro de distribución será filial, y se encargará de celebrar los contratos ya sea con el gobierno o con las distintas empresas.

Las subsidiarias serán:

- Generación; Esta área es la responsable de toda la producción de energía eléctrica, está dividida a su vez en las diferentes formas en cómo se genera la energía.
- Transmisión; Esta área es la que se encarga de cómo se almacena y transfiere la energía.

- Distribución; Es el área encargada de transformar la energía para hacerla de uso doméstico, ya sea de alto o bajo consumo. Que a su vez se ramificará en 16 unidades de negocios
- Comercializadora de suministro básico; Será la encargada de recibir la energía eléctrica de uso doméstico y suministrarla al consumidor.

Cada una deberá adoptar sus propias estrategias para competir y poder subsistir, ya no únicamente comercializarán energía, también productos eléctricos, entre otras cosas. Tendrán que enfocar su servicio en la atención al cliente, puesto que de ahora en adelante al no ser la única compañía, la calidad en el servicio y productos impactarán en cómo se le hará frente a la competencia.

De esta manera las propias empresas de la empresa paraestatal del sector eléctrico competirán entre sí, con la finalidad de que sean más eficientes y rivalicen con las compañías del sector privado, y ganen los usuarios con mejores precios y servicios de electricidad.

Ahora, para entrar al mercado, una empresa eléctrica sólo tiene que llenar una solicitud y firmar un contrato con el Centro Nacional de Control de Energía (Cenace) que es parte de la empresa paraestatal del sector eléctrico, y ofertar su electricidad a los suministradores y a los usuarios. Este año comenzaron ya las licitaciones para los primeros proyectos privados. Los líderes comentan que no alcanzan los recursos públicos para financiar todos los proyectos y es por eso que se busca hacer asociaciones o alianzas con empresas privadas, el por eso de la primera licitación donde se pretende explotar una de las premisas principales de la reforma, las energías verdes, en este caso la eólica. (Garduño, 2016).

(González , 2016) Cree que este sin duda será uno de los mayores retos al que se enfrentará la empresa paraestatal del sector eléctrico en relación a la competencia que se pretende, antes era la única compañía que se dedicaba a esto, ahora deberán poner mayor énfasis e importancia no solo a las nuevas tecnologías y nuevos tipos de energía para adoptar el enfoque que se pretende de menos

contaminación, si no ahora también tendrán la obligación de crearse un enfoque hacia el cliente a fin de no perderlos. Esto traerá la oportunidad y la necesidad de preparar a su gente para las nuevas áreas, necesidades y enfoques a los cuales deberán adaptarse para ser competitivos y luchar por la permanencia.

Ahora con el plan de la secretaria de energía de cerrar 140 plantas eléctricas que consideran obsoletas y que además utilizan combustibles fósiles, se pretende la construcción de nuevas plantas de generación y líneas de transmisión, así como la modernización de algunas de las ya existentes, esto durante los próximos 15 años. Dicha renovación al sistema eléctrico y de generación se obtendrá con la creación de más de 400 nuevas centrales, que empresas públicas y privadas planean construir, de las cuales más de la mitad se pretenden sean construidas con tecnologías renovables.

Con el cierre de plantas por parte de la empresa paraestatal del sector eléctrico el gobierno plantea la posibilidad de que esta empresa compre energía verde a las empresas privadas. Si se tiene planeado que las energías “verdes” sean las que alcancen mayor desarrollo, es por eso que es indispensable que la empresa paraestatal del sector eléctrico comience a implementar, desarrollar o poner más énfasis en el desarrollo de este tipo de energías para que pueda competir de manera más equilibrada. (González , 2016).

Antes	Después
<p>Única empresa en México dedicada a la generación, distribución y comercialización de energía eléctrica en general (Particulares y uso doméstico).</p>	<p>-Apertura eléctrica: Empresas privadas nacionales y extranjeras podrán generar, distribuir y comercializar energía eléctrica con otras empresas.</p> <p>-Para uso doméstico seguirá siendo exclusivo de la paraestatal eléctrica en un principio.</p> <p>-Competencia</p>
<p>Empresa paraestatal descentralizada</p> <p>-Empresa que trabaja y se constituye independientemente del gobierno. Pero le rinde cuentas, su presupuesto lo determina él y la mayoría de las ganancias se regresan al gobierno.</p> <p>-Objetivo principal; apoyar al gobierno federal en el manejo de los sectores considerados estratégicos o prioritarios (energéticos eléctricos).</p>	<p>Empresa productiva del estado</p> <p>-Propiedad del estado</p> <p>-Reducción de presupuesto</p> <p>-Objetivo principal; crear valor económico e incrementar los ingresos de la nación.</p>
<p>Divisiones organizadas por sectores regionales y rubro.</p> <p>-Generación</p> <p>-Distribución</p> <p>-Transmisión</p> <p>-Comercialización</p>	<p>Cambio estructural</p> <p>-Se divide en 4 subsidiarias; generación, distribución, transmisión y comercialización, y surge una filial; el área comercial.</p> <p>-Adoptan una estructura como cualquier empresa privada, director general y directores por subsidiaria y filiar.</p> <p>-Cada subsidiaria o filiar adopta la misma estructura.</p>
<p>La paraestatal eléctrica se encarga de su pasivo laboral: pensiones, jubilaciones (trabajadores que ya no</p>	<p>El gobierno adquiere la mayor parte del pasivo laboral a cambio del siguiente punto.</p>

laboran).	
-Jubilaciones: hombres; 25 años laborados o al cumplir 55 años de edad y 30 años laborados los menores de 55 años de edad. Mujeres; a cumplir 25 años laborados.	<p>Cambios al contrato colectivo</p> <p>-Se agregan 10 años más a las edades jubilatorias a los trabajadores con menos de 20 años de servicio.</p> <p>-Cuentas individuales de ahorro para el retiro (cada trabajador ahorrará para su propio retiro).</p>
-El gobierno federal le destinaba a la empresa paraestatal eléctrica la realización de alguna obra.	<p>La comisión reguladora de energía será la encargada de otorgar, renovar o modificar los permisos.</p> <p>-La paraestatal eléctrica concursará con otras empresas para que (González , 2016)le sea otorgado un permiso u obra.</p> <p>-Habrá “testigos sociales” que pondrá el gobierno para dar constancia de que las licitaciones o concursos se realizan de manera limpia y de acuerdo a la ley.</p>

Tabla 4.1.1 Fuente propia. Antes y después de la reforma Basado en la información de (González , 2016) (Muñoz, 2016) (Garduño, 2016) (Torres, 2014) (Muciño, 2014)

En esta tabla se divide el antes y el después de la reforma energética con los principales puntos de esta que impactan en la paraestatal del sector eléctrico, claro que hay otros puntos que vienen implícitos dentro de este cambio y que los hemos ido comentando durante este trabajo, como lo es la necesidad de adaptarse a este cambio precisamente, de la mejor manera y lo más pronto posible, y porque medio se planea lograrlo.

Años de servicio a enero de 2017	Años de servicio sin límite de edad	Años de servicio con límite de edad	
		Años de servicio	Límite de edad
Hombres			
Igual o mayor a 27	30	25	55
26	31	26	56
25	32	27	57
24	33	28	58
23	34	29	59
22	35	30	60
21	36	30	61
20	37	30	62
19	38	30	63
18	39	30	64
Igual o menor a 17	40	30	65

Tabla 4.1.2 Fuente: (Contrato Colectivo de Trabajo CFE-SUTERM 2016-2018, 2016), Pag. 95 Edades jubilatorias hombres

Años de servicio a enero de 2017	Años de servicio sin límite de edad	Años de servicio con límite de edad	
		Años de servicio	Límite de edad
Mujeres			
Igual o mayor a 27	25	No aplica	
26	26	25	55
25	27	25	55
24	28	26	56
23	29	27	57
22	30	28	58
21	31	29	59
20	32	30	60
19	33	30	60
18	34	30	60
Igual o menor a 17	35	30	60

Tabla 4.1.3 Fuente: (Contrato Colectivo de Trabajo CFE-SUTERM 2016-2018, 2016) Pag. 96 Edades jubilatorias mujeres

Estas dos tablas muestran más a detalle la parte de las nuevas edades jubilatorias.

¿Qué proponemos?

Establecer compromisos institucionales

- Proporcionar toda la información sobre los cambios y el impacto que tendrán de manera clara y precisa.

- Dejar claro al trabajador por que el cambio es bueno
- Formar y preparar trabajadores con un nuevo enfoque
- Llevar a cabo el plan procurando los mejores intereses del trabajador y la empresa
- Preparación actualizada y constante
- Dar seguimiento a resultados
- Evaluar el proceso para encontrar oportunidades de mejora

Etapas de la propuesta

Esta propuesta para su realización contempla dos etapas; la primera y que es fundamental para que se lleve a cabo el proceso; es la sensibilización, en esta etapa se prepara a los trabajadores con toda la información posible de la reforma energética y su impacto en el sector eléctrico, de tal manera que conozcan y entiendan en que consiste, también se les explicará los cambios que sufrirá la empresa, y en específico cada área. A fin de aclarar las dudas que tengan los trabajadores y esclarecer los rumores que hay actualmente con respecto a despidos, cierres de oficinas, entre otras cosas.

La segunda etapa, comienza una vez que los trabajadores tengan conocimiento y entendimiento de lo que está pasando y lo que se tiene que hacer para sobrellevar de buena manera todo. ¿Cómo lo harán? A través de capacitación, preparándose para recibir lo mejor posible los cambios, tanto en actividades, desarrollo de nuevas habilidades, cómo en enfoques y nuevos objetivos institucionales. De tal forma que todo el personal afectado por los cambios, se encuentre totalmente preparado para lo nuevo y para desempeñarse mejor en lo que no cambió también. Para diferenciar las acciones de cada etapa, las actividades de sensibilización estarán sombreadas en color rojo, las de capacitación en color azul y las de apoyo en purpura.

Primer etapa: Sensibilización		
Temas sugeridos como resultado de la investigación para llevar a cabo la acción de sensibilización	Tipo	Argumentación
Informe sobre la reforma y su impacto en la empresa	Platicas, conferencias, asambleas, publicidad, imágenes, fondos de pantalla, protectores de pantalla	El abrir los canales de comunicación con los trabajadores permitirá transmitir las distintas ideas, decisiones o noticias sobre los cambios que están teniendo efecto en la empresa. Contar con el personal para que éste sienta que no está siendo aislado y que es parte importante del buen funcionamiento de la organización para alcanzar el éxito deseado, apuntando siempre hacia el mismo objetivo que la empresa pretende lograr. Permitirá saber cómo trabajar y convencer a los trabajadores para que apoyen y se interesen en las actividades de capacitación, terminando con la incertidumbre.
Informe sobre los cambios que sufrirá la empresa		
Informe sobre el nuevo enfoque que se le dará a algunas áreas específicas de la empresa		
Motivación	Curso, taller	Es importante que los trabajadores sepan reconocer la importancia de las acciones de capacitación, la importancia de conocer los cambios y actuar frente a ellos, por lo que es necesario contar con técnicas que les permita expresar y/o enviar un mensaje que convenza al trabajador de que lo que se planea lograr es para beneficio de todos.
El cambio y el DO	Curso, taller	Este curso enseña la manera de implementar cambios exitosos hacia el desarrollo organizacional y desarrolla habilidades para aplicarlas ante ellos, evitando el desgaste de la estructura, departamentos, áreas y las relaciones interpersonales.
Manejo de conflictos	Curso, taller	Considero que este curso podría ayudar a sensibilizar a los trabajadores a asimilar el cambio, el hacerles ver que es algo bueno, y que se puede con él.
Sensibilización y motivación al cambio enfocado al impacto de la reforma	Curso, taller	Este curso tiene como objetivo unir los conceptos de los cursos de motivación y el cambio y el desarrollo organizacional con la información de la reforma que se les brindo a los trabajadores, para crear una conciencia y un sentimiento positivo hacia la forma en que se le hará frente al impacto que tendrán los cambios.

Tabla 4.2.1 Fuente propia Primer etapa

Segunda etapa: Capacitación		
Temas sugeridos como resultado de la investigación para llevar a cabo la acción de capacitación	Tipo	Argumentación
Trabajo en equipo	Curso, taller	Para poder involucrar a los trabajadores en los temas de impacto, debemos lograr una comunicación que permita enseñarles estos temas, porque para actuar y trabajar de manera adecuada deben desempeñarse de cierta manera. Considero que puede ser de importancia este curso porque existirán momentos donde tendrán que tomarse decisiones importantes que deberán ser transmitidas de una manera correcta, y este curso puede facilitar las cosas.
Liderazgo	Curso, taller	
Servicio y atención al cliente	Curso, taller	Curso para que el trabajador entienda el nuevo enfoque de la empresa, y aprenda las diferentes técnicas para dar un buen servicio y trato al cliente, entendiendo que al existir competencia esta parte se vuelve fundamental.
Ventas	Curso, taller	Curso para que el trabajador conozca los diferentes productos que maneja la empresa, los que maneja la competencia y en base a eso trabajar ventas. Aprenderá diferentes técnicas de colocación de productos.
Técnicas de negociación	Curso, taller	Este curso va enfocado a las áreas relacionadas con las ventas y el servicio al cliente, ya que al lidiar con clientes es necesario tener la capacidad de llegar a acuerdos que beneficien a las dos partes.
Organización de información	Curso, taller	En la actualidad la información se ha convertido en un recurso esencial en las empresas e instituciones, creando valor en ellas, por ello la importancia de una adecuada gestión, conservación y difusión de la información.
Comunicación asertiva	Curso, taller	En este curso se pretende que los trabajadores comprendan el proceso de la comunicación y cómo transcurre dentro de una organización. Se les dotará con fundamentos y habilidades para que puedan hacerle frente a los obstáculos que se les presenten, ya sea en la empresa o en su vida diaria.
Persuasión	Curso, taller	Este curso va enfocado a las áreas relacionadas a ventas y atención al cliente. Las decisiones en la sociedad y en las empresas son en su mayoría debatidas. Esto da lugar a que los trabajadores estén inmersos en discusiones donde confluyen intereses, con colaboradores, colegas, clientes o proveedores.

Orientación a resultados	Curso, taller	En este curso se pretende desarrollar en el trabajador una orientación de sus actividades y esfuerzos hacia los resultados esperados como organización y área a la que pertenezca, y crear una visión de la organización basada en los cambios. También se pretende que adquieran competencias y habilidades encaminadas de manera conjunta con los esfuerzos del equipo.
Manejo de grupos	Curso, taller	Este curso ofrecerá técnicas para desarrollar en los participantes confianza y seguridad en sí mismos que permita mejorar su habilidad de expresión oral, corporal y manejo de grupos.

Tabla 4.2.2 Fuente propia Segunda etapa

Desarrollo e implementación

Informe			
La reforma y su impacto en la empresa			
Objetivo	Contenido	¿Qué se espera?	Modalidad
Proporcionar a los trabajadores toda la información relacionada a la reforma energética	¿Qué es y en qué consiste la reforma energética?	Aclarar todas las dudas que tengan los trabajadores respecto a la reforma y terminar con los rumores e incertidumbre que existe actualmente en cuestiones laborales	Pláticas, conferencias, asambleas Duración: A consideración del departamento de recursos humanos
Dirigido a: Todo personal y nivel jerárquico			

Informe			
Cambios que sufrirá la empresa			
Objetivo	Contenido	¿Qué se espera?	Modalidad
Presentar y explicar a los trabajadores todos los cambios que sufrirá la empresa derivados de la reforma	¿Cuál es el impacto de la reforma energética en la empresa?- ¿Cómo será la nueva estructura?-¿Cómo se dividirá?-Empresas productivas del estado-Pasivo laboral-cambios al contrato colectivo-nuevas edades jubilatorias-sistema de ahorro para el retiro personal	Que los trabajadores conozcan y comprendan los principales cambios que sufrirá la empresa, como la nueva estructura, nuevas áreas, nuevo enfoque hacia el servicio al cliente.	Pláticas, conferencias, asambleas Duración: A consideración del departamento de recursos humanos
Dirigido a: Todo personal y nivel jerárquico			

Informe			
Nuevo enfoque: Servicio al cliente y ventas			
Objetivo	Contenido	¿Qué se espera?	Modalidad
Presentar a los trabajadores el nuevo enfoque que tendrá la empresa: Servicio al cliente y ventas	Nuevo enfoque; Servicio y atención al cliente-Ventas	Que los trabajadores comprendan que al ya no ser la única empresa dedicada al sector eléctrico, tendrá que vender productos que antes no vendía y luchar por mantener clientes. Aunque solo serán algunas áreas las que se dedicarán de lleno a este enfoque, es necesarios que toda la organización tenga conocimiento de esto	Pláticas, conferencias, asambleas Duración: A consideración del departamento de recursos humanos
Dirigido a: Todo personal y nivel jerárquico			

Curso, taller			
El cambio y el DO			
Objetivo	Contenido	¿Qué se espera?	Modalidad
Que el trabajador acepte el cambio y desarrolle habilidades encaminadas al DO	<p>Cambio: Conceptos, Resistencia al cambio, Estrategias</p> <p>Desarrollo organizacional: Conceptos, objetivos, características, diagnósticos</p>	El trabajador conocerá y entenderá los conceptos del cambio y del desarrollo organizacional, y será capaz de relacionarlos con la situación actual de la empresa	<p>Presencial</p> <p>Duración: A consideración del departamento de recursos humanos</p>
Dirigido a: Todo personal y nivel jerárquico			

Curso, taller			
Manejo de conflictos			
Objetivo	Contenido	¿Qué se espera?	Modalidad
Que los trabajadores conozcan técnicas de manejo de conflictos y desarrollen habilidades para enfrentarlos, y asimilar los cambios de buena manera	<p>Conflicto: Definición, etapas, resultados.</p> <p>Tipos de conflictos: Personales, grupales, laborales</p> <p>Manejo de conflictos: Cuando funciona y cuando no el manejo de conflictos, administración de un conflicto, métodos para solucionar conflictos.</p>	Que el trabajador conozca los conceptos relacionados a los conflictos y aprenda técnicas para poder manejarlos, solucionarlos o evitarlos	<p>Presencial</p> <p>Duración: A consideración del departamento de recursos humanos</p>
Dirigido a: Todo personal y nivel jerárquico			

Curso, taller, plática			
Sensibilización y motivación al cambio enfocado al impacto de la reforma energética			
Objetivo	Contenido	¿Qué se espera?	Modalidad
Este curso tiene como objetivo crear conciencia y un sentimiento positivo en los trabajadores hacia la forma en que se le hará frente al impacto de la reforma energética.	Los cambios que habrá y como se trabajarán uniendo los conceptos de motivación, cambio y desarrollo organizacional	Que los trabajadores comprendan que los cambios que sufrirá la empresa serán una forma de adaptarse al cambio, y para que todo funcione de manera correcta, es necesario que todos pongan de su parte, en beneficio personal y de la empresa	Presencial Duración: A consideración del departamento de recursos humanos
Dirigido a: Todo personal y nivel jerárquico			

Acciones de apoyo			
Objetivo	Contenido	¿Qué se espera?	Modalidad
Estas acciones tiene como objetivo ayudar a que las dos etapas que comprenden la propuesta se afiancen y puedan tener un mejor efecto en el personal (se utilizará principalmente para apoyar la etapa de sensibilización, aunque se puede usar en ambas)	-Chats (con RH para responder dudas) -Redes sociales -Videos -Publicidad (imágenes, comerciales, fondos de pantalla, protectores de pantalla) -Radio (radio interno institucional)	Que los trabajadores comprendan en su totalidad los cambios que habrá, y quieran participar activamente en el proceso	Uso de las tecnologías de la información así como instrumentos y herramientas institucionales
Dirigido a: Todo personal y nivel jerárquico			

Se puede promover el proceso de sensibilización por medio de diferentes instrumentos para transmitir las ideas requeridas.

Medios tecnológicos:

- Plataforma tecnológica institucional
- Videos donde se expliquen los cambios

- Videoconferencias
- Presentaciones, diapositivas, imágenes
- Radio institucional

El que los trabajadores pueda tener la información siempre en algún archivo o medio dentro de la plataforma institucional (intranet, SIC, correo), les permitirá revisar en cualquier momento que lo requieran, la información de tal manera que siempre se mantenga pública, al alcance de todos, actualizada y disponible desde su ordenador. Pero también hacer del conocimiento del trabajador que está disponible y donde.

Curso, taller			
Trabajo en equipo/Integración de grupos de trabajo/Integración de equipos de alto desempeño			
Objetivo	Contenido	Lo que se espera	Modalidad
El objetivo de este curso de trabajo en equipo es que el participante conozca la dinámica del poder y autoridad en la organización, y se sensibilice al desarrollo de habilidades y actitudes, que le permitan utilizar su influencia para el logro de los objetivos estratégicos así como integrar equipos efectivos de trabajo de alto desempeño.	Equipos y grupos Características de los grupos Motivación Trabajo en equipo Roles y papeles en los equipos Eficacia, eficiencia y efectividad en el equipo	Que los trabajadores adquieran las habilidades necesarias y mejoren la actitud para ser capaces de integrarse en equipos eficientes de trabajo, lo que ayudará a tener un alto desempeño en sus actividades	Presencial Duración: A consideración del departamento de recursos humanos
Dirigido a: Cualquier persona y nivel jerárquico dentro de la organización, que necesite integrarse mejor con sus compañeros de trabajo, jefes o subordinados.			

Curso, taller			
Liderazgo			
Objetivo	Contenido	Lo que se espera	Modalidad
Brindarle al trabajador las herramientas o habilidades que le permitan crear soluciones a situaciones y generar cambios importantes en su entorno	Elementos básicos del liderazgo Tipos de liderazgo Estilos de liderazgo Cualidades de un líder efectivo Competencias básicas para un buen liderazgo Elementos de liderazgo en un grupo Toma de decisiones	Que los trabajadores sean capaces de reconocer y fortalecer las actitudes y valores relacionadas con la participación, responsabilidad y la confianza orientadas al desarrollo de proyectos, mejora del ambiente, y de las condiciones de su entorno inmediato, laboral o personal	Presencial Duración: A consideración del departamento de recursos humanos
Dirigido a: Cualquier persona y nivel jerárquico dentro de la organización, que buscan reconocer, fomentar y fortalecer habilidades de liderazgo para insertarse de forma más activa en el medio laboral.			

Curso, taller			
Servicio y atención al cliente			
Objetivo	Contenido	Lo que se espera	Modalidad
Contar con trabajadores que atiendan a sus clientes de manera profesional brindándoles el mejor servicio	Reconocer la calidad en la atención en el servicio al cliente El servicio como una necesidad vital para que las organizaciones modernas sean exitosas Concepto actual de servicio Satisfacción de las necesidades del cliente o usuario. Ajustes de actitud y valores humanos Técnicas y métodos para atender y servir con calidad a los clientes Tipos de clientes Establecer soluciones y propuestas para conseguir la satisfacción del cliente.	Que el trabajador sea capaz de brindar la mejor experiencia al cliente, identificando las necesidades y proponiendo las mejores soluciones	Presencial Duración: A consideración del departamento de recursos humanos
Dirigido a: A todo el personal y mandos operativos que sus funciones estén relacionadas al servicio y atención al cliente de forma directa (personal, vía telefónica o medios electrónicos)			

Curso, taller			
Ventas			
Objetivo	Contenido	Lo que se espera	Modalidad
El objetivo de este curso es que el trabajador conozca los diferentes productos que maneja la empresa y los que maneja la competencia, para la colocación de productos	Productos Manejo de objeciones Técnicas de venta y colocación de productos	Que el trabajador conozca todos los productos que ofrece la empresa, los que ofrece la competencia y lo que ocupa el cliente a fin de que pueda colocar los productos de la empresa	Presencial Duración: A consideración del departamento de recursos humanos
Dirigido a: Todos los trabajadores de todos los niveles de la áreas dedicadas a ventas			

Curso, taller			
Técnicas de negociación			
Objetivo	Contenido	Lo que se espera	Modalidad
<p>Conocer sus puntos fuertes y débiles como negociador.</p> <p>Conocer cómo preparar, conducir y cerrar una negociación.</p> <p>Identificar estrategias, tácticas y técnicas de negociación.</p> <p>Promover estrategias positivas para solucionar posibles conflictos.</p>	<p>La negociación</p> <p>Cuándo negociar</p> <p>Estilos de negociación</p> <p>Estrategias de negociación</p> <p>Técnicas de negociación</p> <p>Fases de negociación</p>	<p>El trabajador será capaz de identificar los puntos fuertes y débiles de una negociación utilizando una comunicación efectiva y una escucha activa, para encontrar las estrategias y las tácticas idóneas para preparar, desarrollar y cerrar la negociación positivamente.</p>	<p>Presencial</p> <p>Duración: A consideración del departamento de recursos humanos</p>
<p>Dirigido a: Los trabajadores de la áreas de ventas y servicio al cliente que necesite desarrollar sus habilidades de negociación.</p>			

Curso, taller			
Comunicación asertiva			
Objetivo	Contenido	Lo que se espera	Modalidad
<p>En este curso se pretende estimular en el trabajador habilidades de interacción, escucha y asertividad, para el manejo de las emociones tanto al interior de la empresa o equipo de trabajo como con los clientes</p>	<p>Problemas comunes y posibilidades de cambio</p> <p>Asertividad y manejo de emociones</p> <p>Comunicación asertiva</p> <p>Características de una comunicación asertiva</p>	<p>Dotar a los trabajadores con fundamentos y habilidades para que puedan hacerle frente a los obstáculos que se les presenten, ya sea en la empresa o en su vida diaria.</p>	<p>Presencial</p> <p>Duración: A consideración del departamento de recursos humanos</p>
<p>Dirigido a: Los trabajadores de ventas y servicio al cliente en cualquier nivel de dirección</p>			

Curso, taller			
Persuasión			
Objetivo	Contenido	Lo que se espera	Modalidad
Desarrollar las habilidades críticas de influencia, persuasión y negociación	Actitudes Fuentes de influencia Estrategias de negociación Diagnóstico de situaciones Técnicas de persuasión Crear clima adecuado Preguntar y escuchar Influir y convencer Proceso tú ganas – yo gano. Acuerdos	Los trabajadores estarán mejor preparados para negociar con clientes. Conseguirán mejores resultados Desarrollar en los trabajadores más confianza en sí mismos Relaciones más abiertas Sabrán cómo llevar clientes agresivos o molestos hacia una negociación de mutuo beneficio	Presencial Duración: A consideración del departamento de recursos humanos
Dirigido a: Los trabajadores de ventas y servicio al cliente en cualquier nivel de dirección			

Curso, taller			
Orientación a resultados			
Objetivo	Contenido	Lo que se espera	Modalidad
En este curso se pretende desarrollar en el trabajador una orientación de sus actividades y esfuerzos hacia los resultados esperados como organización y área a la que pertenezca	Competencias para la orientación a resultados Elementos para la orientación a resultados Condiciones para implementar una dirección orientada a resultados Pasos para implantar una orientación a resultados El control de la orientación a resultados Establecimiento de objetivos Requisitos para el establecimiento de objetivos	Desarrollar en los trabajadores una orientación a resultados y un enfoque hacia el éxito de los proyectos Tendrán una visión más amplia del negocio y de la organización Desarrollar las competencias y habilidades que permiten seleccionar y dirigir de una forma coherente y lógica los esfuerzos del equipo encaminados a los objetivos grupales	Presencial Duración: A consideración del departamento de recursos humanos
Dirigido a: Los trabajadores de cualquier nivel jerárquico			

Curso, taller			
Manejo de grupos			
Objetivo	Contenido	Lo que se espera	Modalidad
Este curso ofrecerá técnicas para desarrollar en los participantes confianza y seguridad en sí mismos que permita mejorar su habilidad de expresión oral, corporal y manejo de grupos.	Introducción al manejo de grupos. Lenguaje y comunicación no verbal Técnicas de expresión oral. Desarrollo del tema ante un grupo.	Que el trabajador sea capaz de expresar sus ideas con confianza y seguridad Adquirirán las habilidades necesarias para manejar grupos de personal (grupos de trabajo, clientes)	Presencial Duración: A consideración del departamento de recursos humanos
Dirigido a: Los trabajadores de cualquier nivel jerárquico			

Capítulo 5 Conclusiones

Conclusiones

La reforma energética es un cambio a nivel nacional con la idea de “mejorar” y “modernizar” los sistemas y procesos de producción energética, ya sea de hidrocarburos o eléctrica. Esto lo lograrían permitiendo la entrada de empresas privadas extranjeras y nacionales para competir por los permisos de producción y distribución de estos recursos. Todo esto provocando una avalancha de consecuencias, rumores, temores entre otras cosas.

Aun no se llegan a percibir los efectos en su totalidad, fue algo aprobado en 2014 y hasta la fecha no sabemos ciertamente cuáles serán sus efectos, ni sus verdaderas intenciones por completo. Hasta la fecha lo que ha provocado la reforma es conflictos entre las empresa paraestatales de ambos sectores, con sus propios sindicatos, acusándolos de venderse al gobierno, a un gobierno al cual también acusan de corrupto. Son cuestiones que no discutiré en este trabajo pero que quedan a la interpretación de cada uno.

Únicamente me di a la tarea de analizar la información y los posibles efectos de esta reforma en la empresa paraestatal del sector eléctrico, en la división de distribución bajío, y los principales efectos de esta reforma hasta la fecha; como comentaba anteriormente no son los únicos, puesto que apenas están por cumplirse dos años de la aprobación de estos cambios y no podemos decir cuál será el verdadero trasfondo de todo esto.

Mientras, esta empresa paraestatal del sector eléctrico ya comenzó con sus “estrategias” para hacerle frente a los efectos, comenzando por diseñar sus nuevos cambios estructurales, sus nuevos enfoques y objetivos. Al ser cambios principalmente de esta índole se están y se seguirán topando con mucha resistencia a estos cambios, dificultando la tarea de adaptación.

Es por eso que se hizo esta propuesta que constó de dos etapas la primera fue la parte de sensibilización, la consideramos como indispensable, ya que al ser cambios de tal magnitud y con consecuencias que impactan directamente en los trabajadores, y que además puede tener distintos escenarios.

Ante la problemática que enfrenta la empresa para crear las mejores estrategias, se buscó en el presente trabajo de investigación, desarrollar una propuesta que le permita afrontar los cambios a la organización en general, tomando en cuenta a su activo más importante, su fuerza laboral.

En relación a los problemas comentados que se podrá encontrar o que ya han sido encontrados, se pensó en dividir esta propuesta en dos etapas, tiene que seguir estrictamente ese orden para poder conseguir lo esperado, una vez que concluya la primera, dará inicio la segunda.

La principal problemática es meramente debido a razones externas a la empresa, son modificaciones gubernamentales, políticas y constitucionales, que al no ser aclaradas dentro de la organización, dan origen a problemas internos como un sin número de rumores y demás pensamiento y actitudes negativas, esta negatividad interna, provoca también muchísimas reacciones, como miedos, indiferencia, desentendimiento, resistencia, incertidumbre, entre otros.

Lo anterior nos encaminó a la creación de la mencionada propuesta, la primera etapa es la más importante, nos llevó a enfocarla en eliminar todos esos pensamientos y actitudes negativas, y crear un ambiente positivo y de apertura al cambio, por medio de acciones de sensibilización, esta consta de pláticas, talleres, conferencias, publicidad y ejercicios informativos principalmente.

Considero de suma importancia concientizar a los trabajadores, que como comentaba son los principales afectados por esto, a que piensen o crean que es algo bueno, aunque no lo sea del todo, pero que ayudará a que las estrategias que se tienen contempladas obtengan mejores resultados.

La sensibilización se manejó en este trabajo de investigación como un núcleo, porque es una parte medular para que la propuesta pueda tener el éxito deseado, esta etapa es donde se espera que la empresa, “concientice” a los trabajadores, para que estén más receptivos a participar de manera activa y positiva en la segunda etapa.

Una investigación de este tipo abre diversas puertas a nuevas inquietudes sobre el tema del cual se trata, que es un poco delicado, en ese sentido lo que tratamos de hacer aquí, es profundizar en la importancia y la necesidad de la segunda etapa, si bien la capacitación es un área que sí está bien desarrollada y aplicada en la empresa, si recibe la importancia que merece esa actividad. Ahora se tendrá que redireccionar en base a los resultados obtenidos de la primer etapa y a los cambios producto de la reforma, sin dejar de lado ni abandonar lo que ya se tiene establecido, porque uno de los objetivos es que se refuercen actitudes y habilidades que ya poseen los empleados.

En pocas palabras, la actividad de capacitar y formar consistirá, en poner en práctica los mismos procesos y procedimientos ya establecidos por la compañía pero encaminado a desarrollar habilidades necesarias en los nuevos enfoques o actividades reforzando también las que ya poseen, para que en conjunto, faciliten el proceso de adaptación. Siguiendo los mismos elementos de planeación, organización, ejecución y control en los cuales se han basado hasta la fecha y que tan buenos resultados han obtenido.

La información correspondiente al contenido de las etapas y los cursos, platicas, talleres y conferencias propuestas, y en los cuales se enfocó mi propuesta, está basado en información recopilada a lo largo del tiempo que formé parte de la empresa durante mi servicio profesional y también durante el proceso de investigación e indagación de los temas y conceptos desarrollados a través del presente trabajo.

Bibliografía

Ley Federal del Trabajo (Primera ed.). (2009). México: García Hermanos.

Aristegui Noticias. (21 de Diciembre de 2013). Recuperado el 22 de Junio de 2016, de Aristegui Noticias en línea: <http://aristeguinoticias.com/2112/mexico/documento-los-3-cambios-constitucionales-de-la-reforma-energetica/>

Contrato Colectivo de Trabajo CFE-SUTERM 2016-2018. (2016). México.

- A. Granados, J. (2001). *Capacitación y desarrollo de personal* (Segunda ed.). México: Trillas.
- Barba Álvarez, A. (2010). *Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco*. Recuperado el 07 de Junio de 2016, de Gestión y Estrategia:
<http://administración.azc.uam.mx/descargas/revistagye/rv38/rev38art01.pdf>
- Beltrán, J., & Pérez, L. (2004). *Universidad Complutense de Madrid*. Recuperado el 12 de Julio de 2016, de Universidad Complutense de Madrid Foro Pedagógico de internet: www.fund-encuentro.org/foro/publicaciones/C1.pdf
- Biebrich, C., & Spíndola, A. (2009). *Instituto mexicano de estrategias*. Recuperado el 16 de Junio de 2016, de imemexico:
<http://imemexico.com/imesec/default.asp?Category=IMEConsltas&Service=diccons&wServi=DE2629.htm>
- Blake, O. (2003). *La capacitación un recurso dinamizador de las organizaciones* (Cuarta ed.). México: MACCHI Grupo editor S.A.
- Castro Vargas, O., & Castillo Cedeño, I. (30 de Noviembre de 2012). *Sensibilización y disposición al cambio en la formación de formadores: Perspectivas y retos*. Recuperado el 02 de 08 de 2016, de Revista Electrónica Educare, 16 (Especial), 73-81:
<http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/EDUCARE/issue/view/418>
- CFE. (s.f.). *Comisión Federal de Electricidad*. Recuperado el 29 de Junio de 2016, de CFE en línea:
http://www.cfe.gob.mx/ConoceCFE/1_AcercadeCFE/CFE_y_la_electricidad_en_Mexico/Paginas/CFEylaelectricidadMexico.aspx.
- D. Ofiesh, G. (1973). El enfoque de sistemas aplicado a la ejecución efectiva. En *Instrucción Programada* (Primera ed., págs. 74,75,76). México: Trillas.
- Diez de Castro, P., García del Junco, J., Martín Jiménez, F., & Periañez, C. (2001). Administración y dirección. En *Organización* (págs. 3,501,502). España: McGraw-Hill Interamericana S.A.U.
- Escudero, J., Delfín, L., & Arano, R. (15 de Mayo de 2014). *Universidad Veracruzana*. Recuperado el 7 de Julio de 2016, de UV en línea: www.uv.mx/iiesca/files/2014/09/01CA201401.pdf.
- Gamis Parral, M. (2001). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos Comentada* (Cuarta ed.). México: Noriega.
- García, M. (2013). *Universidad Nacional Autonoma de México en línea*. Recuperado el 29 de Junio de 2016, de UNAM: http://ses.unam.mx/integrantes/uploadfile/jzubieta/García2013_Tesis
- Garduño, R. (31 de Enero de 2016). *La Jornada*. Recuperado el 30 de Junio de 2016, de La Jornada en línea: <http://www.jornada.unam.mx/2016/01/31/politica/007n1pol>

- González , N. (31 de Mayo de 2016). *Dinero en imagen*. Recuperado el 23 de Junio de 2016, de Dinero en imagen en línea: <http://www.dineroenimagen.com/2016-05-31/73657>
- González Cornejo, A. (2001). *Cómo diagnosticar necesidades de capacitación* (Primera ed.). México: Pac, S.A de C.V.
- González Cornejo, A. (2001). La capacitación y su problemática. En *Cómo diagnosticar necesidades de capacitación* (Primera ed., págs. 39-53). México: Pac, S.A de C.V.
- Gore, E. (2004). *La educación en la empresa: Aprendiendo en contextos organizativos*. México: Ediciones Gránica S.A.
- L. French, W., & H. Bell Jr, C. (1996). Aportamiento de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. En *Desarrollo organizacional* (págs. 142-153). México: Pearson/Prentice Hall.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper.
- M. Jellison, J. (2007). Cómo influir en las personas para que cambien. En *Gestión de la dinámica del cambio* (págs. 41-59). México: McGraw hill.
- Mendoza Nuñez, A. (2005). *Manual para determinar necesidades de capacitación* (Quinta ed.). México: Trillas.
- Mondy R., W., & M. Noe, R. (1997). *Administración de recursos humanos* (Sexta ed.). México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A de C.V.
- Mondy R., W., & M. Noe, R. (1997). Cambio organizacional y desarrollo de recursos humanos. En *Administración de recursos humanos* (Sexta ed., págs. 224-266). México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A de C.V.
- Muciño, F. (16 de Agosto de 2014). *Forbes México en línea*. Recuperado el 23 de Junio de 2016, de <http://www.forbes.com.mx/los-18-puntos-que-debes-saber-de-la-reforma-energetica/>
- Muñoz, P. (22 de Febrero de 2016). *La Jornada*. Recuperado el 30 de Junio de 2016, de La Jornada en línea: <http://www.jornada.unam.mx/ultimas/2016/02/22/rompe-sindicato-con-cfe-por-reforma-energetica-9152.html>
- Petit Torres, E. (Marzo de 2012). *El desarrollo organizacional innovador; Un cambio conceptual para promover el desarrollo*. Recuperado el 4 de Agosto de 2016, de Revista de ciencias sociales [en línea] pp. 74-88: <http://produccioncientificaluz.org/index.php/racs/article/view/13852/13835>
- Ramírez Cavassa, C. (1997). La capacitación como sistema. En *Vicios y virtudes de la capacitación* (Segunda ed., págs. 59-64). México: Pac S.A de C.V.

- Ramírez Cavassa, C. (1997). *Vicios y virtudes de la capacitación* (Segunda ed.). México: Pac S.A de C.V.
- Sánchez Lima, Á. (2001). *Planeación estratégica de la capacitación* (Primera ed.). México: Trillas S.A de C.V.
- Siliceo Aguilar, A. (2012). Capacitación y desarrollo de personal. En *Conceptos generales: Educación y capacitación en México* (Cuarta ed., págs. 24,25,26). México: Limusa S.A de C.V Grupo Noriega Editores.
- Smith Dominguez, C. (2014). *Curso: Formación de coordinadores de capacitación*. Guanajuato, México.
- Torres, M. (08 de Agosto de 2014). *Expansión en alianza con CNN*. Recuperado el 20 de Junio de 2016, de Expansión en alianza con CNN en línea:
<http://expansion.mx/nacional/2014/08/08/20-claves-para-entender-como-queda-la-reforma-energetica>
- Virgilí Pino, D. (10 de Julio de 2014). *Reflexiones teórico-metodológicas sobre sensibilización y capacitación en género. Apuntes de una propuesta para su implementación en contextos grupales*. Recuperado el 03 de 08 de 2014, de Revista de estudios de género: La ventana:
<file:///C:/Users/utec/Downloads/Dialnet-ReflexionesTeoricometodologicasSobreSensibilizacio-5202529.pdf>
- Yturalde, E. (2013). *Taller de sensibilización al cambio*. Recuperado el 12 de Julio de 2016, de Taller de sensibilización al cambio: www.yturalde.com/programas/cambio.htm