



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN**

**CALIDAD TOTAL: ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS
COMO INSTRUMENTO PARTICIPATIVO,
IMPLEMENTADAS EN LA GERENCIA DE CAPACITACIÓN
DE LA COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD (C.F.E.).**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN
PRESENTA:

Linda Calderón Torres

ASESOR
Dr. Gerardo Sánchez Ambriz



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS por su inmenso amor al permitirme disfrutar el extraordinario regalo de la vida al lado de una maravillosa familia y de un gran amor; por iluminarme a lo largo de un camino lleno de bendiciones, por la oportunidad de realizarme día con día... Infinitamente GRACIAS.

A mi MAMÁ y PAPÁ por darme la vida; por todo su amor y por demostrármelo a cada instante; por su apoyo incondicional y su sabiduría; por tantos mimos y cuidados; por su tiempo y atención; por su protección y confianza; por sus palabras. Tantas razones que enumerar pero sin embargo es inexplicable la inmensa dicha que me produce su existencia y por compartirla conmigo de esa manera. Tienen mi admiración, todo mi amor y respeto... cuan afortunada soy de tenerlos. Todo esto es más que inspirador para lograr tantas cosas, ésta es solo una de ellas. GRACIAS. Los amo.

A IVÁN e ISRAEL por sus cuidados; por consentirme tanto; por su amor; por sus consejos y ánimo; por sus palabras y abrazos; por ayudarme a lograr mis sueños. Por todas esas emociones que me han dado últimamente. GRACIAS. Los adoro.

A PACO, mi gran amor por darme estos años de tanta paz; por hacerme este camino bastante más agradable y grato; por todo ese amor y cuidado; por todo tu apoyo en todo momento; por ayudarme a ser una mejor persona y sacar lo mejor de mí; por tu paciencia. Sin tí esta trayectoria no hubiera sido tan gratificante ni tan agradable. Por darle ese toque de mayor satisfacción a cada logro. GRACIAS. Te amo.

A VANE por ser una fuente de inspiración; porque a pesar de la distancia, lo construido durante tantos años con tanto cariño puede más. Por tantas enseñanzas que sin saberlo me has dado. Tienes toda mi admiración. GRACIAS. Te quiero mucho.

Al Dr. Gerardo Sánchez Ambríz, por guiarme desde el principio y compartir su experiencia para la realización de esta tesis. GRACIAS

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 01. GLOBALIZACIÓN: SU IMPACTO EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR ELÉCTRICO.....	3
1.1 El sector eléctrico en el mundo: tendencias.....	3
1.2 Sector eléctrico mexicano: antecedentes históricos.....	8
1.3 Sector eléctrico mexicano: situación actual y perspectiva.....	12
CAPÍTULO 2. TEORÍAS ADMINISTRATIVAS.....	18
2.1 Administración científica.....	19
2.2 Teoría clásica.....	24
2.3 Teoría de la burocracia.....	27
2.4 Teoría estructuralista.....	31
2.5 Teoría del comportamiento.....	33
2.6 Teoría del desarrollo organizacional.....	39
2.7 Filosofías del trabajo de la calidad.....	43
2.7.1 Mejoramiento continuo.....	43
2.7.2 Aseguramiento de la calidad.....	45
2.7.3 Calidad total.....	46
2.7.4. Control de la calidad.....	47
2.7.5 Reingeniería.....	48
2.8 Administración del conocimiento.....	50
CAPÍTULO 3. CALIDAD TOTAL.....	55
3.1 Definiciones y antecedentes históricos.....	55
3.2 Metodología y herramientas.....	59
3.3 Aplicación y gestión en el rubro servicios.....	67

CAPÍTULO 4. CASO PRÁCTICO.....	78
4.1 Gerencia de Capacitación de la CFE: generalidades.....	78
4.1.2 Análisis del entorno.....	85
4.2 Diagnóstico.....	90
4.3 Propuesta de mejora.....	99
CONCLUSIONES.....	108
BIBLIOGRAFÍA.....	111
ANEXOS	

INTRODUCCION

En el mundo globalizado del Siglo XXI es imperante la necesidad de consolidar empresas competitivas que logren con dinamismo adaptarse a las nacientes corrientes administrativas, esto no es exclusivo de ciertos sectores ya que en cada uno de ellos se presentan cada vez mayores desafíos, mismos que sólo aquellas empresas innovadoras, productivas, que conserven el entorno ecológico, que proporcionen condiciones de calidad de vida, que cuenten con la tecnología suficiente para enfrentar nuevos retos y sean de excelencia, lograrán permanecer en un mercado que hoy en día no distingue entre economías, razas, ideologías, posición geográfica, política, cultural, etc.

Cuando ésta situación la enfrentan aquellas entidades públicas que son necesarias para el buen funcionamiento de un país, tienen un compromiso adicional llamado *sociedad* y en el que se encuentran ligados todos los sectores de los que no queda exento el *sector eléctrico*.

En México la Comisión Federal de Electricidad (CFE) es la organización encargada de que ésta industria cuente con las características que se exigen para las empresas del Siglo XXI y su competitividad con sus homólogas alrededor del mundo. Con relación a ello se tiene pendiente una ardua labor por encontrarse la empresa nacional en el lugar 426 mundial.

Desde esta perspectiva la CFE indudablemente deberá transformarse en una nueva cultura organizacional que le dé la capacidad de enfrentarse al cambio; esta tendencia tiene que aplicarse eficientemente en cada una de las divisiones que conforman ésta empresa y que en conjunto logran realizar las funciones que CFE tiene a su cargo: generación, transformación y distribución de energía eléctrica.

Una de esas divisiones de la institución y que está más implicada que otras en trabajar con el capital humano y que éste adopte las nuevas condiciones para el cambio es la Gerencia de Capacitación que tiene como principal consigna, el sentar las bases en cada uno de los individuos que forman parte del personal administrativo de CFE con programas de capacitación actualizados que respondan a las necesidades y que generen un amplio espectro en la visión y panorama al que se enfrentan los trabajadores.

Por tanto, el presente trabajo plantea un modelo que logre llevar a la Gerencia de Capacitación paso a paso en su camino hacia la excelencia, verificando la hipótesis que sugiere que la implantación del modelo de Calidad Total como instrumento administrativo participativo, permitirá a la Gerencia de Capacitación de la CFE lograr un cambio organizacional dirigido al aprovechamiento de los recursos y oportunidades que ésta entidad posee.

Los logros obtenidos se hacen posibles por la planeación estratégica y un análisis detallado que nos arroja propuestas que enfatizan la *capacitación y adiestramiento* como herramientas necesarias para el buen logro de las acciones que de implantarse exitosamente reflejará a una empresa que adopte objetivamente el compromiso de ser una empresa de clase mundial.

El presente trabajo aborda en el Capítulo 1 los antecedentes históricos del Sector Eléctrico en México, así como las situaciones más importantes que se han dado en este sector de varios países del mundo y las perspectivas que se presentan en el mismo.

Así mismo es importante dar a conocer las distintas teorías que la Administración nos ha dado y las características más importantes de cada una de ellas y sus aportaciones, tópicos que se manejan en el Capítulo 2.

Para tener un conocimiento más completo y específico a lo que respecta el caso de estudio, se dedica el Capítulo 3 a la Calidad Total, con sus más importantes aportaciones, herramientas y demás aspectos que nos ayudarán a entender y a analizar la manera en que se realizó el caso práctico.

Este último apartado se trabaja en el Capítulo 4, poniéndose en práctica lo estudiado, adaptándolo a la Gerencia de Capacitación de la CFE.

Finalmente, se presentan las conclusiones y la bibliografía general del trabajo que a continuación se presenta.

CAPITULO 1. GLOBALIZACIÓN: SU IMPACTO EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR ELÉCTRICO

1.1 EL SECTOR ELÉCTRICO EN EL MUNDO: TENDENCIAS

La *globalización* es un fenómeno histórico que ha cambiado radicalmente el funcionamiento y la organización de la economía política mundial, la comunicación y la sociedad, y es sin duda un factor determinante en el siglo XXI. (1)

El futuro de la globalización parece depender tanto de lo que hagan los países y sus comunidades dentro de sus fronteras para defenderse y aprovechar las potencialidades del contexto, así como de lo que acontece mundialmente en todos los rubros tanto político, económico y social. Una de las características centrales de la globalización o mundialización - llamada así por gran cantidad de autores- es el rebasamiento de la capacidad regulatoria de los Estados nacionales por la nueva trama de relaciones internacionales y transnacionales. (2)

Por lo anterior, existe la tendencia de la privatización de áreas que tradicionalmente han estado bajo el control del Estado; situación de la que no queda exenta la industria eléctrica. (3) Así, naciones como Estados Unidos, Inglaterra y países de América Latina, tales como Argentina y Chile, dan un ejemplo de ello.

Para entender con más claridad, los procesos sufridos por estos países, es importante definir la *privatización* como la transferencia de las actividades de producción de bienes o servicios realizados por empresas de propiedad gubernamental, hacia empresas privadas u otras formas de organización de propiedad no pública. En ocasiones, la privatización incluye la transferencia de los activos o bienes de producción de la propiedad del sector público al sector privado. (4)

Antes de incluir a estos países dentro de este contexto, se detallará la situación que aconteció, antes de llegar a la toma de decisiones de esta índole; atendiendo las características específicas del suministro de energía eléctrica, como son, que su potencia

eléctrica generada debe ser igual en cada instante a la potencia demandada por los consumidores más las pérdidas del sistema, demanda que es modulada por las actividades humanas en el territorio al que se ofrece la energía eléctrica, por lo que se presentan variaciones muy amplias.

Lo antes mencionado, debe conseguirse limitando al máximo los impactos ambientales y suministrar la energía eléctrica con calidad, utilizando los elementos adecuados. La economía del suministro de energía eléctrica y su calidad han conducido a que en el territorio atendido exista un solo sistema eléctrico, lo que restringe la posibilidad de competencia y configura una situación monopólica natural.

Hablando específicamente de Estados Unidos de Norteamérica, en 1935 aparece la Public Utility Holding Company Act. (PUHCA), fragmentando las grandes industrias eléctricas y creando empresas monopólicas regionales, desarrolladas satisfactoriamente hasta principios de la década de 1970. (5)

Posteriormente se dio una serie de acontecimientos que revistieron a Estado Unidos de una gran complejidad, sobre todo, debido a la cantidad de empresas eléctricas públicas y privadas: doscientas empresas privadas, dos empresas federales (la Tenesse Valley Authority y la Bonneville Power Administration), novecientas cooperativas rurales y dos mil doscientas compañías municipales. Contribuyendo las empresas privadas con el 77.7% de la generación total de energía eléctrica, las empresas federales con el 9.4%, las cooperativas con el 9.9% y las municipales con el 4 por ciento. (6)

Optando así estados como California, Massachussets, Nueva York y Nueva Hampshire por la privatización.

En el caso de Inglaterra y el país Gales, desde 1947 que se nacionalizó su industria eléctrica, han tenido como principal objetivo asegurar el suministro en cualquier circunstancia. Han tenido una visión muy particular al mantener una planeación centralizada del crecimiento de la demanda, permitiendo la expansión de su capacidad y con un alto nivel de calidad en el suministro de la misma. Por lo que el motivador de la privatización de la industria fue de tipo político, con el fin de brindarles a los inversionistas la oportunidad de adquirir acciones de las instalaciones eléctricas a muy

bajo precio y la ruptura del poder sindical al interior de la industria eléctrica. (7)
Sucesos esto en 1990 por el gobierno encabezado por Margaret Thatcher.

Los gobiernos de Inglaterra y Gales en similitud a los Estados Unidos, justifican su toma de decisiones bajo una especial reglamentación y privatización de la industria eléctrica, como son, el aumentar la eficiencia de las empresas, disminución en los costos de producción y suministro de energía eléctrica así como facilitar el financiamiento de los futuros desarrollados. (8)

La situación que viven el resto de Europa Occidental acerca de la industria eléctrica tiene sustento en el Acta Única Europea, firmada por los países miembros de la Unión Europea (UE), que en un inicio estaba conformada por doce: Alemania, Bélgica, Dinamarca, España, Francia, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Portugal y Reino Unido; a la que en los años posteriores a 1994, se unieron: Austria, Chipre, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Finlandia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, República Checa y Suecia. (9)

En el marco legal de dicha Acta, la Dirección General de Energía presentó al consejo de Ministros de la Energía en 1988, el documento titulado El Mercado Interior de la Energía, planteando:

- ☞ La reducción del costo de la energía debido a la presión ejercida por la competencia,
- ☞ Consolidación de las empresas energéticas europeas, y
- ☞ Mejoramiento de las empresas energéticas europeas con infraestructura y sistemas.

Hubo entonces, una integración vertical casi total en cinco países de la UE: Francia, Grecia, Italia, Portugal e Irlanda, con la existencia de una empresa nacional encargada de *generar, transmitir y distribuir* la electricidad. Integradas de la misma manera, Escocia e Irlanda; a diferencia como ya se planteó, de Inglaterra en la que una sola empresa (Central Electric Generating Board) se encarga de la generación de energía y su transmisión y 12 empresas regionales (Areas Boards) tienen a su cargo la distribución. (10)

También en este país, se suministra energía proveniente de Suecia y Francia a través de cables submarinos y de productores independientes. Otros países que cuentan con fuerte participación privada son España y Bélgica en contraste con Holanda, Alemania y Dinamarca, en donde para éste último, la participación pública es muy importante.

Pasando ahora a América Latina, Chile, había sido otro país integrado verticalmente con dos empresas eléctricas públicas, pero que ha consecuencia de la política – económica neoliberal implantada por el gobierno militar se privatizó a principios de los años ochenta; dividiéndose las 2 empresas públicas en 6 de producción de energía eléctrica y de transmisión y 13 de distribución. (11)

En la actualidad la empresa española ENDESA que concentraba 60% de la capacidad de generación y 100% de la transmisión, se está reintegrando vertical y horizontalmente, conduciéndose en un futuro cercano a la existencia de un monopolio eléctrico en este país, pero ahora de carácter privado y extranjero. (12) El corporativo español tiene también presencia en otros países de Sudamérica, entre los que se encuentran: Colombia, Perú y Brasil. (13)

Argentina vivió un proceso de privatización del sector eléctrico muy distinto, ya que fue originado por el alto nivel de ineficiencia que se vivía en el sector, a tal grado que cualquier esfuerzo de los inversionistas privados, se reflejaría en una reducción de tarifas relativa, aunque a pesar de que han descendido, sus valores están muy por arriba de las tarifas en México.

El pronunciamiento de la crisis económica desde mediados del 2001 y la declaración de emergencia en enero de 2002, han llevado al sector eléctrico de Argentina, a endeudamientos en dólares, a un estancamiento de tarifas, al detenimiento de la inversión pública entre otras cuestiones, de las que se necesitará mucho tiempo para solucionar y sobre todo medidas reguladoras, que beneficien a todos. (14)

Como podemos observar, los fundamentos teóricos de la privatización, son variados y sustentados en teorías socio-políticas y económicas, pero en todas las situaciones buscando los mejores precios y una mayor calidad en servicio, dando así un beneficio al consumidor y por ende, una mayor eficiencia económica.

En lo que respecta a la evolución mundial de la demanda de energía eléctrica, se espera que de este momento al 2015 exista un crecimiento del 2.4% anual. Los países en desarrollo serán los mayores demandantes durante los próximos años, ya que presentan una tasa esperada de crecimiento económico anual de 4.5%. Norteamérica presenta una tasa de crecimiento más elevada en su demanda dentro del bloque de países industrializados, aunque Estados Unidos ha disminuido su demanda debido a mejoras en eficiencias; estimando así un crecimiento anual de 3.1% a comparación de un 2.4% en el resto de estos países. (15)

El bloque europeo occidental muestra uno de los crecimientos más bajos en la demanda de energía eléctrica (1.2%), obedeciendo a la madurez alcanzada de su infraestructura y a la prácticamente nula, tasa de crecimiento de su población, estimando para los próximos 15 años un aumento del 0.1%, notablemente inferior al promedio mundial esperado del 1.1%. En contraste, la demanda por electricidad en Medio Oriente reflejará el impacto del crecimiento acelerado de su población (tasa anual del 1.9%). (16)

Respecto a la capacidad mundial instalada de energía eléctrica, el periodo de 1990 a 2002 se ha incrementado con una tasa promedio anual de 2.2%; sin embargo, no ha crecido a la par con el consumo mundial, que registró un crecimiento promedio anual en el mismo periodo de 2.9%. En ese mismo periodo Asia y Oceanía registran un crecimiento promedio anual de 5.3% ubicándose como el más alto en relación con el resto de las regiones. Seguido de éste se encuentra Latinoamérica y Medio Oriente con un crecimiento promedio anual de 3.2 y 3.1% respectivamente. (17)

Pero también la privatización tiene otros objetivos como aliviar de presiones las finanzas públicas y reducir la presencia de monopolios públicos en la economía, facilitando así la competencia. Es un proceso que si bien conlleva grandes beneficios, es muy importante analizar las desventajas que pudieran presentarse y que dependen mucho del país que decida ser parte de este tipo de proceso, así como del análisis y planificación que se haga anterior a su aplicación, y las razones sustentadas que le den origen.

La situación que a este respecto vive nuestro país será analizada en los últimos párrafos de este capítulo.

1.2 SECTOR ELÉCTRICO MEXICANO: ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

En México en 1879, se inicia la evolución de su industria eléctrica con la instalación de la primera planta termoeléctrica en León, Guanajuato. Dos años más tarde con la instalación de lámparas incandescentes para el alumbrado público y en 1889 la primera planta hidroeléctrica en Chihuahua para la satisfacción de las necesidades mineras, con lo que al ver los resultados obtenidos se trabajó en minas de San Luis Potosí y Pachuca. (18)

Después de varios años, la aplicación dirigida a las industrias textil y minera en cuanto a electricidad se refiere, fueron imitadas en toda la industria nacional en los procesos de producción. Al paso del tiempo la capacidad con la que contaban las pequeñas plantas generadoras privadas, se vio superada por la demanda que crecía cada vez más en la industria, con lo que se tuvo la necesidad de formar empresas específicamente para la formación de electricidad, originando así de 1887 a 1911 más de 100 empresas de luz y fuerza motriz; caracterizando este periodo como el predominio absoluto de empresas privadas con una fuerte tendencia a la monopolización. (19)

Las empresas de capital extranjero no consideraron la electrificación rural por considerarlo como un sector no redituable, dejando a la mayor parte de la población sin este beneficio. Con el paso del tiempo el gobierno reconoce que la industria eléctrica tiene una gran influencia de suma importancia, es decir, México había adquirido conciencia de lo que significaba la electricidad.

Paralelamente a este proceso, se valoraban las concesiones para el aprovechamiento del agua con las que se generaba la energía eléctrica. En un inicio las concesiones tenían una duración adecuada, pero a medida que evolucionó la industria, conjuntamente su duración se convirtió en perjuicio del interés público.

Las concesiones eran de 10 años y a partir de 1902 se amplió a 20; se encontró con el inconveniente de que se incumplían las disposiciones legales y unido a las constantes

modificaciones al respecto, causando una excesiva especulación, y con ello, la adquisición de las concesiones otorgadas originalmente a mexicanos, por compradores extranjeros. (20)

Con este tipo de experiencias se comprobó que la regulación y control de los recursos hidroeléctricos en México con el sistema de concesiones fue un fracaso.

El primer intento por parte del Estado mexicano para ejercer un control de la industria eléctrica satisfactorio, lo hizo el presidente Álvaro Obregón en 1923 creando la Comisión para el Fomento y Control de la Industria de Generación de Fuerza, que después se llamaría Comisión Nacional de Fuerza Motriz; con la que se reconocía la importancia y trascendencia de este sector en el desarrollo económico y social del país. (21)

Se inició así con acciones restrictivas de actividades monopólicas de las compañías eléctricas. Seguido de lo cual se creó el Código Nacional Eléctrico para regular la industria eléctrica en nuestro país logrando un verdadero control de las empresas a la normatividad existente con ayuda de la participación de los consumidores y de los sindicatos.

Inicialmente con la idea de construir plantas generadoras de energía eléctrica que satisfagan la demanda existente de aquél tiempo, el Gobierno de México crea el 14 de agosto de 1937 la Comisión Federal de Electricidad (CFE); después de creada ésta y hasta 1942, se incrementó la producción gracias a la evaluación de los factores de utilización del equipo existente, en ese entonces escaso. Ya para los años cincuenta se inicia gradualmente la normalización de las condiciones de abastecimiento eléctrico, convirtiendo de esta manera a la CFE en un organismo descentralizado que le permitiera así, asumir plenamente sus atribuciones. (22)

En el año 1960, el presidente Adolfo López Mateos, motivado por la situación observada del Sector Eléctrico Nacional (SEN), el 27 de septiembre de ese año, nacionaliza la industria eléctrica. (23)

La nacionalización respondió a la necesidad de integrar el SEN, de extender la cobertura del suministro y de acelerar la industrialización del país. Para ello, el estado mexicano adquirió los bienes e instalaciones de las compañías privadas que operaban con considerables deficiencias, esto, debido a la falta de inversión de capital y por los problemas laborales que enfrentaba. (24)

Las prácticas monopólicas de las empresas más poderosas provocaron en un plazo no mayor de 30 años, la formación de grupos de intereses que dominaron el panorama de la industria eléctrica en México. (25)

Esta situación llevó al gobierno mexicano a convertirse en el accionista mayoritario de la empresa que ya para ese momento se encontraba en poder de inversionistas de distintas nacionalidades, la compañía mexicana Luz y Fuerza Motriz, adquiriendo el 95% de las acciones comunes[☞] y el 74% de las preferentes[☞].

A partir de la nacionalización y hasta 1972 la CFE, además de intensificar sus actividades como empresa pública de prestación de servicios en gran parte de la República, prosiguió con la adquisición de instalaciones, bienes y derechos de diversas compañías eléctricas que continuaban en el país.

En lo que respecta a aspectos laborales a la fecha de la nacionalización los principales sindicatos eran el Nacional de Electricistas, Similares y Conexos de la República Mexicana (SNESCRM) y el de Trabajadores de la República Mexicana (STERM) y el Mexicano de Electricistas (SME).

La fusión de los dos primeros en 1972, dieron nacimiento al actual Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana (SUTERM) del que la CFE cuenta con la titularidad del contrato colectivo de trabajo. (26)

☞ Título valor que representa el derecho patrimonial de un inversionista en una sociedad anónima a través del capital social. Cada acción común concede idénticos derechos a todos sus tenedores.

☞ Acción ordinaria con derecho a voz y voto.

Ya en 1973 el sector eléctrico mostraba una deteriorada situación, tomándose para su mejoramiento políticas en materia de rehabilitación financiera que al cabo de un tiempo, situaciones derivadas, llevaron a que el Gobierno Federal en 1986 asumiera un gran porcentaje de la deuda de CFE con bancos e instituciones de crédito.

Desde ahí los programas institucionales de la CFE se han diseñado para enfrentar las limitaciones de la capacidad esperada en los años venideros y acciones cuyo propósito es aumentar la oferta, disminuir la demanda y obtener más recursos financieros.

Nos trasladamos así a 1992, a las reformas aprobadas en diciembre de ese año sobre la delimitación precisa de las actividades que están a cargo del Estado y las que pueden ser realizadas por particulares; previendo la creación de un organismo del Estado que sustituya la Compañía de Luz y Fuerza del Centro y sus empresas asociadas para prestar servicios en la zona central del país, entre otras disposiciones que no precisaremos en este caso. (27)

Todo esto, nos lleva a tener presente la privatización del sector eléctrico mexicano, que si bien ha sido benéfica para ciertos gobiernos, como lo vimos con anterioridad, varía en cada caso, muy particularmente por los sustentos en los que se planteó esta solución como la óptima.

Para muchos (políticos, especialistas en el ramo y personas en general) una salida o decisión de esta dimensión, solo se verá reflejada en el aumento de tarifas, olvidando al sector poblacional que si aún en estos momentos y en la situación que se encuentra el sector eléctrico, no puede pagar este servicio, será aún más difícil cubrir esas tarifas, desequilibrando una vez más, los grupos poblacionales que pueden y no pagarlo; ya que con ello se eliminaría parte del subsidio que el Estado aporta a la comunidad en relación a la energía eléctrica. (28)

En el caso (políticos, especialistas en el ramo y gente en general) de muchos otros representa beneficios a largo plazo que se reflejarán en el desarrollo económico del país y la capacidad suficiente para satisfacer las necesidades del recurso eléctrico a todos en el futuro.

Pero los propósitos perseguidos por la iniciativa del Ejecutivo son el establecimiento de un marco legal para una nueva industria eléctrica nacional que permita la participación del sector privado en la generación, transmisión, distribución y comercialización de la electricidad; establecer un proceso que dé lugar a un mercado eléctrico competitivo con un mayor número de participantes en la industria, mediante la reorganización de la CFE y la Compañía de Luz y Fuerza del Centro (LFC); una apertura de la industria eléctrica y de la participación privada en la capacidad social de las empresas públicas. (29)

La Constitución Política Mexicana en sus artículos 27 y 28, contienen los obstáculos para que esto pueda aplicarse. Son muchas las preguntas que hay que responder, priorizar y sintetizar antes de emprender un programa de reestructuración del cual, supuestamente, ante todo está el beneficio que pueda presentar al usuario y el bienestar de la sociedad en donde esto se realiza. (30)

Aún a la fecha continúan las controversias en este caso, pero para poder defender alguna postura o siquiera emitir una opinión, es necesario conocer la situación actual del sector eléctrico mexicano y la prospectiva que presentará; situaciones a analizar en el siguiente apartado.

1.3 SECTOR ELÉCTRICO MEXICANO: SITUACIÓN ACTUAL Y PROSPECTIVA

Como sabemos, el sector eléctrico es estratégico para el desarrollo y crecimiento de cualquier país, esto se debe a que el suministro de energía eléctrica es un insumo básico de todos los procesos productivos del país, influyendo en la calidad y competitividad de éstos, en todas las industrias.

Actualmente la generación de energía eléctrica se basa principalmente en la tecnología termoeléctrica convencional; se tiene una capacidad instalada en CFE y LFC de 35 667MW en 63 plantas totales, para poder tener una idea de lo que esto representa, comparemos que en 1960, cuando la nacionalización del SEN, se contaba con 2 380MW de capacidad total en el país.

Esto representa poco más de 15 veces de capacidad, a sus 45 años de nacionalización; considerando que en aquellos inicios CFE aportaba el 54%, porque había otras compañías con las que se acababa de satisfacer la demanda. (31)

Aunque el aumento parece verdaderamente significativo, es imperante considerar que la demanda crece a tasas superiores que las del resto del mundo.

Considerando que su oferta disponible debe ser igual o mayor que su demanda, porque es necesario contar con un margen de reserva del 27% y un margen operativo del 6% para enfrentar reducciones de capacidad, ya sea por mantenimiento o eventos fortuitos. (32)

Con la reforma de 1992, a la fecha se ha tomado la decisión de modificar el reglamento a la Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica (LSPEE) para permitir a autoabastecedores vender al SEN hasta 50% de su capacidad instalada y los cogeneradores hasta el 100%, con lo que se permitirá aprovechar la capacidad de cogeneración de PEMEX Gas y Petroquímica básica y PEMEX Refinación, que se traduce a alrededor de 5000 MW. (33)

Durante los últimos años se tiene un rezago tarifario en la que la relación precio-costos se ha deteriorado paulatinamente; resolver este rezago del sector es clave ya que el sector residencial recibe el 64% del subsidio del monto total. (34)

Según cálculos de la Secretaría de Energía la demanda por energía eléctrica se duplicará en tan solo 10 años, por lo que financiar con recursos públicos el crecimiento del sector, representaría asignarle alrededor del 16% anual del presupuesto federal destinado al gasto de inversión, dejando con rezagos otras áreas prioritarias en las que solo el gobierno puede invertir. (35)

Cubrir estas necesidades de inversión del sector público de esa manera, generaría deuda pública que podría afectar aún más a toda la economía mexicana.

En la actualidad se ha posicionado al gas natural como principal alternativa energética para el sector eléctrico, manejándolo como combustible en las plantas de generación

eléctrica. Se prevé que la participación de este recurso aumente de 18.4% en 2001 a 21% en 2015. (36)

Ahora la participación de los combustibles fósiles predomina con un 68% respecto al total y las fuentes renovables participan con el 22% de la generación eléctrica. En este sentido el *carbón* se mantiene como combustible principal a nivel mundial; la *energía nuclear*, se pronostica que disminuirá su uso en las naciones industrializadas debido a que los reactores llegarán al final de su vida útil; el *petróleo* se estima que disminuya en los siguientes años a consecuencia de la implementación de medidas de seguridad y normas ambientales. (37)

Resulta sumamente importante considerar la capacidad instalada nacional para la satisfacción de energía eléctrica. La generación eléctrica en México está integrada por CFE que aporta el 74.4%; LFC 1.7%; los productores independientes de energía 13.6%; autoabastecimientos 6.3%; cogeneración 2.9% y el restante 1.2% a usos propios continuos. (38)

Así que en México, el fortalecimiento de la industria eléctrica se sustenta sobre las decisiones que se adopten ahora, para hacer frente a las exigencias de los próximos años. El creciente aumento de la población, la volatilidad en el precio de los insumos y la mayor participación de los productores independientes reflejan los retos del sistema eléctrico mexicano.

Tener un claro panorama de la situación permitirá tomar con mayor exactitud las decisiones de política energética que deben concretarse.

Es necesario contemplar en este planteamiento la posición de México en el consorcio mundial como la 11 potencia económica, con una empresa del sector eléctrico que ocupa el lugar número 426 mundial, que está ubicado como el 7 en la lista de población mundial; el hecho de que el sector eléctrico es una de las pocas opciones sectoriales para la globalización y la oportunidad de que la totalidad pertenece al Estado. (39)

La modernización del sector eléctrico en México tiene necesariamente que ser sensible a las prácticas internacionales al respecto y a los niveles de riesgo aceptables para la atracción de capitales.

Es imperioso no perder de vista que tiene que ser el resultado de una planeación estratégica con una visión de largo plazo y contemplando los múltiples objetivos para el país, dadas las condiciones singulares del sector.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. MEMORIA (2000), *La globalización y las opciones nacionales*. México, Fondo de Cultura Económica.
2. *Ibidem*
3. PRIETO MORALES, Alberto (2001), *La industria eléctrica del futuro en México: soluciones a un problema no planteado*. México, Porrúa.
4. BAZÚA, Luis Felipe, CAMPOS, Leticia y PALE, José Gonzalo (2001), *Reestructuración del sector eléctrico en México: una propuesta institucional*. México, Porrúa.
5. RESÉNDIZ-NÚÑEZ, Daniel (1994), *El sector eléctrico de México*. México, CFE – Fondo de Cultura Económica.
6. BAZÚA, Luis Felipe (2001). *Op. Cit.* Ref. 4
7. RESÉNDIZ-NÚÑEZ, Daniel (1994). *Op.Cit.* Ref. 5
8. RESÉNDIZ-NÚÑEZ, Daniel (1994). *Op.Cit.* Ref. 5
9. EL PORTAL DE LA UNION EUROPEA (2005), Países miembros de la Unión Europea, (En línea) Disponible: <http://www.geocities.com/iberoweb/europa-paises.htm/> (Consulta 05 Julio, 2005).
10. BAZÚA, Luis Felipe (2001). *Op.Cit.* Ref. 4
11. BAZÚA, Luis Felipe (2001). *Op.Cit.* Ref. 4
12. GRUPO ENDESA Y ENERSIS (2001), Subsidios en el sector eléctrico: experiencias grupo Endesa/Enersis, (En línea) Disponible: <http://www.iea.gob.org/Textbase/work/2001/sustain/lopez.pdf/> (Consulta 06 Julio, 2005).
13. ROSCARDI, Marta (2003), Crisis en Argentina: impacto sobre el sector eléctrico, (En línea) Disponible: <http://www.mexenergy.com/redenergetica/RedEnergetica.0308.PDF/> (Consulta 06 Julio, 2005).
14. DIRECCIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN ENERGÉTICA (2003), Prospectiva del sector eléctrico 2004 – 2013, (En línea) Disponible: http://www.energia.gob.mx/work/resources/LocalContent/2183/21/prospec_Elec-04-13pdf/ (Consulta 06 Julio, 2005).
15. *Ibidem*
16. *Ibidem*

17. RESÉNDIZ-NÚÑEZ, Daniel (1994). *Op.Cit.* Ref.5
18. RESÉNDIZ-NÚÑEZ, Daniel (1994). *Op.Cit.* Ref.5
19. COMISION FEDERAL DE ELECTRICIDAD (2005), Historia, (En línea) Disponible: <http://www.cfe.gob.mx/es/LaEmpresa/queescfe/historia/> (Consulta 04 Julio, 2005).
20. *Ibidem*
21. RESÉNDIZ-NÚÑEZ, Daniel (1994). *Op.Cit.* Ref. 5.
22. COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD (2005). *Op.Cit.* Ref. 18.
23. COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD (2005). *Op.Cit.* Ref. 18.
24. RESÉNDIZ-NÚÑEZ, Daniel (1994). *Op.Cit.* Ref. 5.
25. RESÉNDIZ-NÚÑEZ, Daniel (1994). *Op.Cit.* Ref. 5.
26. RESÉNDIZ-NÚÑEZ, Daniel (1994). *Op.Cit.* Ref. 5.
27. GUERRERO, Nicéforo (2000), Presente y futuro del sector eléctrico mexicano. (En línea) Disponible: http://serpiente.dgsca.UNAM.mx/pue/IV_CONGRESO_PONENCIAS_AMEE/Jueves_14/TEMAS/CONFINVITADAS/NICEFOROGUERRERO.pdf/ (Consulta 06Julio, 2005).
28. BAZÚA, Luis Felipe (2001). *Op.Cit.* Ref. 4.
29. PRIETO MORALES, Alberto (2001). *Op.Cit.* Ref. 3.
30. PRIETO MORALES, Alberto (2001). *Op.Cit.* Ref. 3.
31. COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD (2005). *Op.Cit.* Ref.20.
32. COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD (2005). *Op.Cit.* Ref.20.
33. COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD (2005). *Op.Cit.* Ref.20.
34. COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD (2005). *Op.Cit.* Ref.20.
35. GUERRERO, Nicéforo (2000). *Op.Cit.* Ref. 27.
36. GUERRERO, Nicéforo (2000). *Op.Cit.* Ref. 27.
37. DIRECCIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN ENERGÉTICA (2003), *Op.Cit.* Ref. 14.
38. DIRECCIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN ENERGÉTICA (2003), *Op.Cit.* Ref. 14.
39. OCHOA ROSSO, Felipe (2000) Desafío del sector eléctrico / energético de México para el mediano plazo. (En línea) Disponible: <http://serpiente.dgsca.unam.mx/pue/congresoAMEE/ochoa.ppt> (Consulta 06 Julio, 2005).

CAPITULO 2: TEORIAS ADMINISTRATIVAS

A través de su existencia, el hombre ha buscado la manera de integrarse a grupos para desarrollar actividades que integran intereses comunes y que de forma individual no lo podría lograr, de ahí surge la necesidad de integrar organizaciones o empresas; así entonces, se define a la *empresa* como el conjunto de recursos humanos, técnicos, materiales y financieros para la realización de actividades que el hombre por sí solo no puede efectuar.

Otro concepto es la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado. (1)

Posterior a ello nace una nueva necesidad como lo fue el hecho de administrar cada uno de esos recursos y a su conjunto a la vez; es por esta razón que surge la *administración* de la que se presentan distintas definiciones (2):

J.D. Mooney dice que la *administración* es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.

Para Peterson y Plowman es una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular.

Y según Henry Fayol, considerado por muchos autores como el verdadero padre de la administración moderna, administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Por ese interés en el estudio de la administración a través de su historia han surgido diversidad de teorías para su estudio que a continuación se ahondará en ellas.

2.1 ADMINISTRACION CIENTIFICA

La escuela de la administración científica fue iniciada por Frederick W. Taylor, un ingeniero norteamericano que estudió y trabajó en esta escuela durante la llamada era progresista (1880 – 1920) en los Estados Unidos. (1)

El principal enfoque de la escuela de la administración científica tiene énfasis en las tareas del obrero, eliminando el despilfarro del esfuerzo humano, los materiales y el tiempo y cualquier falla que pudiera darse debido a la falta de coordinación, entre otras razones. (2)

En primera instancia, Taylor muestra su preocupación por las técnicas de racionalización del trabajo del obrero publicando su libro *Administración de Talleres* en 1903, sobre el estudio de tiempos y movimientos. (3)

Pero fue hasta 1911 con su libro *Principios de Administración Científica* que desarrolla sus estudios sobre administración en general. Le dio ese nombre debido a su clara idea de que la administración y las organizaciones deben estudiarse científicamente. Su obra contiene sus estudios en los que considera como principal objetivo de la administración, el asegurar la máxima prosperidad del patrón, junto con la máxima prosperidad de cada uno de los empleados. (4)

Con la administración científica se reparten las responsabilidades, dejando a la gerencia encargada de la planeación y la supervisión y al trabajador únicamente como ejecutor del trabajo.

Su visión acerca de optar por métodos científicos en todos los oficios la llamó Organización Racional del Trabajo (ORT) que como principales aspectos estudia (5):

1. *Análisis de trabajo y estudios de tiempos y movimientos*: una herramienta básica para racionalizar el trabajo de los obreros, haciendo divisiones y subdivisiones de todos los movimientos necesarios para la operación de diversas actividades que constituyen una misma tarea.

Permitiendo el estudio de tiempos y movimientos, la racionalidad de las técnicas de trabajo y la fijación de tiempos estándares para la ejecución de tareas. Con este estudio se buscan como objetivos los siguientes (6):

- Eliminación de todo desperdicio del esfuerzo humano
- Entrenamiento de los obreros para el mejor desarrollo de su trabajo
- Adaptación de los obreros a sus propias tareas
- Mayor especialización de las actividades

Frank B. Gilbreth, ingeniero que acompañó a Taylor en su trabajo, maneja la existencia de un concepto de suma importancia para la administración científica, que es la *eficiencia*, concepto que para el autor significa la correcta utilización de recursos disponibles; este concepto se relaciona con la mejor manera de hacer las cosas a fin de que los recursos se apliquen de la manera más racional posible. Considerando que tiene directa relación con la *productividad*, esto es, la elaboración de una unidad de producto por unidad de tiempo.

2. *Estudio de la fatiga humana.* Gilbreth considera que la fatiga reduce la eficiencia, por ello propuso algunos principios que economizan los movimientos relativos al uso del cuerpo humano, a la distribución física del sitio de trabajo y el desempeño de las herramientas y el equipo.
3. *División del trabajo y especialización del obrero.* Este punto es con fin de evaluar la productividad del obrero por la idea de que cuanto más especializado sea, mayor sería su eficiencia.
4. *Diseño de cargos y tareas.* Con la administración científica se dio el primer intento de establecer racionalmente tareas, conceptualizando a éstas como toda una actividad ejecutada por alguien en desarrollo de su trabajo dentro de una organización, constituyendo la menor unidad posible dentro de la división del trabajo.

Al conjunto de dichas tareas y su ejecución repetitiva se le llama *cargo*. Mismo que se simplifica con el fin de obtener la máxima especialización de cada trabajador y así aumentar su eficiencia; reducir costos, minimizar los costos de capacitación, disminuir desperdicios y devoluciones, permitir la supervisión de manera fácil y llegar por último a la productividad.

5. *Incentivos salariales y premios por producción*. En un inicio la idea básica era la remuneración basada en el tiempo, pero se demostró que de esta forma no se estimulaba a trabajar más, consecuencia de ello se sustituyó por una remuneración basada en la producción de cada trabajador.

Observaciones que llevaron a Taylor a concluir que lo que era bueno para la empresa era igualmente bueno para los empleados. (7)

6. *Concepto de homo economicus*. Se ve al hombre como aquél que busca trabajo no porque le guste, sino porque lo ve como un medio para ganarse la vida; de ésta manera los incentivos salariales influyen claramente en los esfuerzos del hombre en trabajar a su máxima capacidad para obtener mayores ganancias.

7. *Condiciones ambientales de trabajo*. La eficiencia del trabajo depende también de un conjunto de condiciones que garantizan el bienestar físico del trabajador y de la misma forma disminuyen su fatiga. Acerca de este aspecto la administración científica mostró particular interés por las condiciones como la adecuación de herramientas de trabajo, distribución física de la mercancía y equipos, mejoramiento del ambiente físico del trabajador y el diseño de equipo especial para cargos específicos. (8)

8. *Estandarización*. La aplicación de patrones en una empresa para la obtención de uniformidad y la reducción de costos. Aspecto que para la administración científica tiene una preocupación adicional por la obtención de eficiencia.

9. *Supervisión funcional*. La existencia de distintos supervisores especializados en áreas específicas con autoridad funcional, es decir, relativa a su especialidad de forma relativa al nivel de los supervisores y jefes.

La organización científica del trabajo tuvo como consecuencia la eliminación de las habilidades con las que contaban los artesanos, mismos que en aquél tiempo eran portadores de los mejores productos y de la mejor calidad. También destruyó ese concepto de calidad que conservaba la tradición artesanal dando una nueva concepción fabril de calidad aplicada, principalmente, a la producción. (9) La administración fue vista como alternativa para alcanzar la eficiencia industrial.

Es importante también decir que para efectos de nuestro tema principal, en el siguiente capítulo se recalcará que el surgimiento de la Calidad Total fue construido sobre la administración científica. (10)

En la administración científica hubo una especial preocupación por racionalizar y establecer normas de conducta, logrando hacerlo a través de *principios*, esto es, afirmaciones válidas para determinadas situaciones previstas.

Respecto a estos principios varios autores proporcionaron los propios. En el caso de Taylor, estableció los principios de la administración científica, gracias a los cuales, la gerencia adquirió nuevas responsabilidades, estos son:

- Principio de *planeación*. Sustituir la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método.
- Principio de *preparación*. Seleccionar a los trabajadores de acuerdo a aptitudes, de igual forma, preparar a las máquinas y equipos de producción.
- Principio de *control*. Controlar el trabajo.
- Principio de *ejecución*. Distribuir las atribuciones y las responsabilidades.

Para Harrington Emerson uno de los principales auxiliares de Taylor, fueron los principios de eficiencia:

• Trazar un plan objetivo.	• Remuneración proporcional al trabajo
• Sentido común	• Normas estandarizadas para condiciones de trabajo
• Orientación y supervisión	• Normas estandarizadas para el trabajo
• Disciplina	• Normas estandarizadas para operaciones
• Justicia social en el trabajo	• Instrucciones precisas
• Registros precisos y adecuados	• Incentivos atractivos

Henry Ford adoptó 3 principios básicos:

1. Principio de *intensificación*. Disminuir el tiempo de producción mediante el empleo inmediato de equipos y materia prima y su rápida colocación en el medio.
2. Principio de *economicidad*. Reducir al mínimo el volumen de existencias de la materia prima en transformación.
3. Principio de *productividad*. Aumentar la capacidad de producción del hombre en el mismo periodo mediante la especialización y la línea de montaje.

Entre otros estudios realizados por Taylor destaca el de la *organización industrial* (11):

1° Para el funcionamiento eficaz de una organización manufacturera se debe evitar que los trabajadores y supervisores se encarguen de la planeación.

2° Para el trabajo complejo es mejor una buena organización que una planta mal establecida.

3° Reorganizar una empresa manufacturera con éxito requiere de seleccionar el tipo de gerencia, emplear todo el dinero y tiempo necesario.

Otro estudio de Taylor es acerca de la jefatura (12), que plantea que para tener eficacia en las operaciones cada hombre tiene que ejecutar el menor número de tareas posible; hacer unidades de operación de la maquinaria; relevar las actividades de planificación entre los supervisores y capataces y se debe de tener un sistema doble de supervisión evitando así la disminución en la calidad del producto.

En relación con las relaciones con los trabajadores, Taylor elaboró un trabajo que consta de 6 puntos (13):

1° Aplicar el método científico en las tareas mecánicas.

2° Cada tarea debe estar precedida por experimentos preparatorios.

3° Vencer obstáculos mediante la cooperación entre la gerencia y trabajadores.

4° Seleccionar, adiestrar y dirigir a los trabajadores.

5° Cuando se requiera la realización de una tarea con la máxima eficiencia es necesario que se realice por un periodo mínimo de tiempo.

6° Para tener éxito en el trato con los trabajadores:

Checar que aquello que demanden sea justo, dar instrucciones exactas y detalladas, en caso de alguna falla por parte del trabajador, demostrarle que es realizable como se indicó.

2.2 TEORIA CLÁSICA

Los fundamentos de la Teoría Clásica surgen de un enfoque distinto a la administración científica, por la preocupación de entender la estructura de la organización como un todo. El fundador de esta teoría fue Henri Fayol, un ingeniero francés pionero en un enfoque que permitió convertir a la administración en una profesión.

En su esquema básico la teoría clásica tiene los siguientes componentes (14):

Operaciones de la empresa o funciones básicas

Funciones técnicas. Relacionadas por la producción de bienes y servicios

Funciones comerciales. Relacionadas con la compra / venta.

Funciones financieras. Relacionadas con la búsqueda de capitales.

Funciones de seguridad. Relacionadas con la protección y preservación de las personas y los bienes.

Funciones contables. Relacionadas con inventarios, costos y estadísticas.

Funciones administrativas. Relacionadas con la integración de las anteriores.

Para entender claramente las funciones, Fayol define al acto administrativo como (15):

Planear (visualizar el futuro y realizar su plan de acción), misma fase que divide en.- el pronóstico y la preparación del porvenir.

Organizar (construir estructuras), proveer de material, herramientas, capital y personal; misma fase que divide en organismos material y organismo social que depende de factores como la tecnología.

Dirigir (guiar al personal) el arte de dirigir; dividido a su vez en cualidades personales y el conocimiento de los principios generales de administración.

Coordinar (unir y armonizar los esfuerzos colectivos); adaptar los medios al objeto.

Controlar (verificar que todo suceda conforme a lo establecido).

Fases que constituyen al proceso administrativo, presente en toda actividad administrativa de cualquier área.

La división del *organismo social*, lo constituye las seis funciones básicas ya estudiadas. Aquí mismo se distinguen nueve tipos de órganos: grupo de accionistas, consejo de administración, dirección general y staff, direcciones regionales y locales, ingenieros principales, jefes de servicios, jefes de talleres y obreros. (16)

En su análisis administrativo Fayol realiza una lista de deberes administrativos que se supone cada organización tiene que cumplir obligatoriamente (17):

- Cerciorarse de que el plan de operaciones se prepara y lleva a cabo estrictamente.
- Comprobar que la organización humana y material es apropiada a los objetivos, recursos y necesidades de la empresa.
- Establecer un sistema de dirección competente con unidad de propósito.
- Coordinar operaciones y esfuerzos.
- Adoptar decisiones claras y precisas.
- Hacer una cuidadosa selección de personal.
- Imponer sanciones por errores y faltas.
- Asegurar la disciplina.
- Verificar que los intereses particulares no interfieran con el general.
- Tener especial atención en la unidad de mando.
- Asegurar el orden material y humano.
- Sujetar todo a control.
- Evitar el papeleo.

También Fayol sistematizó los principios generales de administración de los que se derivaron (18):

1. *División del trabajo*: especialización de tareas y personas para aumentar la eficiencia.
2. *Autoridad y responsabilidad*: el derecho a dar órdenes y sus consecuencias naturales a ello, con un equilibrio.

3. *Disciplina:* obediencia, dedicación, comportamiento y respeto a normas establecidas.
4. *Unidad de mando:* cada empleado recibe órdenes de un solo superior.
5. *Unidad de dirección:* un jefe y un plan para cada grupo de actividades con el mismo objetivo.
6. *Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales:* los generales por encima de los particulares.
7. *Remuneración del personal:* retribución justa y garantizada recíprocamente.
8. *Centralización:* la autoridad en la cúpula de la jerarquía organizacional.
9. *Jerarquía:* línea de autoridad del más alto nivel al más bajo.
10. *Orden:* un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
11. *Equidad:* amabilidad y justicia para la lealtad.
12. *Estabilidad del personal:* permanencia en el cargo el mayor tiempo posible.
13. *Iniciativa:* capacidad de visualización.
14. *Espíritu de equipo:* unión entre las personas de la organización.

Todo lo anterior significa la razón de ser de la teoría clásica. Esta teoría concibió a la organización en términos de estructura, forma y disposición de las partes que la constituyen y la interrelación de las partes. Características que la limitan y la mantienen estática.

La jerarquía se basa en el principio de la unidad de mando. Analizando los aspectos organizacionales desde arriba hacia abajo. Y la organización se caracteriza por una definida decisión del trabajo que puede darse en dos direcciones (19):

Verticalmente.- según los niveles de autoridad y responsabilidad definiendo los diferentes grados de autoridad.

Horizontalmente.- según las actividades desarrolladas en la organización. Un área de un mismo nivel jerárquico es responsable de una actividad específica y propia.

Si la división del trabajo fuera mayor, la necesidad de coordinarla es igualmente mayor para asegurar la eficiencia de la organización en conjunto, ya que Fayol considera que la coordinación es la unificación y armonización de toda actividad y esfuerzo.

Fayol presentó un interés particular por la denominada *organización lineal*, la cual basaba en los principios de unidad de mando, unidad de dirección, centralización y jerarquía; para que los órganos que forman a ésta puedan dedicarse exclusivamente a sus actividades especializadas, cuentan con el apoyo de otros órganos que se encargan de prestar servicios especializados llamados órganos de *staff*, que poseen autoridad de mando en relación con los órganos de línea.

Así que primordialmente la teoría clásica formuló una teoría de la organización que considera a la administración como una ciencia.

2.3 TEORIA DE LA BUROCRACIA

Hacia la década de 1940 se pone en práctica la Teoría de la Burocracia, una de las razones de su surgimiento es la consideración de la teoría clásica como frágil y parcial respecto a los problemas organizacionales.

El pionero del desarrollo de la teoría de la organización burocrática es Max Weber, también uno de los fundadores de la sociología moderna. Esta teoría considera el tamaño y complejidad de las empresas que exigían cada vez más, modelos organizacionales mejor definidos.

Para Weber la *burocracia* es la forma más eficiente que podría emplearse para organizaciones complejas y basando la autoridad en su derecho de ejercerla basada en el puesto. (20)

Esta forma de organización humana se basa en la adecuación de los medios a los objetivos pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia posible en la consecución de esos objetivos.

Weber hace una diferenciación de sociedades a la que le corresponde un tipo de *autoridad* que para el autor significa, la probabilidad de que una orden específica sea obedecida. (21) Las sociedades son:

1. *Sociedad tradicional*: predominan las características patriarcales y hereditarias.
2. *Sociedad carismática*: priman características arbitrarias y personalistas.
3. *Sociedad legal, racional o burocrática*: predominan las normas impersonales y la racionalidad en la selección de los medios y los fines.

Las autoridades:

1. *Autoridad tradicional*: se presenta cuando los subordinados consideran que las órdenes de los superiores son justificadas, ya que es la forma en que siempre lo han visto. Por lo tanto es un poder no racional que puede heredarse y es sumamente conservador. (22)
2. *Autoridad carismática*: cuando los subordinados aceptan las órdenes del superior por creerlas justificadas gracias a la personalidad y liderazgo del superior, con lo que se identifican. En este caso interviene el término *carisma* el que Weber utilizó con un sentido de cualidad indefinible y extraordinaria que tienen algunas personas. Este tipo de autoridad es elegida según la lealtad y devoción al líder.
3. *Autoridad legal, racional o burocrática*: vista cuando los subordinados aceptan las órdenes de los superiores debido a su congruencia con las normas consideradas legítimas de las cuales se deriva el poder de mando.

Así la burocracia se fundamenta en leyes y en el orden legal, siendo una organización típica de la sociedad democrática en la burocracia moderna.

Para Weber existen 3 factores que favorecen el desarrollo de ésta burocracia moderna (23): 1. Desarrollo de una economía monetarista, 2. Crecimiento cuantitativo y cualitativo de las tareas administrativas del Estado moderno y 3. Superioridad técnica en términos de eficiencia.

El concepto de *burocracia* para Max Weber es *la organización eficiente por excelencia*; eficiencia lograda describiendo con anticipación la manera como deben ejecutarse las actividades y detalladamente por parte de la burocracia (24).

La teoría de la burocracia tiene características bien definidas (25):

- Carácter legal de normas y reglamentos. Se basa en una legislación propia que define con anticipación como deberá funcionar.
- Carácter formal de las comunicaciones. Formulación por escrito de las reglas, decisiones y acciones administrativas.
- Carácter racional y división del trabajo. División sistemática del trabajo, del poder y del derecho, estableciendo las atribuciones de cada uno.
- Impersonalidad en las relaciones. La distribución de las relaciones se desarrolla en términos de cargos y funciones.
- Jerarquía de la autoridad. Se establecen los cargos según el principio de la jerarquía.
- Rutinas y procedimientos estandarizados. Se fijan reglas y normas técnicas para el desempeño de cada cargo con actividades que deberán ejecutarse con los procedimientos fijados.
- Competencia técnica y meritocracia. La selección del personal con base en el mérito y la competencia técnica.
- Especialización de la administración. Surge el profesional especializado en la dirección de una organización. Existe una separación estricta entre la propiedad del funcionario y de la organización tanto públicas como privadas. Una característica específica de la burocracia.
- Profesionalización de los participantes. Cada funcionario de la burocracia es un especialista, asalariado, que ocupa un cargo y es nominado por un superior jerárquico. Tiene un mandato por tiempo indeterminado sin propiedad de los medios de producción y administración que es fiel a su cargo y se identifica con los objetivos de la organización.

Con las anteriores características se busca la previsión del comportamiento de los miembros de la organización para llegar a la máxima eficiencia.

Según Weber las ventajas de la burocracia son las siguientes (26):

Una de las estructuras sociales más difíciles de destruir, racionalidad, precisión en la determinación de cargos y operaciones, rapidez en las decisiones, interpretación unívoca, uniformidad de procedimientos, mejoramiento del clima laboral, coherencia,

confiabilidad, decisión, continuidad y unidad, y reducción de costos materiales y personales.

Pero así como presenta grandes ventajas esta teoría, también tiene grandes disfunciones o deficiencias, de las que actualmente para la mayoría de nosotros son más evidentes como lo son:

- Interiorización de las normas
- Resistencia al cambio
- Despersonalización de las relaciones
- Jerarquización como base del proceso decisorio
- Conformidad con rutinas y procedimientos
- Dificultad en la atención a los clientes y conflictos con el público.

Finalmente dentro de la burocracia existen varios grados que van desde el exceso hasta la escasez, a lo que Hall diferenció seis grados de la estructura organizacional (27):

Escasez (desorden)	Eficiencia	Exceso (rigidez)
Falta de especialización y desorden	División del trabajo	Superespecialización, responsabilidad
Falta de autoridad	Jerarquía	Autoritarismo e imposición
Libertad excesiva	Reglas y reglamentos	Orden y disciplina
Informalidad y ausencia de documentos	Formalización de las comunicaciones	Exceso de papeleo, formalismo
Enfasis en las personas	Impersonalidad	Énfasis en los cargos
Favoritismo	Selección y promoción de personal	Exceso de exigencias

Una organización puede estar altamente burocratizada en cuanto a algunos elementos y escasamente burocratizada en otros, por lo que las organizaciones portan características del modelo burocrático en distintos grados.

2.4 TEORIA ESTRUCTURALISTA

Esta teoría surge después de la teoría de las Relaciones Humanas, cuando ésta entro en decadencia a finales de los cincuenta. La teoría estructuralista surge por la oposición dada entre la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas, situación que para los estructuralistas requería una visión ampliada de aspectos que para estos, eran ignorados; así también por las necesidades de considerar a la organización como una unidad social y compleja en la cual interactúan muchos grupos sociales que comparten objetivos de la organización.

Surge así mismo una nueva concepción de estructura, como el conjunto formal de dos o más elementos, que permanece inalterado, tanto en el cambio como en la diversidad de contenidos; esto es, la estructura se mantiene a pesar de cambios que pudieran darse en los elementos o relaciones que la componen. (28)

Así pues, el estructuralismo es un método analítico y comparativo que estudia los fenómenos y elementos en relación con la totalidad, con un interés particular hacia el valor de su posición.

Como los estructuralistas destacan a las organizaciones por considerarlas vitales para el hombre y como una forma de institución dominante en nuestra sociedad, se concentra en el estudio de éstas interesándose más por su estructura interna y su interacción con otras organizaciones.

Para la teoría estructuralista una organización formal está caracterizada por normas, reglamentos y una estructura jerárquica que en su conjunto rigen las relaciones entre sus miembros, así, permite reducir incertidumbre, obtener ventajas de los beneficios de la especialización y facilitar los procesos de decisión. (29)

Por lo mismo, ésta teoría caracteriza al *hombre organizacional*, como aquél que desempeña roles en diferentes organizaciones y que necesita poseer flexibilidad, paciencia frente a las frustraciones, capacidad de diferir recompensas y permanente deseo de realización para tener éxito.

Debido al particular interés en las organizaciones se hizo un análisis organizacional dividiéndose en organización formal e informal; las recompensas materiales y sociales; los diferentes enfoques de la organización, punto que se divide en modelo racional y modelo natural; los diferentes niveles de la organización divididos en 3: el nivel institucional, el nivel gerencial y el nivel técnico; la diversidad de organizaciones y por último un análisis interorganizacional.

Al considerar que todas las organizaciones son diferentes entre sí, se hicieron clasificaciones de éstas permitiendo con ello realizar un análisis comparativo de acuerdo al tamaño, naturaleza, mercado o posesión, ésta clasificación se llama tipología de las organizaciones y varios autores estructuralistas desarrollaron las propias.

En el caso de Etzioni, uno de los autores de esta teoría más destacados, que realizó su tipología basándose en el *uso* y significado de la *obediencia* y las divide de la siguiente forma (30):

1. *Organizaciones coercitivas*: el poder es impuesto por la fuerza física o por premios o castigos.
2. *Organizaciones utilitaristas*: basa el poder en el control de los incentivos económicos, así que la remuneración es la principal base de control.
3. *Organizaciones normativas*: basan el poder en un consenso sobre objetivos y métodos de la organización, su principal fuerza de influencia es la moral.

Esta tipología es muy utilizada por su consideración a los sistemas psicosociales de las organizaciones a pesar de ser muy sencilla y unidimensional por no considerar la tecnología, el ambiente externo y la estructura, y basarse únicamente en tipos de control.

Para Blau y Scott, otros autores estructuralistas, existen cuatro tipos básicos de organizaciones:

1. *Asociación de beneficios mutuos*. Los miembros de la organización son los beneficiarios principales.
2. *Organización de intereses comerciales*. Los propietarios o accionistas son los beneficiarios principales.

3. *Organizaciones de servicios*. Los clientes son los beneficiarios principales.
4. *Organización del Estado*. El público en general es el beneficiario.

Es una tipología que destaca la fuerza del poder y la influencia del beneficiario en las organizaciones, considerando de esta forma la estructura y los objetivos.

Por otra parte los objetivos organizacionales permiten evaluar el desempeño de estas en medida que sus logros demuestren qué tan eficaces y exitosas son; sin embargo, también presentan conflictos y dilemas organizacionales interviniendo tanto el ambiente interno como externo, lo que exige innovación y cambios organizacionales para su solución.

La teoría estructuralista como se analizó, trata más la problemática y patologías de las organizaciones y sus autores se caracterizan por ser críticos, razón por lo que también es llamada la *teoría de la crisis*.

Al paso de esta teoría surge la teoría de los sistemas que rescata puntos de la teoría estructuralista; poco después nace un distinto enfoque, llamado sociotécnico y con ello, ya en 1954 el surgimiento de la teoría Neoclásica. En seguida de ésta, la teoría a la que se le dedican las siguientes líneas por pensarse propia para el tema principal de este trabajo.

2.5 TEORIA DEL COMPORTAMIENTO

La teoría del Comportamiento surge en Estados Unidos en 1947, con una redefinición total de los conceptos administrativos; por un intento de un nuevo enfoque derivado de la oposición entre la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas. (31)

Esta teoría en estudio, se basa en la conducta individual de las personas con un peculiar interés en la motivación humana, campo en el que autores como Abraham H. Maslow contribuyen enormemente con su *teoría de la motivación*, en la que jerarquiza las necesidades humanas de acuerdo a su importancia e influencia (32):

Necesidades fisiológicas: es el nivel más bajo pero de vital importancia como lo son el sueño, reposo, alimentación, abrigo, deseo sexual. El individuo nace con ellas.

Necesidades de seguridad: son la búsqueda de seguridad, estabilidad y protección. Surgen cuando las anteriores están relativamente cubiertas.

Necesidades sociales: participación, asociación, aceptación, afecto y amor.

Necesidades de autoestima: se relacionan con la percepción del individuo de sí mismo, la autoconfianza, la aprobación social, el respeto y prestigio.

Necesidades de autorrealización: están en la cima de la jerarquía, son la realización del propio potencial del individuo y su continuo autodesarrollo.

Las necesidades deben ir cubriéndose en orden, de las fisiológicas a las de autorrealización ya que si alguna de ellas no está cubierta no puede pasarse al siguiente nivel. De la misma forma, cualquier frustración de la satisfacción de alguna de las necesidades puede considerarse como una amenaza psicológica que se presentará como reacciones en el comportamiento humano.

Frederick Herzberg, otro destacado autor del comportamiento, formuló la nombrada *teoría de los factores*(33). Orienta el comportamiento de las personas, diferenciando entre factores higiénicos o extrínsecos situados en el ambiente externo del individuo y los factores motivacionales o intrínsecos localizados en el contenido y naturaleza de las actividades que el individuo realiza.

De este último factor, podrían sustituirse las actividades por algunas más complejas para proporcionar al individuo mayor motivación en el trabajo, técnica llamada *enriquecimiento del cargo*. Dicho enriquecimiento puede ser vertical, brindando mayor profundidad u horizontal para mayor amplitud.

Esta técnica trae consigo, como todo, dos tipos de efectos:

Los *deseables*: aumento de la motivación y la productividad y reducción del ausentismo y rotación del personal.

Los *indeseables*: aumento en la ansiedad y conflictos, sentimiento de explotación y reducción de las relaciones interpersonales.

En la teoría del comportamiento también se intenta demostrar la diversidad de estilos de administración que sustancialmente dependen de cada administrador y sus condiciones respecto al comportamiento humano que se da en una organización, misma que le dan forma a la división del trabajo y a la manera de planear y organizar las actividades.

Dentro de estos *estilos de administración* encontramos a unos de los más prestigiados teóricos en lo que al comportamiento en la administración se refiere, Douglas McGregor, preocupado por la comparación de dos estilos de administrar contrarios entre sí, el primero de ellos “la Teoría X” basada en la teoría clásica y la segunda “la Teoría Y” fundamentada en la moderna concepción del comportamiento humano.

La *Teoría X* considera a las personas como recursos o medios de producción, reflejando un estilo de administración rígido, estricto, con convicciones como que al hombre le falta ambición, es perezoso por naturaleza, misma que le impide aceptar los cambios, es egocéntrico e incapaz de autocontrolarse y autodisciplinarse.

Con ello las principales características de esta teoría son las siguientes (34):

- La administración es responsable de la organización de los recursos de la empresa, teniendo como único objetivo el económico.
- La administración es el proceso de dirigir esfuerzos de las personas, incentivándolas y controlando sus acciones así como modificando su comportamiento para cubrir las necesidades de la empresa.
- La empresa debe utilizar la remuneración como recompensa o castigo.

Concretamente, la teoría X lleva a las personas a hacer exactamente lo que la empresa desee, muy particularmente de los deseos, opiniones u objetivos de las personas.

A diferencia de aquella, la *Teoría Y* se basa en los supuestos de que las personas se esfuerzan y les gusta estar ocupadas, para las que el trabajo es una actividad natural, por lo que aceptan y buscan responsabilidades, son competentes y creativos y pueden automotivarse y dirigirse.

Las principales características de la Teoría Y son las que continúan (35):

- Factores como la motivación, el potencial del desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades y dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la empresa, están presentes en las personas.
- La administración tiene como actividad esencial el crear condiciones organizacionales y métodos operativos para que las personas alcancen mejor sus objetivos, encaminando sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la empresa.

Para poder aplicar esta teoría en las empresas, se requiere un estilo de dirección basado en medidas innovadoras y humanistas como lo son las siguientes:

Descentralización de decisiones y delegación de responsabilidades

Ampliación del cargo.

Participación en las decisiones y administración consultiva.

Autoevaluación del desempeño.

Así como los estilos de administración, surgieron *sistemas de administración* de los que Rensis Likert, importante portador de estudios a la teoría del comportamiento, propone una clasificación en la que se definen cuatro perfiles organizacionales en cuatro variables: proceso decisorio (PD), sistema de comunicaciones (SC), relaciones interpersonales (RI) y sistema de recompensas y castigos (SRC). (36):

1. *Sistema autoritario coercitivo*: coercitivo, autocrático, fuerte y arbitrario, controlando todo rígidamente dentro de la organización.

Características: PD. Totalmente centralizado en la cúpula de la organización

SC. Bastante precario

RI. Perjudiciales para el buen funcionamiento del trabajo

SRC. Énfasis peculiar en castigos y medidas de disciplina

2. *Sistema autoritario benevolente*: autoritario muy parecido al anterior.

Características: PD. Centralizado en la alta gerencia

SC. Relativamente precario

RI. Clima de condescendencia relativa

SRC. Ofrece ciertas recompensas y menos arbitrariedades

3. *Sistema consultivo*: inclinado más hacia la participación que a la imposición.

Características: PD. Participativo y consultivo

SC. Prevalecen las comunicaciones verticales en ambos sentidos

RI. La confianza es más elevada

SRC. Énfasis en las recompensas materiales y simbólicas

4. *Sistema participativo*: sistema administrativo democrático por excelencia.

Características: PD. Decisiones totalmente delegadas en los niveles organizacionales

SC. Fluyen en todos los sentidos

RI. Casi la totalidad del trabajo se efectúa en equipos

SRC. Énfasis en recompensas simbólicas y sociales.

De acuerdo al sistema es la factibilidad de que esté presente en ciertas organizaciones, es decir, el sistema 1 está presente en empresas de mano de obra intensiva y precaria tecnología, el sistema 2 en empresas industriales con tecnología más avanzada y más especialización en mano de obra, el sistema 3 en empresas de servicios y el sistema 4 se localiza en muy pocas empresas en la práctica ya que utiliza tecnología sofisticada y personal muy especializado. También se puede encontrar en una misma empresa todos los sistemas ubicados en diferentes departamentos.

Este mismo autor aporta distintas variables que se presentan en la organización, llamando *variables causales* a las administrativas: estructura organizacional, políticas y liderazgo; y *variables intervinientes* a los elementos del comportamiento: actitudes, motivaciones y percepciones; por último *variables resultantes*: satisfacción, productividad, ganancias y calidad.

La teoría del comportamiento concibe a la organización como un sistema de decisiones en el que cada persona participa racionalmente, tomando decisiones individuales que a su vez están relacionadas con el comportamiento. De esta concepción surge la *teoría de las decisiones* con Herbert Simon, para quien la organización está llena de decisiones.

Para concretizar esta teoría definimos el concepto *decisión* como aquél proceso de análisis y selección, entre diferentes alternativas disponibles del curso de acción que la persona deberá seguir; decisión que implica seis elementos (37):

1. Agente decisorio. Quien selecciona la opción.
2. Objetivo. Meta que se pretende alcanzar con las acciones.
3. Preferencias. Criterios de selección
4. Estrategia. Curso de acción elegido para el logro del objetivo.
5. Situación. Agentes del entorno que rodean al agente decisorio.
6. Resultado. Consecuencia de la estrategia tomada.

Así la racionalidad consta de la elección de los medios o estrategias más adecuadas, para alcanzar las metas definidas y obtener los mejores resultados. Pero así como la decisión se compone de elementos también hay *etapas* dentro del *proceso decisorio* que depende de las características personales del agente decisorio, su situación en el momento de la decisión y su percepción de ella. Este proceso se desarrolla en las siguientes siete etapas (38):

1. Percepción de la situación que rodea al problema
2. Análisis y definición del problema
3. Definición de los objetivos
4. Búsqueda de los cursos de acción
5. Selección de la alternativa más adecuada para lograr el fin
6. Evaluación y comparación de alternativas
7. Implementación de la alternativa elegida

Dentro de la teoría del comportamiento se ubica el *comportamiento organizacional* definido como el estudio del funcionamiento y dinámica de las organizaciones, y como se comportan los grupos e individuos dentro de ellas. De esta interacción, la organización espera que las personas realicen su trabajo esperando ciertas satisfacciones personales.

Inmersas en este comportamiento organizacional están distintas teorías para su estudio; una de ellas es la *teoría del equilibrio organizacional* en la que en un extremo está la organización y en el otro el participante, mientras que la organización ofrece como inversión incentivos y estímulos, el participante lo retorna en contribuciones y viceversa. En este caso el equilibrio reflejará el éxito de la organización.

Esta teoría identifica los principales participantes en la organización y los factores que afectan las decisiones; como se muestra en el siguiente cuadro (39):

Participante (socio)	Contribuciones (inversiones personales). Contribuyen con:	Incentivos (retorno esperado). Motivados por:
Empleados	Trabajo, dedicación, esfuerzo, lealtad.	Salario, beneficios, premios
Inversionistas	Dinero (acciones), financiación, etc.	Rentabilidad, liquidez, etc.
Proveedores	Materiales, materia prima, tecnología	Precio, condiciones de pago
Clientes	Dinero y consumo	Precio, calidad, satisfacción de necesidades.

Otra teoría involucrada es la de Bernard acerca de la autoridad, para quien el subordinado sólo puede aceptar, y acepta una orden cuando ésta cumple con estas condiciones simultáneas: cuando la comprende, cuando no la juzga incompatible con los objetivos de la organización y cuando es física y mentalmente capaz de cumplirla. En este sentido, la teoría del comportamiento marca la más profunda influencia a las ciencias del comportamiento en la administración.

2.6 TEORIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La movilización de la teoría del Desarrollo Organizacional (DO), surgió a partir de 1962 como un conjunto de ideas acerca del hombre, la organización y el ambiente, orientado a propiciar el desarrollo y crecimiento según sus potencialidades.

Por la pluralidad de los cambios en el mundo y dar un nuevo concepto de hombre, poder y valores organizacionales. Una teoría que considera básicamente cuatro variables: ambiente, organización, grupo e individuo.

Ligado a esta teoría se haya la *cultura organizacional* que es el modo de vida propio que cada organización desarrolla en sus integrantes; se fundamenta en creencias, valores, tradiciones, hábitos e interacciones sociales; es dinámica. Necesario cambiarla para la sobrevivencia, desarrollo y renovación de una organización.

Para que esto suceda las empresas necesitan características como adaptabilidad, tener sentido de identidad, con una perspectiva exacta del ambiente y tener integración de sus participantes.

Dentro de la organización encontramos distintos tipos de cambios, el de la estructura y el de su cultura organizacional, en la tecnología y en los productos o servicios que todos en conjunto llevarán a un desempeño organizacional mejorado.

Pero si lo que se quiere es llegar al desarrollo organizacional se requiere de la combinación de las fuerzas ambientales o exógenas como lo son la competencia, clientes, proveedores, etc., y las fuerzas internas o endógenas que son la misión, visión, objetivos, planes, problemas y necesidades de la organización.

A parte de estas fuerzas encontramos aquellas que son *favorables* e impulsoras (deseo de cambiar, nuevas ideas, creatividad, innovación, futuro) y las fuerzas *restrictivas* u obstructoras (oposición, viejas ideas, rutina, conformismo, conservadurismo, presente o pasado); la suma de las primeras siendo mayor que las segundas, llevarán al cambio; según Kurt Lewin. (40)

Entrando más al concepto del DO, éste implica cambios estructurales y técnicos con el objetivo principal de cambiar a las personas y la naturaleza, así como la calidad de sus relaciones laborales. El DO es un cambio organizacional planeado, por eso el análisis anterior.

El DO tiene una metodología para su implementación (41):

- 1) Procesos de solución de problemas
- 2) Procesos de renovación
- 3) Administración participativa
- 4) Desarrollo y fortalecimiento
- 5) Investigación – acción.

Para Kotter (42) el proceso del DO consta de las siguientes ocho etapas:

1. Decisión de implantar DO	5. Planeación de la acción y solución
2. Diagnostico de necesidades	6. Desarrollo de equipos
3. Obtención de datos	7. Desarrollo intergrupar
4. Retroalimentación de datos	8. Evaluación y seguimiento

Existen diversas técnicas con las que cuentan los agentes decisorios para la elaboración de un diagnóstico organizacional y las acciones. Estas técnicas se describen en los siguientes renglones.

El DO para *personas o técnicas de intervención para individuos* en la que se retira al individuo de la situación cotidiana en la organización en que trabaja; es un entrenamiento de sensibilidad en un laboratorio con el mismo nombre y con individuos de los grupos de entrenamiento denominados T – Groups.

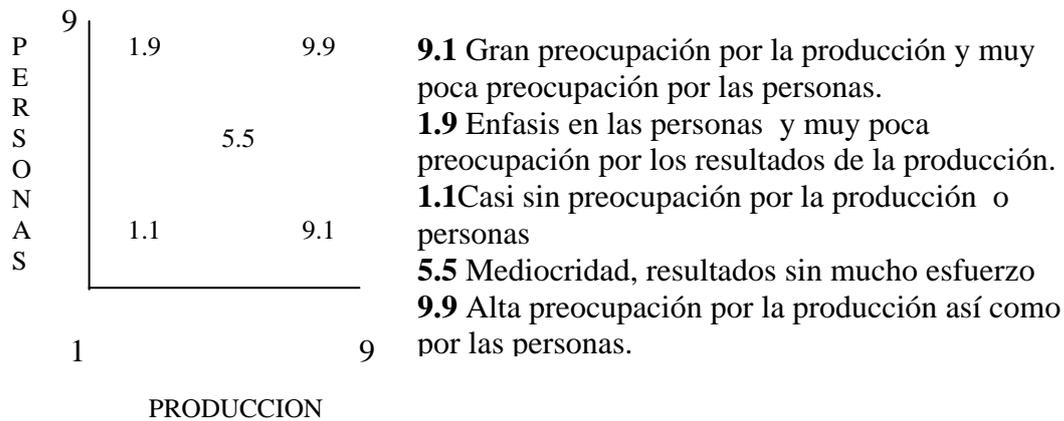
Otra técnica es la *intervención para 2 o más personas* o también llamada *DO bilateral*; es el análisis transaccional (AT) para las transacciones y el contenido de las comunicaciones entre las personas.

Para *equipos* está la *consultoría de procedimientos* que permite intervenciones para sensibilizar el grupo respecto a las metas y objetivos y el *desarrollo de equipos*, una técnica para modificar el comportamiento buscando una colaboración más fluida, eliminando barreras interpersonales de la comunicación. En cuestión de *relaciones intergrupales* la principal técnica del DO son las *reuniones de confrontación*, técnica de enfoque socioterapéutico con la finalidad de mejorar las comunicaciones y las relaciones entre los departamentos.

Por último la técnica del DO para la *organización* en su totalidad; la *retroalimentación de datos o feedback*, proporciona aprendizaje de nuevos datos con relación a sí mismos. Requiere de un flujo adecuado de información en la organización a través de una intensa distribución de información a lugares clave; y la documentación y distribución de los resultados de las investigaciones internas; discusiones periódicas y la realización de conferencias.

También el DO tiene modelos que constan de distintos procedimientos, como el *DO de tipo Grid*, por Blake y Mouton basado en tres puntos (43):

- 1) Brecha de excelencia.- entre lo que es la empresa y lo que debería ser.
- 2) Rúbrica de la excelencia empresarial.- permite evaluar cada aspecto del desempeño organizacional.
- 3) La red gerencial.- el administrador preocupado por la producción y las personas.



El modelo de Lawrence y Lorsch utiliza como referencia el concepto de diferenciación e integración, de confrontaciones y las etapas del DO que son:

1. Diagnóstico
2. Planeación de la acción
3. Implementación de la acción
4. Evaluación

La última de las teorías es del autor Reddin y es la *teoría tridimensional de la eficiencia gerencial* en la que se mide la eficacia del administrador en proporción a la capacidad de éste para adaptar su estilo a la situación de cambio. (44)

Esta *teoría 3D* mide la eficiencia gerencial en términos de producto y diferencia entre gerente eficiente y gerente eficaz:

GERENTE EFICIENTE	GERENTE EFICAZ
Hace las cosas de manera correcta	Hace las cosas correctas
Resuelve problemas	Produce alternativas creativas
Cuida los recursos	Optimiza el uso de recursos
Cumple con su deber	Obtiene resultados
Reduce costos	Aumenta utilidades

Con ello esta el gerente orientado a la tarea (OT) y el orientado a las relaciones (OR), sus estilos básicos son: el estilo *relacionado* exclusivamente se orienta hacia las relaciones; el estilo *dedicado* se orienta exclusivamente hacia la tarea; el estilo *separado* tiene deficiente orientación hacia las relaciones y tareas, y el estilo *integrado* se equilibra en la orientación hacia las relaciones y hacia la tarea.

La teoría 3D pretende que se desarrollen tres habilidades gerenciales:

- 1) Sensibilidad situacional: diagnosticar situaciones y las fuerzas que intervienen.
- 2) Flexibilidad de estilo: adecuarse a las fuerzas que intervienen.
- 3) Destreza de gerencia situacional: capacidad de modificar una situación que así lo requiera.

2.7 FILOSOFÍAS DEL TRABAJO DE LA CALIDAD

Dentro de las teorías administrativas, las filosofías del trabajo de la calidad son de las más recientes y las han predominado en las grandes empresas, ya que se busca cada vez más el logro de la calidad en todos los ámbitos y elementos de la administración.

Los principales personajes y grandes portadores de estas filosofías son: W. Edwards Deming, Philip B. Crosby, Kaoru Ishikawa, Joseph M. Juran y Hammer y Champy, cada uno dedicados a nuevas concepciones y enfoques.

2.7.1 MEJORAMIENTO CONTINUO

El fundador de esta filosofía del trabajo de la calidad es W. Edwards Deming, cuyo fundamento consiste en instituir un enfoque de procesos para el mejoramiento continuo.
(45)

Alrededor de la idea central de Deming, construyó una serie de *14 puntos* a implementar en las organizaciones por los administradores o gerentes hacia 1989.

Esta metodología contenida en los famosos puntos de Deming se enumeran como sigue (46):

1. Ser constante en el propósito de mejorar continuamente. Iniciando con la dirección y compartiéndola con todos los niveles jerárquicos enfocando a la empresa a la satisfacción del cliente.
2. Adoptar filosofías nuevas.
3. No depender de la inspección masiva. Controlar las causas y no los efectos.
4. Uniproveedores de calidad. No basarse exclusivamente en el precio.
5. Mejorar continuamente el sistema de producción y servicios. Trabajar de acuerdo al ciclo de Deming cuyo estudio se presentará más adelante.
6. Instituir la capacitación en el puesto de trabajo.
7. Mejorar la supervisión para crear liderazgo en todos los niveles, motivando para el autocontrol.
8. Desterrar el temor. Crear una agradable atmósfera donde se dé la calidad.
9. Derribar barreras entre los departamentos.
10. Eliminar los lemas. En su lugar brindar entrenamiento y capacitación.
11. Quitar a los trabajadores estándares de trabajo y metas numéricas.
12. Eliminar obstáculos que impidan al trabajador enorgullecerse de su trabajo.
13. Capacitar a los trabajadores para que adquieran nuevas habilidades.
14. Crear una estructura impulsora de los 13 puntos anteriores.

Por sus aportaciones en 1951 se establecieron los premios Deming dentro de los premios a la calidad.

Deming también propuso el ciclo PDCA por sus fases en inglés Plan, Do, Check, Act: Planificar, Hacer, Evaluar y Mejorar. Estas fases conforman el *ciclo de Deming* en el que los esfuerzos de mejora pueden iniciarse en cualquier punto del círculo. (47)

Este ciclo de mejoramiento continuo requiere de una medición que le impulse y es, sin embargo, una ayuda de diseño útil para el propio sistema de medición. (48)

Describiendo cada fase del ciclo(49):

Planificar. Estructurar el método, definirlo así como los indicadores.

Hacer. Desarrollar las acciones planeadas y elaborar indicadores.

Evaluar / Verificar. Evaluar cualitativa y cuantitativamente la eficiencia en relación con los objetivos.

Mejorar / Actuar. Identificar y priorizar mejoras, definir soluciones.

Los fundamentos específicos del ciclo de Deming incluyen los siguientes:

- La definición de objetivos para el logro de las metas es necesaria antes de ejecutar las actividades de inicio de la Calidad total.
- La aplicación del ciclo a un proceso resultará en información interna. Dicha información se utilizará para evaluar la actuación a largo plazo; evaluación que permitirá identificar oportunidades de mejora y establecer prioridades.
- La información comparativa es un instrumento de evaluación.
- La evaluación del proceso utilizando la información de mejora y establecer nuevas posibilidades de mejora.

2.7.2 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

El fundador de ésta filosofía es Philip Crosby, para quien lo primero es la calidad absoluta y afirma que es medible con precisión por la más antigua y respetada de las medidas, el dinero; en este sentido, la calidad se convierte en el símbolo de libre elección.

Desde el punto de vista de Crosby se hace un gran gasto innecesario en los procesos de inspección y en la rectificación de defectos por lo tanto emplea la frase: *hacerlo bien desde la primera vez*. Este autor propone cuatro absolutos (50):

1. La definición de calidad es de acuerdo a los requerimientos.
2. El sistema de la calidad es la prevención.
3. El desempeño estándar es cero defectos.
4. La medida de la calidad es la de la inconformidad.

Para Crosby el cliente tiene voz activa en el diseño del producto o servicio, y para contribuirle en términos de calidad en la satisfacción de sus necesidades se siguen ciertas actividades:

- Resolución de problemas y coordinación
- Diseño de la calidad
- Expansión de responsabilidades a toda la empresa
- Valoración del desempeño a través del tiempo
- Cero defectos

2.7.3 CALIDAD TOTAL

El reconocido Joseph Juran es el estudioso de la Calidad Total, quien plantea que para su gestión deben utilizarse los siguientes tres procesos, que llamó la Trilogía de Juran (51):

Planificación de la calidad. La actividad del desarrollo de los productos o servicios y los procesos que llevan a la satisfacción de las necesidades del cliente. Consiste en la siguiente serie de pasos universales:

- 1) Determinar quienes son los clientes
- 2) Determinar las necesidades de los clientes
- 3) Desarrollar la resultante de las necesidades del cliente
- 4) Desarrollar los procesos para elaborar la resultante del cliente
- 5) Llevarlo a la práctica

Control de calidad que consta de los siguientes pasos:

- 1) Evaluar el comportamiento real de la calidad
- 2) Comparar el comportamiento real con los objetivos de la calidad
- 3) Actuar sobre las diferencias

Mejoramiento de la calidad. Es el medio para evaluar la calidad mediante los siguientes pasos universales:

- 1) Establecer la infraestructura necesaria para las mejoras de la calidad
- 2) Identificar las necesidades para mejorar
- 3) Armar un equipo para ejecutar los proyectos

- 4) Proporcionar los recursos, motivación y formación necesaria para que los equipos hagan un diagnóstico, establezcan las soluciones y los controles para mantener los beneficios.

Más detalladamente se retoma este tema en el siguiente capítulo.

2.7.4 CONTROL DE LA CALIDAD

Kaoru Ishikawa crea en Japón una de las filosofías del trabajo de la calidad, la del Control de la Calidad (CC).

Las Normas Industriales Japonesas (JIS) definen el control de calidad como el sistema de métodos para la provisión coste – eficaz de bienes o servicios cuya calidad es adecuada a los requisitos del comprador. (52).

Para Ishikawa el *control de calidad* consiste en el desarrollo, diseño, producción, comercialización y prestación del servicio de productos y servicios con una eficacia del coste y una utilidad óptimas, y que los clientes comprarán con satisfacción. Esto solo puede alcanzarse por medio del uso masivo de técnicas como son el método estadístico, normas y reglamentos, etc.

Ya que el verdadero contenido del CC puede alcanzarse tomando en cuenta todos los puntos fuertes de la organización, se le llama control de calidad total (CCT) que para ponerlo en práctica hace falta (53):

1. Todos los departamentos desde la cabeza al jefe de cada departamento participen
2. Todos los empleados deben estar implicados
3. El CC tiene que ponerse en práctica en conjunto

La garantía de la calidad es el fin esencial del CC.

Las *ventajas* que presenta el CC por toda la empresa y demostradas en empresas japonesas son (54):

- Aumenta la calidad y disminuye el número de productos defectuosos
- Calidad más uniforme y disminución de reclamaciones

- Aumento de la fiabilidad y confianza en los clientes
- Precios más altos para vender los productos
- Sistema de garantía de la calidad
- Rápida atención de reclamaciones y medidas para evitarlas
- Mejora los costes y aumenta la productividad
- Aumenta los volúmenes de producción
- Desaparece el trabajo desperdiciado y mejora la eficiencia
- Se establece la tecnología
- Existen relaciones y flujo de información más fluido
- Acelera la investigación y el desarrollo
- Respeto a la naturaleza humana de los trabajadores
- Las personas pueden ejercer todas sus capacidades
- Mejora las relaciones humanas, desaparecen las barreras interdepartamentales
- Acelera y mejora la creación de nuevos productos
- Establece un sistema de cooperación
- Se acelera la toma de decisiones
- Mejora la cultura de la organización
- Todos comprenden la idea de dispersión y son capaces de utilizar las técnicas del CC

2.7.5 REINGENIERIA

La *reingeniería* es utilizada cuando se quiere empezar de nuevo; Hammer y Champy la definen como la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos de negocios para alcanzar mejoras impresionantes en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento como los costos, la calidad, el servicio y la rapidez. (55)

A este concepto se le relacionan otros como:

Fundamental: determinar qué debe hacerse y en seguida cómo debe hacerse.

Radical: reinventar el negocio, ir a la raíz de los procesos.

Impresionante: dinamitar lo existente y cambiarlo totalmente por algo nuevo y mejor.

Procesos: conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crean productos o servicios de valor para el cliente.

Hammer también aporta los *principios* de Reingeniería (56):

1. Organizar por objetivos y no por tareas.
2. Quienes utilizan los resultados de un proceso sean también quienes los ejecuten.
3. Unificar las tareas de procesamiento de información con el trabajo que produce la información
4. Los recursos geográficamente dispersos, centralizarlos por bases de datos que ofrecen ventajas de coordinación y control.
5. Vincular las actividades paralelas
6. Asignar poder de decisión a quienes ejecuten el trabajo
7. Solo una vez capturar información y en su fuente original.

Los *elementos impulsores* de la reingeniería son 4 parámetros objetivos que coinciden con la concepción del cliente para valorar un producto o servicio: calidad costo, tiempo de ciclo y servicio. (57)

Existen ciertos *elementos decisivos del cambio* y son los siguientes (58):

1. El *cliente*. Punto de partida y parte del cambio.
2. La *competencia*. Impulsa a las empresas a la revisión de sus procesos como clave de supervivencia y la posibilidad de lograr liderazgo.
3. Los *costos*. Debe contarse con un esquema racional de cálculo.
4. La *tecnología*. Se logran reducciones de costos que a su vez mejoran la posición competitiva e incrementa la productividad.
5. Los *accionistas*. Motivación para su compromiso a largo plazo.

Diversas técnicas tienen vinculación con la reingeniería, una de ellas es el Análisis del Valor que es la sistematización del pensamiento creativo que elimina costos innecesarios mediante un análisis crítico de las funciones.

Otra de las técnicas es el Justo a Tiempo (JIT), metodología de producción que tiende a eliminar ineficiencias en todo ciclo industrial.

El modelo de Calidad Total es una más de las técnicas vinculadas a la reingeniería así como la investigación de operaciones.

Sin duda la reingeniería utiliza un proceso bastante complejo y largo, pero de aplicarse óptimamente, los resultados bien valen el tiempo, el dinero y la energía invertida.

2.8 ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

En los últimos años nació la más reciente de las teorías administrativas, la *Administración del conocimiento*, teoría que se basa tanto en consideraciones teóricas como en problemas reales; es una teoría que ayuda a los gerentes a ver el conocimiento como un recurso y tomar en cuenta los efectos de más largo alcance.

Los *alcances* de la administración del conocimiento son los siguientes (59):

1. *Identificación del conocimiento*: análisis y descripción del entorno del conocimiento de una empresa.
2. *Adquisición del conocimiento*: tanto e fuentes internas como externas.
3. *Desarrollo del conocimiento*: generación de nuevas habilidades y productos, mejores ideas y procesos más eficaces; abarca todas las actividades administrativas orientadas a producir capacidades aún no presenten en la organización.
4. *Compartición y distribución del conocimiento*: requisitos necesarios para que la información se convierta en algo utilizable por toda la organización.
5. *Utilización del conocimiento*: asegurar que el conocimiento presente en la organización sea productivo en su aplicación para el beneficio general.
6. *Retención del conocimiento*: retención selectiva de información, documentos y experiencias.

Se le aúna a lo anterior dos procesos medulares en la administración del conocimiento, los *objetivos del conocimiento* que proporcionan dirección a la administración del conocimiento, estableciendo las habilidades a desarrollarse y sus niveles donde debe

hacerse. Los *objetivos estratégicos del conocimiento* especifican las habilidades necesarias para el futuro y los *objetivos del conocimiento operativo* se relacionan con la implementación de la administración del conocimiento. (60)

La administración del conocimiento realiza una función de enlace entre individuos, grupos y estructuras organizacionales, vincula las diferentes áreas funcionales en base a una estrategia de intervención común; también se vincula a la administración estratégica ya que ambas se dirigen a proteger las ventajas que convierten a las empresas en más competitivas a largo plazo, con lo que fomenta el desarrollo de competencias en la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. REYES PONCE, Agustín (2000), *Administración de empresas: teoría y práctica*. Parte 1. México, Limusa.
2. *Idem*
3. DAVILA L. DE GUEVARA, Carlos (2001), *Teorías organizacionales y administración: enfoque crítico*. 2 Ed., Bogotá, McGrawHill.
4. GALVAN ESCOBEDO, José (1994), *Tratado de administración general: desarrollo de la teoría administrativa*. 2 Ed., México, Trillas.
5. CHIAVENATO, Idalberto (2000), *Introducción a la teoría general de la administración*. 2 Ed., Bogotá, McGrawHill.
6. DAVILA L. DE GUEVARA, Carlos (2001), *Op. Cit.* Ref. 1.
7. CHIAVENATO, Idalberto (2000), *Op. Cit.* Ref. 3.
8. WARREN, Haynes y MASSIE, Joseph. *Administración: análisis, conceptos y casos*. Citado en: CHIAVENATO, Idalberto (2000), *Introducción a la teoría general de la administración*. 2 Ed., Bogotá, McGrawHill.
9. CHIAVENATO, Idalberto (2000), *Op.Cit.* Ref.3.
10. CHIAVENATO, Idalberto (2000), *Op.Cit.* Ref.3.
11. BARBA ALVAREZ, Antonio (2002), *Calidad y cambio organizacional: ambigüedad, fragmentación e identidad el caso del LAPEM de CFE*. México, CFE – UAM.
12. *Ibidem*
13. GALVAN ESCOBEDO, José (1994), *Op.Cit.* Ref. 2.

14. GALVAN ESCOBEDO, José (1994), *Op.Cit.* Ref. 2.
15. GALVAN ESCOBEDO, José (1994), *Op.Cit.* Ref. 2.
16. DAVILA L. DE GUEVARA, Carlos (2001), *Op.Cit.* Ref. 1.
17. CHIAVENATO, Idalberto (2000), *Op.Cit.* Ref. 3.
18. DAVILA L. DE GUEVARA, Carlos (2001), *Op.Cit.* Ref. 1.
19. GALVAN ESCOBEDO, José (1994), *Op.Cit.* Ref. 2.
20. CHIAVENATO, Idalberto (2000), *Op.Cit.* Ref. 3.
21. CHIAVENATO, Idalberto (2000), *Op.Cit.* Ref. 3.
22. GALVAN ESCOBEDO, José (1994), *Op.Cit.* Ref. 2.
23. WEBER, Max. Los aspectos de autoridad legítima. Citado en: CHIAVENATO, Idalberto (2000), *Introducción a la teoría general de la administración.* 2 Ed., Bogotá. McGrawHill
24. *Ibidem*
25. CHIAVENATO, Idalberto (2000), *Op.Cit.* Ref. 3.
26. WEBER, Max. *La teoría de la organización social y económica.* Citado en: CHIAVENATO, Idalberto (2000), *Introducción a la teoría general de la administración.* 2 Ed., Bogotá. McGrawHill.
27. CHIAVENATO, Idalberto (2000), *Op.Cit.* Ref. 3.
28. DAVILA L. DE GUEVARA, Carlos (2001), *Op.Cit.* Ref. 1.
29. HALL, Richard. *El concepto de burocracia.* Citado en: CHIAVENATO, Idalberto (2000), *Introducción a la teorías general de la administración.* 2 Ed., Bogotá. McGrawHill.
30. CHIAVENATO, Idalberto (2000), *Op.Cit.* Ref. 3.
31. CHIAVENATO, Idalberto (2000), *Op.Cit.* Ref. 3.
32. ETZIONI, Amitai. *Un análisis comparativo de organizaciones complejas.* Citado en: CHIAVENATO, Idalberto (2000), *Introducción a la teoría general de la administración.* 2 Ed., Bogotá. McGrawHill.
33. CHIAVENATO, Idalberto (2000), *Op.Cit.* Ref. 3.
34. MASLOW, Abraham. *Motivación y personalidad.* Citado en: CHIAVENATO, Idalberto (2000), *Introducción a la teoría general de la administración.* 2 Ed., Bogotá, McGrawHill.
35. HERZBERG, Frederick. *Trabajo y naturaleza del hombre.* Citado en: CHIAVENATO, Idalberto (2000), *Introducción a la teoría general de la administración.* 2 Ed., Bogotá, McGrawHill.

36. CHIAVENATO, Idalberto (2000), *Op.Cit.* Ref. 3.
37. CHIAVENATO, Idalberto (2000), *Op.Cit.* Ref. 3.
38. CHIAVENATO, Idalberto (2000), *Op.Cit.* Ref. 3.
39. CHIAVENATO, Idalberto (2000), *Op.Cit.* Ref. 3.
40. TERSINE, Richard. *Organización, decisión, teoría: una síntesis*. Citado en: CHIAVENATO, Idalberto (2000), *Introducción a la teoría general de la administración*. 2 Ed., Bogotá, McGrawHill.
41. CHIAVENATO, Idalberto (2000), *Op.Cit.* Ref. 3.
42. CHIAVENATO, Idalberto. *Pasos decisivos para la administración participativa*. Citado en: CHIAVENATO, Idalberto (2000), *Introducción a la teoría general de la administración*. 2 Ed., Bogotá, McGrawHill.
43. CHIAVENATO, Idalberto (2000), *Op.Cit.* Ref. 3.
44. CHIAVENATO, Idalberto (2000), *Op.Cit.* Ref. 3.
45. BLAKE, Robert y MOUTON, Jane. *Estructura de una empresa dinámica a través del desenvolvimiento organizacional tipo grid*. Citado en: CHIAVENATO, Idalberto (2000), *Introducción a la teoría general de la administración*. 2 Ed., Bogotá, McGrawHill.
46. CHIAVENATO, Idalberto (2000), *Op.Cit.* Ref. 3.
47. SCHERMERHORN, John, HUNT, James y OSBORN, Richard (2004), *Comportamiento organizacional*. 2 Ed., México, Limusa.
48. ZUCCOLOTTO, Héctor (1992), *Calidad total aquí y ahora*. México, Panorama.
49. RUIZ – CANELA LOPEZ, José (2004), *La gestión por calidad total en la empresa moderna*. Madrid, Alfaomega.
50. OAKLAND, John (1999), *Administración por calidad total*. 3 Ed., México, CECSA.
51. JURAN, Joseph (1990), *Juran y el liderazgo para la calidad: un manual para directivos*. Madrid, Díaz de Santos.
52. ISHIKAWA, Kaoru (1994), *Introducción al control de calidad*. Madrid, Díaz de Santos.
53. *Ibidem*
54. *Ibidem*
55. HAMMER, MICHAEL y CHAMPY, James. *Reingeniería de la corporación*. Citado en: PARRO, Roberto (1996), *Reingeniería: empezar de nuevo*. Buenos Aires, Macchi.

56. PARRO, Roberto (1996), *Reingeniería: empezar de nuevo*. Buenos Aires, Macchi.
57. MORRIS, Daniel y BRANDON, Joel (1996), *Reingeniería: como aplicarla con éxito en los negocios*. México, McGrawHill.
58. RUIZ – CANELA LOPEZ, José (2004), *Op.Cit.* Ref. 47.
59. PROBST, Gilbert, RAUB, Steffen y ROMHARDT, Kai (2001), *Administre el conocimiento: los pilares para el éxito*. México, Pearson.
60. *Ibidem*

CAPITULO 3. CALIDAD TOTAL

Como se estudio en el capítulo anterior el Modelo de Calidad Total forma parte de las Filosofías del Trabajo de la Calidad; debido a que este tema es el tema principal d este trabajo se le dedica este capítulo.

3.1 DEFINICIONES Y ANTECEDENTES HISTÒRICOS

El ser humano tiene un valor intrínseco convertido en una pieza fundamental para el avance tecnológico y cultural de la humanidad: *la superación*; proceso en el que se destaca el propósito de hacer bien las cosas.

Basados en esta búsqueda, han existido grandes personalidades en el ramo, que nos han aportado teorías y metodologías para estar cada vez más cerca de la calidad; pero para estos autores ¿qué es la calidad?.

Para W. Edwards Deming, la calidad reside en la satisfacción del cliente o de sus necesidades de consumo.

Para Joseph Juran, la calidad es la adecuación para el uso.

Para Philip B. Crosby, la calidad es cumplir con los requerimientos.

Armand V. Feigenbaum define la calidad como la resultante total de las características del producto y servicio en cuanto a mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento por medio de los cuales el producto o servicio en uso satisfará las expectativas del cliente.

Por otra parte, Kaoru Ishikawa define la calidad como lo que las personas comprarán con satisfacción. (1)

Pero el término calidad se remonta a las sociedades antiguas, proviniendo del latín *quálitus*, referido al conjunto de particularidades por las que se manifiesta el modo de ser una persona o cosa.

Es un término que en su concepción más general es la excelencia de una cosa; conjunto de cualidades de una cosa. Este término en primer momento se incorporó al ámbito de la

producción; en donde el antecedente más remoto de su aplicación a los productos se remonta al siglo XVII, cuando Colbert exhorta a los productores franceses aplicar la calidad, para mejorar la reputación de las mercancías francesas. (2)

En el caso de Estados Unidos la calidad tiene sus raíces en la influencia de los artesanos europeos consolidándose por la primera revolución industrial. (3)

Por su parte, Japón, durante los siglos XVII y XVIII, vivió este proceso durante el auge de productos como del papel, seda, barnices y sables, entre otros que resultaban codiciados por los europeos, a pesar de la mala fama que le ocasionó la posguerra a sus mercancías. (4)

Anterior a la Segunda Guerra Mundial se presentó una gran competitividad por los productos bélicos, lo que representó un gran desarrollo en la industria militar. Se presentó también el interés del control estadístico de calidad más que la calidad total, con la aplicación y expansión de ésta que era una nueva forma de manejar y medir la calidad.

En el ámbito de las organizaciones, el periodo de la posguerra marcó un cambio en la percepción de la calidad.

Como parte del estudio de las organizaciones, Joseph Juran, se encargó de estudiar las limitaciones expresadas en términos de deficiencias administrativas en Estados Unidos; las que le resultaron más relevantes en cuanto a calidad en la década de los cincuenta fueron:

- ☞ Capacitación en la que el manejo de la calidad se limitaba a los miembros del departamento de calidad.
- ☞ Se considera como máxima prioridad a la calidad, en su departamento, pero no en el resto de los departamentos.
- ☞ La creencia de que la calidad era responsabilidad del departamento de calidad.
- ☞ Era casi nula la noción de responsabilidad para la prevención de conflictos relacionados con la calidad.

Por lo que, se identificaron cuatro fuerzas principales del entorno que alentaron a la modificación, ampliación y mejoramiento de la concepción de la calidad en las organizaciones (5):

1. El aumento del movimiento de los consumidores.
2. El aumento de los litigios sobre calidad.
3. La creciente regulación gubernamental sobre calidad.
4. La competencia de Japón en los mercados internacionales.

Para Japón, el caso fue más complejo, ya que después de la Segunda Guerra Mundial, los productos japoneses eran considerados de muy baja calidad y resultó un reto su comercialización, lo que los orilló a buscar nuevos métodos para mejorar la calidad de sus productos.

El recorrido los llevó a entremezclar factores como la guerra, la cultura, la política y la economía, entre otros; proceso que ha dado a Japón el sinónimo de tecnología innovadora y de potencia económica.

Quizá uno de los consultores más importantes como guía para los proceso japoneses, fue Juran, el representante y creador del término *calidad total*.

Joseph M. Juran, rumano – norteamericano fue gerente de calidad en la Western Electric Co., trabajó después en la compañía Hawthorne, desarrollando labores de administración de la calidad.

Una de las ideas claras de Juran se basaba en la afirmación de que el control estadístico de calidad estaba sobrevaluado como instrumento para resolver problemas de calidad. Por lo que hacía referencia a la necesidad de incorporar otros mecanismos para la mejora de la misma.

Los métodos de Juran, a diferencia de lo que se venía dando por esos años, no eran exclusivos a la producción; por el contrario, percibe la calidad como un concepto necesario de incorporar en la administración a través de los directivos, de gerentes y administradores.

Respecto a la consultoría brindada a Japón, proporcionó ciertas responsabilidades acerca de la función de la calidad: sobre políticas, el diseño, los planes de organización de la empresa con respecto a la calidad.

Lo anterior porque para Juran, como ya sabemos la calidad es sinónimo de pertinencia para el uso, incluyendo las características que lleva un producto satisfactorio y con ausencia de defectos. De esto surge la trilogía de Juran; proceso a través de los cuales la calidad es manejada. Así, la calidad debe ser *planeada, controlada y mejorada*. (6) (tema que se estudia en el capítulo 2). Así fue como se dio paso a un concepto de calidad más amplio, la *calidad total*.

Para el profesor T. Asaka, un catedrático que junto con Ishikawa hicieron trabajos al respecto, la calidad total es la aplicación sistemática del sentido común. (7)

También la calidad total es considerada como un enfoque para la mejora de la competitividad, flexibilidad y efectividad de toda una organización; en esencia, una forma de planear, organizar y entender cada actividad, y que depende de cada individuo en cada nivel. (8)

En un enfoque que enriquece más el concepto de calidad total, es la administración dedicada a asegurar que una organización y todos sus miembros estén comprometidos con la *calidad elevada, el mejoramiento continuo y la satisfacción del cliente*. (9) Enriquece el concepto debido a que un factor fundamental y clave en la aplicación de esta filosofía del trabajo de la calidad, es la satisfacción del cliente, tanto externo como interno.

La introducción de la calidad total en Occidente comienza a mediados de la década de los años ochenta, cuyas primeras experiencias fueron con los círculos de calidad. (10)

En términos organizacionales, la administración de la Calidad Total se enfrenta con la construcción de la personalidad burocrática que separa las obligaciones particulares de los roles específicos.

Como son condiciones necesarias para la aplicación de la calidad total la delegación de autoridad para el trabajador, la ampliación de los espacios de participación a partir de la alta capacitación, la polivalencia y la liberación parcial del ejercicio de la capacidad creativa de cada trabajador; en Occidente se hizo necesario el desarrollo del cambio organizacional, ya que la cultura tradicionalista tan arraigada de éstos países dificulta más el trabajo de implantar un modelo de esta índole.

Es por ello que se debe preparar a la organización completa en todos sus niveles; del compromiso de todos para llevar con éxito la Calidad Total, de forma contraria se vislumbra desde un inicio el fracaso.

3.2 METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS

La implantación de la calidad total comienza cuando la dirección se compromete con la excelencia. Se necesita un liderazgo efectivo que guíe el cambio de paradigmas, para la transformación a una *cultura de calidad*.

En esencia este es un cambio significativo de las reglas, supuestos y actitudes relacionados con una forma establecida para desarrollar una actividad.

Por parte del ambiente empresarial se ha presentado siempre la *resistencia al cambio*, ya sea porque causa incertidumbre, carga de trabajo adicional o interferencia con planes ya existentes entre otros motivos. Pero para que ocurra un cambio significativo los viejos paradigmas deben cambiar y permitir que se consideren nuevas acciones, porque aquellas que dieron resultados en el pasado no los darán ahora, ni en el futuro.

Así, las compañías que hacen la transición hacia el nuevo paradigma tienen éxito; las que se resistan, pueden fracasar.

Preferentemente este tipo de cambios deben llevarse a cabo lenta y pacíficamente, así brindarán comodidad y cierta estabilidad a la organización permitiéndole reaccionar ante las nuevas situaciones. (11)

Otro tipo de obstáculos a los que se enfrentan las organizaciones es el *temor*, principalmente en los altos y medios mandos en donde consideran que es una manera de abdicar el mando. Es aquí en donde se requiere de un verdadero liderazgo.

Un punto más, es la *ignorancia*, que se presenta como consecuencia de iniciar un proceso del que no se tiene conocimiento, ni un plan estructurado sobre el cual actuar. Finalmente y no menos importante, la *impaciencia*; el estar acostumbrados a querer resultados rápidos, palpables a la mayor brevedad posible; en este caso debe tenerse conciencia de que entre lo efímero y lo permanente existe mucha paciencia y dedicación. (12)

Si se quiere un cambio a largo plazo debe existir el compromiso de la dirección y que ésta haga ver a las personas involucradas que su participación favorece considerablemente la transformación que se desea alcanzar. (13)

Son las razones por las que se necesita el liderazgo efectivo que requiere conjuntar tres tipos de autoridades que le permitirán la *autoridad integral*: la autoridad *jerárquica*, la autoridad *profesional* y la autoridad *moral*. (14)

Esto es, una autoridad que está implícita en el puesto; que sepa distinguir los fundamentos de las tareas que desarrollan los trabajadores y tener conocimiento de la relevancia de esas actividades en el funcionamiento de la organización y sus perspectivas y por último, que exista consistencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Existen 12 puntos que integran el nuevo paradigma del Liderazgo de Mentalidad Firme (LMF) para la Cultura de la Calidad Total (15):

1. Propósito y dirección claros.
2. Preguntar y escuchar.
3. Permitir la participación.
4. Establecer expectativas y objetivos claros.
5. Proporcionar interacción constante.
6. Afirmar y optimizar puntos fuertes.
7. Establecer mediciones.
8. Controlar el desempeño.

9. Proporcionar orientación para el desarrollo.
10. Definir el conjunto de responsabilidades.
11. Tomar decisiones con una mentalidad firme.
12. Esperar la excelencia.

Si se logra transmitir esto a cada uno de los miembros de la organización se facilitará la transición de una forma de organización tradicional hacia una forma de organización postmoderna.

Una de las principales contribuciones de la administración de la calidad total a las organizaciones es hacer posible la flexibilidad y el compromiso que las nuevas formas de organización demandan.

La administración de la Calidad total introduce nuevos elementos como la autonomía y el control de los trabajadores sobre su trabajo, creando la sensación de una mayor libertad y enriquecimiento en el trabajo devolviendo a los trabajadores su capacidad creativa. (16)

Debe tenerse también en la empresa, claramente definidas las razones para querer adentrarse a la Calidad Total, lo que espera lograr con ello y conocer con exactitud como encaja en su plan estratégico. (17)

También se debe contar con los recursos necesarios para hacerlo, tomando en cuenta los resultados que traerá su aplicación. Un estándar razonablemente calculado para los resultados de su aplicación, es de ahorrar del 15 al 25% de la facturación de la manufactura y de 40 a 50% en los servicios, con la posibilidad de incrementarlos en el sector público. (18)

Ya que se cuente favorablemente con estos puntos, se puede dar paso al lanzamiento del programa o Modelo de Calidad Total que presupone una actitud de autoanálisis, trabajo en equipo y objetividad por parte de todos.

Es un proceso que implica cuatro fases(19):

- ☞ Planificación
- ☞ Formación
- ☞ Implantación
- ☞ Integración

Para que la *planeación* de la calidad sea útil debe ser parte de un proceso de revisión continuo con una estrategia de mejoramiento que nunca termine. Es vital revisar los programas ya existentes dentro de las áreas funcionales de la organización y compararse con los resultados de análisis preliminares, evaluando así las fortalezas y debilidades de la calidad en la organización.

Un plan de calidad establecerá las actividades necesarias relacionadas con la calidad y deberá incluir referencias para (20):

- ☞ Procedimientos del sistema de calidad
- ☞ Formulación del producto o tipo de servicios
- ☞ Procedimientos de inspección

Debe crearse un Comité de Calidad (C.C.) cuya responsabilidad principal es analizar los aspectos de la calidad en todas las áreas de la organización con sus respectivas actividades como son: establecer políticas y objetivos de calidad, efectuar auditorías, establecer medidas correctivas y los reconocimientos de los logros. (21)

Dentro de la política de calidad se incluye la parte de la medición de la misma, para ello se tienen ciertos elementos para una buena medición del desempeño y del esfuerzo administrativo:

- ☞ Liderazgo y compromiso
- ☞ Participación total del empleado
- ☞ Buena planeación
- ☞ Sólida estrategia de puesta en práctica
- ☞ Control y mejoría
- ☞ Lograr y mantener normas de excelencia

Algunos otros aspectos importantes acerca de la medición de la calidad se retomarán más adelante.

El proceso de planeación periódico desarrollándolo de manera participativa por la alta dirección conlleva principalmente cuatro ventajas (22):

1. Permite desarrollar un proceso de aprendizaje en las tareas de planeación.
2. Se asegura la consistencia en el tiempo entre las acciones y objetivos, permitiendo enfocarlos de mejor manera en el futuro.
3. El esfuerzo que conlleva la Calidad Total se dimensiona y ubica en un contexto más amplio junto con otras prioridades de la empresa.
4. Las revisiones periódicas del plan y sus acciones derivadas permitirán que la transformación cultural se lleve a cabo a través del tiempo.

Así que convertir la estrategia en realidad es uno de los retos más grandes que puede enfrentar cualquier directivo.

Ahora damos paso al punto de *formación* en el proceso de la Calidad Total. La formación debe darse de forma profesional y estudiada, diseñada para formar, motivar y crear una atmósfera de trabajo en equipo.

Todas las personas involucradas deberán recibir formación conceptual acerca de la calidad total como son: necesidad de la calidad, costos de la calidad, trabajo en equipo, evaluación de proyectos y el papel de la dirección en la mejora de la calidad.

También deberá recibir formación acerca de las herramientas con las que cuenta para la resolución de problemas, entre las técnicas específicas están: estadística básica, Análisis de Pareto, Análisis Causa – Efecto, Histogramas, Diagramas de correlación y Diagramas de Flujo.

Es el turno de la *implantación*, en este punto los equipos se muestran activos en la búsqueda de soluciones, aquí el C.C. debe efectuar revisiones periódicas de los progresos.

Es importante en esta fase, brindar el reconocimiento por el empeño por medio de premios, menciones y agradecimientos.

En términos generales un buen sistema de compensación debe basarse en una metodología que asegure que haya equidad entre el nivel de responsabilidad y la remuneración; que reconozca el desempeño; que sea competitivo permitiendo capitalizar los esfuerzos para el desarrollo del personal y que sea acorde al mercado industrial al que pertenece. (23)

Conviene destacar también la importancia de la descripción de los puestos y los factores de evaluación que permitan la participación del trabajador en el movimiento hacia la calidad y que las políticas de compensación y evaluación sean del conocimiento de todos los involucrados.

La fase final es la *integración*, un proceso continuo, ininterrumpido hacia la excelencia, que al cabo de un tiempo se convierte en una actitud, se interioriza y se integra en la vida laboral cotidiana de todas las personas que integran la empresa.

Es continuamente activo, repitiendo los éxitos, revisando los fracasos y corrigiendo la política de calidad. Con lo que el éxito depende de muchos factores como tener a un Comité de Calidad activo y entusiasta, una correcta planeación, objetivos realistas, compromiso, autoanálisis, auditorías de calidad y la participación de todos. (24).

Una empresa dinámica tiene dentro de sus objetivos para la calidad total al cliente y su satisfacción, “la calidad primero”, mejora continua, control de procesos, participación masiva y motivación, formación, cadena proveedor – empresa – distribuidor – cliente y la excelencia cualitativa. (25)

Para seguir con el ciclo de mejoramiento continuo que es la clave del desarrollo de la Calidad Total, se requiere de tener una medición que lo impulse, en donde nos encontramos con el ciclo de Deming de mejoramiento continuo (26) (estudiado en el Capítulo 2):

- ☞ Planear: establecer objetivos y normas de desempeño.
- ☞ Hacer: medir el desempeño real.
- ☞ Verificar: compara el desempeño real con los objetivos y normas.
- ☞ Actuar: hacer las mejoras necesarias.

Se necesita medir para asegurar que se ha satisfecho al cliente, para establecer objetivos y cumplirlos, para proporcionar normas, para proporcionar resultados y que los trabajadores conozcan sus propios niveles de desempeño, para conocer los problemas de calidad y priorizar áreas, para justificar el uso de recursos y para proporcionar retroalimentación impulsando así el esfuerzo de mejora. (27).

La efectividad, la eficiencia, la calidad, la repercusión y la productividad son susceptibles de la medición. Y para obtener mediciones verdaderas de la efectividad del Modelo de Calidad Total se tienen que examinar tres componentes: *humanos, técnicos y económicos*.

Los métodos elegidos para la medición tienen que ser comprendidos por todos los que integren las medidas; ser aceptados por éstos; ser compatibles con los sistemas de recompensas y reconocimientos y estar diseñados para ofrecer mínimas posibilidades de manipulación. (28)

Pero existen también las *siete herramientas básicas de la Calidad Total*, utilizadas para interpretar y derivar el uso máximo de la información. Estas son (29):

1. *Gráfica de flujos de procesos* - ¿qué se hace?
2. *Hojas de verificación de conteo* - ¿con qué frecuencia se hace?
3. *Análisis de Pareto* - ¿cuáles son los grandes problemas?
4. *Análisis causa – efecto y tormenta de ideas* - ¿por qué?, ¿qué ocasiona los problemas?
5. *Curva de énfasis* - ¿cuáles son los efectos importantes?
6. *Gráfica de control* - ¿qué variaciones controlar y cómo?
7. *Análisis de campo de fuerza* - ¿qué obstruirá o ayudará el cambio o la solución?.

Englobando todo lo expuesto anteriormente resulta de cuatro supuestos fundamentales que comparten en su filosofía Deming, Juran e Ishikawa (30):

1° Se refiere a la *calidad*; la calidad total contribuye a sustituir los costos de la mala calidad, por el desarrollo de procesos, de productos y servicios de alta calidad. Absolutamente esencial para la supervivencia organizacional a largo plazo.

2° Se refiere a la *gente*; la gran importancia de los trabajadores al hacerse cargo de la calidad del trabajo y brindar su capacidad creativa e iniciativa para mejorarla.

3° Relacionado con la *organización*; que la interdependencia de los componentes de una organización ocasiona uno de los problemas centrales de las mismas.

4° Relacionado al papel de la *alta gerencia*; considerando a la calidad como responsabilidad de este nivel de la organización.

Desde la perspectiva de Deming, Juran e Ishikawa las siguientes cinco formas de intervención constituyen la esencia de la Calidad Total (31):

- ☞ Identificación y medición explícitas sobre los requerimientos del cliente para alcanzar la calidad.
- ☞ Selección de proveedores asociados para garantizar el mejoramiento continuo de la calidad.
- ☞ Uso de equipos multifuncionales para identificar y resolver los problemas de la calidad.
- ☞ Utilización de métodos científicos (herramientas estadísticas), para monitorear el desempeño e identificar los elementos que tienen gran influencia en el mejoramiento del desempeño.
- ☞ Aplicación de procesos imaginarios de administración para aumentar la eficacia de los equipos.

En términos generales la Calidad Total postula el mejoramiento continuo en toda la organización, para satisfacer a los clientes internos y externos. Para alcanzar estos fines los principales representantes de este enfoque (Deming, Juran e Ishikawa) postulan una filosofía gerencial fundamentada en 7 *principios* (32):

1. La calidad es definida por los clientes.
2. Cada uno es responsable del mejoramiento continuo de la calidad.
3. Los procesos de calidad y productos deben ser medidos.
4. El mejoramiento continuo siempre es posible.

5. El líder siempre debe estar implicado tanto en el mejoramiento como en la planeación estratégica de la calidad a largo plazo.
6. La cooperación transfuncional entre las subunidades de la organización deben ser aumentadas.
7. Todo lo anterior debe depender del empowerment y de los equipos de trabajo.

Son principios que se aplican mediante las técnicas de control estadístico; gerencia participativa y equipos de trabajo; capacitación y educación de autoservicio, inspección y medición interna de los sistemas que obstaculizan la calidad y creación paralela de estructuras más horizontales que verticales.

Así que esta filosofía fue pensada en aquellos enfoques con los que el movimiento de la calidad dio un enorme paso: el énfasis en la satisfacción del cliente, el aprendizaje continuo y la organización como sistema total.

3.3 APLICACIÓN Y GESTIÓN EN EL RUBRO SERVICIOS.

Como ya conocemos Joseph Juran estuvo interesado en el estudio de la calidad aplicada a los servicios más que meramente a la producción y sus resultados cuantitativos. Al ser productos y servicios cosas muy distintas, la calidad total del mismo modo tiene una aplicación diferente, que si bien no cambia el enfoque, deben de considerarse sus diferencias.

Los *servicios* son el resultado de una o varias actividades del hombre traducidas en un valor agregado que carece de una expresión material; de esta diferencia básica con los productos surgen ciertas distinciones (33):

Fig. 1 características de los productos y servicios.

PRODUCTOS	SRRVICIOS
Pueden inspeccionarse, separando los buenos de los malos. Su propiedad es transferible.	Son producidos y consumidos simultáneamente. Su carácter inmaterial hace imposible su transferencia de propiedad.
Pueden ser almacenados	Es imposible almacenarlos
Orientados a satisfacer necesidades más específicas	Es difícil definir las necesidades a satisfacer, ya que varían entre clientes.
Resume la calidad de todos los elementos intervenidos en su elaboración	Conjunto de actividades en la que la deficiencia de calidad de una de ellas afecta negativamente la percepción del cliente, aunque las demás sean excelentes.

Por estas razones hay aplicaciones que pueden resultar subjetivas y que al variar dependiendo de la percepción y necesidad que para cada uno de los clientes satisface, hace más compleja la tarea de la medición.

En el caso de la administración pública también adquiere características específicas ya que desde la perspectiva de la Calidad Total, el término cliente no solo abarca a aquél que al momento paga por la adquisición de un producto o por recibir un servicio, sino también aquél al que se le proveen servicios sin que en apariencia o al menos de manera simultánea, entregue nada a cambio, y este último es el caso de la *administración pública*.

La gestión en calidad total es el sistema más racional que el hombre ha logrado desarrollar para alcanzar los objetivos organizacionales a través de la producción y distribución de bienes o servicios. Su filosofía se basa en los siguientes principios (34):

- ☞ Una empresa, en su calidad de productora de bienes o servicios, sólo existe si hay un cliente dispuesto a pagar por él.
- ☞ No se gestionan mercados, sino compradores, que ya en conjunto forman mercados pero que es fundamental pensar en las necesidades particulares de los individuos.
- ☞ Ofrecer al cliente un producto o servicio de calidad conforme a sus necesidades.
- ☞ La empresa vale los hombres que la constituyen, dirigiendo la inversión prioritariamente al capital humano.
- ☞ Hacer las cosas justas desde la primera vez.
- ☞ La calidad expresa la manera de ser de la empresa.

☞ Excelencia cualitativa.

El análisis de los procesos de gestión, es un método que estudia la forma en la que las tareas se realizan, para identificar las áreas que necesitan mejoras.

Su objetivo es identificar las formas de mejorar la eficiencia en el momento de satisfacer las necesidades del cliente. Con esto se mejora la posición competitiva de la empresa porque se logra adoptar a las necesidades tan cambiantes de los clientes que a su vez el ambiente les produjo.

Las *características* de un *proceso de calidad total* son (35):

Efectivo: conseguir resultados esperados, satisfaciendo los requerimientos de los clientes.

Efícaz: funciona con un mínimo de recursos.

Bajo Control: definidas claramente las tareas y las responsabilidades con una variabilidad mínima.

Vigilado: se utilizan indicadores claves de control para identificar los cambios en el proceso.

Añaden valor: perfectamente definida, medida y controlada con su contribución al servicio o producto.

Las empresas que prestan servicios deben atender además una función muy importante, el contacto con los clientes; la naturaleza de este tipo de organizaciones implican que el personal desde sus niveles más bajos atiendan a los clientes.

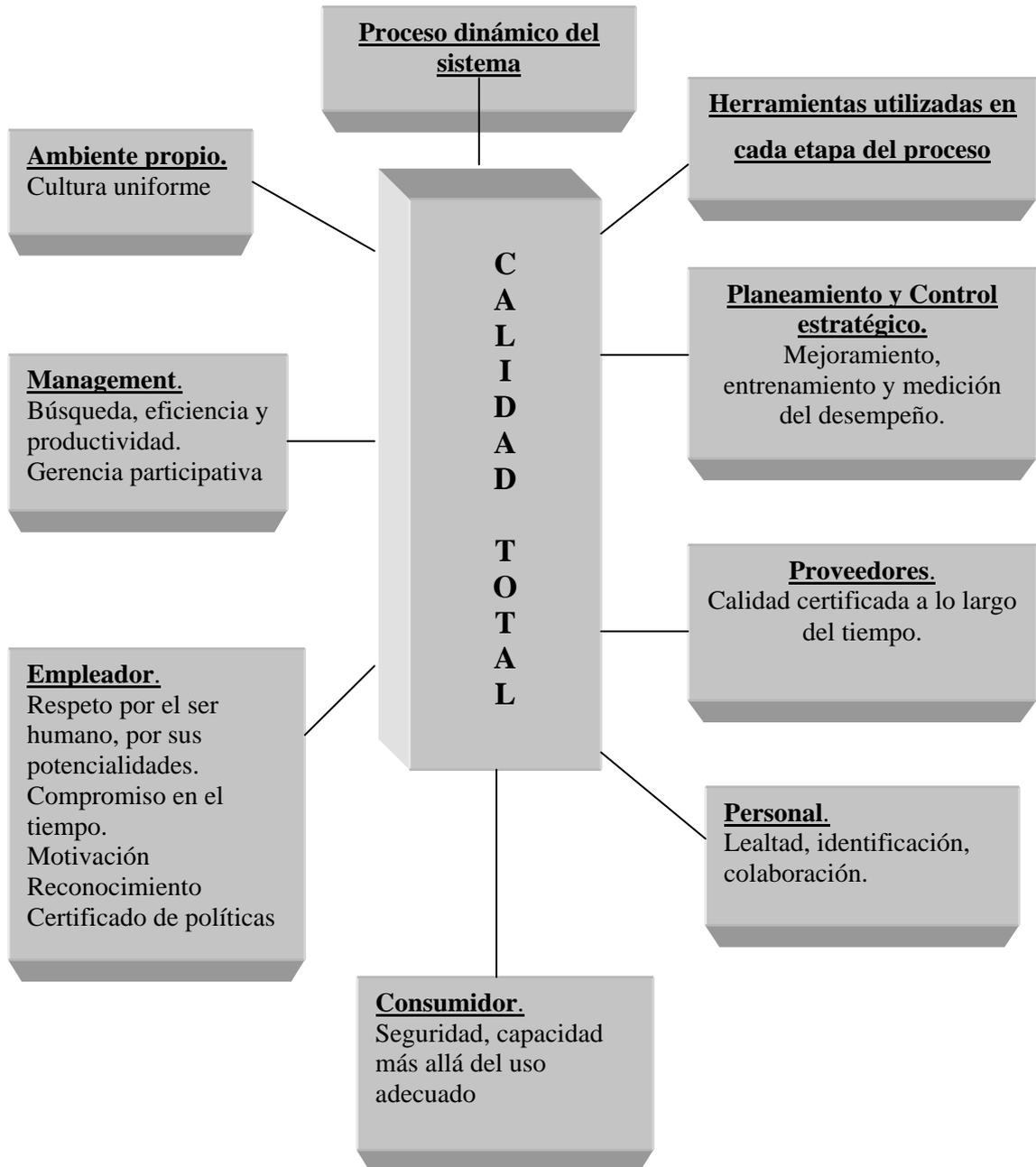
Característica que obliga a este tipo de compañías a tener una organización donde la responsabilidad esté descentralizada. Esto hace fundamental habilitar y capacitar sobre todo en procesos de toma de decisiones a quienes están en contacto directo con el cliente y que por esta situación, están en el punto más próximo en donde es factible que surjan problemas. (36)

Lo mismo sucede cuando el *cliente es interno*, es decir, que se tiene dentro de la misma organización; en este caso se tiene la obligación de considerarlo con todos los requerimientos como a un *cliente externo* y con algunas razones sumadas a estas, ya que

al pertenecer a la misma empresa se requiere de brindarle un servicio de calidad, para que a su vez se refleje en el trabajo que aporta y como resultante se reflejará en su funcionamiento.

Para brindar una visión más específica al respecto, se presenta el siguiente diagrama sobre el modelo de la Calidad Total:

Fig. 2 Modelo de Calidad Total



Fuente: Curso de Calidad. UNAM. FES-C.

Finalmente, cabe precisar que para que los cambios ocurran de manera oportuna y en la dirección que se planeó, es preciso combinar seis factores(37):

Visión. Conocer lo que sé es hoy y lo que se desea ser mañana.

Habilidades. Crear con la capacitación un activo intelectual que dé las herramientas para el cambio.

Incentivos. Establecer un marco que estimule a los miembros, reconociendo su potencial intelectual y capacidad.

Recursos. Disponer de ellos para pasar de las intenciones a los hechos concretos.

Organización. Asignar la responsabilidad del esfuerzo a partir de las metas trazadas.

Planeación. Disponer de un plan que asegure la coordinación de las acciones y las ordene en el tiempo.

Si alguno de estos factores está ausente, el cambio real no sucede y por el contrario, origina fenómenos que dejarán huella.

La ausencia de *misión* claramente definida conduce a la dispersión de esfuerzos lo que a su vez implica desperdicio de recursos y energía.

Con falta de *habilidades* desde el liderazgo hasta cuestiones de capacitación se crea ansiedad.

La falta de *incentivos* se produce un cambio lento o simplemente éste es nulo.

Cuando no se tienen los *recursos* necesarios se conduce a la frustración por no poder llegar a las acciones y dejar todo lo planeado o deseado en intenciones.

Lo que resulta más difícil, la falta de *organización*, solo crea responsabilidad dispersa y con ello desviación de metas, desperdicio de tiempo y energía. Si antes de este, sin *planeación* solo se tienen falsos comienzos que es el punto donde se causa un desgaste tanto del personal y sus actividades como de los recursos.

Así que la tarea de implantar y querer pertenecer a las organizaciones que actúan bajo el Modelo de Calidad Total es complejo pero aún más si no se toman las provisiones ya planteadas.

Es un trabajo a realizar en conjunto, de retroalimentación y de constante crecimiento, de trabajo sobre las causas de los problemas y no sobre resultados, porque siempre es posible hacerlo mejor.

Como en este trabajo se implantará este Modelo de Calidad Total en un lugar específico, y como se estudió ya, es necesaria la capacitación y adiestramiento de los directivos y trabajadores; es prudente reseñar acerca de los antecedentes que ha tenido la CFE sobre este aspecto esencial para la implementación de nuestro modelo.

A través de la existencia de la CFE ha habido un interés peculiar en los recursos humanos o llamados por la institución *capital humano*, por ello, se destina gran parte del presupuesto en la capacitación de este.

Debido a esta preocupación de mantener al día al personal y con capacitación constante abarcando tanto el rubro personal como el laboral, el país es también beneficiado, ya que como es sabido, para el desarrollo de un país las empresas públicas son uno de los instrumentos más efectivos para que se cumplan los objetivos sociales y económicos; en este sentido, la CFE es una de las instituciones más importantes.

La capacitación en el sector eléctrico se remonta a los inicios de la operación del sector debido principalmente a los avances tecnológicos y la imperante necesidad de atender la demanda del servicio.

En la década de los sesenta inicia la formación de los primeros centros de capacitación, situados en lugares estratégicos; aunque con sus limitaciones tanto de recursos humanos como materiales se llevaban a cabo actividades como la planeación, coordinación y supervisión de los programas de capacitación en todos los niveles y especialidades. (38)

Por razones de magnitud y trascendencia del servicio a cargo de la CFE, la capacitación en sus inicios fue demasiado compleja, también por el hecho de ser un rubro que presenta grandes desafíos en materia de especialidades tecnológicas.

Ya para 1973 se previó la elaboración de un plan decenal de los recursos humanos; organizar y dirigir un sistema institucional de aprendizaje, capacitación y formación profesionales; revisar la actualización profesional de los mandos y crear nuevas divisiones de capacitación que abarcaran todos los lugares posibles. (39)

En 1977 se dio la creación de la Comisión Nacional Mixta de Recursos Humanos y Productividad, con elementos del sistema que fungirían como órgano rector de la capacitación y desarrollo del personal del sector eléctrico con facultad de decisión y evaluación. Con lo que se crearon también Comisiones Mixtas Auxiliares Locales.

Para aprovechar al máximo las oportunidades de capacitación que brinda la CFE, se crearon políticas generales al respecto, como son:

- 1° Todo trabajador deberá tener una actitud de desarrollo personal por lo que siempre esté en condiciones de realizar actividades de aprendizaje.
- 2° El trabajador deberá mejorar permanentemente sus conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes (saber hacer).
- 3° Promover el empleo de normas, tecnología y procedimientos técnicos para el manejo de los equipos e instalaciones (qué hacer).
- 4° Impartir actividades para el desarrollo de actividades de automotivación, creatividad e innovación (querer hacer).

Se supone que con las políticas mencionadas se busca producir una mejoría en calidad y productividad del trabajo, así como una mayor identificación del trabajador con la institución.

Para que los procesos productivos institucionales mantengan e incrementen su calidad, es indispensable que todos los trabajadores participen en los programas de capacitación.

Para abarcar todo lo considerado importante del servicio de energía eléctrica, se realizó un proceso de consulta tanto dentro como fuera de la institución y así captar

experiencias, opiniones y sugerencias, con esto fue posible la realización de un diagnóstico.

Posteriormente se hizo la definición de la misión del área de capacitación y desarrollo del personal asegurando que la industria cuente siempre con los recursos humanos con una debida preparación y especialización así como el contribuir a la excelencia en el servicio y el incremento de la productividad institucional.

Todo lo anterior se logró del final de los setenta hasta los noventa, para que en estos últimos años, en el periodo 1990 – 1994 se derivara el Programa de Capacitación y Desarrollo enfocando su acción a través de cinco vertientes básicas y dos líneas de estrategia:

- ☞ *Vertientes:* Programas operativos, Programas estratégicos, Apoyo a programas institucionales, Programa de desarrollo personal y profesional, prestaciones y ayudas de carácter social.
- ☞ *Líneas de estrategia:* capacitación de carácter obligatorio en todos los niveles y áreas; cada nivel de autoridad es responsable de la capacitación y desarrollo de sus colaboradores inmediatos.

Los lineamientos del programa se fijaron con la finalidad que el mismo vaya evolucionando y que todas las áreas del sector eléctrico obedezcan a los siguientes criterios:

- ☞ inducir a los trabajadores de recién ingreso la misión, objetivos, valores, historia y organización y con ello se ubique en identidad y productividad
- ☞ capacitar al personal para que cada uno desempeñe eficientemente su trabajo
- ☞ preparar al trabajador para que realice nuevas actividades derivadas del avance tecnológico
- ☞ promocionar la movilidad horizontal del personal
- ☞ preparar al personal en jubilación para un nuevo estilo de vida
- ☞ prestar servicios con el más alto grado de calidad, de eficiencia y al menor costo
- ☞ estimular la iniciativa, creatividad e innovación
- ☞ desarrollar los programas de capacitación con base a los perfiles de los puestos

- ☞ planear los presupuestos de capacitación con los de operación
- ☞ participar en el proceso de capacitación permanentemente entre 10 y 25% del personal de acuerdo al área correspondiente
- ☞ incrementar la atención al Programa de Capacitación de los Mandos Medios
- ☞ implantar un sistema de información para observar el comportamiento de los programas constantemente.

Como hemos observado los componentes del sistema de capacitación se han desarrollado de manera gradual y progresiva a través del tiempo. En un inicio el modelo de capacitación era centralizado pero ha medida que fue evolucionando se transformó en lo que ahora es un modelo desconcentrado.

Actualmente dentro de la Dirección de Administración de la CFE, se ubica la Gerencia de Capacitación con la que se demuestra el interés por parte de la institución de mantener siempre su personal capacitado. Esta gerencia está compuesta por Departamentos de Administración de la Capacitación y otros para el Desarrollo de la Capacitación. (41)

Haciendo un análisis de los beneficios que trae consigo la capacitación como lo son(42): perfeccionar la prestación del servicio, tarifas justas, mejorar la atención, ofrecer mayor información y trato al público y usuarios, lograr mejor desarrollo del personal, enriquecer el clima laboral, fortalecer los sistemas de trabajo, lograr una comunicación más completa con los equipos de trabajo y fortalecer el liderazgo de los mandos medios entre muchas otras.

Se puede decir entonces, que para que aumente la productividad es indispensable sostener e incrementar la participación de los trabajadores en general en los diversos y amplios programas de capacitación. La CFE cuenta en prácticamente todas las centrales eléctricas y los principales centros de trabajo con la infraestructura suficiente para atender los requerimientos locales de capacitación y actualización del personal, tanto en áreas técnicas como administrativas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. BARBA ALVAREZ, Antonio (2002), *Calidad y cambio organizacional: ambigüedad, fragmentación e identidad el caso del LAPEM de CFE*. México, CFE – UAM.
2. *Ibidem*
3. *Ibidem*
4. *Ibidem*
5. *Ibidem*
6. *Ibidem*
7. FEA GUGLIELMETTI, Ugo (1995), *Competitividad es calidad total*. 2 Ed., México, Alfaomega.
8. OAKLAND, John (1999), *Administración por calidad total*. 3 Ed., México, CECSA.
9. SCHERMERHORN, John, HUNT, James y OSBORN, Richard (2004), *Comportamiento organizacional*. México, Limusa.
10. BARBA ALVAREZ, Antonio (2002), *Op. Cit.* Ref. 1.
11. MORRIS, Daniel y BRANDON, Joel (1996), *Reingeniería: como aplicarla con éxito en los negocios*. México, Mc Graw Hill.
12. ACLE TOMASINI, Alfredo (1994), *Retos y riesgos de la calidad total*. México, Grijalbo.
13. DENTON, Keith (1993), *Dirección horizontal: más allá de la satisfacción total*. México, Panorama.
14. ACLE TOMASINI, Alfredo (1994), *Op. Cit.* Ref. 12.
15. BATTEN, Joe (1993), *Cómo construir una cultura de calidad total*. México, Iberoamérica.
16. BARBA ALVAREZ, Antonio (2002), *Op. Cit.* Ref. 1.
17. CALE TOMASINI, Alfredo (1994), *Op. Cit.* Ref. 12.
18. BARBA ALVAREZ, Antonio (2002), *Op. Cit.* Ref. 1.
19. VILAR BARRIO, José Francisco (1997), *Cómo implantar y gestionar la calidad total*. 2 Ed., Madrid, Confemetal.
20. OAKLAND, John (1999), *Op. Cit.* Ref. 8.
21. VILAR BARRIO, José Francisco (1997), *Op. Cit.* Ref. 19.
22. VILAR BARRIO, José Francisco (1997), *Op. Cit.* Ref. 19.

23. ACLE TOMASINI, Alfredo (1994), *Op. Cit.* Ref. 12.
24. VILAR BARRIO, José Francisco (1997), *Op. Cit.* Ref. 19.
25. FEA GUGLIELMETTI, Ugo (1995), *Op. Cit.* Ref. 7.
26. OAKLAND, John (1999), *Op. Cit.* Ref. 8.
27. OAKLAND, John (1999), *Op. Cit.* Ref. 8.
28. OAKLAND, John (1999), *Op. Cit.* Ref. 8.
29. OAKLAND, John (1999), *Op. Cit.* Ref. 8.
30. BARBA ALVAREZ, Antonio (2002), *Op. Cit.* Ref. 1.
31. BARBA ALVAREZ, Antonio (2002), *Op. Cit.* Ref. 1.
32. BARBA ALVAREZ, Antonio (2002), *Op. Cit.* Ref. 1.
33. ACLE TOMASINI, Alfredo (1994), *Op. Cit.* Ref. 12.
34. FEA GUGLIELMETTI, Ugo (1995), *Op. Cit.* Ref. 7.
35. VILAR BARRIO, José Francisco (1997), *Op. Cit.* Ref. 19.
36. ACLE TOMASINI, Alfredo (1994), *Op. Cit.* Ref. 12.
37. VILAR BARRIO, José Francisco (1997), *Op. Cit.* Ref. 19.

CAPITULO 4. CASO PRACTICO

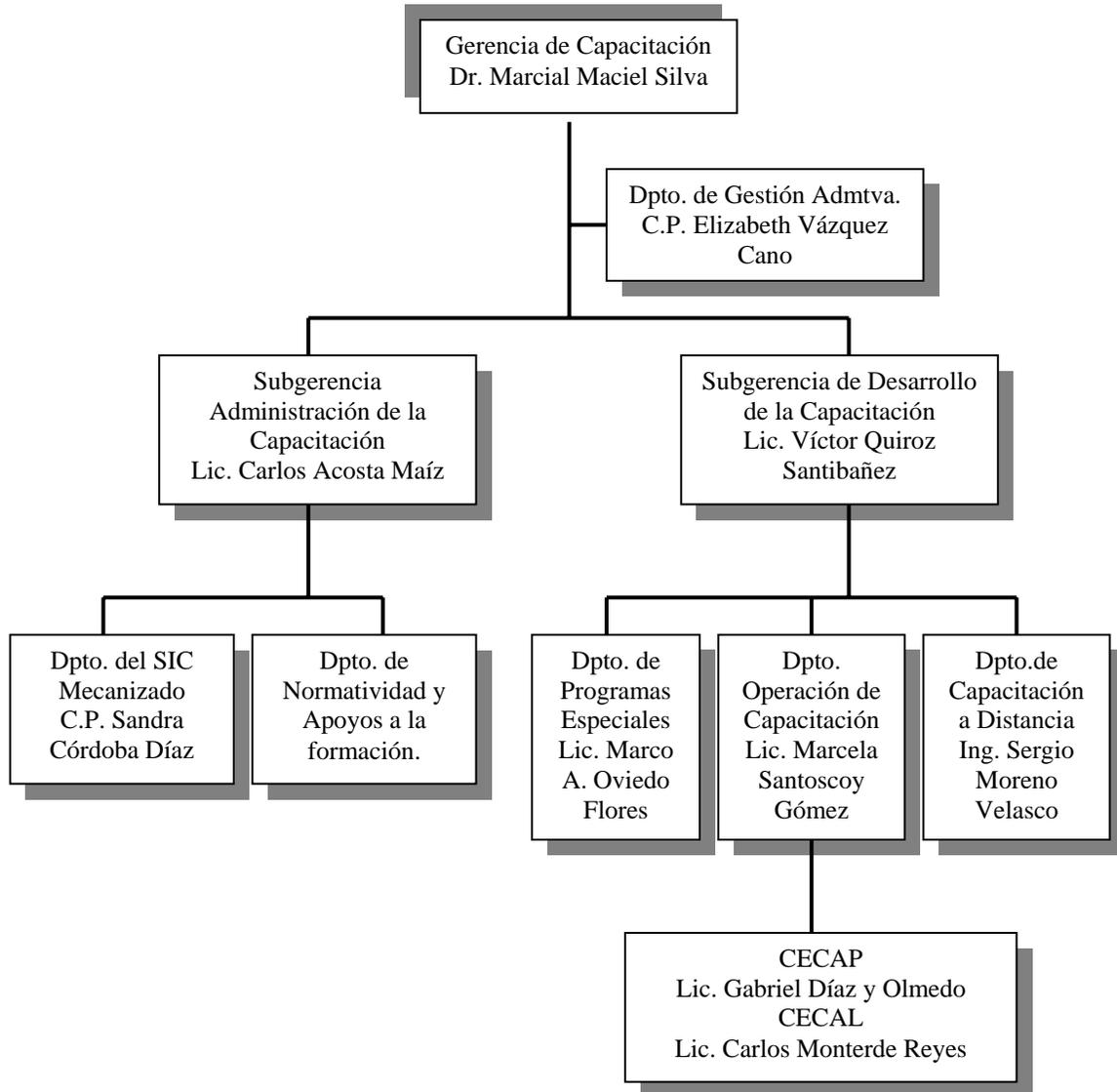
4.1 GERENCIA DE CAPACITACION DE LA C.F.E.: GENERALIDADES

La CFE dentro del ranking de las 500 corporaciones más grandes del mundo, emitido por la revista *Fortune*, ocupa el lugar número 426 con ingresos de 14 465 millones de dólares y emplean a 63 950 personas. Sin embargo, ocupan el sitio 25 dentro de las empresas que reportan pérdidas.

Ante estas evidencias es necesario que la CFE, formule diversos diagnósticos que le permitan la instrumentación de programas de mejora hacia el interior de la empresa. Un aspecto importante en este proceso, lo constituye la capacitación de todo su factor humano.

Dentro de la estructura orgánica de la CFE, la Gerencia de Capacitación es el órgano encargado de planear, organizar y coordinar a nivel institucional la capacitación y adiestramiento de los trabajadores conforme a la siguiente estructura (1):

Fig.1 Organigrama de la Gerencia de Capacitación de la C.F.E.



Asimismo realiza sus actividades conforme a las disposiciones y lineamientos que establezcan en el ámbito de sus respectivas competencias, el Comité Nacional Mixto de Productividad y la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Recursos Humanos (CNMCRH). (2)

La Gerencia de Capacitación, por ende tiene a su cargo las siguientes *funciones*: (3)

- ☞ Establecer y supervisar las políticas integrales de planeación y de coordinación; de dirección y control de las actividades de capacitación y adiestramiento para la competitividad en todos los centros de trabajo de CFE.
- ☞ Regular y vigilar el estricto cumplimiento de las disposiciones jurídicas y contractuales de la materia, así como los programas correspondientes en coordinación con la CNMCRH.
- ☞ Fomentar el crecimiento y desarrollo laboral y personal de los trabajadores del organismo, a fin de incrementar la productividad y la calidad en los servicios que proporciona la CFE.
- ☞ Coordinar y controlar la aplicación del Programa Institucional de Capacitación.
- ☞ Normar, desarrollar, promover y evaluar los programas de capacitación y adiestramiento en la CFE.
- ☞ Evaluar, aplicar y promover el uso de nuevas tecnologías en materia de capacitación dentro de la institución.
- ☞ Asegurar y supervisar que los instructores internos y externos cumplan con los objetivos generales y específicos de los cursos de capacitación.
- ☞ Vigilar y supervisar el modelo de normalización y certificación de competencia laboral en CFE.
- ☞ Apoyar las acciones y estrategias delineadas en el Programa del Sector Eléctrico, acordes al avance y desarrollo tecnológico.
- ☞ Apoyar los programas institucionales en donde CFE tiene el compromiso de participar.

- ☞ Informar periódicamente a las autoridades internas y a los organismos externos, el estado que guardan los indicadores en materia de capacitación dentro de la institución.

La *Misión* de la Gerencia de Capacitación es optimizar las políticas y lineamientos que normen a la CFE en el desarrollo de su capital humano, material y modernización organizacional para incrementar la competitividad, productividad y transparencia en la operación de la empresa, dentro de un marco jurídico vigente, procurando en todo momento un desarrollo social armónico que apoye la instalación y operación de la infraestructura.

Su *Visión* es ser una estructura organizacional altamente competitiva en la gestión y desarrollo integral del capital humano y en la administración de los recursos materiales mediante la mejora continua de sus procesos estratégicos y el uso de la tecnología aplicada a la productividad promoviendo el respeto a los valores éticos y el marco legal normativo de la institución.

Como *Valores* tienen especial importancia la honestidad, puntualidad, respeto, responsabilidad, compromiso, servicio y liderazgo.

Los *Objetivos* de la Gerencia de Capacitación son:

Mejorar la eficiencia operativa de la administración del capital humano mediante la simplificación y modernización de los procesos sustantivos fomentando la seguridad de los trabajadores.

Mejorar la administración de los recursos materiales y la prestación de servicios generales cumpliendo los requisitos ambientales y otros aplicables mediante la simplificación y modernización en los procesos sustantivos.

Mejorar la atención y defensa de los intereses jurídicos mediante la asesoría oportuna y ágil que apoyen la legalidad.

Brindar atención oportuna a los requerimientos de la sociedad derivados de la gestión mediante el fortalecimiento de los programas de prevención de conflictos sociales, de acceso a la información pública y de divulgación de la ciencia.

Consolidar una administración moderna de los recursos mediante la aplicación de sistemas y programas que promuevan la productividad y transparencia en la gestión de la empresa.

También tienen como especial interés el gestionar el capital intelectual por medio de una capacitación y educación continua basada en competencias con el objetivo de fortalecer la productividad, la calidad y la competitividad que la sociedad de la información y el conocimiento demanda a las organizaciones del siglo XXI. (4)

La competencia laboral en un concepto generalmente aceptado se define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada. La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida– mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. (5)

Algunos beneficios del modelo por competencias para el trabajador son: reconocimiento académico de las competencias laborales adquiridas, aplicación del conocimiento obtenido en beneficio de los compañeros de trabajo y de la empresa, mejores alternativas en su plan de carrera, entre otros. (6)

En tanto, la empresa también se beneficia ya que obtiene conocimiento pertinente, fortalece su gestión del conocimiento, aprovecha el capital humano especializado y la tecnología disponible, se posiciona en el mercado para una eventual venta de servicios, etcétera.

Como el perfil de los puestos está alineado a las diferentes *normas* de la CFE, los empleados se actualizan cada dos años porque dichas normas cambian en ese tiempo. Las actualizaciones las determina CONOCER, organismo normativo a nivel nacional encargado de publicar las normas a seguir.

Las normas de competencia laboral (NCL) son la expresión estandarizada de una descripción de competencias laborales identificadas previamente, que para CONOCER usualmente incluye: (7)

- ☞ Lo que una persona debe ser capaz de hacer.
- ☞ La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho.
- ☞ Las condiciones en que la persona debe demostrar su competencia.
- ☞ Los tipos de evidencia necesarios y suficientes para asegurar que lo que hizo se realizó de manera consistente, con base en un conocimiento efectivo.

También, en cuanto a la competencia, la NCL permite describir:

- ☞ La capacidad para obtener resultados de calidad con el desempeño eficiente y seguro de una actividad.
- ☞ La capacidad para resolver los problemas emergentes en el ejercicio de la función productiva.
- ☞ La capacidad para transferir los conocimientos, habilidades y destrezas que ya posee, a otros contextos laborales.

La Gerencia de Capacitación se desarrolla con los siguientes *valores* corporativos de la CFE (8):

- ☞ *Sentido de misión y dirección a partir de un Código de Ética.* Se trabaja de acuerdo a la misión y a los objetivos establecidos, cuyo conocimiento permite al personal, laborar en la dirección establecida.

- ☞ *Liderazgo participativo bajo un Código de Ética.* Generar confianza en el trabajador y promover su participación.
- ☞ *Calidad total.* Este objetivo se debe reflejar en el trabajo cotidiano, en el servicio proporcionado y en términos de la calidad de vida del trabajador.
- ☞ *Servicio excelente para el cliente.* El cliente es la razón de ser de la entidad, por lo que el personal se debe esforzar en proporcionarle un servicio eficiente y una atención oportuna y amable.
- ☞ *Ambiente laboral estimulante.* Desarrollo profesional y personal de los trabajadores, respetando en todo momento sus derechos laborales.
- ☞ *Trabajo en equipo.* Cooperación entre áreas y la disposición a integrar grupos de trabajo interdisciplinarios.
- ☞ *Capacitación y desarrollo.* Cada trabajador debe tener la oportunidad de desarrollar su máximo potencial, a través de programas de capacitación.
- ☞ *Comunicación organizacional.* Difusión de directrices y logros, lo que permite una mayor identificación del trabajador con su empresa.
- ☞ *Uso eficiente de los recursos.* Todos los recursos que utiliza la entidad: humanos, financieros y materiales, deben ser administrados con eficiencia y responsabilidad.
- ☞ *Respeto al entorno.* Todas las acciones de la institución deben realizarse protegiendo el medio ambiente y respetando a las comunidades en donde se localizan las instalaciones eléctricas.

La Gerencia de Capacitación actualmente tienen laborando a 95 empleados de los cuales el 52.6% que corresponde a 50 trabajadores, son empleados de base, mientras que el resto al que le corresponden 45 trabajadores (47.4%) son personal de confianza.

Asimismo, cuentan con los manuales correspondientes (organizacional, de procedimientos, de bienvenida, de calidad) mismos que no son empleados con los fines para los que deben haber sido creados, ya que no se revisan a pesar de ser actualizados por lo que su existencia es meramente requisito más que funcional.

La Gerencia cuenta con una *Tabla de remuneraciones* que tiene la función de asignar la remuneración al personal basándose por el desempeño, mismo que determina el jefe inmediato con la aprobación del delegado sindical y el Gerente General. En lo referente a las *promociones*, se le asigna cada año al 25% del personal de base el derecho de promoción, la asignación del personal que compone ese porcentaje carece de un sistema que así lo determine; las promociones para el personal de confianza se determinan por los jefes sin parámetros específicos.

Por parte de las *recompensas y reconocimientos* se asignan bonos a todo el personal cada año cuando la Gerencia logra metas que se plantean al inicio de cada año; los mandos medios y superiores tienen bonos de 1 a 3 meses de su salario de manera trimestral, asignando al personal que los gana sin un sistema preestablecido.

En lo que respecta a la *capacitación*, ésta no es de carácter obligatorio y son asignados según el análisis de puestos. En algunos casos el personal que cuenta con mayor cantidad de cursos se le incrementan responsabilidades.

4.1.2 ANALISIS DEL ENTORNO

Para poder tener un bosquejo más general acerca de ésta Gerencia es relevante hacer un análisis de su *entorno*, esto es, el conjunto de condiciones culturales, económicas, político legales y educativas que se encuentran en las áreas en las cuales opera la organización. (9)

En lo que respecta a las *condiciones culturales*, existen ciertos factores que desfavorecen a la entidad como lo es la idea que se ha manejado desde hace largo tiempo acerca de las instituciones públicas por la población en general, que sustentada o no, es ya una idea generalizada. Esta idea radica en el hecho de pensar que los trabajadores públicos en realidad no realizan sus actividades y si es que las realizan, son deficientemente y carente de calidad los servicios que prestan así como su trato para con los clientes y que aún con todo esto, gozan de grandes beneficios y ventajas, como lo son las prestaciones y aseguramiento de su trabajo, que el Gobierno ofrece a éstos trabajadores.

Este punto trae consigo un deficiente desempeño por parte de los empleados a causa de una ausencia o ineficaz método de evaluación de éste y que gracias a la observación, en este caso de la Gerencia de Capacitación, al saber seguro su trabajo, los trabajadores carecen de iniciativa y de ganas de adquirir nuevas responsabilidades.

Otro aspecto desafortunado es la discriminación de género a través de que los mejores y más redituables puestos del Estado están representados por hombres y la demeritación del trabajo alcanzado por mujeres que ocupen puestos importantes jerárquicamente hablando, o simplemente el acoso que el género femenino vive cuando labora en instituciones públicas.

Aún con esto se goza de beneficios que quizá haciéndose una evaluación del desempeño, no serían meritorios.

Todo lo anterior finalmente en mi perspectiva, es ocasionado en gran parte por la falta de un liderazgo integral que no solo busque ya sea el poder o la buena relación con el personal, sino que sepa conjugar todos los aspectos para poder guiar y orientar hacia un trabajo que de realizarse con entusiasmo, finalmente resultará en mayor satisfacción y una mejor *calidad de vida laboral*.

Este último concepto es un importante indicador de la calidad total de la experiencia humana en el lugar de trabajo que permite recordar que el alto desempeño en cualquier escenario laboral debe alcanzarse a través de niveles altos de la satisfacción que el trabajo provoque. (10)

Así que en este primer aspecto del entorno representará un reto el hecho de acabar con esas ideas preconcebidas y lograr un cambio que debe comenzar desde dentro de las organizaciones públicas y transmitirlo al exterior, ya que demostrando que aquellas ideas pueden ser erróneas, la percepción cambiaría u otorgaría de menos, algún voto de confianza.

Desde el punto de vista *económico*, las entidades públicas se enfrentan a que cualquiera que sea la situación económica que se viva en el país, tienen que brindar servicios de calidad, ya que toda la gente o en su mayoría, contribuyen para que esos servicios sean posibles y mínimamente por ello demandan atención y un servicio que satisfaga sus necesidades. Particularmente en el caso de la CFE celebran el ser una de las instituciones públicas que cuenta con el mayor presupuesto y por ende, mayores oportunidades y mejor economía.

La economía es también un factor de influencia en la competitividad y respuesta al cambio, con la economía global, factor con el que en este tipo de organizaciones como CFE no se corre mayor riesgo, por las características del servicio que brinda.

Este punto se presenta también en la organización en cuanto a la tensión que pueda crear en los empleados y distraerlos de sus actividades, por lo que los factores económicos son también una fuente de resistencia individual al cambio por la preocupación de que éste pueda verse reflejado insatisfactoriamente en sus propios ingresos. Caso que se viviría muy probablemente de aplicarse un sistema justo de remuneración basado en el desempeño del trabajo, que se reflejaría en los sueldos de los trabajadores públicos.

En cuanto al aspecto *político – legal*, se muestra un entorno un poco inestable, considerando la iniciativa presentada por el Ejecutivo en 1999 para la privatización del sector eléctrico con lo que se vendrían grandes cambios y modificaciones dentro de todas las oficinas de esta entidad y que repercutiría en cada uno de los aspectos ya desarrollados.

Esta situación representa actualmente una amenaza latente pero con la que hoy en día no se muestra ninguna preocupación dentro de las áreas vulnerables.

Dentro de ésta característica del entorno se cuentan a los *sindicatos* y la problemática que representa para el Estado en cuanto a inconformidades y la manera del manejo de estos grupos. Estas agrupaciones representan la seguridad del trabajo de la mayoría de los empleados públicos, por lo que para un sector representa un aliado, mientras que para otros sectores es tal vez un problema.

Resultan estos grupos también una fuerte influencia en el momento del reclutamiento y selección de personal.

Es uno de los motivos por los que en donde está presente un sindicato se tienen pobres y menos complejos sistemas de evaluación del desempeño, ya que desempeñan una parte en las decisiones de recompensas. (11)

Hay evidencia que muestra que los sindicatos incrementan la satisfacción con el pago, pero afectan en forma negativa la satisfacción con el trabajo y con los ascensos. (12)

El último de los elementos que conforman el entorno con las *condiciones educativas* y en el caso de las entidades públicas no influyen en relación a que al brindar servicios públicos son para la comunidad en general sin diferencias de nivel educativo, ingresos, género, etc. Este un aspecto que más que fuera de las instituciones públicas se localiza dentro de ellas, ya que como lo mencionamos, al ser el reclutamiento y selección del personal dirigido a intereses particulares de sindicatos o miembros de las organizaciones, el personal presenta bajos niveles de educación. En este sector la preparación académica resulta muy precaria.

Así es como se encuentra el entorno de la Gerencia de Capacitación de CFE, misma que para mantener y mejorar las habilidades del personal tanto para su aplicación en el puesto de trabajo como para adquirir una mejor calidad de vida cuenta con programas de capacitación que ayuden a alcanzar esos fines.

La Gerencia de Capacitación consta de grandes programas de capacitación divididos en cursos, seminarios y conferencias. Estos programas se imparten en instalaciones preparadas especialmente para ello, éstas son el CECAP ubicado en el sur de la ciudad y el CECAL localizado en Tlalpan; también se cuenta con programas de capacitación a distancia.

Se enlistan a continuación los programas que se imparten así como su correspondencia a la temática y centro de capacitación, algunos de los programas se mantienen permanentemente y algunos otros cambian o desaparecen atendiendo a las variaciones del interés global. (13)

CECAP (*Cursos*)

- ☞ Para propiciar una cultura institucional.

Introducción a CFE; Introducción a Seguridad e Higiene; Introducción a Protección Civil; Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica.

- ☞ Planeación estratégica para mandos medios

Elaboración de un plan estratégico.

- ☞ Cultura de capacitación

Formación de instructores; Habilitación de instructores; Herramientas didácticas para el capacitador; Diseño de materiales didácticos para la capacitación.

- ☞ Excelencia secretarial y de auxiliares administrativos.

Excelencia secretarial; Uso eficiente del tiempo; Redacción y ortografía.

- ☞ Herramientas para la Administración

Elaboración de reportes ejecutivos y reportes; liderazgo; manejo de conflictos.

- ☞ Desarrollo humano

Mejora de actitudes; Preparación para la jubilación; Inteligencia emocional; Desarrollo del potencial humano; El arte de hablar en público; Innovación y creatividad en las empresas.

- ☞ Computación

Lotus Notes, Windows, Word, Excel, Power Point, Actualización secretarial con herramientas de cómputo.

- ☞ Programa complementario de capacitación para la mujer trabajadora de CFE.

Autodescubrimiento y desarrollo integral de la mujer competitiva; Salud, ciclos vitales y desarrollo familiar; La visión de la mujer en la sociedad actual; Psicología de la mujer mexicana en el trabajo; Personalidad e imagen; Programación neurolingüística.

- ☞ Inglés

CECAL (*Cursos*)

- ☞ Cultura en Calidad

Calidad total en CFE; Calidad en el servicio; Trabajo en equipo; Fundamentos del desempeño humano; Sistema de calidad ISO 9000 – 2000; La comunicación como factor vital en las organizaciones; Proceso de certificación Six Sigma; Reingeniería en procesos para el sector público, Cómo medir la satisfacción del cliente; Atención a clientes.

☞ Planeación estratégica para mandos medios

Elaboración de un plan estratégico; Planeación estratégica de Recursos Humanos.

☞ Innovación gubernamental

Capacitación a distancia

☞ Seminarios

Conociendo Six Sigma; 5 S's: fundamentos y prácticas para una organización productiva; Equipos de alto desempeño; Administración de inventarios; Desarrollo de habilidades.

☞ Conferencias

Organización centrada en el cliente; Manejo de conflictos con clientes; Uso eficiente del teléfono; Administración del conocimiento; Clima organizacional positivo; Súbete a la ola del cambio.

Como pudimos observar se brinda capacitación para que los integrantes de la CFE se desarrollen satisfactoriamente tanto en su puesto de trabajo como personalmente, al impartir capacitación actualizando las temáticas que surgen por medio de los cambios en el entorno y aquellos que brindan al trabajador la oportunidad de introspección y autoanálisis para sacar lo mejor de sí mismo y reflejarlo en el desempeño laboral.

La problemática en este sentido es la ideología de los trabajadores y su interés para con la capacitación para que puedan demostrarla en sus labores, ya que aunque cuenten con las posibilidades de capacitarse y de adquirir nuevos aprendizajes, no están dispuestos a aprovecharlos y con ello se hacen inútiles los esfuerzos; un problema que como hemos venido planteando influye desde los altos mandos hasta los más bajos niveles de la jerarquía, por ello el énfasis del compromiso y un liderazgo eficaz.

4.2 DIAGNÓSTICO

Desde el punto de vista corporativo, el rubro de capacitación mantiene altos índices de eficiencia, sin embargo, para validar los resultados de la Gerencia de Capacitación, es necesario compararla con la visión de los trabajadores y así detectar nuevas necesidades de capacitación y su satisfacción con su puesto de trabajo, determinando así la eficiencia de la capacitación que se les ofrece para su ejercicio laboral.

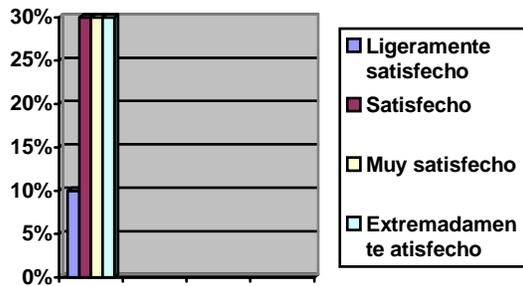
Para conocer la visión de los trabajadores se diseñó una investigación de tipo no experimental, cuantitativa y descriptiva orientada a la determinación del grado de satisfacción de los trabajadores respecto a la capacitación que reciben, así como de su trabajo.

El modelo de muestreo adoptado fue a conveniencia e incluyó a 10 trabajadores los cuales fueron seleccionados de manera aleatoria de los departamentos de Normatividad y Apoyo a la Formación (2 trabajadores); de Programas Especiales (3 trabajadores); de Operación de la Capacitación (2 trabajadores); de Gestión Administrativa (2 trabajadores) y de Capacitación a Distancia (1 trabajador); proporcionándole al participante la seguridad de responder anónimamente al instrumento de medición.

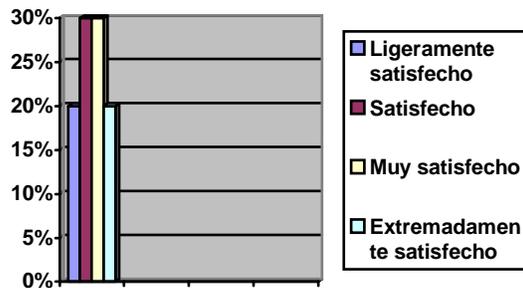
El instrumento de medición utilizado es una adaptación de Minnesota Satisfaction Questionnaire (14) al que le denominamos *Satisfacción en el trabajo y en la Capacitación* que en su estructura cuenta con 10 preguntas, las cuales se responden con una escala de 1 a 5 respondiendo al grado de satisfacción y 3 preguntas abiertas relacionadas específicamente a cantidad de tiempo laborando en la empresa, promociones y cursos recibidos.

Los resultados arrojados de las encuestas se detallan como sigue:

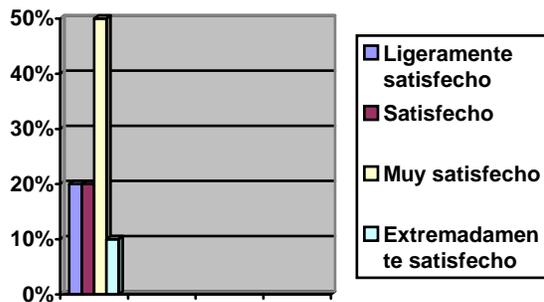
Pregunta 1. La capacitación que me proporciona la empresa me ayuda a realizar mejor mis actividades de mi lugar de trabajo.



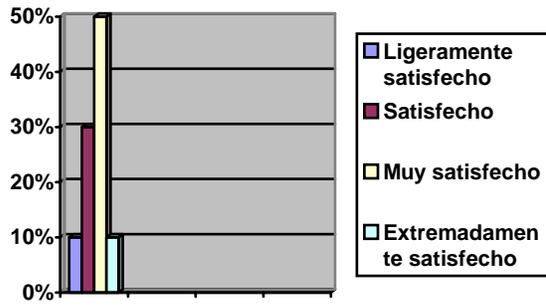
Pregunta 2. La capacitación que recibo me permite realizarme personalmente.



Pregunta 3. La temática de mis cursos de capacitación satisfacen mis necesidades en el desarrollo de las actividades laborales que desarrollo.



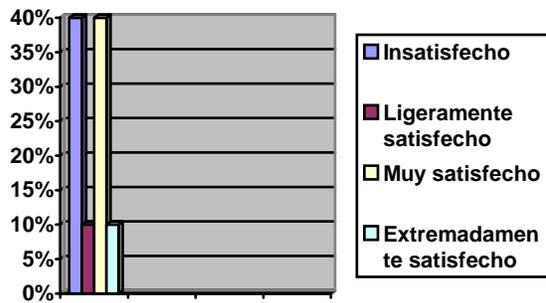
Pregunta 4. La capacitación que he recibido me permite brindar un servicio de calidad.



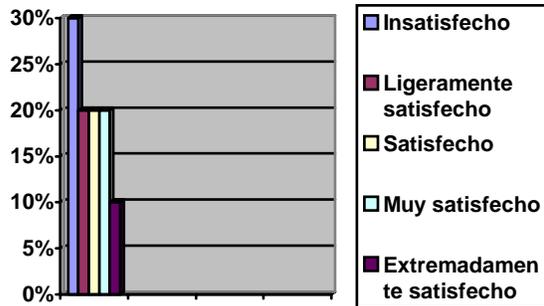
Pregunta 5. La capacitación me aporta una nueva visión de mi trabajo.



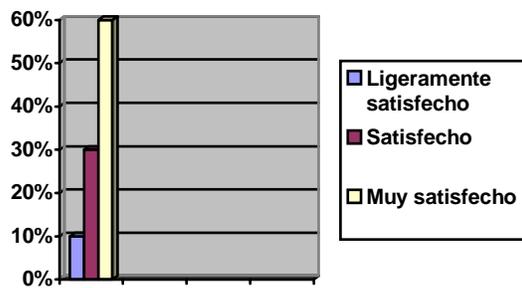
Pregunta 6. Mi satisfacción respecto a la remuneración que recibo por el desempeño de mi trabajo.



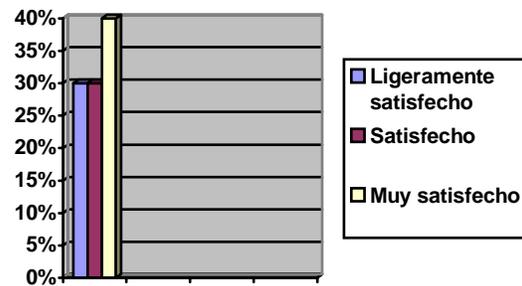
Pregunta 7. Las recompensas y reconocimientos han sido los suficientes por el desarrollo de mi trabajo.



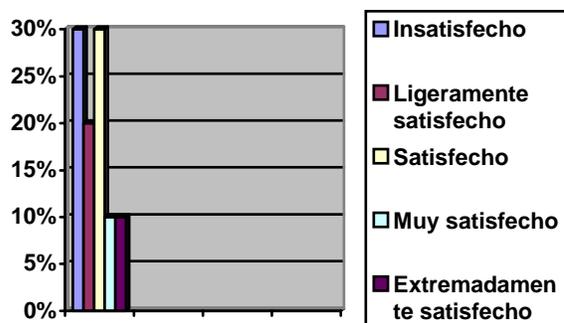
Pregunta 8. Mis responsabilidades laborales me permiten sentir que mi trabajo es importante para la institución.



Pregunta 9. Mi trabajo y la capacitación recibida me ha permitido alcanzar mis objetivos personales y laborales.



Pregunta 10. Mi satisfacción respecto al liderazgo de mis superiores.



Respecto a las preguntas abiertas que se realizaron, la primera de ellas corresponde al número de cursos recibidos en el último año; la segunda es acerca del tiempo de antigüedad que se tienen dentro de la empresa y la tercera el número de promociones alcanzadas durante la antigüedad en la entidad; en las respuestas a estas preguntas se observa un comportamiento sin patrón específico, ya que no se encuentra relación del tiempo de antigüedad en la institución con el número recibido de cursos de capacitación en el último año y las promociones a lo largo de su trabajo en la Gerencia de Capacitación.

Por ello resulta erróneo manejar un promedio de cursos recibidos y se despliega entonces, los resultados como sigue:

- ☞ 10% de la muestra tiene de antigüedad 3 años y no cuenta con ninguna promoción y a lo largo del último año ha recibido 8 cursos de capacitación.
- ☞ 30% de la muestra cuenta con 5 años de antigüedad y el 33.33% de este segmento de la muestra tienen en su haber 1 promoción y el restante 66.66% cuenta con 2 promociones. El total de este segmento ha recibido en el último año 4 cursos de capacitación.
- ☞ 20% de la muestra cuenta con 6 años de antigüedad, el 50% de la misma ha recibido 2 promociones mientras que el otro 50% no ha recibido ninguna y este tanto ha recibido a lo largo del último año 6 cursos de capacitación y el otro tanto únicamente 2 cursos.

- ☞ 30% de la muestra tienen entre 10 a 20 años de antigüedad en la institución, el 33.33% de la misma ha recibido 1 promoción y cuenta con 15 cursos de capacitación en el último año, otro 33.33% de la muestra ha recibido 2 promociones y 1 curso de capacitación en el último año; mientras que el restante 33.33% tiene en su haber 4 promociones y 12 cursos de capacitación, estos últimos recibidos en el último año.
- ☞ 10% de la muestra tiene más de 21 años de antigüedad en la institución, tiempo en el que ha recibido 4 promociones y en el último año 10 cursos de capacitación.

Del 100% que resulta de la escala en su máxima puntuación, para cada pregunta se resuelve que:

1. La capacitación como instrumento funcional en las actividades de trabajo obtiene el **76%**.
2. La capacitación como herramienta para el logro de la realización personal obtiene el **70%**.
3. La temática de los cursos de capacitación como satisfacción de las necesidades para el desarrollo de las actividades laborales obtiene el **70%**.
4. La capacitación como estrategia para lograr un servicio de calidad obtiene el **72%**.
5. La capacitación como herramienta para adquirir una visión renovada del trabajo obtiene el **76%**.
6. El grado de satisfacción respecto a la remuneración por el desempeño en el trabajo obtiene el **54%**.
7. Satisfacción lograda con las recompensas y reconocimientos por el desarrollo del trabajo con un **52%**.
8. La sensación de que el trabajo realizado es importante para la institución obtiene el **70%**.
9. La capacitación y el trabajo como camino hacia el logro de objetivos personales y laborales obtiene el **62%**.
10. La satisfacción con el liderazgo desempeñado por los niveles superiores obtiene el **50%**.

Con lo anterior se obtiene de forma global un 65.2%, como índice de satisfacción en el trabajo y en la capacitación.

Así mismo, para efectos de análisis comparativo con la 2ª Encuesta de Clima Organizacional realizada del 17 al 21 de enero de 2005 realizada por la CFE dentro de todas sus áreas, se agrupan las preguntas de la Encuesta de Satisfacción en el trabajo y en la Capacitación en los siguientes rubros:

- ☞ *Capacitación y Desarrollo*: las preguntas 1, 2, 3, 5 y 6.
- ☞ *Calidad en el servicio*: la pregunta 4.
- ☞ *Recompensas y Reconocimientos*: la pregunta 7.
- ☞ *Colaboración y trabajo*: la pregunta 8.
- ☞ *Balance trabajo – familia*: la pregunta 9.
- ☞ *Liderazgo*: la pregunta 10.

En la encuesta realizada por CFE se maneja la siguiente escala:

100% Muy de acuerdo 75% Ligeramente de acuerdo 50% De acuerdo
 25% Ligeramente en desacuerdo 1% Muy en desacuerdo

Los resultados obtenidos únicamente de la Gerencia de Capacitación (nuestro objetivo a estudiar) considerando las dos encuestas a comparar son:

RUBRO	% ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	% ENCUESTA DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y EN LA CAPACITACIÓN
1. Capacitación y desarrollo	84.8	69.2
2. Calidad en el servicio	84.5	72
3. Recompensas y Reconocimientos	66.6	52
4. Colaboración y trabajo	77.2	70
5. Balance trabajo – familia	88.4	62
6. Liderazgo y Participación	<u>70.3</u>	<u>50</u>
TOTAL	78.63	62.53

Lo anterior nos demuestra la diferencia que existe entre la encuesta realizada por la CFE y la encuesta que se realizó para efectos de este trabajo, que nos arroja un 16.1% de diferencia entre los resultados totales y que se demuestra una marcada deficiencia en la capacitación al arrojar una diferencia únicamente de ese rubro del 15.6% que resulta considerable.

En las siguientes líneas se busca reconocer cuáles son esas deficiencias que influyen en el manejo de la capacitación y asimismo la influencia de los factores externos e internos en la Gerencia de Capacitación de CFE.

Es necesario distinguir entre *debilidades*, *oportunidades*, *fortalezas* y *amenazas*, aspectos que constituyen la matriz DOFA que es un instrumento de ajuste importante en la ayuda del desarrollo de estrategias. (15)

Las fortalezas y debilidades se encuentran como *factores internos*. El primer término representa los puntos fuertes de la empresa y el segundo, aquellos puntos que no favorecen a la organización.

Como *factores externos* se ubican a las oportunidades que son las puertas abiertas con el exterior y que benefician a la empresa; y a las amenazas que son esos factores que afectan a la empresa y se localizan fuera de ella.

Debilidades

- ☞ Deficiencias en el sistema de medición del desempeño.
- ☞ Escasez de conocimiento de los objetivos y metas de la compañía.
- ☞ Niveles académicos bajos.
- ☞ Ausentismo de los trabajadores a los cursos de capacitación.
- ☞ Bajo ánimo de los empleados.
- ☞ Deficiente liderazgo de los mandos medios.
- ☞ Insuficiencia de iniciativa y cooperación de los trabajadores.

- ☞ Exceso de tiempo ocioso.
- ☞ Actitud pesimista ante el cambio
- ☞ Falta de un ambiente propicio para el trabajo.
- ☞ Deficiencia en la selección de personal
- ☞ Continuas reuniones sin objetivos laborales específicos.
- ☞ Falta de interés de los trabajadores respecto a la capacitación.
- ☞ Escasez de promociones y deficiencia en el sistema de otorgamiento de las mismas.

Fortalezas

- ☞ Actualizaciones constantes de la entidad respecto a su entorno.
- ☞ Identidad de los trabajadores con la institución.
- ☞ Conocimiento e identificación con los valores de la empresa.
- ☞ Gran interés por brindar continua capacitación y entrenamiento.
- ☞ Comunicación de los intereses de la compañía a los empleados.
- ☞ Delegación de autoridad.
- ☞ Claras descripciones de puestos.
- ☞ Calidad y orientación al cliente.
- ☞ Certificaciones ISO 9001 - 2000 e ISO 14001 durante 3 años consecutivos.

Amenazas

- ☞ Ineficiencia del Gobierno.
- ☞ Indices de corrupción a nivel internacional de la empresa mexicana.
- ☞ La sociedad puede presentar cierto rechazo ante las empresas públicas.
- ☞ Cambios en las leyes energéticas.
- ☞ Problemática en los Sindicatos a nivel nacional.

Oportunidades

- ☞ Satisfacer necesidades de electricidad
- ☞ Posicionarse en otros mercados (E.U. y Centroamérica)
- ☞ Conservación de energéticos e interés por las nuevas fuentes de generación de energía eléctrica.
- ☞ Subsidios gubernamentales.
- ☞ Desarrollo de tecnología necesaria para cubrir las necesidades de la población.
- ☞ Exigencia en actualización y adaptación al entorno.
- ☞ Proyectos para la conservación de la ecología.
- ☞ Creciente actitud ante la calidad internacionalmente.
- ☞ Métodos de capacitación actualizados que ayuden a cubrir las necesidades del entorno globalizado.

4.3 PROPUESTA DE MEJORA

Las empresas competitivas del siglo XXI dentro de sus objetivos y metas corporativas destacan:

- ☞ Productividad
- ☞ Excelencia
- ☞ Cuidado del entorno ecológico
- ☞ Tecnología
- ☞ Innovación y
- ☞ Proporcionar condiciones de calidad de vida.

Para que la Gerencia de Capacitación logre estar dentro de este contexto deberá desarrollar un adecuado programa de capacitación de Calidad Total. En consecuencia se propone:

☞ Estructura organizacional

Para poder responder a una estrategia de innovación se requiere de una estructura que permita la descentralización transformando así la estructura mecánica a una estructura orgánica. Este proceso lleva consigo un gran compromiso y trabajo, en el que todos los integrantes deberán estar previamente preparados y enterados de las razones por las que se implementará una decisión de este tipo y todas aquellas ventajas que conlleva.

Es importante tener paciencia en el proceso de observación de resultados, ya que muchas veces aquellas acciones más complejas tienen que esperar un largo plazo para poder materializar las expectativas. Y es aún más arduo el trabajo de capacitar a todo el personal para que tomen de la mejor manera esta situación y adicional a ello transformar su actitud hacia otra que acepte el cambio y nuevas responsabilidades que a su tiempo les darán un valor añadido a su trabajo dándoles una mayor satisfacción.

Implementar:

- Programas de capacitación para lograr la participación de *mandos medios* y *personal directivo* que les muestre ventajas del cambio y el proceso que llevará lograrlo.
 - *El cambio hacia la permanencia en un mundo globalizado.*
 - *Creación de un compromiso conjunto*
 - *Orientación hacia una nueva actitud.*
- Cursos de capacitación acerca del liderazgo compartido y creación de equipos de trabajo estimulando el mejoramiento continuo. Dirigido a *mandos medios* y *personal directivo*.
 - *Ventajas del liderazgo compartido y cómo practicarlo.*
 - *Trabajo en equipo: aminorando las dificultades*
- Entrenamiento y capacitación para los *altos* y *medios mandos*
 - *Nuevas responsabilidades: mayor satisfacción.*
 - *Equipo: sinónimo de compromiso.*

☞ Cultura organizacional

Como un instrumento de guía en el camino de la Calidad Total, es indispensable renovar la visión de cada individuo dentro de la organización y proyectar hacia el exterior las nuevas actitudes que resultarán en servicio de calidad, mejoramiento continuo y satisfacción del cliente, por ello en pro del funcionamiento de una organización de excelencia se requiere de cursos de capacitación que logren:

- Alentar a la innovación y creatividad enfocados al personal operativo.
Implementar:
 - *Innovar para sobrevivir.*
 - *Creatividad: fuente de grandes ideas .*
- Atención al detalle dirigidos al *personal operativo y mandos medios*.
Implementar:
 - *Los pequeños detalles hacen la diferencia.*
- Valores enfocados a *todo el personal* en general. Implementar:
 - *Valores: la base de nuestra vida*
 - *Actuar conforme a valores.*
- Filosofía institucional igualmente dirigido a *todo el personal en general*.
Implementar:
 - *Ponte la camiseta de CFE.*
 - *La Identidad vence obstáculos.*
- Satisfacción del cliente dirigidos a *mandos medios y personal operativo*.
Implementar:
 - *El cliente ante todo.*
- Formación de líderes: *mandos medios y personal operativo*. Implementar:
 - *Todos podemos ser líderes.*
 - *Sacando al líder que llevamos dentro.*
- Atención a clientes internos: *la organización en general*. Implementar:
 - *Clientes internos: mira a lado.*

- Sistemas de medición de calidad. Crear un comité de medición con parámetros establecidos de la calidad, anunciándolo previo a su utilidad a todo el personal de la empresa.
- Políticas de calidad. Creación departamental de las políticas y derivado de ello hacerlo interdepartamentalmente hasta una creación conjunta.
- Rediseñar la visión, misión y objetivos en conjunto el personal operativo y directivo. Conjuntamente el personal directivo, mandos medios y operativos, enfocar a la empresa a la dirección que se quiere alcanzar, estudiando sus posibilidades y el camino a ese logro.

☞ Adoptar la filosofía de la Calidad Total.

Lograr la más alta competitividad y excelencia desarrollando diariamente los procesos y actividades de la organización guiados por el modelo de Calidad Total orientando su funcionamiento apoyados en programas de capacitación que preparen al *personal en general* a tomar los siguientes puntos como una actividad cotidiana:

- Enfoque intenso al cliente (externo e interno). Implementar:
 - *Empresa sin clientes: imposible*
 - *Trato al cliente como uno mismo lo querría.*
- Fijación de metas. Implementar:
 - *Programa tus metas y trabaja hasta lograrlas*
 - *Llegar a la meta merece una recompensa.*
- Mejoramiento continuo. Implementar:
 - *La cadena de mejora no tiene fin.*
 - *Siempre se puede alcanzar algo mejor.*
- Trilogía de Juran

☞ Enriquecimiento del puesto de trabajo y rotación del personal.

La importancia de que los empleados estén satisfechos con su puesto de trabajo, teniendo mayor libertad e independencia, aumentar la responsabilidad delegándoles autoridad y evitando así la especialización que en las actividades que realiza la institución no es necesaria, disminuyendo la rutina y con ello el aburrimiento. Esta característica se logra mediante capacitación que convenza al trabajador que su satisfacción en el trabajo estará cubierta llevando a cabo lo siguiente:

- Realización de una actividad completa por cada trabajador. Orientar con 2 conferencias la finalidad de esta actividad y las satisfacciones que lleva consigo como la autonomía, libertad de decisión, creatividad, etc.
- Mayor amplitud de habilidades brindándoles cursos de capacitación que los guíen a adoptar nuevas actividades que los hará eficientes en diversas áreas.
- Cursos de capacitación:
 - *Logra la satisfacción en tu trabajo.*
 - *Herramientas efectivas para tu alto desempeño.*

☞ Programas de capacitación efectivos.

Al brindar capacitación y entrenamiento se requiere de un sistema que proporcione motivación del personal para evitar su ausentismo a los cursos de capacitación captando su atención permitiéndoles desarrollar lo aprendido y ofrecer recompensas por los logros obtenidos. Procedimiento que deberá contener:

- Asignación de nuevos temas de programas de capacitación como ya se mencionaron anteriormente y que el personal exteriorice algunos que sean de su interés y que no se hayan incluido.
- Atención a los proveedores de instructores de cursos de capacitación. crear evaluaciones a los instructores de los cursos que demuestren sus habilidades para tener a participantes dinámicos y entusiastas.

- Participación dinámica y creativa por medio de material didáctico, de sesiones de preguntas recíprocas, de pruebas prácticas del conocimiento aprendido.
- Otorgar el carácter de obligatorio a la participación en cursos de capacitación asignando recompensas por los casos prácticos satisfactorios y otra distinta por los casos no satisfactorios. En cualquiera de los casos realizar juntas de retroalimentación en las que se señalen los puntos que se dificultaron y la forma de realizarlos y aquellos otros en los que se presentaron problemas y que no pudieron llevarse a su término.

Se creará en el personal un pensamiento más positivo y participativo en el que no tendrá frustraciones ni miedo a sanciones, ya que sus errores permitirán también que no se repitan.

☞ Sistema de recompensas por desempeño.

Para poder lograr la productividad es necesario que el personal esté motivado a realizar su trabajo de manera eficiente, así al recompensarle por su grado de desempeño éste se motivará aún más a mantener o incrementar el ritmo de trabajo y la eficiencia. Para lograrlo se deberá crear:

- Modelo de recompensas que permita la evaluación del desempeño con evaluaciones de toda la gente con quien tiene contacto diariamente el trabajador en la empresa desde compañeros, jefes inmediatos y otros, identificando así sus deficiencias en cada aspecto y nuevamente una retroalimentación que brinde cada participante de la evaluación dando los puntos de vista de lo que se podría mejorar y cómo hacerlo.
- Realizar las evaluaciones cada término de logros de metas y cuando se presente algún problema anterior a ello, realizar una evaluación inmediata que sugiera nuevas soluciones o caminos para llegar a ella.
- Sistema de recompensas por errores siempre y cuando exista la retroalimentación e identificación de las deficiencias y problemas.

☞ Evaluación objetiva y neutral de cada aspecto que deba ser medido.

Atendiendo a las necesidades de evaluación para la mejora continua es necesaria la medición de los aspectos que permitan la competitividad en un entorno global. Para lograr este fin es útil llevar a cabo lo siguiente:

- Creación de un Comité con un carácter de imparcialidad para el manejo de las evaluaciones de la institución y de los que trabajan en ella. Apoyarse en asesores externos y asesores internos formando grupos que propongan nuevas mediciones. Anunciar en su momento el sistema a utilizar al personal en general y su modo de operar, dando lugar a correcciones o distintos puntos de vista que puedan enriquecerlo.

Para lograr los proyectos propuestos se debe detallar un plan que logre su realización, éste es un *Plan Estratégico* que muestre a detalle las necesidades de la propuesta.

CORTO PLAZO

META	OBJETIVO	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	EVALUACION
Impartición de 9 cursos de capacitación a altos y medios mandos enfocados a lograr el cambio	Obtener el compromiso de los altos mandos y transmitirlo verticalmente .	Gerente de Capacitación	Materiales para la impartición de cursos. Financieros para los proveedores de cursos.	9 – 12 meses	Prácticas de desempeño hacia la organización y el demás personal.
Formulación de una misión, visión y objetivos apegados a la entidad.	Actuar conforme las bases que brindan la misión, visión y objetivos que al diseñarlos	Toda la Organización.	Capital humano.	6 - 12 meses	Auditorías acerca del conocimiento de ello y cómo es que actuara el

	conjuntamente crean un lazo de compromiso e identificación.				personal para apeгarse a ellos.
--	---	--	--	--	---------------------------------

MEDIANO PLAZO

META	OBJETIVO	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	EVALUACION
Que el 100% de altos y medios mandos reciban 2 cursos de capacitación enfocados al trabajo en equipo y delegación de autoridad.	Crear un clima de apoyo y confianza en todos los niveles para tener un personal independiente con autocontrol y mayor aceptación de nuevas responsabilidades.	Subgerente de Desarrollo de la Capacitación.	Financieros Materiales	1.5 – 2.5 años	Los trabajadores que tenga cada jefe a su cargo evaluarán su desempeño en estas áreas.
Incremento de la productividad un 60% enriqueciendo los puestos de trabajo con previa aplicación de 2 cursos de capacitación y conferencias dirigidos al personal	Lograr la satisfacción de los trabajadores asignándoles mayores responsabilidades y evitando el trabajo rutinario para un mayor desempeño laboral y motivación.	Jefe de Departamento de Gestión Administrativa.	Materiales Financieros Capital Humano	3 – 5 años	Estas actividades permiten una autoevaluación conjuntamente con una evaluación global de la gente en contacto con los trabajadores.

operativo.					
Alcance de un 100% en el mejoramiento de los programas de capacitación y adiestramiento.	Brindar un servicio de calidad enfocado al mejoramiento continuo y orientado al cliente, con ello, una empresa altamente competitiva.	Gerente de Capacitación.	Materiales Financieros Capital Humano	2 – 4 años	A los participantes de los cursos de capacitación se les enviarán formatos electrónicos en donde respondan cuestiones que arrojaran el nivel de incremento en la calidad de los mismo.
Diseño de un nuevo sistema de medición del desempeño, asimismo que otro de Recompensas y Reconocimientos.	Consolidar la participación de los trabajadores con su alto desempeño y la permanencia del mismo mediante la asignación de recompensas y reconocimientos	Jefe de Departamento de Gestión Administrativa.	Materiales Financieros	1.1 – 1.5 años	Sistema de medición creado por un comité especial particularmente para ese fin.
Reducción de un 25% los costos y gastos creados para las remuneraciones y recompensas otorgadas con un nuevo sistema más efectivo.	Crear un sistema justo de evaluación de la organización	Grupo de Investigación y Desarrollo.	Financieros	2 - 4 años	Los estados financieros que nos arrojen las cifras.

LARGO PLAZO

META	OBJETIVO	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	EVALUACION
Consolidación de una empresa altamente competitiva y gozar de los beneficios que conlleva impartiendo 7 cursos de capacitación para la implantación de la Calidad Total.	Responder a los cambios del entorno y obtener los beneficios que brinda la Calidad Total.	La Organización en general	Financieros Materiales Capital Humano	5.1 – 10 años	Análisis comparativo con los años anteriores y el presente, así como niveles de empresas del mismo rubro alrededor del mundo.
Impartición de 7 cursos de capacitación dirigidos a la aceptación y participación en el cambio estructural de la empresa.	Crear una atmósfera y estructura adecuada para la innovación y los cambios que el entorno demanda mediante la renovación de la estructura.	Mandos superiores	Financieros Materiales Capital humano	6– 10 años	Las evaluaciones realizadas en cada nivel planteado anteriormente y constantes evaluaciones acerca del sentir de los trabajadores en esa nueva estructura.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Comisión Federal de Electricidad, (En línea) Disponible: <http://www.cfemex.com> (Consulta 10 Agosto, 2005).
2. *Ibidem*
3. *Ibidem*
4. Tecnología y gobierno (2005), (En línea) Disponible: <http://www.tecnologiaygobierno.info> (Consulta 12 Septiembre, 2005).
5. Competencias laborales (2005), Conocer, (En línea) Disponible: <http://www.ilo.org> (Consulta 12 Septiembre, 2005)
6. Tecnología y gobierno (2005). *Op. Cit.* Ref. 4.
7. Competencias laborales (2005). *Op. Cit.* Ref. 5.
8. Comisión Federal de Electricidad. *Op.Cit.* Ref. 1.
9. SCHERMERHORN, John, HUNT, James y OSBORN, Richard (2004), *Comportamiento organizacional*. México, Limusa.
10. *Ibidem*
11. ROBBINS, Stephen (1995), *Comportamiento organizacional: teoría y práctica*. 7 Ed., México. Prentice Hall.
12. *Ibidem*
13. Calendario de Cursos (2004), *Dirección de Administración de la Gerencia de Capacitación*. Comisión Federal de Electricidad (CFE).
14. DAVIS, Keith y NEWSTROM, John (1991), *Comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*. 8 Ed., México, McGrawHill.
15. *Planeación estratégica de recursos humanos: manual del participante*. CFE. Conocer – Espacio Empresarial.

CONCLUSIONES

Con base a la hipótesis de trabajo enunciada en el protocolo de investigación de la presente tesis: la implementación del modelo de Calidad Total como herramienta administrativa participativa, permitirá que la Gerencia de Capacitación de CFE logre un cambio organizacional dirigido al aprovechamiento de los recursos y oportunidades con los que cuenta. En primera instancia es posible afirmar que la hipótesis se cumplió, debido a que se detectó evidencia de justificación para la implantación de la Calidad Total con una imperante necesidad de capacitación.

En relación a la globalización, ésta es un fenómeno que abarca a todos los países en todas las áreas en las que se incluye la industria eléctrica, misma que algunos de los países como Estados Unidos, Inglaterra, Argentina, Chile, Brasil entre otros, vive una situación de privatización que en ciertos casos se implantó favorablemente, en otros casos en los que se vive una difícil situación y otros en los que ésta opción está latente como lo es la situación de México.

Desde su creación de la CFE en 1937 se tomó conciencia de la importancia del sector eléctrico para el desarrollo del país, por ello y por las laborales realizadas por esta institución, en 1960 se nacionaliza el sector eléctrico. Desde entonces se vivieron momentos difíciles debido a la falta de una regulación eficiente que se adaptara a esa nueva concientización y otorgara así al Estado la propiedad de todas aquellas empresas que hicieran posible las actividades de generación, transformación y distribución; convirtiéndolo de esta manera en un monopolio natural.

La CFE se ha interesado en crear programas que ayuden a satisfacer las necesidades de energía eléctrica a futuro, así como paralelamente preservar el entorno ecológico.

Actualmente se genera la electricidad con tecnología termoeléctrica y se cuenta con 63 plantas a lo largo de la República Mexicana para este fin. Aunque puede parecer suficiente es importante tomar en cuenta a aquellas decisiones que respondan a los tiempos venideros y a las nuevas fuentes de energía eléctrica.

Las Teorías Administrativas han aportado significativos conocimientos acerca de los más relevantes modos de administrar y distintas perspectivas y visiones hacia lo que la nueva administración demanda, por lo que se puede tomar lo mejor de estas teorías que si bien no quedan en el olvido, dan paso a otras que responden a las renovadas y más exigentes necesidades del mundo, que indudablemente tienen sus bases en algunas de sus antecesoras.

Si bien cada teoría nació por lo que parecían deficiencias o inconformidades hacia la anterior, cada una de ellas refleja las visiones que se tenían en esos momentos y la importancia que le concedían a factores específicos como la productividad, la estructura, los trabajadores, las organizaciones, etc.

Las filosofías de la calidad proporcionan un conjunto de principios y herramientas que facilitan el logro de la productividad y competitividad.

La filosofía de la *Calidad Total* con su *Trilogía de Juran* y el enfoque hacia el cliente tanto interno como externo, el mejoramiento continuo, el trabajo en equipo y el compromiso de toda una organización hacia el cambio si se quiere adoptar este modelo, nos aportó los elementos teóricos que permiten proponer cambios en los procesos de capacitación en la CFE.

Al aplicar los diversos aspectos de los modelos de capacitación en la Gerencia de Capacitación en la CFE se detectó la posibilidad de aplicarlo por medio de una planeación estratégica, como se muestra en el Capítulo 4 de lo que el diagnóstico derivó como una necesidad de aplicar medidas correctivas que orienten a la empresa hacia la excelencia.

Se realizó un estudio por medio de encuestas que nos permitió conocer que la problemática radica principalmente en la falta de un liderazgo efectivo y en la ausencia de una dirección específica de los Programas de Capacitación.

Finalmente, las evidencias construidas por datos empíricos, nos permitieron proponer una intensa capacitación enfocada a la creación de conciencia hacia el cambio de la organización en general; utilizar las oportunidades para disminuir o evitar las

debilidades y manejar las fortalezas para enfrentar las amenazas y así convertir a la Gerencia de Capacitación en una empresa comprometida con la calidad y con los clientes.

BIBLIOGRAFIA

1. ACLE TOMASINI, Alfredo (1994), *Retos y riesgos de la calidad total*. México, Grijalbo.
2. BARBA ALVAREZ, Antonio (2002), *Calidad y cambio organizacional: ambigüedad, fragmentación e identidad el caso del LAPEM de CFE*. México, CFE – UAM.
3. BATTEN, Joe (1993), *Cómo construir una cultura de calidad total*. México, Iberoamérica.
4. BAZÚA, Luis Felipe, CAMPOS, Leticia y PALE, José Gonzalo (2001), *Reestructuración del sector eléctrico en México: una propuesta institucional*. México, Porrúa.
5. *Calendario de Cursos* (2004), Dirección de Administración de la Gerencia de Capacitación. Comisión Federal de Electricidad (CFE).
6. CHIAVENATO, Idalberto (2000), *Introducción a la teoría general de la administración*. 2 Ed., Bogotá, McGrawHill.
7. COMISION FEDERAL DE ELECTRICIDAD (2005), Historia, (En línea) Disponible: <http://www.cfe.gob.mx/es/LaEmpresa/queescfe/historia/> (Consulta 04 Julio, 2005).
8. Comisión Federal de Electricidad, (En línea) Disponible: <http://www.cfemex.com> (Consulta 10 Agosto, 2005).
9. Competencias laborales (2005), Conocer, (En línea) Disponible: <http://www.ilo.org> (Consulta 12 Septiembre, 2005)
10. DAVILA L. DE GUEVARA, Carlos (2001), *Teorías organizacionales y administración: enfoque crítico*. 2 Ed., Bogotá, McGrawHill.
11. DAVIS, Keith y NEWSTROM, John (1991), *Comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*. 8 Ed., México, McGrawHill.
12. DENTON, Keith (1993), *Dirección horizontal: más allá de la satisfacción total*. México, Panorama.
13. DIRECCIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN ENERGÉTICA (2003), *Prospectiva del sector eléctrico 2004 – 2013*, (En línea) Disponible: http://www.energia.gob.mx/work/resources/LocalContent/2183/21/prospec_Elec-04-13pdf/ (Consulta 06 Julio, 2005).

14. EL PORTAL DE LA UNION EUROPEA (2005), Países miembros de la Unión Europea, (En línea) Disponible: <http://www.geocities.com/iberoweb/europa-paises.htm/> (Consulta 05 Julio, 2005).
15. FEA GUGLIELMETTI, Ugo (1995), *Competitividad es calidad total*. 2 Ed., México, Alfaomega.
16. GALVAN ESCOBEDO, José (1994), *Tratado de administración general: desarrollo de la teoría administrativa*. 2 Ed., México, Trillas.
17. GRUPO ENDESA Y ENERSIS (2001), Subsidios en el sector eléctrico: experiencias grupo Endesa/Enersis, (En línea) Disponible: <http://www.iea.gov.org/Textbase/work/2001/sustain/lopez.pdf/> (Consulta 06 Julio, 2005).
18. GUERRERO, Nicéforo (2000), Presente y futuro del sector eléctrico mexicano. (En línea) Disponible: http://serpiente.dgsca.UNAM.mx/pue/IV_CONGRESO_PONENCIAS_AMEE/Jueves_14/TEMAS/CONFIVITADAS/NICEFORO GUERRERO.pdf/ (Consulta 06 Julio, 2005).
19. ISHIKAWA, Kaoru (1994), *Introducción al control de calidad*. Madrid, Díaz de Santos.
20. JURAN, Joseph (1990), *Juran y el liderazgo para la calidad: un manual para directivos*. Madrid, Díaz de Santos.
21. MEMORIA (2000), *La globalización y las opciones nacionales*. México, Fondo de Cultura Económica.
22. MORRIS, Daniel y BRANDON, Joel (1996), *Reingeniería: como aplicarla con éxito en los negocios*. México, McGrawHill.
23. OAKLAND, John (1999), *Administración por calidad total*. 3 Ed., México, CECSA.
24. OCHOA ROSSO, Felipe (2000) Desafío del sector eléctrico / energético de México para el mediano plazo. (En línea) Disponible: <http://serpiente.dgsca.unam.mx/pue/congresoAMEE/ochoa.ppt> (Consulta 06 Julio, 2005).
25. PARRO, Roberto (1996), *Reingeniería: empezar de nuevo*. Buenos Aires, Macchi.
26. *Planeación estratégica de recursos humanos: manual del participante*. CFE. Conocer – Espacio Empresarial.

27. PRIETO MORALES, Alberto (2001), *La industria eléctrica del futuro en México: soluciones a un problema no planteado*. México, Porrúa.
28. PROBST, Gilbert, RAUB, Steffen y ROMHARDT, Kai (2001), *Administre el conocimiento: los pilares para el éxito*. México, Pearson.
29. RESÉNDIZ-NÚÑEZ, Daniel (1994), *El sector eléctrico de México*, México, CFE – Fondo de Cultura Económica.
30. REYES PONCE, Agustín (2000), *Administración de empresas: teoría y práctica. Parte I*. México, Limusa.
31. ROBBINS, Stephen (1995), *Comportamiento organizacional: teoría y práctica*. 7 Ed., México. Prentice Hall.
32. ROSCARDI, Marta (2003), *Crisis en Argentina: impacto sobre el sector eléctrico*, (En línea) Disponible: <http://www.mexenergy.com/redenergetica/RedEnergetica.0308.PDF/> (Consulta 06 Julio, 2005).
33. RUIZ – CANELA LOPEZ, José (2004), *La gestión por calidad total en la empresa moderna*. Madrid, Alfaomega.
34. SCHERMERHORN, John, HUNT, James y OSBORN, Richard (2004), *Comportamiento organizacional*. 2 Ed., México, Limusa.
35. *Tecnología y gobierno* (2005), (En línea) Disponible: <http://www.tecnologiaygobierno.info> (Consulta 12 Septiembre, 2005).
36. VILAR BARRIO, José Francisco (1997), *Cómo implantar y gestionar la calidad total*. 2 Ed., Madrid, Confemetal.
37. ZUCCOLOTTO, Héctor (1992), *Calidad total aquí y ahora*, México, Panorama.

SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y LA CAPACITACIÓN

Objetivo: conocer el grado de satisfacción que logran los programas de capacitación brindados por la institución así como su satisfacción en el trabajo.

Instrucciones: responda las siguientes preguntas según el grado de satisfacción que usted considere, utilizando una escala de 1 a 5 sobre la línea. En seguida, responda las preguntas abiertas

1	2	3	4	5
INSATISFEC HO	LIGERAMEN TE SATISFECHO	SATISFEC HO	MUY SATISFECHO	EXTREMADAMENTE SATISFECHO

1. 3 La capacitación que me proporciona la empresa me ayuda a realizar mejor mis actividades dentro de mi lugar de trabajo.
2. 2 La capacitación que recibo me permite realizarme personalmente.
3. 2 La temática de mis cursos de capacitación satisfacen mis necesidades en el desarrollo de las actividades laborales que desarrollo.
4. 2 La capacitación me aporta una nueva visión de mi trabajo.
5. 3 La capacitación que he recibido me permite brindar un servicio de calidad.
6. 1 Mi satisfacción respecto a la remuneración que recibo por el desempeño de mi trabajo.
7. 1 Las recompensas y reconocimientos han sido los suficientes por el desarrollo de mi trabajo.
8. 2 Mis responsabilidades laborales me permiten sentir que mi trabajo es importante para la institución.
9. 2 Mi trabajo y la capacitación recibida me ha permitido alcanzar mis objetivos personales y laborales.
10. 1 Mi satisfacción respecto al liderazgo de mis superiores.

Preguntas abiertas.

1. Número de cursos de capacitación recibidos en el último año. 1
2. Cantidad de tiempo que tengo laborando en CFE 10
3. Número de promociones alcanzadas a lo largo de mi trabajo en CFE 2

SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y LA CAPACITACIÓN

Objetivo: conocer el grado de satisfacción que logran los programas de capacitación brindados por la institución así como su satisfacción en el trabajo.

Instrucciones: responda las siguientes preguntas según el grado de satisfacción que usted considere, utilizando una escala de 1 a 5 sobre la línea. En seguida, responda las preguntas abiertas

1	2	3	4	5
INSATISFEC HO	LIGERAMEN TE SATISFECHO	SATISFEC HO	MUY SATISFECHO	EXTREMADAMENTE SATISFECHO

1. 4 La capacitación que me proporciona la empresa me ayuda a realizar mejor mis actividades dentro de mi lugar de trabajo.
2. 3 La capacitación que recibo me permite realizarme personalmente.
3. 4 La temática de mis cursos de capacitación satisfacen mis necesidades en el desarrollo de las actividades laborales que desarrollo.
4. 4 La capacitación me aporta una nueva visión de mi trabajo.
5. 4 La capacitación que he recibido me permite brindar un servicio de calidad.
6. 4 Mi satisfacción respecto a la remuneración que recibo por el desempeño de mi trabajo.
7. 3 Las recompensas y reconocimientos han sido los suficientes por el desarrollo de mi trabajo.
8. 3 Mis responsabilidades laborales me permiten sentir que mi trabajo es importante para la institución.
9. 4 Mi trabajo y la capacitación recibida me ha permitido alcanzar mis objetivos personales y laborales.
10. 4 Mi satisfacción respecto al liderazgo de mis superiores.

Preguntas abiertas.

1. Número de cursos de capacitación recibidos en el último año. 6
2. Cantidad de tiempo que tengo laborando en CFE 6
3. Número de promociones alcanzadas a lo largo de mi trabajo en CFE 0

SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y LA CAPACITACIÓN

Objetivo: conocer el grado de satisfacción que logran los programas de capacitación brindados por la institución así como su satisfacción en el trabajo.

Instrucciones: responda las siguientes preguntas según el grado de satisfacción que usted considere, utilizando una escala de 1 a 5 sobre la línea. En seguida, responda las preguntas abiertas

1	2	3	4	5
INSATISFEC HO	LIGERAMEN TE SATISFECHO	SATISFEC HO	MUY SATISFECHO	EXTREMADAMENTE SATISFECHO

- 5 La capacitación que me proporciona la empresa me ayuda a realizar mejor mis actividades dentro de mi lugar de trabajo.
- 4 La capacitación que recibo me permite realizarme personalmente.
- 3 La temática de mis cursos de capacitación satisfacen mis necesidades en el desarrollo de las actividades laborales que desarrollo.
- 4 La capacitación me aporta una nueva visión de mi trabajo.
- 4 La capacitación que he recibido me permite brindar un servicio de calidad.
- 5 Mi satisfacción respecto a la remuneración que recibo por el desempeño de mi trabajo.
- 5 Las recompensas y reconocimientos han sido los suficientes por el desarrollo de mi trabajo.
- 4 Mis responsabilidades laborales me permiten sentir que mi trabajo es importante para la institución.
- 4 Mi trabajo y la capacitación recibida me ha permitido alcanzar mis objetivos personales y laborales.
- 1 Mi satisfacción respecto al liderazgo de mis superiores.

Preguntas abiertas.

- Número de cursos de capacitación recibidos en el último año. 2
- Cantidad de tiempo que tengo laborando en CFE 6
- Número de promociones alcanzadas a lo largo de mi trabajo en CFE 2

SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y LA CAPACITACIÓN

Objetivo: conocer el grado de satisfacción que logran los programas de capacitación brindados por la institución así como su satisfacción en el trabajo.

Instrucciones: responda las siguientes preguntas según el grado de satisfacción que usted considere, utilizando una escala de 1 a 5 sobre la línea. En seguida, responda las preguntas abiertas

1	2	3	4	5
INSATISFEC HO	LIGERAMEN TE SATISFECHO	SATISFEC HO	MUY SATISFECHO	EXTREMADAMENTE SATISFECHO

1. 4 La capacitación que me proporciona la empresa me ayuda a realizar mejor mis actividades dentro de mi lugar de trabajo.
2. 5 La capacitación que recibo me permite realizarme personalmente.
3. 4 La temática de mis cursos de capacitación satisfacen mis necesidades en el desarrollo de las actividades laborales que desarrollo.
4. 5 La capacitación me aporta una nueva visión de mi trabajo.
5. 5 La capacitación que he recibido me permite brindar un servicio de calidad.
6. 1 Mi satisfacción respecto a la remuneración que recibo por el desempeño de mi trabajo.
7. 2 Las recompensas y reconocimientos han sido los suficientes por el desarrollo de mi trabajo.
8. 4 Mis responsabilidades laborales me permiten sentir que mi trabajo es importante para la institución.
9. 3 Mi trabajo y la capacitación recibida me ha permitido alcanzar mis objetivos personales y laborales.
10. 3 Mi satisfacción respecto al liderazgo de mis superiores.

Preguntas abiertas.

1. Número de cursos de capacitación recibidos en el último año. 8
2. Cantidad de tiempo que tengo laborando en CFE 3
3. Número de promociones alcanzadas a lo largo de mi trabajo en CFE 0

SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y LA CAPACITACIÓN

Objetivo: conocer el grado de satisfacción que logran los programas de capacitación brindados por la institución así como su satisfacción en el trabajo.

Instrucciones: responda las siguientes preguntas según el grado de satisfacción que usted considere, utilizando una escala de 1 a 5 sobre la línea. En seguida, responda las preguntas abiertas

1	2	3	4	5
INSATISFEC HO	LIGERAMEN TE SATISFECHO	SATISFEC HO	MUY SATISFECHO	EXTREMADAMENTE SATISFECHO

1. 2 La capacitación que me proporciona la empresa me ayuda a realizar mejor mis actividades dentro de mi lugar de trabajo.
2. 2 La capacitación que recibo me permite realizarme personalmente.
3. 2 La temática de mis cursos de capacitación satisfacen mis necesidades en el desarrollo de las actividades laborales que desarrollo.
4. 3 La capacitación me aporta una nueva visión de mi trabajo.
5. 2 La capacitación que he recibido me permite brindar un servicio de calidad.
6. 1 Mi satisfacción respecto a la remuneración que recibo por el desempeño de mi trabajo.
7. 1 Las recompensas y reconocimientos han sido los suficientes por el desarrollo de mi trabajo.
8. 4 Mis responsabilidades laborales me permiten sentir que mi trabajo es importante para la institución.
9. 2 Mi trabajo y la capacitación recibida me ha permitido alcanzar mis objetivos personales y laborales.
10. 2 Mi satisfacción respecto al liderazgo de mis superiores.

Preguntas abiertas.

1. Número de cursos de capacitación recibidos en el último año. 10
2. Cantidad de tiempo que tengo laborando en CFE 26
3. Número de promociones alcanzadas a lo largo de mi trabajo en CFE 4

SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y LA CAPACITACIÓN

Objetivo: conocer el grado de satisfacción que logran los programas de capacitación brindados por la institución así como su satisfacción en el trabajo.

Instrucciones: responda las siguientes preguntas según el grado de satisfacción que usted considere, utilizando una escala de 1 a 5 sobre la línea. En seguida, responda las preguntas abiertas

1	2	3	4	5
INSATISFEC HO	LIGERAMEN TE SATISFECHO	SATISFEC HO	MUY SATISFECHO	EXTREMADAMENTE SATISFECHO

1. 3 La capacitación que me proporciona la empresa me ayuda a realizar mejor mis actividades dentro de mi lugar de trabajo.
2. 3 La capacitación que recibo me permite realizarme personalmente.
3. 3 La temática de mis cursos de capacitación satisfacen mis necesidades en el desarrollo de las actividades laborales que desarrollo.
4. 3 La capacitación me aporta una nueva visión de mi trabajo.
5. 3 La capacitación que he recibido me permite brindar un servicio de calidad.
6. 1 Mi satisfacción respecto a la remuneración que recibo por el desempeño de mi trabajo.
7. 1 Las recompensas y reconocimientos han sido los suficientes por el desarrollo de mi trabajo.
8. 3 Mis responsabilidades laborales me permiten sentir que mi trabajo es importante para la institución.
9. 2 Mi trabajo y la capacitación recibida me ha permitido alcanzar mis objetivos personales y laborales.
10. 1 Mi satisfacción respecto al liderazgo de mis superiores.

Preguntas abiertas.

1. Número de cursos de capacitación recibidos en el último año. 15
2. Cantidad de tiempo que tengo laborando en CFE 17
3. Número de promociones alcanzadas a lo largo de mi trabajo en CFE 1

SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y LA CAPACITACIÓN

Objetivo: conocer el grado de satisfacción que logran los programas de capacitación brindados por la institución así como su satisfacción en el trabajo.

Instrucciones: responda las siguientes preguntas según el grado de satisfacción que usted considere, utilizando una escala de 1 a 5 sobre la línea. En seguida, responda las preguntas abiertas

1	2	3	4	5
INSATISFEC HO	LIGERAMEN TE SATISFECHO	SATISFEC HO	MUY SATISFECHO	EXTREMADAMENTE SATISFECHO

- 5 La capacitación que me proporciona la empresa me ayuda a realizar mejor mis actividades dentro de mi lugar de trabajo.
- 5 La capacitación que recibo me permite realizarme personalmente.
- 5 La temática de mis cursos de capacitación satisfacen mis necesidades en el desarrollo de las actividades laborales que desarrollo.
- 4 La capacitación me aporta una nueva visión de mi trabajo.
- 4 La capacitación que he recibido me permite brindar un servicio de calidad.
- 4 Mi satisfacción respecto a la remuneración que recibo por el desempeño de mi trabajo.
- 4 Las recompensas y reconocimientos han sido los suficientes por el desarrollo de mi trabajo.
- 4 Mis responsabilidades laborales me permiten sentir que mi trabajo es importante para la institución.
- 4 Mi trabajo y la capacitación recibida me ha permitido alcanzar mis objetivos personales y laborales.
- 3 Mi satisfacción respecto al liderazgo de mis superiores.

Preguntas abiertas.

- Número de cursos de capacitación recibidos en el último año. 12
- Cantidad de tiempo que tengo laborando en CFE 20
- Número de promociones alcanzadas a lo largo de mi trabajo en CFE 4

SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y LA CAPACITACIÓN

Objetivo: conocer el grado de satisfacción que logran los programas de capacitación brindados por la institución así como su satisfacción en el trabajo.

Instrucciones: responda las siguientes preguntas según el grado de satisfacción que usted considere, utilizando una escala de 1 a 5 sobre la línea. En seguida, responda las preguntas abiertas

1	2	3	4	5
INSATISFEC HO	LIGERAMEN TE SATISFECHO	SATISFEC HO	MUY SATISFECHO	EXTREMADAMENTE SATISFECHO

1. 5 La capacitación que me proporciona la empresa me ayuda a realizar mejor mis actividades dentro de mi lugar de trabajo.
2. 4 La capacitación que recibo me permite realizarme personalmente.
3. 4 La temática de mis cursos de capacitación satisfacen mis necesidades en el desarrollo de las actividades laborales que desarrollo.
4. 4 La capacitación me aporta una nueva visión de mi trabajo.
5. 5 La capacitación que he recibido me permite brindar un servicio de calidad.
6. 4 Mi satisfacción respecto a la remuneración que recibo por el desempeño de mi trabajo.
7. 3 Las recompensas y reconocimientos han sido los suficientes por el desarrollo de mi trabajo.
8. 4 Mis responsabilidades laborales me permiten sentir que mi trabajo es importante para la institución.
9. 4 Mi trabajo y la capacitación recibida me ha permitido alcanzar mis objetivos personales y laborales.
10. 5 Mi satisfacción respecto al liderazgo de mis superiores.

Preguntas abiertas.

1. Número de cursos de capacitación recibidos en el último año. 4
2. Cantidad de tiempo que tengo laborando en CFE 5
3. Número de promociones alcanzadas a lo largo de mi trabajo en CFE 2

SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y LA CAPACITACIÓN

Objetivo: conocer el grado de satisfacción que logran los programas de capacitación brindados por la institución así como su satisfacción en el trabajo.

Instrucciones: responda las siguientes preguntas según el grado de satisfacción que usted considere, utilizando una escala de 1 a 5 sobre la línea. En seguida, responda las preguntas abiertas

1	2	3	4	5
INSATISFEC HO	LIGERAMEN TE SATISFECHO	SATISFEC HO	MUY SATISFECHO	EXTREMADAMENTE SATISFECHO

1. 3 La capacitación que me proporciona la empresa me ayuda a realizar mejor mis actividades dentro de mi lugar de trabajo.
2. 3 La capacitación que recibo me permite realizarme personalmente.
3. 4 La temática de mis cursos de capacitación satisfacen mis necesidades en el desarrollo de las actividades laborales que desarrollo.
4. 4 La capacitación me aporta una nueva visión de mi trabajo.
5. 4 La capacitación que he recibido me permite brindar un servicio de calidad.
6. 4 Mi satisfacción respecto a la remuneración que recibo por el desempeño de mi trabajo.
7. 4 Las recompensas y reconocimientos han sido los suficientes por el desarrollo de mi trabajo.
8. 4 Mis responsabilidades laborales me permiten sentir que mi trabajo es importante para la institución.
9. 3 Mi trabajo y la capacitación recibida me ha permitido alcanzar mis objetivos personales y laborales.
10. 3 Mi satisfacción respecto al liderazgo de mis superiores.

Preguntas abiertas.

1. Número de cursos de capacitación recibidos en el último año. 4
2. Cantidad de tiempo que tengo laborando en CFE 5
3. Número de promociones alcanzadas a lo largo de mi trabajo en CFE 2

SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y LA CAPACITACIÓN

Objetivo: conocer el grado de satisfacción que logran los programas de capacitación brindados por la institución así como su satisfacción en el trabajo.

Instrucciones: responda las siguientes preguntas según el grado de satisfacción que usted considere, utilizando una escala de 1 a 5 sobre la línea. En seguida, responda las preguntas abiertas

1	2	3	4	5
INSATISFEC HO	LIGERAMEN TE SATISFECHO	SATISFEC HO	MUY SATISFECHO	EXTREMADAMENTE SATISFECHO

1. 4 La capacitación que me proporciona la empresa me ayuda a realizar mejor mis actividades dentro de mi lugar de trabajo.
2. 4 La capacitación que recibo me permite realizarme personalmente.
3. 4 La temática de mis cursos de capacitación satisfacen mis necesidades en el desarrollo de las actividades laborales que desarrollo.
4. 3 La capacitación me aporta una nueva visión de mi trabajo.
5. 4 La capacitación que he recibido me permite brindar un servicio de calidad.
6. 2 Mi satisfacción respecto a la remuneración que recibo por el desempeño de mi trabajo.
7. 2 Las recompensas y reconocimientos han sido los suficientes por el desarrollo de mi trabajo.
8. 3 Mis responsabilidades laborales me permiten sentir que mi trabajo es importante para la institución.
9. 3 Mi trabajo y la capacitación recibida me ha permitido alcanzar mis objetivos personales y laborales.
10. 2 Mi satisfacción respecto al liderazgo de mis superiores.

Preguntas abiertas.

1. Número de cursos de capacitación recibidos en el último año. 4
2. Cantidad de tiempo que tengo laborando en CFE 5
3. Número de promociones alcanzadas a lo largo de mi trabajo en CFE 3