

# Propuesta de programa de capacitación del agente comercial. Estudio de caso para la Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala

Ramos Escalante, Karen Viviana

2015-06-05

---

<http://hdl.handle.net/20.500.11777/1095>

<http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>

# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto  
Presidencial del 3 de abril de 1981



## **PROPUESTA DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DEL AGENTE COMERCIAL. ESTUDIO DE CASO PARA LA COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD ZONA TLAXCALA**

DIRECTOR DEL TRABAJO  
MTRO. JORGE LUIS FLORES ROMERO

ELABORACIÓN DE UN ESTUDIO DE CASO  
que para obtener el Grado de  
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y ESTRATEGIAS DE RECURSOS  
HUMANOS

presenta

**KAREN VIVIANA RAMOS ESCALANTE**

<b>Tabla de contenido</b>	
<b>Introducción</b> .....	<b>5</b>
<b>Capítulo I. La Problemática</b> .....	<b>8</b>
1.1 Definición del problema.....	8
1.1.1 Situación actual .....	8
1.1.2 Pronóstico .....	9
1.1.3 Control al Pronóstico.....	11
1.1.4 Delimitación espacial y temporal .....	13
1.2 Preguntas de investigación .....	13
1.2.1 Formulación del Problema .....	13
1.2.2 Sistematización del problema .....	13
1.3 Objetivos .....	14
1.3.1 Objetivo general .....	14
1.3.2 Objetivos específicos .....	14
1.4 Justificación .....	15
1.4.1 Justificación práctica .....	15
1.5 Hipótesis .....	17
1.6 Metodología .....	18
1.6.1 Tipo de estudio .....	18
1.6.1.1 Estudio exploratorio .....	18
1.6.1.2 Estudio descriptivo .....	18
1.6.2 Método de investigación .....	19
1.6.2.1 Método de observación .....	19
1.6.2.2 Método inductivo .....	19
1.6.2.3 Método de análisis .....	20
1.6.3 Técnicas para la recolección de la información .....	20
1.6.3.1 Fuentes secundarias .....	20
1.6.3.2 Fuentes primarias .....	21

1.6.4 Tratamiento de la información .....	21
1.6.4.1 Técnicas estadísticas .....	21
1.6.4.2 Presentación de la información .....	21
1.7 Marco de referencia .....	21
1.7.1 Acerca de Comisión Federal de Electricidad .....	21
1.7.2 Comisión Federal de Electricidad y la electricidad en México .....	23
1.7.3 Misión, visión y valores .....	27
1.7.4 Organigrama de la Gerencia Comercial .....	28
1.7.5 Servicios .....	30
1.7.6 Estadísticas de servicio al cliente .....	31
1.7.7 ¿Cómo la sociedad percibe a Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala? .....	32
1.7.8 Responsabilidad social .....	33
<b>Capítulo II. Marco Teórico .....</b>	<b>34</b>
2.1 Antecedentes de la capacitación en México .....	34
2.1.1 Importancia de la capacitación para Taylor y Fayol .....	39
2.2 Legislación vigente de la capacitación .....	41
2.2.1 La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos .....	42
2.2.2 La Ley Federal del Trabajo .....	43
2.2.3 Ley Orgánica de la Administración Pública Federal .....	47
2.3 Capacitación en México .....	48
2.3.1 Problemas culturales .....	50
2.4 Capacitación .....	51
2.4.1 Conceptos de capacitación .....	52
2.4.2 Definición de adiestramiento, capacitación y desarrollo .....	55
2.4.3 Diferencia entre capacitación y desarrollo .....	57
2.4.4. Objetivos de la capacitación en la empresa .....	58
2.4.5. Beneficios de la capacitación para el trabajador y la empresa .....	61
2.4.6. Capacitación enfocada en competencias .....	62

2.4.7. Instrumentos de apoyo para la capacitación .....	66
2.5 Evaluaciones para la capacitación .....	68
2.5.1. ¿Cómo se llevan a cabo dichas evaluaciones? .....	68
2.5.2. Tipos de evaluaciones .....	70
2.5.3 Modelos de evaluación para la capacitación .....	70
<b>Capítulo III. Diagnóstico .....</b>	<b>77</b>
3.1 Capacitación en Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala .....	77
3.1.1 Cursos .....	78
3.1.2 Diplomados .....	80
3.2 Manual de la organización .....	80
3.2.1 Objetivo .....	80
3.2.2 Marco legal .....	81
3.2.3 Misión .....	82
3.2.4 Políticas .....	82
3.3 Perfil de puestos .....	84
3.3.1 ¿Qué papel juega el perfil de puestos para seleccionar al personal de nuevo ingreso en Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala? .....	84
3.3.2 Perfil de puestos del agente comercial .....	85
3.4 Proceso de capacitación para el agente comercial en Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala.....	86
3.5 Entrevistas .....	91
<b>Capítulo IV Propuesta .....</b>	<b>100</b>
4.1 Solución del problema .....	100
<b>Conclusiones .....</b>	<b>111</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>113</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>120</b>
<b>Glosario .....</b>	<b>123</b>

## Introducción

En la actualidad debido a la gran apertura de mercados las organizaciones se encuentran en incertidumbre, ya que a nivel internacional, la globalización en los mercados, el acelerado avance tecnológico y los nuevos esquemas de organizaciones de la producción y gestión del trabajo están provocando cambios fundamentales en los sistemas institucionales de la formación y capacitación en las organizaciones, debido a esto surge el término competitividad ya que su fin es buscar la eficiencia empresarial como un elemento clave de supervivencia para las organizaciones; sin embargo, en el caso de Comisión Federal de Electricidad no se ve afectada por este tipo de situaciones, puesto que es un organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio; donde anteriormente su principal competidor era la empresa Luz y Fuerza del Centro, la cual se extinguió basándose en un decreto (Anexo 1), por lo que actualmente Comisión Federal de Electricidad no cuenta con un competidor en México, esto hace más privilegiada su estancia y estabilidad dentro del país; ya que su principal compromiso es ofrecer servicios de excelencia y garantizar altos índices de calidad en todos sus procesos, aun así dichas características no pueden ser medibles lo cual Comisión Federal de Electricidad puede regular su mercado de acuerdo a sus intereses.

Debido a esto Comisión Federal de Electricidad se enfoca en su principal prioridad que es lograr adaptarse a los cambios que se le están presentando como en abarcar todos los canales de distribución que se le abrieron, en mejorar la calidad de su infraestructura y en contratar a los suficientes colaboradores para cubrir esa área de oportunidad con el fin de satisfacer a los clientes, dejando a un lado la calidad de enseñanza que se les está brindando a los futuros colaboradores de esta exitosa empresa, sin importar que estos serán la base para capturar y agregar valor a la compañía, atender a sus posibles consumidores y dar rentabilidad al negocio.

De la misma manera existen diversos autores a lo largo de la historia que se han cuestionado acerca de la capacitación como elemento clave para fortalecer la competitividad e incrementar la eficiencia y la eficacia organizacionales, y con ello, la productividad.

A continuación se menciona una definición de capacitación, con el fin de entender de una forma más adecuada los procesos que debe llevar a cabo el área de recursos humanos dentro de una empresa, y así obtener personal calificado para desempeñar el trabajo.

Como menciona Siliceo (1986:14) en su libro. "La capacitación es la función educativa de una empresa por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidades de los colaboradores" la capacitación es una cuestión de toda la organización por que afecta a todo el personal: es decir, entre mejor preparado y calificado se tenga al personal mejor será, el desarrollo y ayudar, a prevenir problemas futuros, lo que será, un beneficio para la empresa.

"En cualquier institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención,, Peter Drucker.

Por consiguiente, se realizará, una revisión sobre la situación actual del proceso de capacitación en Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala para el puesto de agente comercial, es decir, se evaluará, si el proceso de capacitación es factible llevarse a cabo, ya que la capacitación es un fenómeno muy importante en la vida cotidiana de las organizaciones, puesto que los seres humanos buscan prepararse para garantizar un mejor futuro. También muestra si son tomadas como base las normas, políticas, manuales y perfiles de puestos para llevar a cabo eficientemente el proceso de capacitación y el desarrollo de los recursos humanos.

El presente proyecto se compone de cuatro capítulos que cumplen el propósito y objetivo de dar solución a la problemática de capacitación que tiene Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala, por esta razón se presenta una breve introducción de cada capítulo, con el fin de conocer el contenido de cada uno y empezar a buscar una relación con el tema.

Capítulo 1: En este capítulo se presenta la situación por la cual se está realizando esta tesis, las consecuencias que tendrá Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala si no cambia su proceso de capacitación, las delimitaciones donde se aplicará, dicha propuesta y en qué fecha fue detectado el problema, los objetivos generales y específicos a los cuales se pretende llegar finalizada esta tesis, la justificación del porque se realiza, que se logre, si se lleva a cabo la propuesta, el tipo de estudio que se aplicará, las técnicas que se utilizarán para la recolección de la información necesaria, antecedentes y donde está, parada actualmente Comisión Federal de Electricidad.

Capítulo 2: Se enfoca en analizar el entorno de Comisión Federal de Electricidad como los antecedentes de la capacitación en México, la legislación vigente de la capacitación, los beneficios de la capacitación, objetivos de la capacitación, diferencia entre capacitación y adiestramiento, tipos de modelos para evaluar la capacitación, esto con el fin de tener un amplio contexto sobre la capacitación y como lo puede aplicar en su proceso Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala.

Capítulo 3: Este capítulo se adentra en la organización como tal, ya que presenta como se desarrolla la capacitación en Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala, marco teórico, análisis del manual de la organización creado desde 1998, evaluación del perfil de puestos y el proceso de capacitación del agente comercial, realización de entrevistas para conocer la opinión de los colaboradores que llevan antigüedad en esta empresa, con el fin de presentar una comparación con el capítulo 2 y llegar a la propuesta.



Capítulo 4: La propuesta recae en obtener puntos comparativos entre los dos últimos capítulos, para demostrar lineamientos de mejora y recomendaciones para evitar los diversos factores que afectan el mal funcionamiento del proceso de capacitación y a su vez dar a conocer una solución viable.

A continuación se presenta el capítulo I con la información necesaria para conocer el porqué de esta tesis.

## Capítulo I. La Problemática

El presente capítulo tiene como propósito y objetivo realizar una exposición y análisis sobre el proceso de capacitación de Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala, creando objetivos que constituyen el antecedente para la construcción de objetivos determinados para el presente proyecto de tesis, con el fin de tener establecido los lineamientos que se deben seguir durante la evaluación del proceso de capacitación para colaboradores de nuevo ingreso específicamente para el agente comercial.

### 1.1 Definición del problema

1.1.1 Situación actual. Comisión Federal de Electricidad esta pasando por una etapa difícil de reestructuración, debido a que requiere de personal eficiente y capaz para cubrir las diversas áreas del mercado, ya que surgió un desafortunado acontecimiento con su principal competidor que es Luz y Fuerza del Centro que no pudo remontar del estancamiento económico en el que se encontraba, debido a que pasó por un desfavorable proceso de liquidación, además de la compra excesiva de energía en bloque a Comisión Federal de Electricidad y al deficiente proceso de cobro a grandes usuarios como industrias, bancos, municipios, universidades y dependencias oficiales, a los que se les mantuvo el servicio a pesar de deudas millonarias; a pesar de esto no se llevó a cabo ningún intento por modernizar la empresa ni mejorar la calidad del servicio y siguieron teniendo costos cada vez más elevados; ocasionando que el gobierno mexicano anunciara que procedería con la liquidación de los trabajadores.

Al margen de esto Comisi6n Federal de Electricidad se ve obligada a realizar contrataciones de personal para cubrir todas las plazas a lo largo de la rep...blica mexicana, del cual fui participe para ocupar el puesto de agente comercial en la zona Tlaxcala, cabe mencionar que durante este proceso de selecci6n de nuevos trabajadores se logr6 percibir que en esta exitosa organizaci6n existe una escasez de planeaci6n de la informaci6n que se imparten durante la capacitaci6n, recayendo desde la falta de renovaci6n del perfil de puesto, ya que para las diversas actividades que realiza un agente comercial en el ,rea laboral no es suficiente la ensefanza, dejando huecos que son vitales para realizar el trabajo eficientemente, ocasionando un gran dfficit en el departamento comercial de:

- Productividad: En cuanto a lo referido con productividad quiere decir que la relaci6n entre lo que se produce y los recursos tecnol6gicos, materiales, energfticos y humanos utilizados para realizar las actividades diarias es menor, ya que no se realiza el mismo esfuerzo esperado por el personal, debido a la escasez de conocimiento para el desarrollo de tareas.
- Servicio: Escases de interf's en la direcci6n del personal, en c6mo administrar los recursos econ6micos, humanos y materiales; dejando inadvertido el servicio al cliente que es el punto principal para esta compaafaa.
- Capital: Incremento de gastos ya que los colaboradores deben asistir a cursos para reafirmar y conocer profundamente los temas requeridos a diario.

1.1.2 Pron6stico. De no llevarse a cabo un cambio en la capacitaci6n la empresa Comisi6n Federal de Electricidad Zona Tlaxcala seguir, realizando un ineficiente y no favorable para los colaboradores de nuevo ingreso, debido a que actualmente a pesar de la capacitaci6n inicial se tienen que tomar cursos sobre

temas importantes que se requieren en el día a día cada semana, generando un gasto en lugar de una inversión.

También crea incertidumbre para los colaboradores, ya que al realizar el trabajo existen dudas o huecos evitando que se lleve a cabo exitosamente las actividades en tiempo y forma, sin embargo, lo más preocupante es que el agente comercial se dedica principalmente en llevar a cabo actividades de atención al cliente, y se dice que *“El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios”* (Herramienta de Gestión Empresarial, 1981), por lo que la capacitación debe de estar enfocada en hacer expertos a los colaboradores en este servicio, ya que si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy larga, como sucedió con la compañía Luz y Fuerza del Centro.

Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque *“el* es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa, en cambio, dentro de Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala se enfocan en saber el *“Por qué del problema o cómo poderlo resolverlo?”*, en lugar de darle una atención al cliente efectiva y rápida.

Finalmente, el principal objetivo de los agentes comerciales sería conocer y entender tan bien a los clientes, que el servicio pueda ser definido y ajustado a sus necesidades para satisfacerlo.

*“El cliente es nuestro jefe y nuestra razón de ser como empresarios”*  
(Herramienta de Gestión Empresarial, 1981)

Sin embargo, a su falta de productividad e ineficacia, los colaboradores de nuevo ingreso de Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala se ven obligados a buscar asesores con los que ya son expertos en la materia, evidenciando que la empresa no está sufriendo una recesión pasajera, sino que se está quedando fuera de su objetivo principal.

Con este sistema se está viendo que el manual de capacitación no se está llevando a cabo correctamente, es decir, funge como un protocolo pero no como un proceso que se debe de realizar eficazmente con el objetivo principal de brindar información adecuada para la implementación de actividades a los colaboradores de nuevo ingreso.

También seguir, el incremento o de rotación de personal en Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala, ya que se piensa que son incapaces de aprender a realizar las tareas rápidamente, por lo que los colaboradores de nuevo ingreso se desesperan y tienden a renunciar, elevando los gastos para la compañía de contratación e inducción.

1.1.3 Control al pronóstico. Para solventar esta situación se ha encontrado una forma de demostrar que existe una gran oportunidad de llevar a cabo la curva de aprendizaje para el departamento comercial específicamente con el agente comercial, ya que no es más que :

Una línea que muestra la relación existente entre el tiempo (o costo) de producción por unidad y el número de unidades de producción consecutivas. También pueden tomarse en consideración la cantidad de fallas o errores, o bien el número de accidentes en función del número de unidades producidas.

La curva de aprendizaje es, literalmente, un registro gráfico de las mejoras que se producen en los costos a medida que los agentes comerciales ganan experiencia y aumenta el número total de clientes, en cuanto a la minimización de rezago. El aprendizaje de la organización también es el resultado de la práctica, pero proviene de cambios en la administración, los equipos, y diseños de productos y procesos. Se espera que en una empresa se presenten al mismo tiempo ambos tipos de aprendizaje, y con frecuencia se describe el efecto combinado como una sola curva de aprendizaje. (Pfeffer, 2008, p. 164)

También es importante saber que si se lleva a cabo la capacitación, como una acción educativa, lleva implícita un cierto grado de labor social por parte del instructor, es decir, implica dar a la sociedad por parte del agente capacitador un poco de lo mucho que la misma sociedad les proporciona, es cerrar la brecha que separa al ser humano del conocimiento, y es proveer al trabajador de los recursos instruccionales necesarios para su desarrollo (Barrón, 2003).

La nueva cultura laboral se inscribe en este contexto ya que el diálogo obrero-empresario propone procesos educativos y de capacitación permanentes y sistemáticos, los cuales suponen un mejor dominio del entorno laboral, y a su mismo, el aumento de la productividad (Barrón, 2003), pero en el caso de Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala no se lleva a cabo de este modo, ya que el problema no radica en la comunicación de los colaboradores y altos mandos, si no en la mala capacitación de los dirigentes. Los colaboradores por el sindicato están altamente educados, ya que no se les brinda la base si no han hecho un servicio social en el puesto que quieren desempeñar, creando expertos en la materia, que no es el mismo proceso para agente comercial ya que estos son de confianza.

Ahora bien, con base en lo anterior se puede decir que el carácter social de la capacitación va unido a que debe de existir una nueva cultura laboral, ya que promueve el cambio de actitudes y conductas en el trabajo, al mismo tiempo que precisa la necesidad de actualización del trabajador.

Otra idea se base en que el personal bien capacitado ofrece un valor agregado a todo lo que produce, permitiendo a la empresa presentar productos y servicios de calidad a sus clientes, manteniendo al empleado contento en su puesto, percibiendo el beneficio de la capacitación. Por lo que para lograr empleados productivos es indispensable brindarles capacitación de calidad e impartida de manera continua, de esta manera se genera, en el individuo un interés propio hacia el conocimiento y la actualización, que son

los mejores aliados para el progreso de todo ser humano, porque a lo largo de su vida lo ...nico que no perder, valor ser, el conocimiento acumulado<sup>^</sup>. (Evans, 2005, p. 164)

1.1.4 Delimitaci3n espacial y temporal. Este es un tema que abarca a todos los departamentos de Comisi3n Federal de Electricidad Zona Tlaxcala, debido a que el ineficiente proceso de capacitaci3n afecta a cada uno de los colaboradores que quieren ingresar a esta empresa, pero est, tesi s se enfocar, ...nicamente en el departamento comercial en el puesto de agente comercial en la zona Tlaxcala.

Con este trabajo, se lograr, recabar la informaci3n necesaria, entender con m,s claridad el proceso de capacitaci3n que se lleva a cabo actualmente y as• verificar su utilizaci3n, ...nicamente en veranc2011. Con la finalidad de capacitar al agente comercial que se incorporar, a la organizaci3n, buscando que sea de manera efectiva y clara para que desempeñe sus actividades diarias sin dudas y minimizar errores.

## 1.2 Preguntas de investigaci3n

### 1.2.1 Formulaci3n del problema

„Actualmente es eficiente el p roceso de capacitaci3n en Mfxico concretamente en el caso Comisi3n Federal de Electricidad Zona Tlaxcala para el puesto de agente comercial?

1.2.2 Sistematizaci3n del problema. Durante el desarrollo de la investigaci3n se buscar,n las respuestas a los siguientes cuestionamientos:

1. „Cu,l es el marco legal de la capacitaci3n en Mfxico?
2. „Cu,les son los alcances reales y limitaciones de la capacitaci3n en la organizaci3n?

3. ¿Qué es lo que sucede realmente en la práctica (Piso de la fábrica) si es solo un rito de iniciación o es una función eficaz para mejorar la productividad del personal?
4. ¿Qué beneficios a largo plazo conlleva capacitar a los nuevos colaboradores para Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala?
5. ¿Es vista solo como protocolo para cumplir con las normas de liderazgo de Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala o el sindicato?
6. ¿Cómo es la opinión de la capacitación por la empresa y por los colaboradores de nuevo ingreso?
7. ¿Qué estrategia de aplicación actual ha estado fallando?
8. ¿Qué estrategia podrá garantizar la eficiencia en el plan de ejecución?
9. ¿Cómo ha influenciado la rotación de personal para la empresa?

### *1.3 Objetivos*

#### *1.3.1 Objetivo General*

Realizar una propuesta de mejora sobre el proceso de capacitación en Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala para el puesto de agente comercial, con el fin de saber si está se realiza con la responsabilidad y funcionamiento adecuado para impartir información benéfica para los colaboradores de nuevo ingreso.

#### *1. 3.2 Objetivos específicos. Los cuales son:*

- Evaluar si el perfil de puestos en el que se basa el área de recursos humanos es el adecuado hoy en día para tomar decisiones de contratación de personal.
- Averiguar en qué consiste la capacitación, cómo y en donde se lleva a cabo, qué características tiene y todo aquello relacionado con la misma.
- Identificar si la capacitación se realiza únicamente como protocolo de iniciación o para brindarles la información adecuada para que realicen su trabajo al ingresar a la organización eficientemente sin necesidad de tener cada semana cursos de capacitación, para reafirmar lo según ya enseñado.

- Describir la importancia que tiene en la actualidad el proceso de capacitaci3n en las organizaciones.
- Demostrar que para tener un proceso de capacitaci3n funcional es necesario tener identificadas las competencias para cada puesto y establecidas en el perfil de puestos.

#### 1.4 Justificaci3n

En este trabajo se pretende analizar la situaci3n que tiene Comisi3n Federal de Electricidad Zona de Tlaxcala en cuanto a su deficiente enfoque en las bases de la capacitaci3n, ya que debe responder a las demandas que generan los acontecimientos cotidianos, y proveer medios para acompa1ar la implementaci3n de proyectos de desarrollo tecnol3gico y as3 eficientar los procesos, como se plantea en la justificaci3n pr3ctica.

1.4.1 Justificaci3n pr3ctica . La deficiente capacitaci3n crea mayor o menor capacidad de las empresas para generar rentabilidad, debido a que surgen gastos de transporte y comida cada semana para poder asistir a los cursos de retroalimentaci3n.

Esta afirmaci3n se ve confirmada por los m...ltiples y variados "beneficios y ventajas" de contar con una eficaz capacitaci3n, ya que tambi3n le genera a Comisi3n Federal de Electricidad Zona Tlaxcala la preocupaci3n por la calidad de la atenci3n al cliente, y se tiene presente que con un excelente servicio se pueden lograr los siguientes beneficios:

1. Mayor lealtad de los consumidores.
2. Incremento de las firmas de contratos y la rentabilidad (la alta calidad permite, entre otras cosas, fijar precios que el consumidor estar, dispuesto a pagar ).
3. Pagos de recibos vencidos m,s frecuentes .



4. Un m,s alto nivel de contratos firmados individuales a cada usuario (los clientes satisfechos adquieren m,s de los mismos servicios y productos).
5. M,s ventas, ya que los clientes satisfechos se m uestran m,s dispuestos a pagar los otros servicios de la empresa (refrigeradores o focos)
6. M,s clientes nuevos que deciden pagar por el servicio a travfs de la comunicaci€n boca-a-boca, las referencias de los clientes satisfechos, etcftera.
7. Menores gastos en actividades de marketing (publicidad, promoci€n de ventas y similares).
8. Menos quejas y reclamaciones y, en consecuencia, menores gastos ocasionados por su gesti€n).
9. Mejor imagen y reputaci€n de la empresa.
10. El posicionamiento en la mente del consumidor por el servicio al cliente es el m,s valioso y podr•a ser el factor del porque es la ...nica empresa generadora de energ•a en Mfxico.
11. Un mejor clima de trabajo interno, ya que los empleados no est,n presionados por las continuas quejas de los consumidores, usuarios y clientes.
12. Mejores relaciones internas entre el personal ya que todos trabajan, unificados, hacia un mismo fin.
13. Menos quejas y ausentismo por parte del personal (m,s alta productividad).
14. Menor rotaci€n del personal.

Y esto es as• por una sencilla raz€n:

La competitividad de las empresas depende hoy en d•a de su capacidad para captar y fidelizar una base de clientes, consumidores o usuarios suficientemente

amplia como para generar los recursos que le van a permitir cubrir sus costos e invertir en su propio desarrollo y progreso y en el de todos aquellos que forman parte de ellas. (Alcaide, 2002)

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización, es por eso que son muchos y variados los beneficios que ésta aporta, los cuales dependen en gran parte de las circunstancias de cada empresa, de sus recursos en capital humano y económico y del esfuerzo, motivación e interés de los empleados.

### 1.5 Hipótesis

En este trabajo se plantea demostrar que la capacitación es una cuestión que involucra a toda la organización por que afecta a todo el personal, es decir, entre mejor preparados y calificados se tenga al personal mejor será, el desarrollo de éstos y ayudar, a prevenir problemas futuros, lo que será, un beneficio para la empresa. Quiz, no haya sido analizado de manera coherente por el sindicato o los directivos de Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala que creen que la capacitación es un gasto, pero se debe considerar como un importante motivador para los trabajadores puesto que les da la confianza que la empresa se preocupa por ellos, por su desarrollo y no sólo porque hagan bien su trabajo.

También es importante tener en cuenta que el factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma.

*“El hombre es y continuará, siendo el activo más valioso de una empresa,” Peter Drucker.*

Es necesario recordar que la experiencia ha demostrado que con la debida preparación de los trabajadores, es factible mantener y emprender tareas más ambiciosas ya que el adquirir nuevos conocimientos y el desarrollo de nuevas

habilidades permite llevar a cabo todo un proceso para elevar el nivel de calidad en las empresas y, al mismo tiempo, lograr la credibilidad y profesionalismo de la capacitación.

En síntesis toda empresa debe orientar la capacitación para la calidad y la productividad (Gestión de Capacitación, 2008, Unidad 1)

También es pertinente basarse en lo anterior para realizar un plan integral de capacitación donde abarque todos los aspectos fundamentales para incorporar un nuevo modelo de inducción y capacitación a los integrantes de nuevo ingreso, donde sea planeada, programada y continua; basándose en el manual de capacitación para el área comercial.

## 1.6 Metodología

### 1.6.1 Tipo de estudio

1.6.1.1 Estudio Exploratorio. En el presente estudio se pretende dar a conocer datos importantes de la capacitación en México, ya que existen muchos estudios sobresalientes a cerca de este tema, sin embargo, no se especifican en las empresas gubernamentales, como es el caso de la empresa Comisión Federal de Electricidad.

También se estudiará la legislación vigente que ampara que se debe de llevar a cabo el proceso de capacitación dentro de cualquier organización, ya sea gubernamental o privada.

Es importante mencionar que no existe un estudio enfocado en analizar la deficiencia que existe en el proceso de capacitación dentro de Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala, ya que es muy difícil realizarlo por las políticas restrictivas que tiene esta organización.

1.6.1.2 Estudio Descriptivo. Durante este trabajo, se realizará un interrogatorio dirigido por un investigador (entrevistador), con el propósito de

obtener informaci3n referente al comportamiento de los colaboradores de nuevo ingreso en Comisi3n Federal de Electricidad Zona Tlaxcala, donde se busca analizar el exceso de rotaci3n de personal y el disgusto que existe por la ineficacia del proceso de capacitaci3n.

## 1.6.2 M3todo de Investigaci3n

1.6.2.1 M3todo de observaci3n. El desarrollo de esta tesis debe de llevarse a cabo mediante una investigaci3n en el sitio de trabajo, con la finalidad de comparar los patrones de conductas de los evaluados en el momento. Es importante tener un control sobre los procesos que se tendr3n que modificar .

- Ventaja: su objetividad, permite detectar fallas que no se registrar3an de otra manera y permite evaluar los avances.
- Desventaja: es costosa en t3rminos de tiempo, modifica lo observado, requiere un an3lisis profundo de los observadores.

Tambi3n es fundamental observar las habilidades y actitudes que presentan los agentes comerciales de nuevo ingreso, tras problemas que surgen de manera inesperada y que por falta de capacitaci3n no pueden resolverse de la mejor manera y as3 minimizan la atenci3n al cliente.

1.6.2.2 M3todo inductivo. Este an3lisis permitir, demostrar que los colaboradores se sienten inseguros al realizar su trabajo por la escasez de conocimiento, generando preocupaci3n y acumulaci3n de tareas por que tienen que invertir tiempo en capacitaciones al momento para erradicar su disminuci3n de productividad.

Tambi3n ayudar, a establecer medidas de control como las siguientes:

- Planificar y ejecutar las actividades de capacitaci3n de acuerdo a prioridades y utilizando los recursos de manera eficiente.
- Medir una situaci3n actual que servir, de l3nea base para evaluar la efectividad posterior a la capacitaci3n.

- Definir quiénes necesitan capacitación y en qué áreas.
- Definir los contenidos que necesitarán, un mayor interés para los futuros colaboradores de la empresa.
- Establecer las directrices de los planes y programas.
- Optimizar el uso de recursos.

1.6.2.3 Método de análisis. Para detectar si la presente propuesta resulta rentable para el proceso de capacitación se debe realizar un análisis; el cual es :

- Análisis organizacional: Que es aquel que examina a toda la compañía para determinar en qué área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación. Se debe tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos de Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala, así como los resultados de la planeación en recursos humanos.
- Análisis de tareas: Se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse a la organización.
- Análisis de la persona: Dirigida a los empleados de nuevo ingreso. En el análisis de las personas se debe realizar dos preguntas „¿Qué información es la adecuada para capacitar? y „¿Qué clase de capacitación se necesita? En este análisis se debe comparar el desempeño de los empleados que ya tomaron la capacitación con los resultados que requiere la empresa. Es fundamental aclarar que esta información se obtiene a través de una encuesta.

### 1.6.3 Técnicas para la recolección de la información

1.6.3.1 Fuentes secundarias. Para adquirir la información necesaria para la presente tesis se emplearán libros, periódicos (en papel y en línea), revistas (en papel y en línea), documentos de investigación, así como de páginas electrónicas relevantes al tema mediante la red de Internet.

1.6.3.2 Fuentes primarias. Se realizar,n encuestas a las personas encargadas de este proceso de manera discreta por el sistema de restricci6n que tiene Comisi6n Federal de Electricidad Zona Tlaxcala.

- Encuestas: Con preguntas abiertas o cerradas.

Ventaja: Es de aplicaci6n masiva y colectiva, bajo costo y anonimato.

Desventaja: Hay aspectos que pueden quedar sin conocer.

Autoevaluaci6n: registro de las propias habilidades, generalmente a nivel ejecutivo.

- Entrevista: A base de preguntas abiertas o estructuradas.

Ventaja: Permite descubrir aspectos no previstos, hay posibilidades de clarificar lo requerido.

Desventaja: Es lenta, costosa, sin anonimato, es subjetiva y puede no ser representativa del total.

#### 1.6.4 Tratamiento de la Informaci6n

1.6.4.1 T6cnicas estad•sticas. Para reflejar la informaci6n de los niveles de capacitaci6n en M6xico y como se lleva a cabo el proceso.

1.6.4.2 Presentaci6n de la informaci6n. Los datos se presentar,n en forma escrita, mediante gr,ficos, cuadros y figuras, de tal manera que se refleje de manera concisa el proceso de capacitaci6n en esta organizaci6n.

### 1.7 Marco de Referencia

1.7.1 Acerca de Comisi6n Federal de Electricidad. (Comisi6n Federal de Electricidad, 2011,s.p) La Comisi6n Federal de Electricidad es una empresa del gobierno mexicano que genera, transmite, distribuye y comercializa

energía eléctrica para más de 34.7 millones de clientes, lo que representa a más de 100 millones de habitantes, e incorpora anualmente más de un millón de clientes nuevos.

La infraestructura para generar la energía eléctrica está compuesta por 187 centrales generadoras, con una capacidad instalada de 52,506 megawatts (MW). El 22.9% de la capacidad instalada corresponde a 22 centrales construidas con capital privado por los productores independientes de energía (PIE). En la Comisión Federal de Electricidad se produce la energía eléctrica utilizando diferentes tecnologías y diferentes fuentes de energético primario.

Tiene centrales termoeléctricas, hidroeléctricas, carboceléctricas, geotermoeléctricas, eoloceléctricas y una nucleoceléctrica. Para conducir la electricidad desde las centrales de generación hasta el domicilio de cada uno de sus clientes, la Comisión Federal de Electricidad tiene más de 751 mil kilómetros de líneas de transmisión y de distribución.

Al cierre de 2010, el suministro de energía eléctrica llegó a más de 190 mil localidades (190,732 rurales y 3,667 urbanas) y el 97.8% de la población utiliza la electricidad. En los últimos diez años se han instalado 42 mil módulos solares en pequeñas comunidades muy alejadas de los grandes centros de población. Esta será la tecnología de mayor aplicación en el futuro para aquellas comunidades que aún no cuentan con electricidad.

En cuanto al volumen de ventas totales, 99% lo constituyen las ventas directas al público y el 1% restante se exporta. Si bien el sector doméstico agrupa 88.4% de los clientes, sus ventas representan 23.8% del total de ventas al público. Una situación inversa ocurre en el sector industrial, donde menos de 1% de los clientes representa más de la mitad de las ventas.

La Comisión Federal de Electricidad es también la entidad del gobierno federal encargada de la planeación del sistema eléctrico nacional, la cual es plasmada en el Programa de Obras e Inversiones del Sector Eléctrico (POISE), que describe la evolución del mercado eléctrico, así como la expansión de la

capacidad de generación y transmisión para satisfacer la demanda en los próximos diez años, y se actualiza anualmente.

El compromiso de la empresa es ofrecer servicios de excelencia, garantizando altos índices de calidad en todos sus procesos, al nivel de las mejores empresas eléctricas del mundo. Comisión Federal de Electricidad es un organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio.

1.7.2 Comisión Federal de Electricidad y la electricidad en México. (Comisión Federal de Electricidad, 2011, s.p) Dentro de exitosas empresas es importante saber cuáles son los antecedentes que fundaron a las actuales compañías, por lo que se relatan los siguientes datos:

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 metros 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 rentables, 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 Comisión Federal de Electricidad (CFE), 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).

Comisión Federal de Electricidad 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

p...blico y electrificaci6n de comunidades Los primeros proyectos de generaci6n de energ•a elfctrica de Comisi6n Federal de Electricidad se realizaron en Teloloapan (Guerrero), Ptzcuaro (Michoac,n), Suchiate y X•a (Oaxaca), y Ures y Altar (Sonora). El primer gran proyecto hidroelfctrico se inici6 en 1938 con la construcci6n de los canales, caminos y carreteras de lo que despu•s se convirti6 en el Sistema Hidroelfctrico Ixtapantongo, en el Estado de M•xico, que posteriormente fue nombrado Sistema Hidroelfctrico Miguel Alem,n.

En 1938 Comisi6n Federal de Electricidad ten•a apenas una capacidad de 64 kW, misma que, en ocho a•os, aument6 hasta alcanzar 45,594 kW. Entonces, las compa•as privadas dejaron de invertir y Comisi6n Federal de Electricidad se vio obligada a generar energ•a para que fctas la distribuyeran en sus redes, mediante la reventa.

Hacia 1960 la Comisi6n Federal de Electricidad 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 compa•as 9%. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos de generaci6n y electrificaci6n, para esas fechas apenas 44% de la poblaci6n contaba con electricidad. Por eso el presidente Adolfo L6pez Mateos decidi6 nacionalizar la industria elfctrica, el 27 de septiembre de 1960. A partir de entonces se comenz6 a integrar el Sistema Elfctrico Nacional, extendiendo la cobertura del suministro y acelerando la industrializaci6n. El estado mexicano adquiri6 los bienes e instalaciones de las compa•as privadas, las cuales operaban con serias deficiencias por la falta de inversi6n y los problemas laborales.

Para 1961 la capacidad total instalada en el pa•s ascend•a a 3,250 MW. Comisi6n Federal de Electricidad vend•a 25% de la energ•a que produc•a y su participaci6n en la propiedad de centrales generadoras de electricidad pas6 de cero a 54%.

En esa d•cada la inversi6n p...blica se destin6 en m,s 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 Comisión Federal de Electricidad 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 Comisión Federal de Electricidad 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 Comisión Federal de Electricidad. 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, Comisión Federal de Electricidad 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 a... en zonas remotas y comunidades dispersas.

Comisión Federal de Electricidad es reconocida como una de las mayores empresas eléctricas del mundo, y a...n mantiene integrados todos los procesos del servicio eléctrico

### 1.7.3 Misi3n, Visi3n y Valores

#### Nuestra Misi3n

Prestar el servicio p...blico de energ•a elctrica con criterios de suficiencia, competitividad y sustentabilidad, comprometidos con la satisfacci3n de los clientes, con el desarrollo del pa•s y con la preservaci3n del medio ambiente. (Comisi3n Federal de Electricidad Zona Tlaxcala, 2011, s.p)

#### Visi3n al 2030

Ser una empresa de energ•a, de las mejores en el sector elctrico a nivel mundial, con presencia internacional, fortaleza financiera e ingresos adicionales por servicios relacionados con su capital intelectual e infraestructura f•sica y comercial.

Una empresa reconocida por su atenci3n al cliente, competitividad, transparencia, calidad en el servicio, capacidad de su personal, vanguardia tecnol3gica y aplicaci3n de criterios de desarrollo sustentable. (Comisi3n Federal de Electricidad Zona Tlaxcala, 2011, s.p)

#### Valores:

#### Deseables:

- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Calidad de vida.
- Conciencia econ3mica
- Conciencia ecol3gica
- Humildad
- Seguridad.

#### Incuestionables:

- Honestidad

- Lealtad
- Responsabilidad
- Actitud de servicio
- Respeto.

En Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala el hecho de hablar de misión, visión y valores es fundamental, ya que en esta empresa enfocan todas sus prácticas en el “Libro de filosofía y Valores” en cada división, debido a que buscan que los colaboradores se sientan identificados y realizados como hombres, es decir, de manera, espiritual, institucional, profesional, con derechos civiles, etc.

Ahora bien a partir de que se les inculca a los colaboradores basarse en dicho libro anteriormente mencionado, cabe destacar que las diversas actividades que se realizan dentro de Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala van encaminadas en buscar el bien común de los que son participes para ejecutar los procesos efectivamente como los proveedores, clientes, amigos, familiares y sociedad. Por lo que es importante saber que los valores son guías que sirven para definir la conducta de las personas e indicar lo que “se debe hacer” y lo que “no se debe hacer”; señalando lo que es “correcto” y lo que es “incorrecto”. Para así determinar las costumbres y lo que mueve a Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala, a su vez buscar tener una correlación entre los valores sociales y los individuales de acuerdo a la importancia de cada sociedad o empresa, mientras no dañen a terceros. (Libro de Filosofía y Valores, (2005) Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala).

*1.7.4 Organigrama de la Gerencia Comercial.* Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala es una organización muy compleja que requiere un ordenamiento jerárquico, para especificar las funciones que cada persona debe ejecutar dentro de la empresa. Por ello la funcionalidad de ésta, recae en la buena estructuración del organigrama, el cual indica la línea de autoridad y responsabilidad, así también los canales de comunicación y supervisión que integran a las diversas partes de una organización. Cabe destacar que cada

departamento consta con dicho organigrama, sin embargo, solo se presenta el organigrama de la gerencia comercial en la Figura 2.

Tambiñ se plasma el actual organigrama de Comisiñ Federal de Electricidad Zona Tlaxcala, pero ...nicamente del ,rea comercial que es de donde parte el problema principal de esta tesis. Figura 1.

Figura 1: Organigrama Šrea Comercial (Comisiñ Federal de Electricidad Zona Tlaxcala, 2011, s.p)

Figura 2: Organigrama General de Comercial (Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala, 2011, s.p)

1.7.5 Servicios (Libro de Filosofía y Valores, (2005) Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala)

A continuación se mencionan los diversos servicios en los cuales se enfoca Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala para garantizar un eficiente servicio al cliente.

- Conexión de nuevos suministros.
- Diversificación de los medios de cobranza.
- Continuidad y calidad en el suministro.
- Renta de infraestructura.
- Servicio y asesoría al cliente.
- Atención telefónica del centro de atención regional.
- Porteo de energía eléctrica.
- Atención de solicitudes en: baja, media y alta tensión.
- Construcción de obras eléctricas.
- CFEctiva Industrial.

Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala se centra en satisfacer todos los servicios que se mencionan anteriormente, debido a que su mayor valor es el cliente y buscar la forma de satisfacer lo que requiere y así obtener incremento de mercado confiable y leal para la organización. Por lo que es fundamental que los colaboradores que son parte de este desarrollo busquen capacitarse y aprender el sistema para llegar a los resultados planeados.

1.7.6 Estadísticas de Servicio al Cliente. Se presentan diversas tablas sobre los servicios que lleva a cabo Comisión Federal de Electricidad en los diversos sectores, para así tener una comparativa del índice de ventas con los principales clientes.

Comisión Federal de Electricidad proporciona servicio de energía eléctrica a 34.7 millones de clientes, los cuales han tenido una tasa de crecimiento medio anual de casi 4.4%, durante los últimos seis años.

En el siguiente cuadro se percibe los diversos sectores a los cuales Comisión Federal de Electricidad les brinda el servicio, sin embargo, se puede notar que el mayor consumidor es el doméstico con un porcentaje de 88.35% y el que menos consume es el agrícola con un 0.35%, esto arroja que en México hoy en día tiene una gran área de oportunidad con respecto al campo, ya que si no



consumen luz es porque no se tiene actividad frecuente en dichas zonas, como se puede ver en el cuadro 1.

Sector	Porcentaje
Domfstico	88.35%
Agr•cola	0.35%
Industrial	0.71%
Comercial	10.07%
Servicios	0.52%

Cuadro 1: Clientes por sector (%). Comisi6n Federal de Electricidad. Marzo 2011.

#### Volumen de ventas

En cuanto al volumen de ventas totales, 99% lo constituyen las ventas directas al p...blico y 1.0% restante se exporta. Si bien el sector domfstico agrupa 88.35% de los clientes, sus ventas representan 23.75% de las ventas directas al p...blico. Una situaci6n inversa ocurre en el sector industrial, donde menos de 1% de los clientes representa m,s de la mitad de las ventas, esto se observa en el cuadro 2.

Sector	Porcentaje
Domfstico	23.75%
Agr•cola	4.83%
Industrial	60.14%
Comercial	6.84%
Servicios	4.43%

Cuadro 2: Ventas directas al p...blico, por sector (%) Comisi6n Federal de Electricidad. Marzo 2011.

1.7.7 „C6mo la Sociedad percibe a Comisi6n Federal de Electricidad Zona Tlaxcala? Como la mejor empresa de servicio p...blico, con

restablecimiento oportuno en contingencias, falta de orientación, asesoría y con tarifas caras, con disminución en los problemas de honestidad, burocracia y prepotencia, en proceso de modernización y cambio para mejorar la satisfacción del cliente. (Libro de Filosofía y Valores, (2005) Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala)

1.7.8 Responsabilidad Social. Uno de los objetivos es ser una empresa ambiental y socialmente responsable que cumpla con la legislación aplicable, que promueve y desarrolla la generación de energía renovable, el diálogo con la sociedad y la transparencia de sus actividades.

Así, diseña, construye y opera la infraestructura eléctrica promoviendo además la filosofía de ser buenos vecinos. Al desempeñar las tareas se tiene el cuidado de seleccionar las mejores alternativas de ubicación, diseños constructivos y modelos de operación a fin de evitar el deterioro del suelo, el aire y el agua, asegurando la preservación de las especies vegetales y animales que componen los diversos ecosistemas, así como de las condiciones que permiten mantener, y de ser posible mejorar, la calidad de vida de las personas. De la misma forma, prevén la conservación de los vestigios paleontológicos, arqueológicos e históricos que integran el patrimonio cultural.

Para lograr estos objetivos la empresa cuenta con expertos en los temas de desarrollo sustentable y patrimonio cultural que proponen y desarrollan los programas de trabajo en estos campos, colaboran con las autoridades en la materia y con diversas instituciones educativas y de investigación.

Todo ello permite incorporar las acciones adecuadas a las particularidades de cada proyecto, para con ello ir más allá, del cumplimiento de la normatividad vigente en materia de protección ambiental y conservación de los bienes culturales, logrando desarrollar proyectos bajo el enfoque de sustentabilidad. (Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala, 2011, s.p)

Por lo tanto en este capítulo se hace un recorrido sobre Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala logrando tener información específica que servirá de apoyo para realizar la evaluación de esta empresa.

Todo lo planteado anteriormente sirve como punto de referencia para desarrollar todos los puntos acordados en este capítulo y llegar al cumplimiento de los objetivos que se irán desarrollando en los siguientes capítulos, también se logró narrar los antecedentes de esta empresa consiguiendo tener una perspectiva más amplia sobre el funcionamiento enfocado en capacitación, saber cómo está parada a nivel nacional y cómo se ve en un futuro.

A continuación se planteará el capítulo II Marco Teórico donde se explica de manera general el proceso de capacitación en México y qué es la.

## **Capítulo II. Marco Teórico**

En la actualidad es fundamental que las empresas cuenten con el personal adecuado para desarrollar las actividades requeridas para ser una empresa exitosa, por lo que la capacitación del recurso humano es un factor decisivo.

Capacitar al personal de las empresas, tanto como públicas y privadas, es indispensable con el fin de alcanzar objetivos y así poder mantener la competitividad.

Sin embargo, para entender plenamente el concepto actual de la capacitación y su importancia es necesario conocer sus principios y evolución; para lograrlo es preciso hacer un recorrido por la historia de la capacitación, ya que la necesidad de adiestrar al personal surge en la época posterior a la conquista.

### *2.1 Antecedentes de la capacitación en México*

Es fundamental entender la forma en que opera una empresa, estudiar su estructura y la forma en que está funcionando, es por eso que se debe dar importancia al adiestramiento y capacitación del personal (ejecutivos, empleados y

obreros), para así poder incrementar el nivel de su productividad y generar el desarrollo y crecimiento de la organización.

Se conoce que el método de aprendizaje existe desde la época primitiva, en los inicios de la existencia del ser humano. Cuando los pueblos, en su intento por comunicarse unos con otros y poder expresar sus ideas, crearon estrategias diferentes para dar a conocer a los demás lo que sentían, lo que conocían y la manera en como lo percibían.

Sin embargo el fenómeno de la capacitación presenta un gran auge desde el inicio de la revolución industrial, debido a que el trabajo tiene un desarrollo acelerado; ha sido producto del impacto del avance tecnológico que genera la necesidad de contar con mano de obra especializada y dirigentes empresariales de primera.

Cabe destacar que los conocimientos adquiridos por el hombre en miles de años se duplicaron en 150 años (1795- 1900) y nuevamente se duplicaron en los siguientes 50 años, debido a la evolución tecnológica que se va dando en los países desarrollados por lo que esta situación se ve repetida en proporción geométrica, de manera tal que a la fecha, la magnitud del conocimiento parece no tener límites. (Rodríguez y Ramírez, 1997).

Anteriormente, los integrantes de las civilizaciones transmitían sus conocimientos y sus habilidades en forma directa, es decir, en el transcurso de las actividades diarias. Una persona experimentada proporcionaba la información necesaria para desarrollar algún trabajo, a un novato que, después de largo periodo, iba a poder hacerse cargo del trabajo sin ningún impedimento.

Como lo menciona Rodríguez y Ramírez (1997) «La reglamentación de este tipo de aprendizaje del trabajo se remonta hacia el año 1700 A.C., cuando tales reglas y procedimientos fueron incluidos en el Código de Hammurabi (Babilonia)», esto quiere decir que se busca dar como resultado una nueva creación de gremios de trabajadores especializados, para que así los trabajadores pudieran buscar

realizar negocios propios, esto a su vez trajo consigo que los maestros precipitaran dichos fenómenos, ya que la ver establecidos nuevos talleres, convirtieron los suyos en m,s exclusivos, creando una mayor calidad y mano de obra para as• ser m,s competitivos en el mercado. (p. 16)

Un caso palpable que se daba en el pasado, era cuando todo aquf l que deb•a integrarse al sistema para aspirara a ser considerado †maestro•. El maestro era propietario de la herramienta y la materia prima, ten•a a su cargo a los †oficiales• que realizaban el trabajo bajo su supervisi•n y a los †aprendices•, a quienes ...nicamente se les daba comida y alojamiento, y la oportunidad de aprender el oficio en cuesti•n. Al cabo de un lapso no definido, y una vez que el aprendizaje se hubiere realizado, se les consideraba oficiales y a su vez pod•an recibir un salario.

Debido a esto se tiene en cuenta que anteriormente se utilizaba la capacitaci•n para que las personas interesadas en alg...n oficiopudieran aprender y trabajar en ello, a su vez buscando que se lleve a cabo eficientemente para que estfn preparados e ir incrementando las capacidades y aptitudes para obtener una mejor posici•n en el negocio.

Por lo que este sistema tuvo una vigencia muy prolonga, as• que se puede percibir en nuestro pa•s, en 1931, en la Ley Federal del Trabajo, se establece la obligaci•n de las empresas de tener aprendices, a fin de garantizar la demanda de personal calificado.

Este sistema de aprendices no satisfac•a la necesidad cada vez mayor de personal que tuviera los conocimientos y las habilidades que el proceso de industrializaci•n exig•a. Por otra parte, este proceso desencadenado por el progreso industrial, provoc• parad•jicamente desempleo al sustituir a los artesanos por maquinaria, pero tambif n se produjo la incongruencia entre los requerimientos de la mano de obra y la oferta carente de la preparaci•n necesaria; adem,s de otros

problemas colaterales como altos índices de accidentes de trabajo y baja productividad. (Rodríguez y Ramírez, 1997, p. 16)

Esto tipo de conflicto que atañe a las organizaciones de esa época que es sustituido el personal por maquinaria, es también visto hoy en día debido a la gran cantidad de competencia por la globalización, ya que en todos los países hay personal capacitado con talentos innatos que buscan ser parte de una organización internacional.

También años más adelante, aunados a estos acelerados cambios, y, a medida que los consumidores incrementaban sus demandas se hacía necesario el uso de un mayor recurso humano.

De cierta manera fue así como se fueron incrementando en las industrias (ya que no eran tan pequeñas) la utilización de una mayor mano de obra más calificada de tal manera que pudiera ser cubiertas dichas demandas.

En consecuencia, el gobierno de México, con el afán de erradicar este problema que ha repercutido seriamente en el ámbito económico y social, en la Ley Federal del Trabajo de 1970, incluye disposiciones (Art. 132 fracc. XIV y XV) con la obligatoriedad para las empresas de impartir capacitación.

Debido a esto, en 1971 el estado inicia un programa de reforma administrativa dentro de la administración pública, con el propósito fundamental de adecuar los recursos disponibles a los objetivos de desarrollo integral del país. Dentro de esta reforma destaca por su importancia la quinta etapa relativa a la administración y desarrollo del personal federal, aspecto que constituye al mismo tiempo uno de los objetivos y ámbitos de la citada reforma. A partir de entonces se han tomado una serie de medidas para apoyar la preparación de personal competente, tanto en la administración pública como en el sector privado. (Rodríguez y Ramírez, 1997, p. 17)

Respecto a esto es importante que se lleven a cabo no solo porque esta especulado en dicha reforma, sino para impartir los conocimientos e informaci3n necesaria para lograr colaboradores expertos en las actividades que realicen.

En 1977 se adiciona la fracci3n XIII al Art3culo 123 de nuestra constituci3n, a fin de convertir la capacitaci3n para el trabajo en un derecho obrero, y en 1978 se reglamenta la forma en que debe impartirse, reformando la Ley Federal del Trabajo y dando origen al sistema nacional de capacitaci3n y adiestramiento.

Es innegable que la sociedad como tal ha ido evolucionando y con ello ha arrastrado el cambio al 3mbito laboral, grandes demandas se han ido presentando en las ...ltimas d3cadas, demandas que han requerido de una mano de obra m3s calificada, m3s instruida con mayores habilidades que a su vez pueden incrementar la producci3n de las empresas y solventar las necesidades de sus demandantes.

Y es, quiz3, hasta estos momentos que se presenta la problem3tica que habr3a de causar m3s dolores de cabeza a los empresarios y a los directivos, esto se debe a que ten3an que hacer una buena administraci3n de los recursos humanos ante todo, si es que quer3an tener una exitosa producci3n. Como ya se sabe, se vive en un cosmos que inevitablemente est3, en constante cambio y que cada vez exige mayor preparaci3n. Cada d3a se presenta nueva tecnolog3a y mayores avances, lo que requiere de una mayor capacitaci3n y adiestramiento del factor humano.

Como menciona Mendoza (1987:57) que 3a profundidad, la amplitud y variabilidad en la creaci3n de innovaciones tecnol3gicas y los grandes descubrimientos a nivel mundial se3ala que en la actualidad se han desatado grandes procesos que modifican desde los cimientos las fuerzas productivas superando por mucho lo que se habr3a logrado hasta hace algunos lustros3. Otro antecedente importante de la capacitaci3n es la legislaci3n sobre la educaci3n ya

que posteriormente, de ella surge la inquietud y necesidad de legislar sobre el derecho de los trabajadores a ser capacitados.

¶ Con la promulgación de la constitución de 1985, se logra el fin de los liberales y establece que todo mexicano podrá estudiar y trabajar libremente. Quedó declarada la libertad de enseñanza, de imprenta y de trabajo. (Conde, 2001, p. 12). Gracias a la promulgación de la constitución los mexicanos pueden estudiar libremente sin ninguna restricción, creando personas preparadas y competitivas día a día.

2.1.1 Importancia de la Capacitación para Taylor y Fayol. En este punto se lleva a cabo un análisis sobre la escuela clásica comparando las ideologías planteadas de Taylor y Fayol.

Esta escuela contiene dos enfoques, uno desarrollado por Frederick W Taylor, enfocado en la defensa de la racionalización del trabajo desde los niveles más bajos y el otro enfoque planteado por Henry Fayol, que se encamina en la racionalización de un sistema para la alta gerencia.

Estos dos enfoques tienen dos puntos en común:

1. Plantean una forma única e idénea de gestión.
2. Proponen el desarrollo de técnicas racionales que ayuden a crear una estructura y procesos, necesarios para coordinar la acción en cualquier organización.

Los principios de la administración científica de Taylor, se basan en la eficiencia, y plantea el estudio científico de los trabajos realizados por los empleados, para descubrir pasos improductivos, con el fin de que permitiera a la empresa definir y simplificar las funciones, y esto facilita la capacitación y aprendizaje de los puestos de trabajo y el aumento en la eficiencia, creando que los empleados tengan más producción logrando obtener recompensas



económicas. Taylor estaba convencido que el incentivo económico era el más importante para los empleados, y que se lograría que fueran más productivos si con ello, lograban obtener remuneración extra.

Esto hace que los empleados se capaciten por decisión propia buscando obtener mayores beneficios en el área laboral y personal, ya que no se ven obligados por la misma empresa.

Cabe mencionar que el sistema de administración científica enfatiza en la eficiencia y llevo a Taylor a plantear que la alta gerencia de la empresa podía maximizar sus beneficios por medio de su aplicación. Mientras Weber enfatiza la competencia laboral, Taylor propone un sistema objetivo que recompensa la productividad laboral como incentivo (http://www.dimensionempresarial.com/2174/escuela-clasica-taylor-y-fayol/. 2012)

Henry Fayol, inicia en Francia, sus estudios sobre organizaciones, en la misma época en que Taylor desarrollaba sus principios, en cambio, Fayol se concentra en el estudio del funcionamiento de los niveles administrativos en las organizaciones. Su propuesta se basa en plantear un conjunto de principios universales aplicables a la dirección.

Para Fayol hay dos funciones directivas principales que son la coordinación y la especialización. La coordinación se consigue por la aplicación de cuatro principios que son:

1. Principio escalar. La coordinación debe ir acompañada de una distribución jerárquica de la autoridad. La autoridad y el control deben estar distribuidos en una estructura piramidal.
2. Unidad de mando. Los empleados deben responder únicamente a un supervisor, para evitar conflictos en el proceso de seguir instrucciones.

3. Šmbito de control. Estudio del n...mero €ptimo de subordinados que puede manejar un supervisor, de manera eficaz y eficiente.

4. Principio de excepci€n. El proceso de asignaci€n de tareas, las tareas rutinarias deben ser ejecutadas por lo empleados de niveles m,s bajos, y las tareas eventuales o menos rutinarias sean asumidas por mandos jer,rquicos superiores.

La especializaci€n se basa en la capacitaci€n del personal la cual debe estar enfocada en la departamentalizaci€n que establece la separaci€n de las funciones o tareas similares se agrupan en un departamento o unidad de esta forma se consigue que los empleados se especialicen en una funci€n espec•fica, aunque a la larga genera la monoton•a en las funciones.

Fayol tambifn define una separaci€n de las funciones de l•nea o ejecutivas y las funciones de staff o de apoyo. Las funciones de l•nea est, n relacionadas con aquellas que se ejecutan para el desarrollo de la meta principal o primaria de la empresa, en cambio, las funciones de staff son aquellas consideradas de apoyo como el departamento legal y sistemas de informaci€n entre otras. Seg...n Fayol debido a que las funciones de staff son periffricas a las metas primarias de la organizaci€n, estas deben estar subordinadas dentro de la estructura de autoridad de la empresa.

Debido a esto es muy importante tener definido en cada organizaci€n la capacitaci€n que se va a llevar a cabo para los empleados, a su vez para llevar un mejor control se debe basar en normas y un marco legal que avale la realizaci€n en cada empresa. A continuaci€n se presenta la legislaci€n vigente de capacitaci€n que preside a Mfxico.

## 2.2 Legislaci€n vigente de la Capacitaci€n.

Ahora bien para entender y poder realizar programas de capacitaci€n es importante conocer algunas normas implementadas en el marco legal de nuestro pa•s, el cual est, contenido en:

- La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- La Ley Federal del Trabajo.
- La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

A continuación se desglosan los artículos que amparan el por qué es fundamental llevarse a cabo la capacitación en las empresas.

2.2.1 La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. A continuación se mencionan los artículos relacionados con la capacitación en nuestro país, para adentrarnos en este acontecimiento que atañe a todas las organizaciones.

El artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, fracción II señala que todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado Federación, estados y municipios impartir, n educación preescolar, primaria y secundaria. La educación primaria y la secundaria son obligatorias.

Teniendo como referencia en el mismo artículo fracción II:

El criterio que orientar, a esa educación se basar, en los resultados del progreso científico, luchar, contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios.

Adem,s:

- a) Ser, democr,tico, considerando a la democracia no solamente como una estructura jurídica y un rfgimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo.
- b) Ser, nacional, en cuanto sin hostilidades ni exclusivismos atender, a la comprensión de nuestros problemas, al aprovechamiento de nuestros recursos, a la defensa de nuestra independencia política, al aseguramiento

de nuestra independencia económica y a la continuidad y acrecentamiento de nuestra cultura, y.

- c) Contribuir, la mejor convivencia humana, tanto por los elementos que aporte a fin de robustecer en el educando, junto con el aprecio para la dignidad de la persona y la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, cuanto por el cuidado que ponga en sustentar los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos los hombres, evitando los privilegios de razas, de religión, de grupos, de sexos o de individuos.

Otro artículo es el 123 constitucional, en el Apartado A

- Fracción XIII, establece que:  
‡Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará, los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.
- Fracción XXXI:  
‡Es de competencia exclusiva de las Autoridades Federales la aplicación de las disposiciones del trabajo; entre otras, la relativa a la obligación de los patrones a impartir capacitación y adiestramiento y que para ello contarán con el auxilio de las Estatales cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local.

2.2.2 La Ley Federal del Trabajo. Se dará a conocer los diversos artículos de esta Ley que tiene relación con la capacitación, los cuales son:

Las reformas de 1978 a la Ley Federal del Trabajo, en materia de adiestramiento y capacitación, han impuesto a las empresas del país importantes obligaciones y una serie de tareas que pueden ser

de profunda trascendencia tanto para los trabajadores en su conjunto como para la economía de las unidades de producción y de servicios, contempladas individualmente y agrupadas en los niveles regionales y nacional. (Mendoza, 1987, p. 7)

La Ley Reglamentaria, es decir, la Ley Federal del Trabajo, cuenta con artículos muy específicos sobre el tema de capacitación, pero solo se definen los siguientes:

- Artículo 3º: «Es de interés social promover y vigilar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores», el trabajador es un derecho y un deber social. No es un artículo de comercio, exige respeto para las autoridades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.  
No podrá establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo, religioso, doctrina política o condición social.
- Artículo 7º: «El patrón y sus trabajadores extranjeros tienen la obligación solidaria de capacitar a los trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate»
- En el documento donde se establecen las condiciones de trabajo debe estipularse que el trabajo será, capacitado o adiestrado de conformidad con los planes y programas que, con base en lo dispuesto por la Ley, se realicen en la empresa (Art. 25, fracción VIII).
- El patrón tiene entre sus obligaciones proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores y participar en el funcionamiento de las Comisiones que deben formarse en cada dentro de trabajo. (Art. 132, fracción XI y XXVIII).
- Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su

nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (Art. 153-A)

- Dicha capacitación podrá impartirse dentro o fuera de la empresa con instructores internos o externos, o a través de instituciones especializadas, con cargo exclusivamente al presupuesto de las empresas (Art. 153-B)
- Estas instituciones deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (Art. 153-C)
- Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada. (Art. 153-D).
- La capacitación deberá impartirse dentro de la jornada normal de trabajo, excepto si por la naturaleza del trabajo se convenga entre patrón y trabajadores la conveniencia de otra manera, o bien que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la ocupación que desempeña. (Art. 153-E).
- El objeto de la capacitación es actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad y proporcionarle la información sobre las nuevas tecnologías que se requieran. Asimismo prepararlo para una vacante o puesto de nueva creación, prevenir accidentes de trabajo, incrementar su productividad y, en general, mejorar sus aptitudes para el trabajo (Art. 153-F)
- Un trabajador de nuevo ingreso, que requiera y reciba capacitación para el empleo que vaya a desempeñar, presentará sus servicios en las mismas condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o en lo que se establezca en los contratos colectivos (Art. 153-G)
- Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento estarán obligados a:

- Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;
- Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y,
- Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos. (Art. 153-H)
- En cada empresa se constituirán comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas. (Art. 153-I)
- Las autoridades laborales cuidarán de la integración y funcionamiento oportuno de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento y vigilarán el cumplimiento de esta obligación patronal (Art. 153-J)
- La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patronos, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir comités nacionales de capacitación y adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia secretaría.

Estos comités tendrán facultades para:

- Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;

- Colaborar en la elaboración del catálogo nacional de ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes,
- Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;
- Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento.
- Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate, y;
- Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constantes relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

2.2.3 Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Decretada el 29 de diciembre de 1976, señala también la responsabilidad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública, para promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en el trabajo y realizar investigaciones, prestar asesoría e impartir cursos de capacitación para incrementar la productividad en el trabajo, requerida por los sectores productivos del país (Art. 40).

El motivo por el cual se necesita conocer y entender los diversos artículos que se narran en el marco legal de nuestro país, es para darse cuenta que es fundamental que las empresas realicen capacitación para sus empleados, también para saber que existen normas y artículos que aprueban este proceso, asimismo cuando se da el caso que algunas organizaciones quieran evadir este proceso para eliminar gastos, los colaboradores tengan argumentos para exigirlos.



## 2.3 Capacitación en México

La problemática general que actualmente experimenta la capacitación en México es muy diversa. De esta problemática destaca el mínimo nivel educativo que tiene el factor humano en nuestro país. Por lo que se considera importante hacer una breve introducción del que ha venido a ser hasta nuestros días la capacitación en México.

La capacitación en México, como en muchos otros países ha surgido y se ha venido implementando en base a las necesidades, tanto sociales como organizacionales que van aunadas una a la otra; administrándose según los conocimientos y medios poseídos.

De esta manera, la capacitación humana, que en el principio de la historia fue entendida como una modificación del conocimiento del hombre ha venido en nuestros días a adquirir una nueva dimensión, cuando se le concibe como un proceso complejo, con el cual se procura un cambio de actitud del colaborador, como propósito para concientizarlo y hacerlo comprender no solo su participación dentro del ámbito productivo, sino en las relaciones consigo mismo, con los demás y con su medio para que pueda adaptarse a ello. (Mendoza, 1987)

En los primeros días de los tiempos modernos los procedimientos aplicados, entre los que se incluían los seminarios, las conferencias y los cursos brindaron gran ayuda, sin embargo, a medida que avanzaba la tecnología cedían su postura a nuevos procedimientos tanto en detección de necesidades como en los medios de aprendizaje, dejando atrás un enfoque eficiente para la capacitación.

También en México se tiene un grave problema, el cual es un alto nivel demográfico, lo que ocasiona que no toda la población pueda ingresar al sistema escolarizado. Y por el otro lado, se presenta que no cualquier familia cuenta con los recursos económicos suficientes para solventar la finalización de sus estudios. Pero también existen los casos en los cuales por carecer de orientación

vocacional, los estudiantes deciden abandonar la escuela. Por estas condiciones y con la necesidad de cubrir sus requerimientos materiales, la población en edad de trabajar se incorpora a las organizaciones, por lo que tal situación origina para las empresas una serie de problemas, ya que las empresas necesitan personal especializado o semicalificado y por el otro lado, el trabajador se vuelve apático e ineficiente en el desempeño laboral debido a la falta de identificación con la empresa. Y peor aun cuando conciben al trabajo como una simple actividad que les permite una remuneración y no como la que les permite también adquirir conocimientos nuevos y desarrollarse dentro de la misma.

Ante esta grave situación y dadas también las transformaciones que se han registrado en la economía de México, las organizaciones mexicanas se han visto limitadas ante la constante competencia en el mercado, lo cual pone en riesgo su permanencia y desarrollo.

Pero para comprender más acerca del papel que juega la capacitación en las empresas del país en la actualidad, es importante analizar que con la nueva revolución científica que se originó en la década de los setentas, nuevos países disputaron una efectiva participación en el mercado mundial. Nuevas tecnologías y el impulso al control de calidad le dan un nuevo carácter a las relaciones comerciales.

Es por eso que para México es inevitable modernizarse y contar con el personal calificado para tener la posibilidad de competir con otros mercados y estar a la vanguardia en la transformación mundial.

Por lo que se enfocan en darle un impulso a la capacitación e iniciar el cambio en los valores de las personas y la organización e introducir la filosofía de calidad, así como también diseñar una nueva forma de organización y dirección de los recursos de la empresa (Barrón, 2003). Y siguiendo en cascada hasta cubrir todos los niveles de la organización, la capacitación debe ofrecer conocimientos, habilidades y actitudes que sirvan para generar los cambios de comportamiento que se requieren para que el personal comprenda cómo ser competitivo en México.

Sin embargo, como una de las principales economías latinoamericanas (junto con Brasil) el país con más número de tratados de libre comercio, México ha experimentado grandes cambios en materia de la capacitación en los últimos años.

En cambio, en los años '70 con una economía cerrada y escasa competencia, las compañías mexicanas no hacían demasiado esfuerzo ni tenían interés en desarrollar a sus empleados, debido a que los ascensos eran inusuales y a menudo estaban basados en los contactos o en relaciones interpersonales más que en el desempeño.

También con el explosivo crecimiento industrial durante los '90, durante la implementación del NAFTA (Tratado de Libre Comercio de Norte América), la necesidad de capacitación profesional se volvió obligatoria. Muchas fábricas mexicanas empezaron el camino hacia la certificación ISO, buscando reconocimiento internacional.

El aumento de la inversión extranjera en México también provocó otros tipos de entrenamiento como programas transculturales y capacitación directiva.

2.3.1 Problemas Culturales. Este es un punto relevante debido a que un problema cultural muy importante se hizo evidente: la falta de una actitud objetiva en la capacitación, que desarrolle un claro entendimiento de los objetivos, instrucciones escritas y pensamiento lógico. La razón de esto, fue debido a que la tendencia de la educación básica en México cuenta con un enfoque universal, que está basado en adquirir conocimiento y conceptos de cultura general más que en desarrollar habilidades.

A menudo, cualquier mexicano de 5º grado es capaz de decir la capital de cualquier país del mundo, pero le costará encontrar la idea principal en una lectura. La solución a esta situación es reconocer otro rasgo cultural: la necesidad de estructura. Por este motivo es que los cursos formales de pensamiento objetivo, técnicas para escribir reportes y

procedimientos, estructura de un problema-métodos de resolución, etc. pueden ser una gran solución. (Cant..., 2009, s.p)

En 2000, después de un gran esfuerzo en capacitación, el cambio en el desempeño de la mayoría de los mexicanos es evidente. Muchas fábricas han empezado a ser reconocidas como líderes en calidad y productividad y han obtenido reconocimientos internacionales.

Durante el 2007, las presiones del mercado y la competencia internacional (India y China) demandaron altos niveles de aumento de la productividad. Entrenamiento en Six Sigma, Lean Manufacturing, Kaizen, y otras técnicas tuvieron gran demanda, con el objeto de contar con un ambiente de calidad, cero defectos y menores costos.

En 2009, los presupuestos en capacitación se vieron ajustados por la crisis financiera internacional. Por esta razón es que las compañías están reduciendo gastos de entrenamiento, y enfocándose más a instructores internos. (Cant..., 2009, s.p)

También la globalización añade otra tendencia a la escena mexicana: que las compañías multinacionales deben adaptar localmente sus programas de capacitación.

Esto ha provocado una significativa demanda de instructores bilingües que tienen la experiencia necesaria para este tipo de retos.

## 2.4 Capacitación

A continuación se mencionan algunas definiciones de la capacitación para lograr la mejor comprensión, con el fin de entender de una manera más adecuada los procesos que ayuden al eficaz desarrollo de una capacitación para el personal de las empresas, no se trata de una simple moda, sino de un verdadero signo de los tiempos, la respuesta a una necesidad que cala fuerte en los individuos y en las comunidades laborales.

2.4.1 Conceptos de Capacitación. Diversos autores a lo largo de la historia se han cuestionado acerca de la capacitación, por lo cual es de suma importancia tenerlos presentes para la elaboración de este trabajo.

Rodríguez y Ramírez (1997) sostiene que la capacitación (del adjetivo capaz, y *capere*, a su vez, del verbo latino *capere* = dar cabida) es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo (p.1). Esta es una definición etimológicamente hablando, pero más adelante se plasmarán otras enfocadas que están enfocadas más al carácter laboral.

Siliceo (1986) atribuye que la capacitación tiene dos maneras de dividirse como son en aulas y en el trabajo, por lo que se dar, una explicación en breve.

- La capacitación en aulas: Es la que se imparte en un centro establecido a propósito, y con un cuerpo de instructores especializado; conocida también como capacitación residencial o colectiva. (p. 13)
- La capacitación en el trabajo: Entendida como aquellas actividades que directamente relacionadas con el trabajo cotidiano, pueden ser concebidas en forma sistemática y transformadas en un entrenamiento permanente. (p.26)

Estos dos tipos de capacitaciones son fundamentales llevarlas a cabo como desarrollo para los colaboradores durante la estancia en el trabajo, puede ser al mismo tiempo o en diferente, debido a que el mercado actualmente se encuentra en constante cambio y como organización debe preocuparse por sus empleados en tenerlos actualizados en conocimiento, por lo que es bueno dar a conocer la teoría y la práctica (paso de fábrica) de las actividades nuevas a realizar.

Sin embargo, otro autor se refiere a capacitación como la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para

desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal (N...tez, 1996). Aquí se reitera que se trata de una herramienta que ayuda a proporcionarle al trabajador las aptitudes o requerimientos necesarios para poder desempeñar mejor su trabajo, es decir dar un complemento al trabajador de su trabajo mismo, en el que él pueda distinguir, el por qué, cómo, y para qué con ayuda de material tecnológico, motivacional.

La capacitación si se planea adecuadamente representa una gran inversión para las organizaciones, ya que desempeñar mejor su trabajo y poder hacer una disminución de costos debido a la eficiencia de los trabajadores.

La capacitación es conveniente por que la organización, al igual que el empleado, finalmente resultará beneficiados con el buen entrenamiento, ya que la persona bien capacitada es más productiva, y ahorra dinero a la compañía en términos de pérdidas por accidentes, tiempo perdido por el equipo, primas de seguro y otros. El entrenamiento se debe dividir en tres partes distintas: planeación, ejecución y evaluación. (Dowling, 1985, p. 5)

La manera en que se plantea como se debe llevar a cabo el proceso de capacitación, es satisfactorio ya que utilizan la forma de ganar-ganar, se explica que gana la empresa disminuyendo gastos o accidentes y también gana el trabajador en cuanto adquirir conocimiento haciendo expertos en la actividad que realizan, a su vez creando que el empleado no lo vea como un beneficio solo para la organización o para él, y esto hace que se comprometa más y lo vea como un apoyo mutuo.

Ahora en cuanto las tres partes como se debe llevar a cabo el entrenamiento es esencial, ya que después de un proceso tan valioso se debe evaluar el rendimiento del personal que lo realizó, para así tener en cuenta que tan eficiente fue el entrenamiento.

El papel de la capacitación organizacional en el mundo de hoy se define como un esfuerzo planificado por parte de una organización para facilitarle al

personal el aprendizaje de las aptitudes relacionadas con su trabajo. Las aptitudes incluyen: el conocimiento, las habilidades y los comportamientos necesarios para un desempeño exitoso del trabajo. (La capacitación y las habilidades comunicativas, 2002, s.p)

Es decir que la organización proporcione al personal la capacitación de una manera sencilla, dotándole de herramientas que le ayuden al mejor desempeño de su trabajo, a través de conocimientos, habilidades y actitudes.

Así mismo ahora la definición se ha ampliado para incluir la creatividad y el compartir los conocimientos. La meta de la capacitación es que los empleados dominen el conocimiento, las habilidades y los comportamientos presentados en el programa o sesión de capacitación y que los apliquen en el trabajo diario. (La capacitación y las habilidades comunicativas, 2002, s.p)

Otro concepto que se está manejando actualmente y me parece importante destacar por que se maneja a la capacitación como ventaja para sobresalir ante otras organizaciones es que la capacitación es más que el mero aprendizaje o desarrollo de habilidades. En los negocios, es la creación del capital intelectual para tomar una ventaja competitiva. En el manejo de recursos naturales, es la herramienta para comprender y perfeccionar las relaciones con el simple cambiante objeto de nuestro trabajo. (La capacitación y las habilidades comunicativas, 2002, s.p)

La capacitación se debe ver como parte del esquema de manejo, no como una actividad ocasional o esporádica. Debe vincular a todo el personal en un momento u otro para crear una organización que aprenda.

La capacitación y las habilidades comunicativas (2002) Los resultados de la evaluación de las necesidades se trasladan a los objetivos del aprendizaje para la actividad de capacitación. La finalidad de las organizaciones es realizar un análisis sobre las posibles necesidades que presentan en cada departamento, para así buscar cambiarlas por áreas de oportunidad, creando objetivos claros para cada proceso de capacitación y erradicar las necesidades de la empresa.

¶No debe de existe una distinción entre lo que debe conocer el participante (cognoscitivo e informativo) y lo que debe ser capaz de hacer (comportamiento operativo). (La capacitación y las habilidades comunicativas: 2002, s.p). Tiene que existir una relación entre la información adquirida por el colaborador en la capacitación y las actividades que llevar, a cabo durante su trabajo, ya que no habrá coherencia en la realización del proceso de capacitación.

Si bien es cierto que la capacitación es uno de los medios más efectivos para generar en los miembros de la organización los cambios de conducta requeridos para el logro de los objetivos de la empresa, existen tres procesos que son la capacitación, adiestramiento y desarrollo, los cuales se conjugan para integrar un proceso más completo, el entrenamiento, el cual se refiere al desarrollo continuo de los distintos tipos de aprendizaje adquiridos para lograr su perfeccionamiento y consolidación.

El entrenamiento efectivo de la fuerza de trabajo debe desarrollarse sobre la base de la educación formal que han recibido las personas para identificar lo que saben y lo que necesitan saber. Del mismo modo se deben considerar las costumbres, valores, hábitos y creencias que determinan el comportamiento de las personas dentro y fuera de la empresa, con el objeto de dirigir adecuadamente los procesos de cambio de conducta, evitando así posibles enfrentamientos entre la cultura de la empresa y la de los trabajadores (Mondy, 2010).

2.4.2 Definición de Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo. La capacitación debe abarcar los aspectos fundamentales de carácter administrativo, técnico y humano dentro de una organización, por lo cual, se divide en los siguientes niveles:

- a) Adiestramiento: (del adjetivo diestro, y éste, a su vez, de la palabra latina dexter = derecho) es el conjunto de actividades encaminadas a hacer más diestro al persona, es decir, a incrementar los conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con las características del puesto de trabajo, con el fin de que lo desempeñe en forma más efectiva (Rodríguez y Ramírez,



1997, p. 2) Se menciona que es específicamente para los obreros y empleados a quienes se les proporciona práctica.

b) Capacitación: Se plantea una definición con referencia a la de adiestramiento y desarrollo, la cual es:

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno. (Hill, 2003, p. 34).

Est, orientado fundamentalmente para mandos intermedios a quienes se les proporciona práctica y preparación de carácter teórico. A través de la capacitación se puede adecuar el perfil del trabajador al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo.

La capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, éste último que implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un equipo o maquinaria.

El adiestramiento se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Sin embargo, una vez incorporados los trabajadores a la empresa, ésta tiene la obligación de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido.

c) Desarrollo: Se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar. (Hill, 2003) Est, orientado fundamentalmente a ejecutivos o nivel gerencial a

quienes se les proporciona práctica, preparación de carácter teórico y formación intelectual.

Estos niveles de capacitación conforman un proceso integral diseñado para desarrollar las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias en los distintos niveles jerárquicos de una empresa que permitan mantener o mejorar su desempeño y prepararlos para cubrir necesidades futuras.

Además, la capacitación busca entrenar al personal para que desarrolle adecuadamente su trabajo y pueda ocupar posibles nuevos puestos, o en su defecto, para evitar malos hábitos en el trabajo.

Debe entenderse a la capacitación como una inversión de la empresa en términos económicos pero también debe ser considerada como una inversión para los empleados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes a su favor. Si ambas partes cumplen con su aportación, serán muchos los beneficios recibidos así que la empresa no debe escatimar en inversiones para los empleados ya que son la base de la producción de la misma.

#### 2.4.3 Diferencia entre capacitación y desarrollo

En el Cuadro 3, se puede observar con mayor claridad las diferencias específicas que existen entre capacitación y desarrollo, por lo que el cuadro de desarrollo está enfocado en transmitir una transformación y visión, en cambio, el cuadro de capacitación es el conocimiento. No obstante, el desarrollo es de carácter intelectual, y la capacitación es mental por lo que ésta se da en los centros de trabajo y el desarrollo en la empresa. El desarrollo se refiere a saber qué hacer, y dirigir, la capacitación a saber cómo hacer, y es en el área de aprendizaje cognitiva.

La capacitación es para los puestos actuales y el desarrollo es para los puestos futuros. La capacitación y el desarrollo con frecuencia se confunden, puesto que la diferencia está, más en función de los niveles a alcanzar y de la intensidad de los procesos. Ambas son actividades educativas.

La capacitación ayuda a los empleados a desempeñar su trabajo actual y los beneficios de ésta pueden extenderse a toda su vida laboral o profesional de la persona, y pueden ayudar a desarrollar a la misma para responsabilidades futuras.

El desarrollo, por otro lado, ayuda al individuo a manejar las responsabilidades futuras con poca preocupación porque lo prepara para ello o más largo plazo y a partir de obligaciones que puede estar ejecutando en la actualidad.

Toda empresa que en su presupuesto incluya el desarrollo de programas de capacitación, debe dar a conocer a sus empleados el interés que tiene en ellos como personas, como trabajadores, como parte importante de esa organización.

Aspectos	Desarrollo	Capacitación
Qué transmite	Transformación, visión	Conocimiento
Carácter	Intelectual	Mental
Dónde se da	Empresa	Centros de trabajo
Con qué se identifica	Saber (qué hacer, qué dirigir)	Saber (cómo hacer)
Áreas de aprendizaje		Cognitiva

Cuadro 3: Diferencia entre capacitación y desarrollo. Fernández (2006).

2.4.4 Objetivos de la Capacitación en la empresa. Se menciona que la capacitación y desarrollo del personal debe servir para incrementar la productividad de las empresas y elevar el nivel de bienestar socioeconómico de los trabajadores. Sin embargo, habrá que plantear objetivos más específicos, de acuerdo a las necesidades de cada organización.

Se pueden definir los objetivos de la formación de recursos humanos de la siguiente manera: (Hill, 2003, p. 56)

- a) Conducir a la empresa a una mayor rentabilidad y a los empleados a tener una actitud más positiva.

Cuando una empresa cuenta con un eficiente proceso de capacitación hace que la empresa sea más productiva, ocasionando una exitosa y favorable rentabilidad, a su vez los trabajadores se sientan identificados con sus tareas.

- b) Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles.

Esto sirve para que los colaboradores tengan toda la información necesaria para realizar cualquier tarea que se presente a lo largo de su día laboral sin ninguna dificultad, por lo que es fundamental que la empresa se encuentre en total sincronía, es decir, que todos los niveles hayan tenido capacitación, ya que muchas veces sólo se logra en ciertos puestos, y eso ocasiona un desequilibrio, ocasionando rivalidades a futuro entre los mismos trabajadores.

- c) Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa.

No solo la capacitación se debe enfocar en brindar el conocimiento necesario para realizar de manera eficiente las tareas, sino también en promover que los trabajadores se identifiquen con los objetivos, valores, misión y visión de la organización, ya que si no se identifican con el rumbo o el fin de la empresa es muy probable que no sepan hacia donde van, y cada quien tenga sus propios objetivos y no sea compartidos por toda la organización.

- d) Obtener una mejor imagen.

Durante el proceso de capacitación es importante hacer parte al trabajador de la organización, debido a que ya estando dentro de esta, es beneficioso que se sienta parte fundamental de la empresa, para dar una buena imagen a los clientes. Esa imagen es la que hace diferente de los demás competidores, el

servicio que el trabajador brinde al cliente, y la capacidad de respuesta es esencial para que los clientes queden satisfechos y aumente la confianza de los clientes.

e) Fomentar la autenticidad, la apertura y la confianza.

La confianza que los colaboradores obtengan para desarrollar su trabajo, como resultado un mejor rendimiento y facilitar, la toma de sus propias decisiones y éstas cada día ser, más acertadas, y se sientan parte fundamental de la empresa

f) Mejorar la relación jefe-colaborador.

Inculcar la confianza y la comunicación entre los niveles jerárquicos de la organización, sirve para minimizar problemas y aumentar la productividad, ya que se identifican como un equipo de trabajo.

g) Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.

La capacitación te hace experto en las actividades que se realizan a diario, por lo que si el personal se encuentra bien capacitado tendrán colaboradores capaces en toma de decisiones y sentir confianza en ellos mismos para la solución de problemas, ya que contarán con las herramientas para poder resolver cualquier situación que se les presente con la mayor conciencia de lo que se deba hacer.

h) Promover el desarrollo con miras a la promoción.

Dentro de una organización los colaboradores deben de tener la visión de subir de puesto y no quedarse estancando en el mismo nivel dentro de la empresa, el desarrollo intelectual del personal, les brindarán las herramientas para ser cada vez más eficiente para aspirar a otro puesto más alto.

- i) Contribuir a la formación de líderes dirigentes.

En las organizaciones deben de enfocarse en crear líderes dirigentes que conformen su equipo de trabajo, donde se deben de ir formando para así auto dirigirse y después tener la capacidad de poder dirigir a un equipo de trabajo.

- j) Incrementar la productividad y calidad del trabajo.

Cuando se tiene un proceso de capacitación eficaz los empleados se sienten parte de la empresa, creando que su desempeño tenga resultados en el nivel de productividad.

- k) Promover la comunicación en toda la organización.

La comunicación organizacional, es muy importante porque es el medio para que los trabajadores se encuentren en contacto con los puestos superiores o con los compañeros, hay que estar pendiente de que la comunicación sea eficiente, ya que muchas veces surgen malos entendidos, y todo por falta de comunicación.

- l) Reducir la tensión y permitir el manejo de áreas de conflicto.

Saber manejar los conflictos har, reducir la tensión en el área laboral, y cada uno de los colaboradores pueda llegar a solucionar cualquier conflicto que se les presente sin perder el control, y sin que las diferencias se conviertan en conflicto.

Debido a la importancia que tiene la capacitación, ésta debe ser de forma permanente y continua, de forma que se puedan alcanzar las metas trazadas.

2.4.5 Beneficios de la Capacitación para el trabajador y la empresa. Siliceo (2009) menciona que el beneficio de la capacitación no es sólo para el trabajador, sino también para la empresa; ya que para ambos constituye la mejor inversión para enfrentar los retos del futuro. (p. 67).

De manera general se citan a continuación los siguientes beneficios:

Beneficios de la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Beneficios de la capacitación al personal:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundará en beneficios para la empresa.

2.4.6 Capacitación enfocada en competencias. Para lograr un resultado exitoso en basar el proceso de capacitación en la implementación de competencias laborales, es importante que las competencias estén alineadas a la Estrategia de la Organización, así como definidas, comunicadas y documentadas a todos los niveles de la organización, ya que si existen vacantes se pueda tomar en cuenta al

personal que ya labora en la organizaci6n, sin embargo, tambi6n para los de nuevo ingreso es fundamental debido a que apoyar, en elegir al mejor candidato que cumpla con las competencias que requiera el puesto, en este caso el agente comercial de zona Tlaxcala.

Debido a esto Martha Alles (2002) define como competencia "Al conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades requeridas para desempe1ar exitosamente un puesto de trabajo; dicho de otra forma, expresan el saber, el hacer y el saber hacer de un puesto" (p. 4).

Se muestra en la Figura 1 la personalidad que tiene el ser humano donde Martha Alles aclara que existen dos hemisferios los cuales son:

- Visibles: Donde se encuentra la conducta del ser humano, que atribuye la destreza y conocimiento que se tiene, estos son f6ciles de detectar por las personas y empresa al realizar estudios, ya que son superficiales.
- No visibles: Es el n6cleo de la personalidad, es decir, lo que mueve al ser humano y que se van forjando con las vivencias, las cuales son las habilidades, creencias, identidad y valores; estos son muy complicados ya que el ser humano es capaz de modificarlos dependiendo de la situaci6n.

Figura 3: Personalidad del Ser Humano. Martha Alles (2002)



También otro punto a recalcar es que el sistema de competencias es una información que sirve tanto para orientar de forma global los procesos estratégicos de recursos humanos en la organización. Ahora bien la gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para abarcar integralmente los diferentes procesos del recurso humano, como se muestra en la Figura 2.

Figura 4: Gestión del Talento Humano. Martha Alles (2002)

De acuerdo a varios autores, las competencias clave se pueden clasificar de diferentes formas, uno de las más comunes es:

- Organizacionales: Son aquellas relevantes y necesarias para todos los miembros de la organización, que buscan el efecto sinérgico y sistémico entre todos los integrantes de la Organización, sin importar el nivel o rol que desempeñen en la misma. (Control, liderazgo, trabajo en equipo,

Innovación, enfoque a resultados y servicio, además de las que surjan por la naturaleza del negocio como Ventas y Riesgo)

- Técnicas: Son aquellas, relevantes y necesarias para los individuos al desarrollan sus funciones. (Ejemplo: Ventas, análisis de riesgo, comercialización, orden y limpieza, cobranza, gestión de proyectos, recuperación, análisis de mercado, diseño de soluciones de inversión, soporte operaciones, etc.)
- Personales: Son aquellas relevantes y necesarias que el individuo posee de forma innata o son desarrolladas. Ejemplo: Inteligencia, inteligencia emocional, iniciativa, creatividad, adaptabilidad, responsabilidad, etc.

Si una organización cuenta con estos tres tipos de competencias básicas, puede llegar a tener a sus empleados orientados hacia un mismo fin y serían los ideales para el puesto requerido, debido a que es importante que un colaborador cuando entra a la organización se le plantee esta estructura organizacional para que vaya enfocado hacia las competencias organizacionales, en cambio, si la organización no tiene preestablecidas que competencias los mueve no tiene ningún sentido que se lleve a cabo un perfil de puestos basado en competencias. Debido a esto cito la siguiente frase ya que si Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala busca eficientar sus procesos desde el reclutamiento hasta la realización de las actividades por el nuevo colaborador debe enfocarse en brindar el aprendizaje adecuado y pertinente, para que la organización se mueva con la misma dirección.

†Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual†.

Peter Senge

También Martha Alles (2002) menciona que el concentrarse en los conocimientos y habilidades genera resultados inmediatos, pero no garantiza resultados crecientes. En cambio concentrarse en competencias genera

resultados superiores a mediano plazo y de forma sostenida. Esto quiere decir que una competencia es algo nato que ya traes y que es dif•cil que disminuya.

Figura 5: Las competencias no son una moda, son un modo. Almada. A.E (1996)  
<http://www.conocer.gob.mx/>.

Por consiguiente es fundamental que el ,rea de recursos humanos se enfoque en identificar cu,les son sus competencias organizaciones y de cada puesto de trabajo, para as• poder llegar a reclutar con un fin que es encontrar al colaborador adecuado para desempeñar la tarea, para evitar que la persona pretenda crear competencias que no tiene y que no va a llegar a tener. Debido a esto se cita la frase anterior del CONOCER.

2.4.7. Instrumentos de apoyo para la capacitaci•n. Los apoyos para el proceso de capacitaci•n que sirven para complementar con mayor eficacia la informaci•n que se va a impartir al futuro colaborador:

1. Conferencia: Permite llegar a una gran cantidad de personas y transmitir un amplio contenido de informaci•n o enseanza. Se puede emplear como explicaci•n preliminar antes de demostraciones pr,cticas. Por ejemplo, es ...til al impartir las medidas de seguridad, organizaci•n de planta, etc.
2. Manuales de capacitaci•n: Manuales de capacitaci•n u otros impresos, diagramas que permiten la exposici•n repetida, es ...til aplicaci•n de secuencias largas o procedimientos complicados que

no pueden retenerse en una sola presentaci3n. Pueden combinarse con conferencias y pr3cticas de tareas reales.

3. Videos: Puede sustituir a las conferencias o demostraciones formales, permite la m3xima utilizaci3n de instructores m3s capaces. Los cortes, empalmes o en la c3mara lenta son ...tiles para incidir en demostraciones de realidad. Ayudan a la compresi3n de ideas abstractas y en la modificaci3n de actitudes. La grabaci3n y proyecci3n en videos de los colaboradores sujetos a capacitaci3n, son un medio muy eficaz, sobre todo cuando se trata de mejorar la calidad del servicio.

4.- Simuladores: Dan al nuevo colaborador la posibilidad de participaci3n y pr3ctica repetida mediante la adquisici3n de habilidades necesarias en el trabajo real, se usan tambi3n sustitutos del equipo real. Pueden aislar y combinar las diferentes partes cr3ticas o peligrosas del trabajo.

5.- Realizaci3n efectiva de trabajo: El nuevo colaborador aprende mientras trabaja, bajo la gu3a de un instructor, es ...til en la transmisi3n de habilidades, de experiencia ensayo y error. Su limitaci3n es que no siempre el buen colaborador es buen instructor. Puede durar pocos d3as o meses.

En general, el per3odo de aprendizaje brinda preparaci3n para una gran variedad de especialidades, cubriendo m3ltiples actividades. Esto con el fin de que el colaborador conozca todas las funciones de los dem3s colaboradores p ara crear conciencia de las actividades que llevaran a cabo en conjunto.

6.- T3cnicas grupales: Consiste en ejercicios vivenciales, din3micas grupales como los juegos de roles, psicodramas, lluvias de ideas, y

otros que pueden ser valiosos elementos para llevar a cabo la capacitaci3n de acuerdo a los objetivos planteados.

Tambi3n es fundamental tener en cuenta que el proceso de capacitaci3n no puede llevarse a cabo eficientemente a pesar de los diversos apoyos mencionados anteriormente, sino se hace una selecci3n del personal desde el inicio basada en el perfil de puestos que est3n solicitando, ya que si no tiene una gu3a de que es lo que realmente se necesita o el modelo a seguir, pareciera que no hay rumbo hacia un proceso que al final recaer, en un fracaso.

2.5 Evaluaciones para la Capacitaci3n. Es un tema crucial en estos d3as, debido a que es b3sico para lograr el desarrollo del capital humano, es de esta manera como se logra tener una retroalimentaci3n cierta y ...til para darle seguimiento a los objetivos de aprendizaje que deben estar dise1ados para cada persona dentro de una organizaci3n. Tambi3n de estas evaluaciones se verifica si hubo cambios en las actitudes de las personas como consecuencia de la capacitaci3n o si solo fue como protocolo.

2.5.1 „C3mo se llevan a cabo dichas evaluaciones? Las evaluaciones son un proceso que deben realizarse en distintos momentos, desde el inicio de un programa de capacitaci3n, durante y al finalizar dicho programa, para as3 identificar mejoras futuras.

Este se debe de establecer como un componente integral y permanente durante el proceso de capacitaci3n, para que a futuro ayude a identificar deficiencias. Los datos que se obtienen deben de ser ...tiles para la toma de decisiones.

Como en todas las evaluaciones, el punto de partida deben ser los objetivos y est3ndares de desempe1o que se establecieron como parte esencial de la planeaci3n y administraci3n de los programas de reclutamiento y capacitaci3n. Dichos est3ndares deber3an evaluar el desempe1o en t3rminos de eficiencia, efectividad, integridad y servicio.

La evaluación permite la medición científica de los fundamentos, aplicación, resultados a corto y a largo plazo, de las acciones del diseño y la ejecución del programa de capacitación.

Morillo, (2001:12) menciona que existen dos orientaciones básicas de evaluación en las que se debe apoyar al capacitador para confirmar lo aprendido durante la capacitación que está impartiendo :

- Determinar si el colaborador ha comprendido la información necesaria para desempeñar sus responsabilidades durante la jornada laboral, por ejemplo, una evaluación del aprendizaje individual.
- Establecer si los métodos, contenidos informativos y horarios son apropiados para transmitir las habilidades requeridas, por ejemplo una evaluación del ambiente de la capacitación.

Evaluar los niveles de conocimiento del personal y la efectividad de los métodos de capacitación, sirve para elaborar programas de evaluación durante la capacitación y, de ser posible, poner en práctica cualquier medida correctiva antes de empezar a cumplir con sus responsabilidades.

La evaluación continua es especialmente importante cuando se utilizan métodos de capacitación en cascada.

Cuando se han programado múltiples sesiones de capacitación, la retroalimentación sobre la pertinencia y la cobertura de los métodos utilizados puede ayudar a su mejora a lo largo del programa en su conjunto.

Si se determina que se necesita más capacitación, la programación de sesiones adicionales puede ser la única respuesta para las personas de mayor jerarquía. Para las personas con menor responsabilidad, la mejor solución en términos de costo-efectividad puede consistir en una breve sesión informativa.

2.5.2 Tipos de evaluaci3n. Existen tres tipos para evaluar el proceso de capacitaci3n, los cuales son los siguientes:

1. Evaluaci3n de los procesos: La cual examina los procedimientos y las tareas implicados en la ejecuci3n de un programa o de una intervenci3n.
2. Evaluaci3n de los impactos: Es m,s cabal y se centra en los r esultados de largo alcance del programa o en los cambios o mejoras al estado de la actividad.
3. Evaluaci3n de los resultados: Se usa para obtener datos descriptivos en un proyecto o programa y para documentar los resultados a corto plazo.

2.5.3 Modelos de evaluaci3n para la capacitaci3n. Existen diversos modelos para evaluar la capacitaci3n, por lo que se realiza un an,lisis de los m,s recientes y adecuados que se enfoquen en la resoluci3n de la tesis y as• se lograr, el objetivo que es desarrollar la propuesta del proceso de capacitaci3n de una forma espec•fica.

Algunos han hecho una separaci3n de niveles de evaluaci3n, otros han organizado el proceso de la implementaci3n seg...n las dimensiones y sus correlaciones, pero de forma general el objetivo de todos es llegar a evaluar el impacto que ha tenido la aplicaci3n de la capacitaci3n en las empresas, ya que se pretende lograr una mejor•a en el componente o factor humano de cualquier organizaci3n.

Por lo que es de suma importancia tener diversas opciones a analizar, para as• definir cu,l es el factible a utilizar en Comisi3n Federal de Electricidad Zona Tlaxcala.

Universidad Andaluza Inca Garcilasco. (2008). se mencionan los siguientes modelos para evaluar la capacitaci3n que se manejan hoy en d•a:

1. Modelo evaluativo centrado en el cliente propuesto por Stake construido sobre aportes de Tyler.

Tyler remarca la necesidad de que la evaluación debe medir la comparación de resultados deseados y resultados hallados, posteriormente Stake recogió este concepto y lo hizo extensivo a los antecedentes y a las acciones, recalcando que se deben registrar tanto los resultados directos como indirectos, los logros planeados y los accidentales. Asimismo se deben recoger y analizar datos de mérito y de valor entre todos los participantes: los evaluadores deben estar compenetrados del lenguaje explícito e implícito de los evaluados.

2. Modelo de Gdor.

El equipo de Heures Network ha desarrollado una nueva herramienta tecnológica, Gdor, un modelo integral de gestión del desarrollo que implica un cambio sustancial de enfoque respecto a los modelos tradicionales imperantes en las organizaciones. Este modelo permite a través de la aplicación de indicadores de impacto y de un modelo de gestión de costos, la continua redefinición y replanteamiento de las acciones de formación, de manera que estas siempre estén enfocadas a conseguir los objetivos previstos con el nivel de inversión más adecuado.

3. Modelo Phillips.

Parte del modelo Kirkpatrick. Desarrolla el nivel IV: Resultados en organización. Sus fases:

- Recopilación de datos.
- Aislamiento de los instrumentos para llevar a cabo la formación.
- Conversión a valores monetarios.
- Clasificación de beneficios: \$ y no \$.
- Cálculo del Retorno de Inversión (ROI)



#### 4. Modelo Wade.

Plantea que evaluar es medir el valor que la formaci3n aporta a la organizaci3n.

Sus niveles:

- Respuesta: reacci3n y aprendizaje.
- Acci3n: en el trabajo.
- Resultados: en el negocio.

#### 5. Modelo de Parker.

Divide la informaci3n de los estudios de evaluaci3n en cuatro grupos: Desempe1o del individuo, desempe1o del grupo, satisfacci3n del participante, conocimiento obtenido por el participante.

#### 6. Modelo de Bell System.

Utiliza los niveles: Resultados de la reacci3n, resultados de la capacidad, resultados de la aplicaci3n, resultados del valor.

7. Modelo de Kirkpatrick. Uno de los modelos m,s utilizados para la evaluaci3n de la capacitaci3n, ya que es muy eficiente, tiene 4 etapas consecutivas e independientes a nivel micro y macro:

- Reacci3n: percepci3n de los participantes en su efectividad, por medio de cuestionarios. Se revisa tambi3n la adecuaci3n de contenidos, el dominio del instructor, el manejo del tiempo de parte del instructor, claridad de exposici3n, aspectos ...tiles y menos..tiles.
- Aprendizaje: nivel de adquisici3n de conocimientos. Por medio de evaluaci3n pre - post, a trav3s de pruebas de contenidos (con validez de contenido, sobre muestras representativas de los contenidos impartidos).

- Conductas: el más importante y difícil de evaluar. Por medio del reporte de otros: reclamos, productos defectuosos, costos, etc. que lo miden indirectamente.
- Resultados: impacto en la organización. ROI, o el retorno de inversión. Se usan informes de gestión, niveles de producción, calidad, costos, niveles de ausentismo - rotación, licencias médicas, etc.

Es importante tener en cuenta que antes de tomar la decisión de contratar un nuevo colaborador para las diversas áreas de la organización y de realizar el proceso de capacitación, se debe tener presente la necesidad primaria con la que carece dicho departamento para así buscar sanar la necesidad analizando todo el contexto y llevar a cabo la elección y prescripción de los medios de capacitación. Una vez que se ha efectuado la determinación de las necesidades se procede a su programación.

La programación de la capacitación está sistematizada y fundamentada sobre los siguientes aspectos, que deben ser analizados durante la determinación:

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde fue señalada por primera vez?
3. ¿Ocurre en otra área o en otro sector?
4. ¿Cuál es su causa?
5. ¿Es parte de una necesidad mayor?
6. ¿Cómo resolverla, por separado o combinada con otras?
7. ¿Se necesita alguna indicación inicial antes de resolverla?
8. ¿La necesidad es inmediata?
9. ¿Cuál es su prioridad con respecto a las demás?
10. ¿La necesidad es permanente o temporal?
11. ¿Cuántas personas y cuántos servicios alcanzar, n?
12. ¿Cuál es el tiempo disponible para la capacitación?
13. ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?

#### 14. „Quiŕn va a ejecutar la capacitaci3n?

La determinaci3n de necesidades de capacitaci3n debe suministrar las siguientes informaciones, para que la programaci3n de la capacitaci3n pueda diseŕarse:

- a) „QU3 debe enseŕarse?
- b) „QUI3N debe aprender?
- c) „CU3NDO debe enseŕarse?
- d) „D3NDE debe enseŕarse?
- e) „C3MO debe enseŕarse?
- f) „QUI3N debe enseŕar?

Consiste en determinar el plan de desarrollo del personal, teniendo en cuenta las pol3ticas, estrategias, metodolog3a, inversi3n y los dem,s aspectos que se consideran para realizar un plan de desarrollo del recurso humano. A su vez la programaci3n implica el detalle de las caracter3sticas en lo referente al diseŕo de objetivos - contenidos - m3todos - materiales - evaluaci3n, los mismos que deben ser diseŕados para cada actividad. Espec3ficamente en esta etapa se debe:

- a) Definir la filosof3a, objetivos, pol3ticas, estrategias y dem,s acciones del sistema de capacitaci3n y desarrollo
- b) Determinar el diagn3stico de necesidades priorizadas de capacitaci3n y desarrollo del personal,
- c) Precisar que necesitan aprender los colaboradores (conocimientos, habilidades o destrezas)
- d) Definir a quiŕn seleccionar como instructor
- e) Elaborar el presupuesto de inversi3n
- f) Establecer las normas metodol3gicas
- g) Definir el tipo de capacitaci3n, tiempo a emplear, empleo de medios, materiales, instructores, etc.

Est, referido a la materializaci3n del planeamiento, estableciendo la programaci3n de las acciones de c3mo se desarrollar, el plan de capacitaci3n y desarrollo, entre estas acciones se deben considerar las siguientes:

- a) Fijaci3n de la fecha y hora del evento
- b) Determinaci3n del auditorio adecuado donde se desarrollar, el evento
- c) Contrataci3n de los instructores
- d) Selecci3n de participantes
- e) Designaci3n de los coordinadores
- f) Preparaci3n de los medios y materiales
- g) Elaboraci3n y manejo de la base de datos

Adem,s el programa de capacitaci3n debe ser planificado y con la interacci3n del mftodo, calidad de instructores y caracter•sticas de los colaboradores a instruir, por ello, se debe hacer lo siguiente:

- a) An,lisis del Mftodo: Contenido, caracter•sticas del individuo, aptitudes
- b) Calidad de Instructores: es un aspecto fundamental en el fxito del programa de capacitaci3n
- c) Observar los principios del aprendizaje:
  - Motivaci3n, ayuda al aprendiz
  - Reforzamiento a tiempo
  - Evitar la tensi3n, es negativa
  - Buscar la participaci3n
  - Facilitar la retroalimentaci3n
- d) La calidad y preparaci3n de los instructores: El fxito de la ejecuci3n depender, de interfs, del esfuerzo y del entrenamiento de los instructores.

Es muy importante el criterio de selección de los instructores. Estos deberán reunir ciertas cualidades personales: facilidad para las relaciones humanas, motivación por la función, raciocinio, capacidades didácticas, exposición fácil, además del conocimiento de la especialidad.

Los instructores podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la empresa. Deben conocer a la perfección las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirla. La tarea no es fácil e implica algunos sacrificios personales. Como el instructor está, constantemente en contacto con los aprendices, de él depende la formación de los mismos. Es muy importante que este instructor llene un cierto número de requisitos. Cuanto mayor sea el grado en que el instructor posea tales requisitos, tanto mejor desempeñará su función.

Durante el proceso de capacitación para brindar y asegurarte que el futuro colaborador está recibiendo el conocimiento adecuado para desempeñar eficientemente el trabajo del día, se debe seguir los siguientes pasos:

1. Se brinda a la persona que va a recibir la capacitación una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él.
2. El capacitador es responsable de efectuar el trabajo a fin de proporcionar un modelo que se pueda seguir.
3. Se le pide, a la persona que imite el ejemplo que se le impartió. Las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona ya domine la técnica.
4. Por último, se le pide, a la persona que lleve a cabo el ejercicio sin supervisión alguna.

En este capítulo se logró conocer sobre los antecedentes de la capacitación en México, las leyes que son específicas para este proceso de manera obligatoria para cualquier empresa que pretende ser competitiva hoy en día y que se interesan por el personal que realiza las funciones en la organización, también los métodos que se deben de seguir para evaluar si una capacitación fue exitosa o no. Esto es

de vital importancia para conocer el entorno y analizar en qué nivel se encuentra la empresa a la cual se está evaluando y así poder tomar decisiones que ayuden a incrementar el funcionamiento de los procesos.

Por lo tanto en el siguiente capítulo se desarrollará una investigación de cómo está la Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala con respecto a su capacitación y qué herramientas utiliza para llevar a cabo de manera eficiente este proceso.

### CAPÍTULO III. Diagnóstico

En los capítulos anteriores se ha analizado la estructura del proceso de capacitación, cómo está organizada toda la información desde los antecedentes hasta la fecha y a dónde se quiere llegar y también cómo se enfoca la capacitación a nivel global, esto sirve de parámetros para determinar cómo México lleva a cabo este proceso en diversas empresas que componen el mercado y cómo la Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala lo está realizando.

Por lo que en este capítulo se propone realizar un comparativo entre la capacitación de México y la capacitación de la Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala y así lograr retomar puntos importantes para implementarlos y llegar a una solución que sea la más efectiva para la empresa.

3.1 Capacitación en la Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala. Se rigen los procesos de capacitación por un Contrato Colectivo de Trabajo y a un Manual de la Organización donde se realiza una breve explicación en el punto 3.2. También existen reformas que sustentan la capacitación en la organización las cuales son:

- La capacitación se ha centrado en el individuo, basado en la demanda, se ha diseñado desde la lógica del trabajo y a partir de las necesidades del aparato productivo.

- Posibilita la integración y permeabilidad institucional; se toma en cuenta la necesidad de que se reconozca al individuo por sus conocimientos y lo que sabe hacer, como capital intelectual.
- Requiere de la experimentación de distintas formas de alternancia entre trabajo y educación. Esta reforma de capacitación su propósito es convertir a la formación de los recursos humanos en el eje central de aumento de la productividad y competitividad, no sólo de los centros de trabajo, sino de la economía en su conjunto.

Esta reforma se encuentra establecida en el Estatuto Orgánico de la Comisión Federal de Electricidad TÍTULO II, De los Órganos Superiores y de las Unidades Administrativas, Artículo 5.

3.1.1 Cursos. Existen diversos cursos que brinda Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala a sus empleados para aumentar la eficiencia y conocimiento de estos, ya que para esta organización es un punto clave actualizarlos para cubrir con el propósito principal que es ser competitivo en el mercado y a su vez ofrecer un excelente servicio a los clientes, estos se tratan de llevar a cabo una vez al mes; por consiguiente los más destacados son:

#### Calidad

- 9's
- Calidad en el servicio
- Los 8 principios de la calidad ISO 9000
- Manejo y uso de equipo de prueba m- 4000
- Sistemas integrales de gestión (calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo)

#### Producción

- Análisis de aceites aislantes
- Análisis de fallas en tuberías de generador de vapor

- Coordinación de aislamiento y apartarrayos
- Evaluación y control de la corrosión en estructuras metálicas para líneas de transmisión
- Limpiezas químicas de generador de vapor
- Principios básicos sobre regulación
- Redacción de informes técnicos
- Sistemas de tierras y apartarrayos

#### Estadísticas

- Análisis de incertidumbre
- Análisis estadístico
- Control estadístico de procesos

#### Personal

- Desarrollo de habilidades y trabajo en equipo
- Formación de auditores integrales
- Herramientas básicas para la mejora continua
- Trabajo en equipo

#### Mantenimiento

- Mantenimiento a generadores eléctricos
- Mantenimiento operación de cargadores de baterías
- Metrología básica
- NTCL mantenimiento de banco de baterías
- Tratamiento térmico y corrosión por alta temperatura

#### Protección

- Protección catódica
- Protecciones



- Pruebas no destructivas
- Pruebas y análisis de comportamiento en centrales termoeléctricas
- Técnicas de pruebas y puesta en servicio de equipo eléctrico
- Tiempo y frecuencia

3.1.2 Diplomados. Se promueven por Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala pero no son obligatorios para los colaboradores, es decir, quien quiera incrementar el conocimiento o tenga dudas en un tema en específico se puede inscribir, estos se imparten días predeterminados y el tiempo necesario para cubrir con el temario de cada diplomado, los cuales son los siguientes:

- Análisis dinámico.
- Diplomado en corrosión.
- Diplomado en recubrimientos anticorrosivos.
- Formación de auditores integrales (calidad, medioambiente y seguridad y salud en el trabajo)
- Gestión tecnológica.
- Mantenimiento predictivo.
- Mantenimiento y operación de cargadores de baterías.

3.2 Manual de la Organización. Es un documento de control administrativo que toda empresa debe tener, ya que brinda la metodología de la ciencia y técnica de la administración, este ayuda de gran manera para que el proceso de la organización funcione adecuadamente. Constituye un complemento detallado de cómo está estructurada la empresa y las unidades que la conforman.

3.2.1 Objetivo. Establecer las bases de la organización de la Gerencia Comercial, de acuerdo a las políticas de la institución, definiendo las funciones y estructura de las áreas que la integran, a fin de lograr el cumplimiento de su misión en una forma eficiente y coordinada.

3.2.2 Marco Legal. Es de gran importancia que las organizaciones cuenten con un marco legal, ya que proporciona las bases sobre las cuales las instituciones construyen y determinan el alcance y naturaleza de la participación política. En el marco legal regularmente se encuentran en un buen número de provisiones regulatorias y leyes interrelacionados entre sí, como son:

#### Leyes

- Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica.
- Ley Federal de las Entidades Paraestatales.
- Ley Federal de Protección al Consumidor.

#### Reglamentos

- Reglamento de la Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica.
- Reglamento de la Ley de Entidades Paraestatales.
- Reglamento Interior de la Comisión Federal de Electricidad, expedido por acuerdo de la Junta de Gobierno de la C.F.E.

#### Acuerdos

- Acuerdo por el que se crea la Comisión de Energéticos a fin de estudiar y promover el mejor uso de los recursos energéticos.
- Acuerdo por el que las Entidades de la Administración Pública Paraestatal, se agrupan por sectores a efecto de que sus relaciones con el Ejecutivo Federal se realicen a través de la Secretaría de Estado o Departamento Administrativo que se determina.
- Acuerdo por el que las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal realizar, en los actos que legal y administrativamente procedan para establecer un sistema de orientación, información y quejas, a fin de facilitar el trámite, gestión y solución de los asuntos que el público plantee ante ellos y promover la participación y colaboración de los usuarios en los servicios que se les preste.

- Acuerdo que dispone las acciones concretas que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, deben instrumentar para la simplificación administrativa a fin de reducir, agilizar y dar transparencia a los procedimientos y trámites que se realizan entre ellas.

#### Contratos

- Contrato Colectivo de Trabajo en Vigor.

#### Convenios

- Convenio C.F.E • S.U.T.E.R.M. No. 37/73. De fecha 1<sup>o</sup>. De Julio de 1973
- Convenio de Productividad de fecha 23 de abril de 1992.
- Convenio C.F.E • S.U.T.E.R.M. No. 34/93. De fecha 1<sup>o</sup>. De septiembre de 1993.

3.2.3 Misión. La misión que establece el manual de la organización es la siguiente:

Comercializar la energía eléctrica en las mejores condiciones de competitividad, oportunidad y calidad, con una atención que supere las expectativas del usuario, bajo criterios que permitan la autosuficiencia financiera de la empresa e induzcan al ahorro y uso eficiente de la energía.

3.2.4 Políticas. Proporcionar el servicio de energía eléctrica de acuerdo a las siguientes políticas:

1. Económica

Al menor costo posible.

2. Financiera

Con el máximo de rentabilidad.

### 3. Energética

Promoviendo el uso racional de la energía y su ahorro.

### 4. Laboral

Propiciando un ambiente sano de trabajo para el desarrollo y motivación del personal con un equilibrio de productividad y máxima seguridad.

### 5. Ecológica

Cumpliendo las normas ecológicas y el respeto al medio ambiente.

### 6. Social

Contribuyendo y promoviendo la electrificación rural para mejorar el nivel de vida de la población.

### 7. Tecnológica

Establecer la mejora continua de las tecnologías utilizadas para optimizar la calidad del servicio.

### 8. Fomento a la industria

Promover el desarrollo de las empresas de fabricación, construcción e ingeniería para que proporcionen equipos, servicios y materiales con el máximo de calidad, de tal forma que aseguren la mayor confiabilidad posible.

### 9. Administrativa

Simplificar la normatividad interna, desconcentrando facultades y responsabilidades a las Divisiones para hacerlas autosuficientes.

### 10. Empresa pública

Lograr como entidad paraestatal, la autonomía de gestión y mantener una cordial relación con las autoridades de los tres niveles de gobierno.

### 11. Calidad

Proporcionar a los usuarios un servicio confiable y de la mayor calidad posible, así como una atención eficiente y cortes, superando las expectativas de los usuarios externos e internos.

Las políticas anteriores se deben desarrollar en el marco de los programas Institucionales de Calidad Total y Planificación Estratégica, a fin de garantizar el cumplimiento de la Misión.

### 3.3 Perfil de Puestos

3.3.1 ¿Qué papel juega el perfil de puestos para seleccionar al personal de nuevo ingreso en Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala? El Perfil de Puestos hoy en día juega un rol muy importante en las organizaciones, ya que es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, la información o atributos enlistados sobre los objetivos y las funciones del puesto, así como el entorno social y las dimensiones que influyen o afectan a dicho puesto.

En este documento se detalla lo que idealmente debe hacer el candidato del puesto, no necesariamente lo que hace, así como la frecuencia en que lo hace, cómo lo hace y para que lo hace.

También establece o "perfila" las características de personalidad, las competencias laborales, la experiencia, la formación, e inclusive las condiciones de trabajo que el ocupante del puesto debe, idealmente de tener. Esto contribuye a la orientación para la asignación de un puesto, facilitando a la organización un esquema funcional para efecto de realizar estudios de reingeniería administrativa.

Es importante tener en cuenta que un puesto es la unidad básica de las organizaciones. Es decir, un área o departamento consiste en un conjunto de puestos, y la suma de todas las áreas o departamentos conforman a la organización. Con base en este concepto, los perfiles de puestos están hechos de

manera correcta, la suma de las descripciones de cada puesto de la empresa llevaría a tener la descripción de los objetivos de la organización.

Para que el perfil de puestos sea más eficiente en cuanto a la información que contiene, es importante que al realizarlo se cuestione: „Lo que hacen los empleados contribuye o aporta valor a la organización? Si no se hicieran algunas de esas tareas „la empresa obtendría los mismos resultados? „Mejores? „Peores? De aquí la importancia de realizar un análisis de puestos para obtener los perfiles de puestos que realmente necesita la empresa y luego buscar a las personas ideales para cubrir dichos puestos.

Este punto es fundamental retomarlo para la realización de la propuesta de esta tesis, debido a que en Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala cuenta con un perfil de puestos no actualizado como se da a conocer en la Figura 6, ya que durante el proceso de selección de personal no es tomado como el documento primordial de dirección y control para el ingreso de nuevos colaboradores, es decir, no se basan en las atribuciones concretas que debe de poseer una persona para ocupar el puesto que requiere la organización, esto crea que durante la capacitación deserten con mayor frecuencia, ya que son compatibles las cualidades de las personas con solicitadas.

Sin embargo, es claro reconocer que lo mencionado anteriormente se debe a la falta de cultura o interés del departamento de recursos humanos, ya que es visible la filosofía con la cual llevan a cabo este proceso, el perfil de puestos es un documento más, que no avala porque es la contratación. Es importante no caer en esto ya que se piensa que durante la capacitación aprenderán a desempeñar la operación eficazmente, o tal vez, por necesidad se adaptarán a las actividades diarias, pero esto crea un reproceso ya que provoca rotación de puestos frecuentemente, creando mayores gastos a la organización.

### 3.3.2 Perfil de Puestos del Agente Comercial

El perfil de puestos con el cual se avala Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala actualmente es el siguiente, el cual tiene fecha del 28 de Agosto de 1998, esto crea un punto de partida para realizar la propuesta de esta tesis, ya que

afecta el objetivo del proceso de capacitación desde la selección del candidato adecuado, por consiguiente se presentará en el capítulo 4 la actualización en base a las competencias que requiere la empresa para el puesto de agente comercial como lo muestra Martha Alles en el marco teórico.

Sin embargo, en la Figura 6 se encuentra el perfil de puestos actual con el que cuenta Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala, se es muy importante tener en cuenta que este es un perfil de puestos muy antiguo.

### *3.4 Proceso de capacitación para el agente comercial en Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala.*

El proceso de capacitación en Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala se lleva a cabo durante un mes, esta se imparte de manera teórica y una clase práctica; donde cada día se enseña un tema nuevo, pero al final del día se realiza una evaluación sobre el tema visto anteriormente, arrojando una calificación la cual es de suma importancia, ya que al término de la capacitación debe ser la sumatoria superior a 7.0, si no es así, no podrás formar parte de la compañía.

Cabe destacar que la capacitación es brindada por colaboradores de mayor experiencia y que cuentan con los conocimientos adecuados para dar a conocer la información más relevante sobre el tema y a su vez aclarar dudas cuando sea necesario.

El objetivo es ambientar al colaborador que ingresará sobre el medio social y físico donde trabajará y que sea un experto en todos los temas adquiridos a lo largo de la capacitación. El contenido de temas que conforman el programa impartido durante la capacitación el agente comercial, es el siguiente:

- a) Introducción.
- b) Antecedentes.
- c) La Empresa, visión, misión, su organización y objetivo social.
- d) Los derechos y deberes del personal de acuerdo con el Reglamento Interno de Trabajo.
- e) Las normas, reglamento y controles.
- f) Tarifas eléctricas.

- g) Facturaci3n de tarifas.
- h) Tipos de medidores.
- i) Tomar lectura de electricidad. (clase pr,ctica)
- j) Crfdito y cobranza
- k) Atenci3n a clientes.
- l) An,lisis de riesgos.
- m) Gu•as para evaluaciones que se realizan cada mes: cliente-proveedores, colaborador-colaborador, clima organizacional, colaborador-l•der.
- n) Proceso para contratar un suministro de energ•a.
- o) Conciliaciones.
- p) •ndices.
- q) Rutas de propiedad
- r) Planes de calidad
- s) Rezago
- t) Seguridad

Durante este proceso de capacitaci3n no es medible si el colaborar interesado por la vacante est, conforme con la capacitaci3n impartida, es decir, si es eficiente o no, ya que es importante cuestionarse por que el 60% de los aspirantes no aprueban dichos ex,menes, la respuesta est, e n que dichas pruebas son elaboradas con anterioridad y se aplican para cubrir la necesidad de evaluaci3n, ocasionando que no exista congruencia entre lo enseado y lo evaluado, por lo que es importante que Comisi3n Federal de Electricidad Zona Tlaxcala ...ntamente se centre en la eficiente selecci3n del personal y el desarrollo de los temas a brindar, sino tambi•n en realizar evaluaciones para cada tema.







Figura 6: Perfil de Puestos, Agente Comercial. (%) Comisi6n Federal de Electricidad. Agosto 1998.

### 3.5 Entrevistas

Se llevaron a cabo cuatro entrevistas las cuales fueron enfocadas al personal de recursos humanos, persona que imparte la capacitación, empleado del departamento de comunicación y por último persona que estuvo en la capacitación pero no se quedó en la compañía.

Esta entrevista fue un interrogatorio dirigido por Karen Viviana Ramos Escalante, con el propósito de obtener información sobre el proceso de capacitación en Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala.

El material requerido fue un guion de cinco preguntas (Anexo 2) y una grabadora. Cabe destacar que las cuatro entrevistas fueron abiertas, ya que se plantearon algunos aspectos acerca de los cuales el entrevistado tuvo la oportunidad de brindar amplia información, sin que fuese interrumpido por el entrevistador durante la sesión.

Sin embargo, el entrevistador solo se limita a realizar algunas observaciones o a plantear aspectos importantes que no se han tomado en cuenta.

1. Primera entrevista, la cual fue realizada a un colaborador del departamento de Recursos Humanos.

Jefe de Oficina del Área de Recursos Humanos  
Gerencia Regional Zona Tlaxcala

A continuación se transcribe textualmente lo que se mencionó durante la entrevista de 10 minutos.

Hoy en día las empresas no solo se valen por sus activos, sino que también se le debe sumar el conocimiento y las capacidades de su personal y en muchos casos el valor de estos últimos es muy bien cotizado, por lo que pienso que la inversión en capacitación que se ha

hecho en Comisi6n Federal de Electricidad Zona Tlaxcala es muy redituable y de un valor incalculable.

Afortunadamente hoy en d'a en la Comisi6n Federal de Electricidad Zona Tlaxcala cuenta con una muy buena imagen ante la sociedad y en lo particular yo creo que no nada m,s es  $\neq$ IMAGEN $\neq$  sino que en realidad se ha trabajado mucho para lograr que la Comisi6n Federal de Electricidad Zona Tlaxcala sea reconocida por sus niveles de calidad y competitividad. Y esto no es obra de la casualidad, sino que el Ing. Alfredo El'as Ayub, anterior Director General de Comisi6n Federal de Electricidad Zona Tlaxcala le apost6 desde el inicio de su gesti6n al desarrollo del personal mediante la capacitaci6n; recuerdo muy bien que en una reuni6n institucional de calidad, fl hac'a el compromiso de apoyar plenamente la capacitaci6n de los trabajadores, tanto de nuevo ingreso como los que ya laboraban en la organizaci6n, sin restricciones presupuestales. Desde aquel entonces se inicio un cambio de cultura que ha venido fortaleciendo a la Comisi6n Federal de Electricidad Zona Tlaxcala y a cada uno de sus trabajadores, ya que se han establecido una serie de oportunidades para desarrollarse plenamente en el plano educacional y profesional, desde normas para apoyar a concluir el nivel b,sico de educaci6n, hasta obtener un nivel de doctorado, realmente creo que por oportunidades no ha parado y a veces pienso que aquel trabajador que no ha progresado en su nivel educacional es simplemente porque no ha querido o no le ha interesado hacerlo.

Realmente uno no sabe cu,ndo va a echar mano de lo que ha aprendido, pero lo que s' sf, es que la capacitaci6n o educaci6n nunca est,n de m,s, que cuando se deja de aprender se deja de crecer y se necesita mayor esfuerzo para aprovechar todo ese conocimiento que a trav's de la empresa es dado, buscado ponerlo a favor nuestro y de la propia organizaci6n, ya que se debe realizar un trato ganar-ganar.

En lo particular las oportunidades de capacitación que me ha brindado Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala han sido innumerables, desde pláticas, cursos, diplomados, certificaciones, formación de auditor en las normas ISO, evaluador en sistemas de calidad, entre otros. Aunque también es importante reconocer las áreas de oportunidad que contamos como empresa, debido a que durante la capacitación al personal de nuevo ingreso, hemos tenido algunas complicaciones, ya que no manejamos un manual de capacitación como tal, debido a que se sabe qué temas dar y depende mucho de la necesidad que se presente en ese momento, pero es cuestión de darse el tiempo para organizar esa área, a causa de esto se puede percibir la constante rotación de personal que hay.

Así también el año pasado concluí una maestría por competencias laborales en Seguridad e Higiene Industrial en el Sector Eléctrico y actualmente curso la maestría en Liderazgo Desarrollador, con estas 2 maestrías pienso que apenas me estoy nivelando educativamente con los nuevos profesionistas, ya que en el mercado laboral las exigencias en niveles de educación son cada vez mayores y los alumnos egresados de las universidades buscan especializarse o estudiar posgrados que les permitan competir por un puesto de trabajo en el competitivo mercado laboral.

Actualmente no estoy compitiendo en un mercado laboral, mas debo estar preparado para poder competir dentro y fuera de la organización.

2. Segunda entrevista, la cual fue realizada a un empleado del departamento de Comunicaciones.

A continuación se transcribe textualmente lo que se mencionó durante la entrevista de 20 minutos.

## DEPTO. DE COMUNICACIONES

En la Comisi6n Federal de Electricidad Zona Tlaxcala se contempla el derecho de capacitaci6n que por Ley Federal del Trabajo se tiene que dar a los trabajadores, en bien de una mejora de conocimientos que beneficien el desempe1o y habilidades de los mismos.

Sin embargo este beneficio de ley y apoyo en mejora de una excelencia laboral en ocasiones es mal aprovechado en diversos factores que ponen en riesgo esos objetivos que son principalmente en beneficio de cada trabajador, pues ciertamente cuando eres m,s preparado tiene una mejor seguridad de respuesta pr,ctica.

Es importante resaltar que esta capacitaci6n se puede ver afectada con diversos factores que quienes somos trabajadores de Comisi6n Federal de Electricidad Zona Tlaxcala entenderemos mejor de estas aseveraciones:

- 1) Existen cursos que son homologados y que no son ni siquiera en duraci6n iguales a los que se ten•an programados.
- 2) Se programan en diversas situaciones cursos que no fortalecen el desempe1o de la capacitaci6n de un empleado en bien de una mejor respuesta laboral.
- 3) Se programan cursos que sea cual fuere la aplicaci6n de los 2 casos anteriores, luego no se llegan a realizar (se supone que estaban dentro de un programa, pero no se llevan a cabo).
- 4) En algunas no tan regulares ocasiones, el instructor es de tipo interno y no llega a cubrir m,s all, de las expectativas de uso y aplicaci6n de un equipo que no sea la de su experiencia curricular (si instalo un equipo en una sub,rea con algunas variantes, no son las mismas que en el ,mbito de toda la gere ncia), esto tambi6n se ve cuando realizan la capacitaci6n para los colaboradores de nuevo ingreso, ya que son los mismo trabajadores internos los que la

imparten y quedan muchas dudas porque no cuentan con otra perspectiva de ver los temas m,s que con la que han realizado su trabajo de años.

5) Existen algunos otros factores que son de tipo extraordinario y que invariablemente afectan en la realización y cumplimiento de esta capacitación.

De los 5 factores mencionados anteriormente, es importante definir que también la capacitación le permite al trabajador realizar un proceso de mejora salarial mismo que se sustenta en el desempeño de la capacitación para poder avalar una constancia de aptitud en el puesto inmediato superior y que la Secretaría del Trabajo también precisa para aspiraciones de tipo escalafonario, pero el desempeño de la capacitación debe ser debidamente cubierto en los créditos enmarcados a bien de comprobar que un trabajador es capaz de llevar a cabo funciones con un grado de desempeño m,s exigente y es por ello que los cursos se deben poder cubrir y realizar satisfactoriamente en un plazo que permita al trabajador alcanzar una meta escalafonaria a mediano plazo.

Es importante que en Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala se considere la posibilidad de alcanzar esos objetivos sin presiones de disponibilidad de recursos para con los trabajadores que la componen en bien de una "excelencia laboral" pues corresponde a sus dirigentes el poder planear y realizar efectivamente lo planeado o "sería conveniente elaborar una capacitación para saber planear como realizar estas actividades de gran importancia?"

No se trata de hacer un análisis minucioso de una situación interna que enmarca derechos y obligaciones de los trabajadores de la misma categoría directivos como subordinados.



No se trata de hacer saber una situación que por años, no se ha expedido una constancia de aptitud por cubrir el proceso de la capacitación y misma que es contemplada en procedimientos de un sistema integral de gestión de la calidad y mismo que no exige su cumplimiento, es más común (de no ser la única, casi) que la opción de examen de capacidad la que sustente y avale una constancia de aptitud. En tanto que la opción de "Documental" y "Batería de capacitación" que señalaba la constancia misma no son ya opciones de alcance de la misma como objetivo incluso en los índices que maneja el área de capacitación por centro de trabajo (me refiero al porcentaje de trabajadores que cuentan con la constancia del puesto inmediato superior o el inmediato del inmediato, etc)

Lamentablemente esta es una situación que aun maneja tintes de interés personal y no de productividad pues mientras se siga pagando por jornada laboral, habrá 8 horas de trabajo que se verán pasar por un mínimo de trabajos realizados. Empresas como TELMEX ya contemplan un sistema de plazas universales en categoría y que permiten incentivar la productividad con base a la capacitación y las retribuciones a la medida de la productividad laboral.

Para finalizar, mis comentarios son en bien de una noble empresa de la cual formamos parte pero en los tiempos de reforma laboral, energética y demás exige una excelencia laboral, una mejora continua y una entrega de calidad meramente personal pues todos somos la empresa.

Es por ello que la capacitación como tal tiene tanto peso y efectividad en la excelencia señalada que bien amerita aplicar los mejores recursos para darla, incluso la maestría en liderazgo de desarrollo que actualmente se imparte en línea por medio de ICES (Instituto de Ciencias y Estudios Superiores, A.C), es una buena decisión por parte

de los dirigentes que saben bien que la capacitación hace un equipo de excelencia, o acaso cuando formamos niños y se iniciaba la clásica cascarita de fútbol, no escogíamos a los mejores jugadores?

3. Tercera entrevista, la cual fue realizada a un instructor que lleva a cabo la capacitación para el agente comercial en Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala.

A continuación se transcribe textualmente lo que se mencionó durante la entrevista de 8 minutos.

#### AGENTE COMERCIAL

#### AGENCIA DE SAN ANDRÉS CHOLULA, PUEBLA

El motivo por el cual brindo la capacitación en el tema de conciliaciones es porque Comisión Federal de Electricidad me ha dado un grado más por tener las habilidades y aptitudes al desarrollar este tema, ya que es importante tener en cuenta que en esta organización se diferencian los agentes comerciales por los grados que tiene cada uno y pues se me considera la persona más capacitada en este tema en la región Puebla.

En cuanto a que pienso sobre la capacitación, creo que es fundamental hoy en día que se lleve a cabo de una manera eficiente para los colaboradores de nuevo ingreso y los que ya tenemos años en la compañía, porque a pesar de que conocemos estos temas es importante retroalimentarnos y en lo personal siento que ese es un punto que hace falta reforzar, ya que tengo tiempo que no tengo capacitación sobre las actividades que llevamos a diario y sería interesante que se de una guía sobre cuál es la forma de realizarlo apegándose a las normas de Comisión Federal de Electricidad, porque siempre uno se hace de sus mañas para sacar el trabajo.

También otro punto es que a veces llega a ser monótono para los que realizamos las capacitaciones dar siempre el mismo tema, creo que si fuera rotativo generaríamos mayor eficiencia, ya que a veces damos el tema sin ningún interés hasta parece aburrido, porque ya lo sabemos de memoria. Además sería importante que temas en específico como es servicio al cliente o facturación lo pudiera brindar personas externas a la empresa, es decir, que tengan otra perspectiva del entorno, ya que les damos a conocer lo que vivimos a diario en base a experiencias.

Sin embargo, puedo decir que Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala se enfoca en la capacitación de sus empleados pero si falta más apoyo del departamento de recursos humanos para pulir detalles que hace falta y evitar que siga siendo de esta manera, ya que esto ocasiona lo que está pasando actualmente que el personal de nuevo ingreso solo dura el primer contrato y renuncia.

4. Cuarta entrevista, realizada a una persona que estuvo en la capacitación pero no se quedó en la compañía.

A continuación se transcribe textualmente lo que se mencionó durante la entrevista de 10 minutos.

Actualmente Dueño de Comercializadora

Mi experiencia durante el proceso de capacitación en Comisión Federal de Electricidad fue estresante y al final no me dieron ganas de ser parte de la compañía, ya que pretendían enseñarte todas las actividades que realiza un agente comercial en un mes, eso creo que es el punto fundamental donde se basan los diversos errores que tuvieron, debido a que la calidad de la capacitación no fue la mejor porque en lugar de poner atención a los temas brindados diarios, te enfocabas en estudiar para presentar los exámenes de los temas anteriores, lo cual generaba que no pusieras atención al tema actual y que la mayoría reprobar, porque no había una secuencia. También el

horario no ayudaba mucho para enfocarte en repasar ya que era de 8am a 7 pm, con una hora y media de comida y era en el mismo lugar donde se brindaba la capacitaci3n. En cuanto a la infraestructura fue favorable ya que los temas pr,cticos los pod•as ver en ese momento porque estaba adecuado con medidores descompuestos y funcionales para que t... pudieras percibir los distintos tipos palpablemente.

Otro punto que no fue el adecuado es el procedimiento y la did,ctica de los temas ya que no estaban relacionados entre s•, es decir, si se iba a ver cobranza que se vean todos los temas relacionados con este, debido a que pon•an un d•a facturaci3n otro d•a, tipos de medidores y por ...ltimo cobranza, es decir, que lleven congruencia.

Como conclusi3n de estas entrevistas que se llevaron a cabo se obtuvo que la capacitaci3n en Comisi3n Federal de Electricidad Zona Tlaxcala se encuentra en un estado de conformidad, ya que llevan varios a•os realizando el mismo proceso y es incre•ble que no realicen las modificaciones adecuadas para que sean eficientes los procesos, es fundamental que esta organizaci3n no se encuentre sin aspiraciones, ya que como no tiene ning...n competidor en el mercado de su giro, se piense que est, protegida y que no debe modificar nada porque no hay ninguna amenaza del entorno y que las personas que tiene el deseo de ser parte de esta empresa aguanten este tipo de ineficiencias para lograr entrar, ya que se dice que son muy peleados los lugares.

Existen diversas ,reas de oportunidad y las cuales se deben de atacar lo antes posible como es modificar el perfil de puestos para as• realizar la selecci3n de personal en base a este, actualizar el manual de la organizaci3n, capacitar en base a competencias, rotaci3n de capacitadores y dar a conocer las normas que rigen la capacitaci3n en Comisi3n Federal de Electricidad Zona Tlaxcala a todos los empleados.

En este cap•tulo se logr3 obtener informaci3n certera sobre el funcionamiento de Comisi3n Federal de Electricidad Zona Tlaxcala, en cuanto

a su proceso de capacitaci3n con el fin de comparar el deber ser del cap•tulo 2 con lo que se realiza en el piso de f,brica explicado en este cap•tulo.

Ahora bien a partir de esto, se crea el cap•tulo 4 siguiente que est, enfocado en la propuesta donde se analizan los resultados de lo arrojado anteriormente y se plasma una mejora para dicha empresa.

#### CAP•TULO IV. Propuesta

En este cap•tulo se plantea realizar una propuesta de cambios y estrategias para mejorar el enfoque del proceso de capacitaci3n para el agente comercial, es decir, que ya no sea visto como un proceso que se tienen que dar por protocolo, sino que se note la funcionalidad y el bienestar para la empresa si se realiza con base a una metodolog•a establecida.

4.1 Soluci3n del Problema. Finalmente con el diagn3stico se puede destacar que pueden existir diversos m•todos que midan el rendimiento de un proceso de capacitaci3n, pero ninguna t•cnica es siempre la mejor, sin embargo, lo que va a diferenciar unos de otros es lo siguiente:

- La efectividad de la capacitaci3n respecto al costo de fsta.
- Que el contenido del programa sea el deseado.
- La infraestructura donde se llevar, a cabo la capacitaci3n sea la adecuada.
- Las preferencias y la capacidad de las personas.
- Las preferencias y la capacidad del capacitador.
- Los principios de aprendizaje que se impartir,n.

Por esta raz3n, se propone el siguiente proceso de capacitaci3n para el puesto de agente comercial que permitir, establecer y reconocer requerimientos futuros, el suministro de empleados calificados y asegurar el desarrollo del personal disponible, de modo que la competitividad y la eficiencia de la empresa se vuelvan elementos de supervivencia y definan el futuro de la organizaci3n.

Este proceso va desde la detenci3n de necesidades hasta la evaluaci3n de resultados. El siguiente diagrama dar, un panorama general del proceso.

Figura 7: Proceso de capacitaci3n para el agente comercial. Comisi3n Federal de Electricidad Zona Tlaxcala. Karen Viviana Ramos Escalante (Propuesta de Mejora). Junio 2012.

En cuanto al programa de capacitaci3n se expone la siguiente propuesta, con el fin de incrementar el control de los procesos de reclutamiento en el ,rea de recursos humanos, es decir, en eficientar la entrada de nuevo personal al departamento comercial de la organizaci3n.

#### 1. Materiales:

- . PC
- . Formatos
- . Medidores
- . Instructores

- Área de capacitación (amplia y con instalaciones eléctricas para realizar ejemplos)

## 2. Objetivo:

Formar al personal de nuevo ingreso para que desempeñe de manera eficiente las actividades laborales brindándoles el conocimiento y los instrumentos necesarios durante la capacitación.

## 3. Puestos Involucrados:

- Gerencia General (Superintendente de la zona)
- Jefe inmediato

## 4. Necesidades:

- Escasez de personal calificado para desempeñar el puesto de agente comercial.
- Puesto demandado a nivel nacional.
- De manera urgente

## 5. Contenido:

El contenido del programa se conforma en lo siguiente:

- a) La Empresa, visión, misión, su organización y objetivo social.
- b) Los derechos y deberes del personal de acuerdo con el Reglamento Interno de Trabajo.
- c) Las Normas, Reglamento y Controles.
- d) El cargo que va a ocupar, sus funciones y responsabilidades. Otros asuntos relacionados con su cargo.

Temas en cuanto a las actividades a desempeñar:

- a) Introducción sobre el puesto (agente comercial)
- b) Antecedentes.
- c) Tarifas eléctricas.
- d) Facturación de tarifas.
- e) Tipos de medidores.
- f) Tomar lectura de electricidad. (clase práctica)
- g) Crédito y cobranza
- h) Atención a clientes.
- i) Análisis de riesgos.
- j) Guías para evaluaciones que se realizan cada mes: cliente-proveedores, colaborador-colaborador, clima organizacional, colaborador-líder.
- k) Proceso para contratar un suministro de energía.
- l) Conciliaciones.
- m) Índices.
- n) Rutas de propiedad
- o) Planes de calidad
- p) Rezago
- q) Seguridad en el área de trabajo.

## 6. Técnicas

- a) Área de campo, para conocer los diversos medidores que tienen los consumidores.
- b) Técnicas de cobranza.
- c) Técnicas de autocontrol y mando.

## 7. Fechas y horarios

Duración 3 meses

Todos los días de 8 am • 2 pm



## 8. Grupos

Dependiendo de la demanda de trabajo.

20 personas como máximo.

## 9. Instructores

Personal de Comisión Federal de Electricidad, pero ser, rotativo, es decir, cambiar, los instructores de tema en cada grupo de capacitación.

En cuanto a atención a clientes y seguridad en el área de trabajo se dar, personal externo a la empresa, gente que tenga otra perspectiva con estos temas.

## 10. Evaluación de resultados del programa.

La evaluación se llevar, a cabo antes de que se inicie el proceso de capacitación y se administrar, a los participantes un examen anterior a la capacitación, para determinar el nivel de sus conocimientos, con el fin de realizar una comparación entre ambos resultados que permita verificar los alcances del programa. El programa de capacitación habrá, logrado sus objetivos totalmente si se cumplen todas las normas de evaluación y si existe la transferencia al puesto de trabajo.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados del proceso. Los capacitadores se interesan especialmente en los resultados que se refieren a:

- Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso general.
- Los conocimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.

- Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
- Los resultados o mejoras mensuales para cada miembro de la organización, como menor tasa de rotación, de accidentes o ausentismo.

#### 11. Indicadores:

- Número de capacitaciones anuales.
- Número de capacitaciones programadas
- Número de empleados de nuevo ingreso.
- Número de personas que toman la capacitación.

El proceso de capacitación mencionado se debe utilizar como guía al llevarse a cabo la capacitación en la empresa para cualquier puesto, ya que solo se cambia el contexto del tamaño del grupo, sesiones y temas. Pero enfocándonos en el puesto de agente comercial con este punto se logra dar solución al objetivo general que es mejorar el proceso de capacitación en Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala, se debe realizar con responsabilidad y un funcionamiento adecuado para impartir información benéfica para los colaboradores de nuevo ingreso.

También se expone otra importante propuesta con el fin de fortalecer el proceso de capacitación maximizando el contenido del programa, como es la actualización del perfil de puestos para el agente comercial, ya que permite tener las bases de referencia para la definición y la descripción de las funciones del puesto.

Por lo cual se plantea el siguiente perfil de puestos con el que se pretende desarrollar mejor la selección del personal inicial y a su vez tener cero errores, considerando las competencias personales y gerenciales que se necesitan para cubrir la vacante de agente comercial, ya que actualmente las empresas evalúan las habilidades y aptitudes que tiene el colaborador para llegar a ser competitivo en el mercado.



Figura 8: Perfil de Puestos, Agente Comercial. Karen Viviana Ramos Escalante (Propuesta de Mejora). Junio 2012.

Estas modificaciones van enfocadas al departamento de recursos humanos para que las adopten como un cambio interno urgente que se tiene que realizar, ya que son ellos los que verifican que estén actualizados y desarrollan estos documentos. Cabe destacar que no solo se debe contar el perfil de puestos del agente comercial sino de todo los colaboradores que integran la empresa, por lo que es muy importante que los mantengan al día. Los cambios se realizaron debido a que en el apartado de funciones, objetivos generales y responsabilidades, existen puntos repetitivos que en otras palabras van enfocados a administrar recursos en el área de trabajo y que se lleven a cabo las actividades de la mejor manera, por lo cual se tomó la decisión de englobarlas con el fin de hacer más fácil el entendimiento para el personal de nuevo ingreso, es decir, más claro y funcional. Es muy importante que se tengan establecidos indicadores de desempeño e unidades de medición, debido a que es bueno dejar en claro cómo serán medidos cuando tomen el puesto y cuáles serán los lineamientos a seguir, por lo cual se tomó la decisión de agregar estos puntos del perfil de puestos anterior al actual, por ejemplo, en indicadores se toma como base las metas que se establecen en general en la gerencia que son medidas a lo largo del mes, como son:

1. Disminución de rezago 20%, gestionar con los clientes el pago de sus recibos de luz para que no pasen a cartera vencida, es muy importante darle a conocer al cliente que tiene que pagar durante el periodo establecido por que se generan recargos e incrementa el pago, lo cual hace que menos quieran pagar más dinero.

2. Disminución de cartera vencida, este punto es muy importante para Comisión Federal de Electricidad en general, ya que existen clientes que deben desde hace varios años y no se realiza la gestión adecuada para convencerlos u obligarlos a pagar, lo más preocupante es que la mayoría de los casos siguen contando con el servicio de luz aunque sea ilícitamente (colgados a un poste), por lo cual esto crea una área de oportunidad en el departamento de cartera ya que tiene que empezar a realizar una eficiente gestión del proceso de cobro.

3. Servicio al cliente, en este caso se realizan encuestas de satisfacción al cliente por medio del call center para ver cómo se encuentra nuestro servicio de todos los que laboran en esa agencia.

Otro punto son las unidades de medición, donde se analiza como estos indicadores pueden ser medibles, como por ejemplo:

1. Disminución de rezago 20%, se mide mediante los recibos pagados a lo largo del mes.
2. Disminución de cartera vencida, gestionar los adeudos pendientes por pagar.
3. Servicio al cliente, disminuir las quejas de los clientes en cuanto al buzón de quejas y en el call center.

En el caso del apartado de las competencias son las que recomienda Martha Alles para los candidatos enfocado en ventas, en este punto se manejan dos las competencias humanas que son las deseables y las competencias de la gerencia. En cuanto a las competencias humanas se realiza un análisis detallado de estas que se explica simplídicamente en la propuesta de la Figura 8, donde se responde por qué se tomó la decisión de elegir estas para el agente comercial. En cambio, las competencias gerenciales fueron las siguientes debido a que son las que debe de contar la gerencia para llevar a cabo las actividades de los diversos departamentos y áreas que la componen, es decir, en las que se basarán de manera común.

Otro punto son los conocimientos que debe tener el candidato para el puesto, esto sí fue modificado de gran manera ya que si es para nuevo ingreso no es obligatorio tener conocimientos tan detallados de la organización, ya que estos los va ir adquiriendo a lo largo de su estancia en esta.

Como conclusión del Capítulo 2, Martha Alles menciona que la capacitación debe basarse en competencias, por lo que se llevó a cabo un análisis de las competencias básicas que debe considerar el agente comercial para realizar sus funciones:

Competencia		Definición	C		
Comunicación Efectiva	Capacidad para transmitir ideas, opiniones y sentimientos de manera clara y eficiente dentro de una variedad de situaciones.		Evidencias Conocimiento	Evidencias Desempeño	Evidencias Producto
Niveles de Dominio	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Buen trato con los demás</li> <li>* Muestra interés y entiende a los demás</li> </ul>	*Conocimiento comunicación (oral y escrita)	*Nivel de satisfacción cliente	*Cumplimiento de objetivos metas
	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Pone atención a los sentimientos de los demás</li> <li>* Descifra el mensaje recibido</li> <li>* Soluciona dudas de los mensajes recibidos</li> <li>* Su vocabulario es claro al transmitir</li> <li>* Realiza documentos eficazmente</li> <li>* Aplica adecuadamente reglas ortográficas</li> <li>* Intercambia información, para la retroalimentación</li> </ul>	*Conocimiento capacidad respuesta	*Quejas recibidas *Promoción comunicación eficaz	
	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se expresa de manera clara y precisa</li> <li>* Su expresión verbal y no verbal es adecuada</li> <li>* Entiende las necesidades y expectativas de los demás</li> </ul>	*Conocimiento producto	*Respuestas oportunas adecuadas frente a cambios entorno	
	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Establece relaciones y acuerdos gracias a su eficiente comunicación</li> <li>* Fomenta un ambiente de trabajo cordial a través de la comunicación e intercambio de ideas</li> <li>* Realiza estrategias de comunicación que benefician a la empresa</li> </ul>	*Conocimiento Toma de decisiones	*Influye en la generación de credibilidad y confianza en el cliente	
Habilidad de Negociación	Capacidad para dirigir o controlar una negociación para lograr compromisos duraderos que favorezcan un ganar-ganar planificando alternativas y negociando acuerdos. Se centra en el problema.		Evidencias Conocimiento	Evidencias Desempeño	Evidencias Producto
Niveles de Dominio	1	*Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. *Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.	*Conocimiento Gestión de Negociación	*Visión estratégica	*Cumplimiento de objetivos metas
	2	*Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.	*Conocimiento Técnicas de Negociación	*Aumento Ventas	
	3	*Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de los demás.	*Conocimiento Negociación Retroactiva	*Incremento Clientes	
	4	*Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrando la negociación en las personas que la realizan.		*Constante Resultados	

Enfoque al Cliente	Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa • cliente, como los proveedores y el personal de la organización. Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades.	Evidencias Conocimiento	Evidencias Desempeño	Evidencias Productividad
Niveles de Dominio	1 *Establece una relación con perspectivas de largo plazo con el/los cliente/s para resolver sus necesidades. * Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en los clientes de los clientes.	*Conocimiento Teorías y Prácticas Servicio al Cliente	*Actúa oportunamente y de manera adecuada frente a cambios en el entorno	*Cumplimiento de objetivos y metas
	2 *Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, del cliente.		*Mantiene un clima organizacional que propicie el desarrollo y logro de resultados	
	3 *Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera. *El cliente siempre puede encontrarlo.		*Influye en el clima organizacional para generar credibilidad y confianza	
	4 *Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, el contacto permanente con el cliente para mantener una comunicación abierta con él sobre las expectativas mutuas y para conocer el nivel de satisfacción.		*Facilita la innovación	

Figura 9: Competencias Humanas para Perfil de Puestos, Agente Comercial. Karen Viviana Ramos Escalante (Propuesta de Mejora). Junio 2012.

Por último cabe mencionar que este es un proceso que si se lleva a cabo de forma correcta y se siguen todos los métodos planteados anteriormente, se obtendrá una mejora continua para implantar nuevas formas de trabajo, es decir, se agilizarán los procesos y se llevará a la empresa a adoptar un valor agregado.

Un esquema global por competencias se relaciona con toda la organización y con todos los procesos. No es posible pensar en implementar un esquema de gestión por competencias sin que se vean afectados y/o modificados todos los procesos.

Apostarle al desarrollo de los recursos humanos y la capacitación hoy en día son factores determinantes en el cumplimiento de los objetivos de toda organización. Es fundamental tener claro las actitudes así como destrezas (aptitudes) de los nuevos colaboradores, ya que auguran, un mayor desempeño en su trabajo con mayor eficiencia y calidad, generando trabajadores competitivos.

También se logró identificar que el más importante recurso con el que cuenta una empresa es el recurso humano, dejando como conclusión que la capacitación es por lo tanto, una inversión para la organización, pues los resultados que se obtienen de ella no sólo benefician al colaborador, sino que contribuye al logro de los objetivos de Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala.

## CONCLUSIONES

Al realizar el presente trabajo me encontré con la problemática que surge con el proceso de capacitación para el agente comercial de Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala, sin embargo, al efectuar las evaluaciones y análisis pertinentes se llegó a la siguiente conclusión:

Para desarrollar la propuesta de capacitación se encontró que dicho proceso se realizaba únicamente como protocolo de iniciación sustentando con las entrevistas que se realizaron en el capítulo anterior. No se cuenta con un planteamiento adecuado para obtener resultados eficientes y evitar el retrabajo, debido a que desde el inicio del proceso no establecen el seguimiento pertinente que asegure que este tendrá éxito en las contrataciones, recayendo en que no se tiene una guía del proceso para brindar la información adecuada a los colaboradores con el fin de que realicen su trabajo al ingresar a la organización eficientemente, por lo que dicha propuesta cumple con los lineamientos para llevar a cabo un proceso de capacitación eficaz enfocado en el colaborador de nuevo ingreso que no cuenta con algún conocimiento previo de la organización.

Por otra parte, se logró definir los métodos a emplearse durante este proceso, los cuestionamientos que debe realizar la empresa antes de la



contratación, en qué consiste la capacitación, cómo y en donde se lleva a cabo, qué características tiene, saber la importancia que tiene en la actualidad el proceso de capacitación en las organizaciones; esto se obtuvo a través de la realización de un estudio descriptivo del proceso de capacitación en Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala.

Afirmo, la experiencia que me deja la investigación y el desarrollo de este trabajo es que una persona no capacitada y no calificada origina grandes pérdidas a la organización, pero lo más grave es que origina una frustración para el personal.

Asimismo, la conclusión para Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala es que se debe de enfocar en la participación del personal logrando un sentido positivo, esto permite de manera más precisa la identificación de las tareas, la elaboración y actualización de manuales, contar con los programas y cursos necesarios que se deben impartir de forma obligatoria, la evaluación de las necesidades de la organización, la selección de candidatos adecuados para formar un equipo de trabajo rentable (perfil de puestos), esto dar, como resultado una efectiva iniciación y colaboración del personal de nuevo ingreso, esperando un desarrollo armónico y organizacional de la empresa.

## ANEXOS

### Anexo 1. Decreto de extinción del organismo descentralizado Luz y Fuerza del Centro.

DECRETO por el que se extingue el organismo descentralizado Luz y Fuerza del Centro.

---

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos. -  
Presidencia de la República.

FELIPE DE JESÚS CALDERÍN HINOJOSA, Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, en ejercicio de la facultad que me confiere el artículo 89, fracción I, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, con fundamento en los artículos 27, 31, 32, 32-bis, 33, 34, 35, 36, 37 y 40 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 15 y 16 de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales; 1o., 2o., 4o., 6o., 7o., 8o. y 9o. de la Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica; 1o., 76 y 78 de la Ley Federal para la Administración y Enajenación de Bienes del Sector Público, y 4, fracción II, del Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal de 2009, y

#### CONSIDERANDO

Que el inicio de la industria eléctrica en nuestro país se remonta a finales del siglo XIX; sin embargo, fue hasta inicios del siglo XX cuando su explotación cobró auge y la inversión privada, mayoritariamente extranjera, predominó para el año de 1930, controlando el 70 por ciento de la capacidad de generación eléctrica instalada;

Que bajo el régimen constitucional de 1917 operó la libre competencia entre empresas, las cuales privilegiaban los nichos de mercado más rentables, dejando fuera de sus objetivos de negocio el servicio para pequeñas ciudades y zonas rurales;

Que hacia 1940 la cobertura del servicio sólo alcanzaba a la mitad de la población, misma que se consideraba de mala calidad por virtud de las continuas y prolongadas interrupciones, por las variaciones que se presentaban en voltaje y frecuencia, así como por el alto precio de las tarifas;

Que como consecuencia de la inconformidad hacia las empresas eléctricas, por parte de los usuarios domésticos, industriales y agrícolas, así como de la demanda creciente a favor de la nacionalización de la industria eléctrica, mediante decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 24 de agosto de 1937, se expidió la Ley que crea la Comisión Federal de Electricidad, encargada de la organización y dirección de un sistema nacional de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, basado en principios técnicos y económicos y sin propósitos de lucro y el 11 de febrero de 1939 se expidió la Ley de la Industria Eléctrica, tendiente a regular a las empresas dedicadas a esta actividad;

Que ante la necesidad de incrementar la oferta de energía eléctrica para atender la creciente demanda que el progreso del país requería, en 1960 el Gobierno Federal

ordenó la nacionalización de la industria eléctrica, mediante la adquisición de las acciones de las empresas concesionarias, y decretó la exclusividad de la nación para generación, conducción, transformación, distribución y abastecimiento de energía eléctrica que tenga por objeto la prestación del servicio público, mediante la adición de un párrafo sexto al artículo 27 constitucional, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de diciembre de 1960, señalando que en esta materia no se otorgar, n concesiones a los particulares y la Nación aprovechar, los bienes naturales que se requieran para dichos fines;

Que uno de los objetivos de la nacionalización de la industria eléctrica fue consolidar, en una sola empresa, la prestación del servicio público de energía eléctrica, a efecto de satisfacer la demanda en todo el país bajo los mismos estándares de calidad y eficiencia, por lo que en diciembre de 1974, se publicó el acuerdo presidencial que autorizó la disolución y liquidación de Compañía de Luz y Fuerza del Centro S. A., Compañía de Luz y Fuerza Eléctrica de Toluca S.A., Compañía de Luz y Fuerza de Pachuca S. A., y Compañía Mexicana Meridional de Fuerza, S. A., y a la Comisión Federal de Electricidad, a adquirir de aquéllas la titularidad de sus bienes y derechos;

Que, por su parte, la Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica, reglamentaria de la adición constitucional señalada, publicada en el Diario Oficial de la Federación del 22 de diciembre de 1975, reiteró la fórmula constitucional y estableció expresamente que la prestación del servicio público de energía eléctrica que corresponde a la Nación, estará a cargo de la Comisión Federal de Electricidad;

Que el mismo ordenamiento, mediante su régimen transitorio, dejó sin efectos las concesiones y también ordenó la disolución y liquidación de las concesionarias existentes, bajo la lógica de que la Comisión Federal de Electricidad asumiera los servicios prestados por tales concesionarias y estuviera en posibilidad de cumplir con su objeto legal de consolidar la prestación del servicio a nivel nacional;

Que a pesar de lo anterior, en detrimento de lo dispuesto por la Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica, la prestación de los servicios por parte de la Comisión Federal de Electricidad a nivel nacional no pudo ser consumada en virtud de diversas causas extrajurídicas y de las dificultades que implicaba terminar la liquidación de las empresas concesionarias, lo que motivó que en 1989 se reformara el artículo cuarto transitorio de la citada ley para establecer que el Ejecutivo Federal dispondría la constitución de un organismo descentralizado encargado de prestar el servicio público que venían prestando las concesionarias en disolución y liquidación, por lo que mediante decreto presidencial del 9 de febrero de 1994, se creó el organismo descentralizado Luz y Fuerza del Centro;

Que desde su creación, el organismo descentralizado no ha cesado de recibir transferencias presupuestarias cuantiosas, las cuales lejos de disminuir se han visto incrementadas en los últimos años; basta señalar que del 2001 al 2008, tales transferencias se incrementaron en más de doscientos por ciento y que para el presente ejercicio dichas transferencias ser, n del orden de 41,945 millones de pesos; de continuar el mismo comportamiento, se estima que podrán alcanzar un total de 300 mil millones de pesos durante la presente administración;

Que los costos de Luz y Fuerza del Centro casi duplican a sus ingresos por ventas; de 2003 a 2008 registr€ ingresos por ventas de 235,738 millones de pesos, mientras que sus costos fueron de \$433,290 millones de pesos (incluyendo energ•a comprada a la Comisi€n Federal de Electricidad);

Que el organismo registra un pasivo laboral de 240 mil millones de pesos, de los cuales solamente 80 mil millones corresponden a trabajadores en activo y 160 mil millones al personal jubilado;

Que los resultados que ha reportado Luz y Fuerza del Centro son notablemente inferiores respecto de empresas u organismos que prestan el mismo servicio a nivel internacional, inclusive respecto de los que ha reportado la Comisi€n Federal de Electricidad, ya que, entre otras razones:

a) El porcentaje de pfrdidas totales de energ•a de Luz y Fuerza del Centro es excesivo y superior en casi tres veces al que presenta la Comisi€n Federal de Electricidad. A junio de 2009 Luz y Fuerza del Centro perdi€ el 30.6% de energ•a, en tanto que dicha Comisi€n perdi€ el 10.9%; casi ninguna empresa elfctrica en el mundo registra el porcentaje de pfrdidas que presenta Luz y Fuerza del Centro,

b) En 2008 Luz y Fuerza del Centro perdi€ 32.5% de la energ•a que compra y genera para vender. El valor estimado de estas pfrdidas totales ascendi€ a casi 25 mil millones de pesos, lo que representa el 52% de los ingresos totales por ventas del organismo, y

c) En el mejor de los casos, los costos unitarios de las obras que ejecuta Luz y Fuerza del Centro son 176% superiores respecto de los costos de la Comisi€n Federal de Electricidad;

Que a diciembre de 2008, Luz y Fuerza del Centro no atendi€ diversas solicitudes de prestaci€n de servicio que, en su conjunto, representan el doble de la demanda en Acapulco. La falta o insuficiencia de suministro de energ•a elfctrica es un factor importante que puede inhibir la decisi€n para realizar inversiones por lo que esta situaci€n no es sostenible;

Que la problem,tica expu esta ha sido conocida por la Auditor•a Superior de la Federaci€n, la que con motivo de la revisi€n y fiscalizaci€n de la Cuenta P...blica 2006, recomend€ "... que la Secretar•a de Energ•a se coordine con la Secretar•a de Hacienda y Crfdito P...blico, para queeval...en la conveniencia de elaborar estudios que sustenten la posibilidad de proceder en tfrminos de lo que dispone el art•culo 16 de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, en el que se seřala que Cuando alg...n organismo descentralizado creado por el Ejecutivo deje de cumplir con sus fines u objeto o su funcionamiento no resulte ya conveniente desde el punto de vista de la econom•a nacional o del interfs p...blico, la Secretar•a de Hacienda y Crfdito P...blico, atendiendo la opini€n de la Dependencia Coördinadora del Sector que corresponda, propondr, al Ejecutivo Federal la disoluci€n, liquidaci€n, o extinci€n de aqufl";

Que por todo lo expuesto se puede concluir que no s€lo no se ha logrado alcanzar la autosuficiencia financiera de Luz y Fuerza del Centro, sino que el organismo descentralizado subsiste por las transferencias que hace el Gobierno Federal para mantenerlo y que lejos de alcanzar los ndices equivalentes respecto del sector nacional,

el funcionamiento de Luz y Fuerza del Centro hoy en día representa un costo tan elevado que no resulta conveniente para la economía nacional ni para el interés público;

Que lo anterior, aunado a las circunstancias económicas derivadas del entorno de crisis mundial, han hecho imperativa la adopción de medidas que permitan apuntalar la viabilidad económica del país mediante el uso más productivo de recursos públicos, eliminando ineficiencias que dilapidan el erario público;

Que la comprobada ineficiencia operativa y financiera del organismo descentralizado en cuestión, permite llegar a la conclusión de que, siguiendo el principio de ejercicio eficiente del gasto público, Luz y Fuerza del Centro debe extinguirse; ello fundado en que su funcionamiento ya no resulta conveniente desde el punto de vista de la economía nacional y del interés público por las razones que ya se han manifestado;

Que, en ese sentido, la Ley Federal de las Entidades Paraestatales establece como causas de extinción de un organismo descentralizado creado por el Ejecutivo Federal, que deje de cumplir sus fines u objeto o su funcionamiento no resulte ya conveniente desde el punto de vista de la economía nacional o del interés público; lo anterior, en aras de preservar que sean éstas precisamente las razones que justifiquen la existencia del organismo descentralizado;

Que atento a lo anterior, la Secretaría de Energía, en su carácter de coordinadora de sector, al considerar que se actualizan las causas de extinción previstas en la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, con fecha 28 de septiembre de 2009 propuso la desincorporación por extinción de Luz y Fuerza del Centro;

Que la Comisión Intersecretarial de Gasto Público, Financiamiento y Desincorporación, en su sesión de fecha 5 de octubre de 2009, emitió el dictamen favorable respecto a la propuesta de desincorporación por extinción y la consecuente liquidación, del organismo descentralizado Luz y Fuerza del Centro;

Que en atención a lo anterior, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, sometió a la consideración del Ejecutivo Federal a mi cargo la propuesta de desincorporación referida, en razón de que el funcionamiento de Luz y Fuerza del Centro no resulta conveniente desde el punto de vista de la economía nacional ni del interés público;

Que la Ley Federal de las Entidades Paraestatales establece que en la extinción de los organismos descentralizados deben observarse las mismas formalidades establecidas para su creación, por lo que, toda vez que Luz y Fuerza del Centro fue creada por decreto del Ejecutivo Federal, su extinción debe hacerse a través de un instrumento de la misma naturaleza;

Que con base en todos los elementos expuestos, el presente Decreto tiene por objeto extinguir al organismo descentralizado Luz y Fuerza del Centro, el cual conserva, su personalidad jurídica exclusivamente para el proceso de liquidación, a efecto de que se cumplan las obligaciones a cargo del organismo frente a terceros;

Que con motivo de la extinción de Luz y Fuerza del Centro que se decreta en este instrumento y la consecuente desaparición de sus órganos de dirección, unidades administrativas y demás instancias de funcionamiento, resulta indispensable la intervención de un liquidador. A este respecto, la Ley Federal para la Administración y

Enajenaci3n de Bienes del Sector P...blico confiere al Servicio de Administraci3n y Enajenaci3n de Bienes la atribuci3n de liquidar a los organismos descentralizados de la Administraci3n P...blica Federal;

Que la ley referida faculta al Servicio de Administraci3n y Enajenaci3n de Bienes para nombrar depositarios, liquidadores, interventores o administradores para el cumplimiento de su objeto, se1alando que dichas designaciones recaer,n preferentemente en las dependencias o entidades de la Administraci3n P...blica Federal;

Que el Servicio de Administraci3n y Enajenaci3n de Bienes cuenta con facultades para tomar las medidas necesarias para que los bienes del organismo que se extingue que estfn afectos a la prestaci3n del servicio p...blico de energ#a elfctrica, as• como los dem,s que sean necesarios para ello, sean utilizados para tal fin conforme a lo dispuesto por la Ley del Servicio P...blico de Energ#a Elfctrica;

Que es deber del Ejecutivo Federal a mi cargo respetar los derechos de los trabajadores al extinguirse Luz y Fuerza del Centro, por lo que se dispone expresamente que las indemnizaciones correspondientes se cubrir,n tomando en consideraci3n lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo y en el Contrato Colectivo de Trabajo; de igual forma, se respetar,n los derechos adquiridos de los trabajadores;

Que en ese sentido y tomando en cuenta que Luz y Fuerza del Centro es un organismo descentralizado de la Administraci3n P...blica Federal, todos los derechos y obligaciones que resulten por su extinci3n recaer,n en el Gobierno Federal, y

Que a fin de hacer un mejor uso de los recursos de los ciudadanos y para garantizar a todo el pa\*s los mismos est,ndares de calidad en la prestaci3n del servicio p...blico de energ#a elfctrica, cumpliendo lo ordenado en la Ley del Servicio P...blico de Energ#a Elfctrica, he tenido a bien expedir el siguiente:

#### DECRETO

Art•culo 1. - Se extingue el organismo descentralizado Luz y Fuerza del Centro, el cual conservar, su personalidad jur•dica exclusivamente para efectos del proceso de liquidaci3n.

Art•culo 2. - La liquidaci3n de Luz y Fuerza del Centro estar, a cargo del Servicio de Administraci3n y Enajenaci3n de Bienes, para lo cual tendr, las m,s amplias facultades para actos de administraci3n, dominio y pleitos y cobranzas, y para suscribir u otorgar t•tulos de crfdito, incluyendo aqufllas que, en cualquier materia, requieran poder o cl,usula especial en tfrminos de las disposiciones aplicables, as• como para realizar cualquier acci3n que coadyuve a un expedito y eficiente proceso de liquidaci3n.

El Servicio de Administraci3n y Enajenaci3n de Bienes, por s• opor conducto de terceros en tfrminos de las disposiciones aplicables, intervendr, de inmediato para tomar el control y disponer de todo tipo de bienes, derechos, activos, juicios, obligaciones, pasivos, contratos, convenios y recursos, as• como para acreditar la extinci3n de los 3rganos de direcci3n, unidades administrativas y dem,s instancias de funcionamiento de Luz y Fuerza del Centro.

El Servicio de Administraci3n y Enajenaci3n de Bienes tomar, de inmediato las medidas necesarias para que los bienes del organismo que se extingue que est3n afectos a la prestaci3n del servicio p...blico de energ3a elfctrica en el ,rea geogr,fica en la que hasta antes de la expedici3n del presente decreto ven3a prest,ndolo Luz y Fuerza del Centro, as3 como los dem,s que sean necesarios para dicho servicio, sean utilizados para tal fin conforme a lo dispuesto en la Ley del Servicio P...blico de Energ3a Elfctrica.

Art3culo 3. - La Secretar3a de Energ3a, en su car,cter de coordinadora de sector, se,alar, las bases para llevar a cabo la liquidaci3n derivada de la extinci3n de Luz y Fuerza del Centro, las cuales deber,n considerar la eficiencia, eficacia y transparencia en todo momento del proceso de liquidaci3n, as3 como la adecuada protecci3n del interf3s p...blico.

La unidad administrativa de la Secretar3a de Energ3a que ejerza las funciones de coordinadora de sector, ser, la responsable del proceso de desincorporaci3n por extinci3n de Luz y Fuerza del Centro, de acuerdo con lo previsto en el presente Decreto y dem,s disposiciones apli cables; asimismo, resolver, cualquier situaci3n inherente a dicho proceso, sin perjuicio de las atribuciones de la Comisi3n Intersecretarial de Gasto P...blico, Financiamiento y Desincorporaci3n.

La Secretar3a de Hacienda y Crfdito P...blico y la Secretar3a de Energ3a, en el ,mbito de sus respectivas competencias, realizar,n las acciones conducentes para que el Servicio de Administraci3n y Enajenaci3n de Bienes, en su car,cter de liquidador, reciba los recursos que se requieran, seg...n las necesidades previsible, para hacer frente a la liquidaci3n de Luz y Fuerza del Centro.

Art3culo 4. - Se respetar,n los derechos laborales de los trabajadores de Luz y Fuerza del Centro y las indemnizaciones correspondientes se har,n conforme a lo dispuesto por el Contrato Colectivo de Trabajo, la Ley Federal del Trabajo y dem,s ordenamientos aplicables.

Las secretar3as de Hacienda y Crfdito P...blico, de Energ3a y del Trabajo y Previsi3n Social se coordinar,n en el ,mbito de sus respectivas competencias con el Servicio de Administraci3n y Enajenaci3n de Bienes, a efecto de que las indemnizaciones se,aladas en el p,rrafo anterior sean pagadas en el menor tiempo posible, conforme a las disposiciones aplicables.

Art3culo 5. - El Gobierno Federal garantizar, el pago de las jubil aciones otorgadas a los trabajadores de Luz y Fuerza del Centro. Para tal efecto, la Secretar3a de Hacienda y Crfdito P...blico y la Secretar3a de Energ3a, en el ,mbito de sus respectivas competencias, realizar,n las acciones conducentes para que el Servicio de Administraci3n y Enajenaci3n de Bienes reciba los recursos que se requieran, seg...n las necesidades previsible, para el cumplimiento de las obligaciones con los trabajadores jubilados de Luz y Fuerza del Centro, con cargo a los recursos que se establezcan para tal fin en el Presupuesto de Egresos de la Federaci3n.

Art3culo 6. - Los remanentes que resulten a la conclusi3n del proceso de desincorporaci3n tendr,n el tratamiento que corresponda en tfrminos de las disposiciones aplicables.

Artículo 7. - La Secretaría de Gobernación, en ejercicio de las atribuciones que le confiere la ley, velar, en todo momento por el respeto al orden constitucional y a las instituciones de gobierno.

#### TRANSITORIOS

PRIMERO.- El presente Decreto entrará en vigor el día de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

SEGUNDO.- Se abroga el Decreto por el cual se crea el organismo descentralizado Luz y Fuerza del Centro, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 9 de febrero de 1994.

TERCERO.- La Secretaría de Energía deberá publicar en el Diario Oficial de la Federación las bases para llevar a cabo la liquidación de Luz y Fuerza del Centro, dentro de los tres días hábiles siguientes a la entrada en vigor del presente Decreto.

Dado en la residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la Ciudad de México, Distrito Federal, a diez de octubre de dos mil nueve.- Felipe de Jesús Calderón Hinojosa .- R...brica. El Secretario de Gobernación, Fernando Francisco Gómez Mont Urueta .- R...brica. El Secretario de Hacienda y Crédito Público, Agustín Guillermo Carstens Carstens .- R...brica. El Secretario de Desarrollo Social, Ernesto Javier Cordero Arroyo .- R...brica. El Secretario de Medio Ambiente y Recursos Naturales, Juan Rafael Elvira Quesada .- R...brica. La Secretaria de Energía, Georgina Yamilet Kessel Martínez.- R...brica. El Secretario de Economía, Gerardo Ruiz Mateos .- R...brica. El Secretario de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, Francisco Javier Mayorga Castañeda .- R...brica. El Secretario de Comunicaciones y Transportes, Juan Francisco Molinar Horcasitas .- R...brica. El Secretario de la Función Pública, Salvador Vega Casillas .- R...brica. El Secretario del Trabajo y Previsión Social, Javier Lozano Alarcón .- R...brica.  
([http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5114004&fecha=11/10/2009](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5114004&fecha=11/10/2009). 2009)

#### Anexo 2 . Guión de entrevista

#### GUIÓN DE ENTREVISTA. COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD ZONA TLAXCALA

GUIÓN DE ENTREVISTA. COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD ZONA TLAXCALA	
1	„Cuál es tu opinión acerca de la capacitación en las organizaciones?
2	„Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala se preocupa por la capacitación de sus colaboradores y de los nuevos colaboradores?
3	„Se lleva a cabo un proceso de selección y capacitación de personal favorable?
4	„¿Opinas de la constante rotación de personal de nuevo ingreso en Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala?
5	En tu opinión, „¿qué es lo que cambiarías de la capacitación en Comisión Federal de Electricidad Zona Tlaxcala?



## REFERENCIAS

1. Alles, M. (2002). Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: Buenos Aires: Granica
2. Barrón, A. (2003). Migraciones internas e internacionales: México: UNAM.
3. Comisión Federal de Electricidad. (2005). Libro de Filosofía y Valores: México: SUTERM.
4. Conde, F.J. (2001). La capacitación de una empresa de rectificación a través de un manual de procedimientos: México: Limusa.
5. Dowling, J.R. (1985). Cómo desarrollar un programa de capacitación México: Interamericana.
6. Estatuto Orgánico de la Comisión Federal de Electricidad. (1997). TÍTULO II, De los Órganos Superiores y de las Unidades Administrativas, Artículo 5: México: SUTERM • CFE.
7. Evans, J. (2005). Administración y Control de la Calidad. México: Thomson.
8. Fernández, M. A. (2006). Importancia de la Capacitación en la Gestión del Talento Humano. Tesis de Licenciatura de Administración de Empresas. Material Didáctico. Universidad Iberoamericana.
9. George Elton Mayo en Pauchard-Hafemann, H. (1993). Interacción personal y relaciones humanas. Temuco: Ed. Universidad de La Frontera.
10. Gobierno de México. (2002). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. México: Lukambanda
11. Gobierno de México. (2007). Ley Federal del Trabajo: México: Berbera.
12. Hernández, A. (1998). Manual de Organización de la Gerencia Comercial: Puebla-Tlaxcala: Comisión Federal de Electricidad
13. Mendoza, A. (1987). Manual para determinar necesidades de capacitación: México: Trillas.
14. Mondy, W. (2010). Administración de Recursos Humanos: México: Pearson.
15. Morillón, M. (2001) Curso de capacitación para asesores en ventas de la empresa Liverpool, S.A: México.

16. Nájera, A. (1996). Necesidades de la capacitación: México: Trillas
17. Pauchard-Hafemann, H. (1993). Interacción personal y relaciones humanas: Temuco: Ed. Universidad de La Frontera.
18. Pérez, M. (2008). Gestión del conocimiento en las organizaciones, fundamentos y metodología: Asturias: Gijón.
19. Rodríguez, M. y Ramírez, P. (1997). Administración de la Capacitación: México: McGraw-Hill.
20. Siliceo, A. A (1986). Capacitación y desarrollo de personal: México: Limusa.
21. Siliceo, A. A (2009). Capacitación y desarrollo de personal: México: Limusa.

#### REFERENCIAS DE INTERNET

1. Alcaide, J. C. (2002). Alta Fidelidad. Extraído el 06 de Junio del 2011 desde [http://www.microsoft.com/business/smb/eses/marketing/beneficios\\_atencion\\_cliente.msp](http://www.microsoft.com/business/smb/eses/marketing/beneficios_atencion_cliente.msp).
2. Almada, A.E (1996). Las Competencias no son una moda, son un modo. Publicado en <http://www.conocer.gob.mx/>.
3. Cantón, I. (2009). Breve análisis sobre la capacitación en México. Extraído el 28 de Junio del 2011 desde [www.itapintl.com](http://www.itapintl.com). Publicado en la revista Training Magazine.
4. Comisión Federal de Electricidad. (2011). Conoce CFE. Extraído el 19 de Junio de 2011 desde <http://www.cfe.gob.mx/QuienesSomos/Paginas/QuienesSomos.aspx>
5. Diario Oficial de la Federación. (2009). DECRETO por el que se extingue el organismo descentralizado Luz y Fuerza del Centro. Extraído el 30 de Junio de 2011 desde [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5114004&fecha=11/10/2009](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5114004&fecha=11/10/2009).
6. Dimensión Empresarial.com. Escuela Clásica Taylor y Fayol. (2012). Extraído el 29 de Junio de 2011 desde <http://www.dimensionempresarial.com/2174/escuela-clasica-taylor-y-fayol/>
7. Guía de Capacitación. (2008). Elaboración de Programas de Capacitación. Extraído el 06 de Junio del 2011 desde <http://elifalcon.jimdo.com/unidad-1/>

8. Herramienta de Gestión Empresarial. (1981). Atención al Cliente. Extraído el 29 de Mayo de 2011 desde <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm>
9. Hill, M. (2003). Formación, Capacitación, Desarrollo de RR.HH. y su importancia en las organizaciones. Extraído el 28 de junio del 2011 desde <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyZVFkuEuLfflhFdh.php>
10. La capacitación y las habilidades comunicativas. (2002). Capacitación y Desarrollo. Extraído el 29 de Junio de 2011 desde <http://server2.southlink.com.ar/vap/capacitacion.htm>
11. La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. (2003). Extraído el 25 de Junio del 2011 desde <http://www.funcionpublica.gob.mx/leyes/loapf2000.htm>.
12. Rodríguez, J. (2006). Evaluación de la Formación. Extraído el 30 de Junio del 2011 desde <http://www.uhu.es/yolanda.pelayo/docencia/Virtualizacion/2-contenidos/parte%204/MODELO%20DE%20KIRCKPATRICK.pdf>.
13. Universidad Andaluza Inca Garcilasco. (2008). Análisis de los modelos internacionales de evaluación de impacto de la capacitación desarrollados por los clásicos. Extraído el 29 de Junio del 2011 desde <http://www.eumed.net/libros/2008b/406/Modelo%20de%20Kirkpatrick.htm>

## **GLOSARIO**

Administración científica: Enfatiza en la eficiencia y llevo a Taylor a plantear que la alta gerencia de la empresa podía maximizar sus beneficios por medio de su aplicación.

Capacitación La capacitación es la función educativa de una empresa por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidades de los colaboradores.

Capacitación empresarial: Proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, mediante el cual el personal adquiere los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para acrecentar la eficacia en el logro de las metas organizacionales. / Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de individuos en el desempeño de una actividad.

Capital humano (human capital): Acumulación previa de inversiones en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que elevan la productividad laboral. En la actualidad el capital humano es el considerado el más valioso dentro de una organización y está representado por el conjunto de personas que laboran en ella y que están debidamente capacitadas y son innovadoras.

Competencia Organizacional: Conjunto de actividades para las cuales una persona ha sido capacitada y así lograr hacer las cosas bien desde la primera vez. Es la interacción armoniosa de las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias de cada persona que determinan y predicen el comportamiento que conduce a la consecución de los resultados u objetivos a alcanzar en la organización.

Cuestionario: Escrito con las preguntas e instrucciones que debe aplicar un/a entrevistador/a y en el que se han de anotar las respuestas de la persona

entrevistada. A veces, la persona encuestada las puede contestar directamente en el cuestionario. Debe facilitar su posterior tabulación.

Curva de aprendizaje: Un registro gráfico de las mejoras que se producen en los costos a medida que los agentes comerciales ganan experiencia y aumenta el número total de clientes, en cuanto a la minimización de rezago.

Desarrollo humano: El desarrollo humano es el proceso de ampliación de las opciones de las personas. Para ampliar las opciones de las personas, es necesario expandir las capacidades y funciones humanas. En todos los niveles de desarrollo, las tres capacidades esenciales para el desarrollo humano son disfrutar de una vida larga y saludable, tener acceso a la educación y tener un nivel de vida digno. Si no se obtienen estas capacidades fundamentales, la variedad de opciones disponibles se limita considerablemente, y muchas oportunidades en la vida permanecen inaccesibles. Sin embargo, el dominio del desarrollo humano es mayor: las oportunidades esenciales que las personas valoran en gran medida van desde las oportunidades políticas, económicas y sociales de ser creativos y productivos hasta el goce del respeto propio, el empoderamiento y el sentido de pertenencia a una comunidad. El concepto de desarrollo humano es holístico y sitúa a las personas en el centro de todos los aspectos del proceso de desarrollo. En reiteradas ocasiones, este concepto se ha malinterpretado y se ha confundido con conceptos y enfoques de desarrollo posteriores.

Detección de Necesidades de Capacitación (DNC): El Diagnóstico o Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento así como el fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

Entrevista de selección: Reunión, generalmente de dos personas, destinada a evaluar el potencial de una persona candidata a un puesto. Generalmente, es la

última etapa de un proceso de selección y la llevan a cabo personal especializado y/o el/la futuro/a jefe/a de la persona entrevistada.

Globalización: Es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global.

Organigrama: Es la representación gráfica de la organización de una empresa o entidad, estableciendo las principales dependencias y relaciones existentes.

Perfil de un puesto: Características óptimas para el desempeño de una función laboral: formación, experiencia, aptitudes, liderazgo del candidato o candidata, etc. El conocimiento del perfil necesario para un puesto facilita el proceso de selección.

Personal: Conjunto de personas que se desempeñan y prestan sus servicios profesionales en alguna empresa, taller, fábrica u organización.

Preguntas abiertas: Son aquéllas en las que las posibilidades de respuesta por parte de las personas entrevistadas son ilimitadas.

Preguntas cerradas: Son aquéllas en las que la persona entrevistada puede contestar solamente alguna de las diferentes alternativas que existen como respuestas.

Preguntas de evaluación: Son aquéllas que tratan de obtener de las personas entrevistadas una respuesta jerarquizada del tema que se les indica.

Reclutamiento: Es una actividad de la empresa que se ocupa de buscar a las personas adecuadas para un determinado puesto de trabajo.

Recursos Humanos: En la administración de empresas se denomina así al trabajo que aporta el conjunto de empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo

más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.

**Selección:** Acto de elegir a una persona candidata entre varias para un puesto de trabajo.

**Sindicato:** Agrupación de personas de la misma profesión para la defensa de los intereses comunes. Término utilizado como sinónimo de sindicato obrero

**Talento Humano:** Es la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño. / Capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas

**Test:** Término de origen inglés, que se utiliza para designar los diferentes tipos de técnicas psicotécnicas que se aplican a las personas dentro de la investigación cualitativa. También recibe este nombre el conjunto de las diferentes pruebas que tienen por objeto probar la aceptación en el mercado de un concepto, marca, embalaje, precio, producto, etc., para poder tomar decisiones respecto al aspecto ensayado.