



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
ACATLÁN

**“EMPRESA DE CLASE MUNDIAL. COMUNICACIÓN EN DESARROLLO”**

**Auditoría comunicativa y organizacional de la Coordinación de Proyectos  
Hidroeléctricos de la Comisión Federal de Electricidad**

Trabajo de investigación en la opción de Seminario-Taller Extracurricular:  
“ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y CULTURA”

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PERIODISMO Y COMUNICACIÓN COLECTIVA

**Presenta:**

**Mercedes Pérez Hernández**

**Asesor: Lic. Xavier Ignacio Ávila Guzmán**

Marzo de 2006



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.

A ti mi Dios, Padre y Salvador Jesucristo.

“TODO LO PUEDO EN CRISTO QUE ME FORTALECE”

Filipenses 4:13

*A Marcos*

Esta tesis representa la conclusión de meses de trabajo, enseñanzas, confusiones, descubrimientos, desvelos, dudas, ánimo, alegrías y satisfacciones... ahí has estado tú, por eso en estas líneas quiero que sepas:

- M      áximo es tenerte a mi lado y disfrutar de la ternura, paciencia.
- A      mor es la expresión maravillosa de la vida y la vivo contigo.
- R      íos de agua fresca que corre nutriendo la tierra de mi ser.
- C      aricias se que tengo tanto en los momentos difíciles como llenos de alegría.  
Eres como un maravilloso...
- O      asis en el que nos das abrigo. En el que nuestros hijos y yo disfrutamos.
- S      ólo tú eres capaz de llenarme como mujer, esposa, amiga, amante y  
compañera.

A mi amado esposo

A mis tres preciosos hijos

PABLO EMMANUEL

DIEGO EFRAÍN

BRAULIO ALDAIR

Son maravillosos,

Son la expresión universal de la vida.

Su nacimiento hizo que naciera en su papá y en mí el deseo de ser mejores seres humanos para enseñarles que la vida es la oportunidad para triunfar en medio de alegrías y adversidades.

Un día ustedes crecerán y volarán.

Espero y se que este tiempo de estudio, arduo trabajo, desvelos... hayan hecho la pista de despegue para que ustedes sean mejores.

Gracias por sus oraciones para que mi fe no decayera y siguiera adelante.

Gracias porque a su corta edad son pacientes, amorosos, prudentes... en una palabra son un amor.

Mamá Luisa

Esta tesis es la conclusión de una meta que siempre anhelaste y después de mucho tiempo la pongo en tus manos.

Estudie gracias a tu trabajo, paciencia, amor, a tu visión de gran mujer.

Cuando decidiste que yo naciera, me diste la grandiosa oportunidad de vivir y con ello recibir infinidad de regalos Gracias por enseñarme a luchar y alcanzar lo que mi corazón ha anhelado.

Gracias por tu carácter y decisión de enfrentar la vida.

Me diste la oportunidad de conocer, triunfar, llorar, sonreír, gozarme de mi naturaleza de mujer.

Te amo mamá.

A mis profesores:

Jorge, gracias porque tus sacudidas, pasión, disciplina, paciencia y cariño hacia tus estudiantes (como yo) nos inyectaste el coraje y entrega para llegar hasta el final.

Eres como el huracán.

Irma gracias por tus enseñanzas, porque supiste ser paciente, prudente en los momentos difíciles, cariñosa y comprensiva con cada uno de nosotros y porque no dejaste de exigir pese a todo.

Eres como las gaviotas

Vero, gracias porque nos llevaste a un paso acelerado, pero siempre con prudencia. Nos escuchaste y nos exigiste. Por los tiempos extras para aclarar puntos que estaban mal.

Eres como las melodías suaves y tiernas.

Xavier, mi gran asesor, profesor y amigo. Eres muy especial. Gracias por tu paciencia, enseñanzas, tranquilidad, por tus palabras siempre de aliento, me enseñaste a ver la vida diferente.

Eres como el águila

Martín siempre observador, paciente, exigente, prudente, comprensivo, pero sobre todo tierno y apasionado por la enseñanza.

Eres como el roble.

Con cariño





Contenido	Página
CAPÍTULO 1 .....	12
Introducción.....	13
1.1 Organización o sistema.....	18
1.1.1 Caracterizando a la Comisión Federal de Electricidad- Coordinación de Proyectos Hidroeléctricos .....	19
1.1.2 Marco legal y normativo.....	23
1.2 Entorno .....	26
1.2.1 Ámbitos de desempeño de la organización .....	27
1.2.1.a Política de gobierno foxista en contra del artículo 27 y 28 constitucional.....	27
1.2.1.b Sindicato en el pasado y en el presente, una paradoja.....	28
1.2.1.c Partidos políticos y la CFE .....	31
1.2.1.d Innovaciones tecnológicas en CFE.....	31
1.2.1.e Los medios de comunicación y la CFE .....	34
1.2.1.f Satisfacción del cliente .....	35
1.2.1.g Mercado y economía .....	37
1.2.1.h Los Proveedores de la CFE .....	37
1.2.1.i Medio Ambiente, factor importante para la CFE .....	38
1.2.1.j La situación actual de la CFE.....	39
1.2.1.k Situación actual de la Coordinación de Proyectos Hidroeléctricos .....	40

Contenido	Página
1.3 Historia .....	42
1.3.1 Origen de la Comisión Federal de Electricidad.....	42
1.3.2 De “Electricidad para el progreso de México” a “Una Empresa de Clase Mundial” .....	46
1.3.3 Sistema de Gestión de la Calidad .....	46
1.3.4 Análisis de la Estructura.....	47
1.3.5 Estructura formal de la Coordinación de Proyectos Hidroeléctricos .....	53
1.3.6 Jefatura de la Coordinación .....	54
1.3.7 Unidad de Presupuestos y Control Administrativo .....	55
1.3.8 Gerencia Técnica .....	56
1.3.9 Subgerencia de Anteproyectos .....	57
1.3.10 Subgerencia de Diseños Hidroeléctricos .....	57
1.4 Análisis del Entorno de la Coordinación.....	59
1.4.1 Expectativas de crecimiento de la Coordinación.....	59
1.4.2 La Coordinación está conciente de elementos desfavorables a su entorno .....	60
1.4.3 Análisis Interno de la Coordinación. ....	60
1.4.3.a Reconocimiento de sus cualidades, pero sin respuestas reales.....	60
1.4.3.b Deficiencias de la Coordinación, pero la mayor la indiferencia.....	61
1.4.4 Los miembros de la Coordinación.....	61
1.4.5 Inventario de recursos tecnológicos .....	68

Contenido	Página
1.4.6 Procesos reales e ideales de la Coordinación .....	69
FLUJOGRAMA REAL .....	75
FLUJOGRAMA IDEAL .....	76
1.4.6.a Grupo de dibujo tomado como muestra de análisis.....	77
1.4.6.b Problemas reales.....	79
1.4.6.c Perfiles de puesto.....	85
Conclusiones.....	89
CAPÍTULO 2 .....	92
Introducción:.....	93
2.1. Moles: con la teoría de los actos y la comunicación como coordinadora de acciones.....	97
2.2. La globalización en la Coordinación de Proyectos Hidroeléctricos.....	113
2.3. Empresa pública y por ende burocratizada.....	115
2.4. A la vanguardia, en tecnología .....	122
2.5. La comunicación como pilar en los procesos de producción .....	123
2.5.1. Información .....	126
2.5.2. Mensajes .....	126
2.5.3. Comunicación interpersonal .....	127
2.5.4. Comunicación formal .....	130
2.5.5. Comunicación informal o rumor .....	131

Contenido	Página
2.5.6. Comunicación Horizontal.....	132
2.5.7. Flujos de comunicación interna.....	133
2.5.8. Red de comunicación interna .....	134
2.5.9. Medios de comunicación.....	134
2.5.10. Selección y aplicación de Técnicas Audicom .....	141
2.5.11. Propuesta de solución a los problemas detectados .....	152
CAPÍTULO 3 .....	158
INTRODUCCIÓN.....	159
3.1. Problemas y conflictos informativo-comunicativos asociados al problema medido.....	160
3.2. La complejidad organizacional.....	161
3.3. Subjetividad, percepción y acción .....	166
3.4. La cibernética en la comunicación. ....	169
3.5. Importancia comunicativa de las representaciones .....	173
3.6. Metodología para la investigación de las representaciones.....	176
3.7. Diseño y aplicación de técnicas cualitativas.....	179
3.8. Reporte de resultados (Matriz de resultados ver Anexo) .....	183
3.9. Análisis de resultados sobre las interacciones y los conflictos detectados .....	188
3.10. Ética y mediación comunicativa.....	193
3.11. La cultura formal y las subculturas encontradas (caracterización).....	196

Contenido	Página
3.12. Propuestas de mediación para los conflictos encontrados,.....	199
Conclusiones.....	200
CAPÍTULO 4 .....	206
INTRODUCCIÓN.....	207
4.1 Cultura organizacional. Origen y evolución.....	208
4.1.1 Campo de acción de la Cultura Organizacional. ....	211
4.1.2 Caracterización de la cultura. ....	213
4.1.3 Modelo de análisis. Cartografía y matriz de factores. ....	215
4.1.4 Diagnóstico de la cultural organizacional .....	227
4.2 Propuesta de Intervención Comunicativa.....	233
4.2.1 Presentación.....	233
4.2.2 Plataforma estratégica.....	239
4.2.3 Estrategia comunicativa.....	244
4.2.4 Planes de Comunicación, Programa de Comunicación y Proceso de Comunicación.....	247
4.2.4.1 Difusión de la Propuesta.....	251
4.2.4.2 Vocabulario y definiciones:.....	252
4.3 Propuesta comunicativa:.....	252
Conclusiones.....	257
<a href="#">Anexo Matriz de Resultados.....</a>	<a href="#">249</a>
BIBLIOGRAFÍA .....	263

Contenido	Página
Referencias en Internet .....	266
Entrevistas .....	267

# ***CAPÍTULO 1***

## *Teoría y Práctica de la organización*

## ***Introducción***

El objeto de estudio de este capítulo es la Coordinación de Proyectos Hidroeléctricos (CPH), Área Administrativa de la Comisión Federal de Electricidad (CFE), con el propósito de que se conozca su ámbito de desempeño, desde su entorno, estructura formal y funcionamiento. Lo cual permitió identificar problemas en los procesos de producción y los altos costos económicos a la organización.

La investigación metodológica se realizó apoyándose en documentos oficiales internos de la CPH, indagando a través de Internet e Intranet, así como del soporte de técnica de la historia oral y de vida de diferentes miembros de la CPH. La información oficial por los canales de la dirección se negó por considerarse confidenciales en su mayoría. Esto afectó notablemente en tiempo, para cumplir con el programa de trabajo.

Con sigilo se tuvo la información requerida gracias a la colaboración de algunos empleados. La selección de los entrevistados fue de forma aleatoria, considerando los diferentes niveles o funciones de los empleados, quienes cooperaron amigablemente y solicitaron se omitieran sus nombres para evitar alguna represalia por parte de algunos jefes; durante el desarrollo del capítulo se intercalan los diálogos de los entrevistados a fin de ejemplificar determinado apartado. Es importante resaltar que en las entrevistas formales se contó con una grabadora, cuaderno de notas, una relación de temas a tratar. Las entrevistas fueron abiertas ya que el personal está ávido de ser escuchado. Esto permitió que se obtuvieran variados e importantes datos que fueron intercalándose durante toda la investigación.

En la caracterización de la CFE se reconoció la importancia de ésta, por ser una institución pública descentralizada, con patrimonio propio, la cual se ubica en segundo lugar en el ámbito económico, por contribuir con el ingreso y producto nacional. Es una macroempresa que tiene como misión la generación, transformación, distribución, conducción y venta de energía eléctrica a nivel nacional.

Asimismo se da conocer el marco legal, normativo y políticas en las que la CFE-CPH debe sujetarse, como institución pública federal.



Se observa que la CFE-CPH es una organización burocrática funcional descendente; se forma de Áreas Administrativas, las cuales tienen la responsabilidad de ejercer y cumplir con los lineamientos que les son impuestos.

La CFE-CPH por ser una institución al servicio de la nación impacta en diferentes ámbitos de desempeño como: económico, político, social, ecológico, legal y cultural.

El personal de la CFE-CPH tiene personal de confianza (son los empleados que ocupan los puestos jerárquicos), representan a la empresa y personal de base o sindicalizado, es decir, es el personal que es protegido por el Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana (SUTERM), es una fuerza de poder político dentro de la institución.

En el ámbito político se dan a conocer las opiniones opuestas de los partidos políticos, con respecto a la industria eléctrica (CFE).

Con el fin de dar una breve semblanza de la tecnología en la CFE-CPH y de su importancia se recurrió a la entrevista semi-dirigida (técnica historia oral) y documental oficial (que prestaron los involucrados). La CFE-CPH es una empresa que está a la vanguardia en tecnología.

Se da una pequeña semblanza de la opinión opuesta que tienen los medios impresos y electrónicos en relación a la CFE. Se exponen los diferentes puntos de vista de los periódicos, en cuanto a las políticas del gobierno de privatizar; así como la difusión y proyección que se hace en los medios televisivos del trabajo de la CFE.

La CFE-CPH tiene como principio fundamental la satisfacción del cliente externo e interno, por lo que le interesa que sus procesos de producción estén certificados por las normas internacionales de calidad. Este apartado se caracteriza por incluir entrevistas anónimas a solicitud de los entrevistados para protegerse de alguna situación adversa en su persona y trabajo.

Otro de los apartados a visualizar es el mercado y la economía de la CFE como institución social, que satisface a todos los sectores de la sociedad lo cual reditúa al país una aportación importante a la economía nacional.

La CFE por ser una organización dinámica y multidisciplinaria solicita diferentes servicios de instituciones públicas y privadas por ejemplo: PEMEX, la Comisión Nacional del Agua,

Universidad Nacional Autónoma de México, INAH, entre otras, las cuales proveen de servicios, pero en muchas ocasiones con graves atrasos y altos costos para la CFE.

Actualmente la CFE tiene como uno de sus objetivos, cumplir satisfactoriamente en el ámbito del Medio Ambiente y el de sujetarse a los lineamientos que le marca la Ley General de Equilibrio y Protección al Ambiente en la construcción de plantas hidroeléctricas.

Por otra parte, se plantea la situación actual de la CFE-CPH, quien tiene como metas estratégicas la permanencia de mejorar sus procesos de producción bajo normas internacionales de Calidad, Ambiente y Seguridad en el trabajo, además de cumplir con las metas en capacitación, producción etc.

Se dan a conocer los procesos de selección del personal tanto de confianza como de base sindicalizada. Este actual proceso de selección está originando la disminución de personal profesional y se da cabida a personal sin experiencia en el ramo de la ingeniería. Esto origina graves diferencias de identidad hacia la labor de la organización y hacia los intereses particulares de unos cuantos. En este apartado se incluyeron opiniones del personal, sin poder contar con una grabadora porque inhibía la participación de los involucrados. Aunque resulte repetitivo los participantes tienen temor de ser señalados directamente por algún jefe. Nuevamente se obtuvo la información oral y documental con mucho recelo.

La historia de la organización es fundamental ya que finca la trascendencia de acciones coordinadas de hombres que marcan a través del ejercicio, aprendizaje, experiencia y dedicación la sobrevivencia de instituciones importantes como la CFE-CPH. La historia de la CFE-CPH, está cargada de principios como: valor, lealtad, honestidad, dedicación, entrega, firmeza, trabajo arduo de mucha gente que tuvo el *orgullo de defender un patrimonio de la nación*.

Fue a partir del 14 de agosto de 1937 que nació la Comisión Federal de Electricidad, para favorecer la generación y distribución de la energía eléctrica. Y fue hasta el 27 de septiembre de 1960, con el Presidente Adolfo López Mateos nacionalizó la industria eléctrica.

La estructura de la CFE fue conformándose en base a las necesidades de la institución; áreas que al paso del tiempo empezaron a fincar grandes proyectos que redituaron en grandes beneficios para la sociedad y su economía. En los sesentas los proyectos hidroeléctricos empezaron a hacer brecha importante en la generación de energía eléctrica por el trabajo de ingenieros civiles y electromecánicos que empezaron a destacar en el diseño de proyectos hidroeléctricos, hasta fincar su experiencia a nivel internacional.

Este apartado se caracteriza por la exposición de dos entrevistas semi-dirigidas, ya que los entrevistados se colocaron en el escenario de la historia y enriquecieron con su propia experiencia el pasar de años gloriosos para la CPH, con la agonía y dolor de perder la experiencia de tantos ingenieros que fueron dejando huella en la historia y que aún hay personal que todavía está en la organización y no le agrada ver un futuro decadente para la CPH.

Se realizó una breve semblanza de la implantación del Sistema Gestión de la Calidad dentro de la CPH, con la colaboración de un ingeniero ya jubilado, que trabajo arduamente en dicha implantación. A solicitud del entrevistado se omitió su nombre. Muchos de los datos se cotejaron documentalmente por el mismo entrevistado, quien participó notablemente en cierta parte la historia de la CPH. El ingeniero reconoció con orgullo haber formado parte de un gran equipo de trabajo, pero con un sentimiento de tristeza evidente en su rostro, por la situación que está viviendo la CPH por la deslealtad y corrupción de sus directivos.

Otro de los puntos fue dar a conocer la estructura-organigrama general de la CFE para ubicar a la CPH dentro de la institución, en el Análisis de la Estructura de la CFE-CPH se desglosan paralelamente el ideario de la organización y que lastimosamente no conoce el personal y sus directivos no contemplado enseñar y adquirir como una real dirección empresaria.

Se realizó una comparación del flujograma real e ideal de un subproceso de producción certificado, lo cual permitió detectar puntos críticos que requieren soluciones inmediatas por el costo económico que le produce a la institución.

En las opiniones del personal y en la tabla de resultados se observó que el personal que tiene 20 años en la institución tiene perfectamente claros los cambios que la CPH tiene

actualmente, lo cual repercute en falta de interés por el trabajo, inasistencias, permisos constantes, mala distribución del trabajo, trabajos incompletos por falta de datos, etc.

Lo anterior redundante en que no existe coherencia entre lo que se establece por escrito en documentos oficiales que entran en el proceso de certificación de la calidad.

Esto conlleva a comprender que las acciones regidas, acordadas, escritas, firmadas y oficializadas por los miembros de la CPH no son respetadas, no son elaboradas por los involucrados del trabajo y no son consensadas por los responsables, lo cual es un reflejo de la falta de comunicación entre los trabajadores, entre los jefes de los diferentes niveles, lo cual indica que sin comunicación no pueden las organizaciones entenderse informacionalmente al interior y tarde que temprano traspasará al entorno.

## 1.1 *Organización o sistema*

Etzioni en Las Organizaciones Modernas, define a una organización como *unidad social deliberadamente construida o reconstruida para lograr propósitos específicos. Se caracteriza por: A) la división del trabajo de un esquema tradicional, del poder y de responsabilidades de la comunicación, división que favorece los fines de la organización. B) Creación de centros de poder que controlan los esfuerzos acordados de la empresa. C) Substitución de personal.* (Etzioni, 1986, p. 4)

El concepto clásico de sistema es un conjunto de elementos que mantienen determinadas relaciones entre si y que se encuentran separados de un entorno determinado. Para Luhmann es necesario cambiar dicho concepto por el de un sistema autorreferente que se construye bajo un modelo cibernético, en donde un sistema que en si mismo encuentra sus diferencias con su entorno, por lo que considera que es autopoietico. En tanto que los sistemas crean su propia estructura y elementos. (Luhmann, 1997, pp. 18-19)

Hablando metafóricamente el concepto de organización, se relaciona a un organismo vivo por lo que se consideran sistemas abiertos que informacionalmente se adaptan a las exigencias del entorno, esta **adaptación** se da entre los seres vivos que conforman a la organización por medio de la interacción de trabajadores que buscan actos comunicativos para establecer acuerdos que se concretizan en un bien o servicio a la sociedad. Trabajadores/Actores organizacionales que se encuentran en proceso de aprendizaje en el que el orden/desorden/orden/desorden están presentes de continuo para modificar, mejorar tanto un proceso de producción, como el producto o servicio en una organización; es decir entran en camino de autorregulación. Comprender esto, es dar pasos para separarse de concepciones mecánicas donde no se ve al empleado como un instrumento de producción.

Etkin dice “*que definir la identidad de una organización es hacer una operación de distinción, lo que significa distinguir una figura-identidad adquiera existencia en el momento en que se la distingue*”. (Etkin, 1998, p. 243). Y de ahí que se desee distinguir, describir y resaltar la figura-identidad de la CFE, pero en especial el de la CPH, para rescatar situaciones que sean de importancia para seguir en busca de la eficiencia y eficacia organizacional.

Aunque no debe perderse la idea de que cualquier descripción de una realidad compleja como la de las organizaciones siempre será parcial, ya que en cierta medida, influye el esquema conceptual, referencial y operativo (ECRO) del investigador, pero no sólo de éste, sino del otro, el del actor que está inmerso en estas organizaciones y quienes difieren en sentir y percibir a las organizaciones diferentes por sus representaciones. Aquí se habla de la percepción subjetiva de los empleados y observador inmersos en la CPH y como puede explicarse los matices de la realidad con base a explicaciones científicas que dan la posibilidad de reflexionar, analizar, diagnosticar y proponer alternativas de mejora continua en los procesos de producción.

*Distinguir a la Coordinación de Proyectos Hidroeléctricos. Significa resaltar su figura-identidad.*

Para efectuar este análisis será importante considerar la observación, opinión, información proporcionada por los entrevistados a petición de éstos se omitirán los nombres para proteger su identidad por temor a represalias en su trabajo, se utilizará el término Anónimo. Las entrevistas se harán abiertas y se inducirá la técnica *bola de nieve*, por las redes sociales naturales. Es decir con personas conocidas y que se conocen dentro de la organización. La técnica sugiere que se considere la especialidad del entrevistado, el ambiente de trabajo, el lugar y generar un clima confortable en que puedan resaltar con fluidez (*Galindo1998, pp. 312-313*).

### ***1.1.1 Caracterizando a la Comisión Federal de Electricidad-Coordinación de Proyectos Hidroeléctricos***

El Diario Oficial de la Federación del 10 de marzo del 2004, establece que la Comisión Federal de Electricidad es un organismo descentralizado de la Administración Pública Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propio, quien tiene como meta planear el Sistema Eléctrico Nacional, es decir: genera, transforma, distribuye y vende la energía eléctrica para el servicio público. Realización de todas las obras, instalación y trabajos que se requieran para su cumplimiento de su objeto.

La CFE está regida por la Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Ley Federal de las Entidades Paraestatales y

demás ordenamientos aplicables. Además, la CFE deberá desarrollar sus actividades con apego a las políticas y prioridades que establezca la Junta de Gobierno en el ámbito de sus facultades. *Diario Oficial de la Federación, (marzo, 2004)*. Cuenta con el Registro Federal de Contribuyentes RFC-CFE370814QI0, ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Es una macroempresa, ocupa el segundo lugar de importancia en el ámbito económico nacional por contribuir con el ingreso y producto nacional. La CFE por su rama de actividad de generación de energía eléctrica pertenece al sector económico terciario. *Ayuda de tareas, (junio, 2005)*. Disponible en ([www.lablaa.org/ayudadetareas/economia/econo53.htm](http://www.lablaa.org/ayudadetareas/economia/econo53.htm))

La estructura de la CFE se forma primero de los órganos superiores (Junta de Gobierno y Consejo de Vigilancia), unidades administrativas (Dirección General, Direcciones, Abogado General, Subdirecciones, Coordinaciones, Gerencias y Áreas administrativas Regionales) y finalmente los servidores públicos que ocupan dichas unidades.

Con base a los datos que se tomaron a hasta julio del 2005, la CFE tiene 57,080 trabajadores en toda la República Mexicana (11,669 representa al personal de confianza y 45,411 sindicalizados). De los cuales, el Distrito Federal cuenta con un total de 7,116 empleados. *Portal de CFE, (julio, 2005)*. Disponible en (<http://www.cfe.gob.mx>)

La CFE tiene a su cargo la prestación del **servicio público de energía eléctrica** en todo el territorio nacional, salvo en el Distrito Federal y parte de los Estados de México, Morelos, Hidalgo y Puebla, áreas atendidas por la Compañía de Luz y Fuerza del Centro. *Portal de CFE, (junio, 2005)*. Disponible en ([www.cfe.gob.mx](http://www.cfe.gob.mx))

La CFE distribuye y comercializa la energía eléctrica a través de 172 centrales generadoras en los sectores: Agrícola, Servicios, Comercial, Industrial y Doméstico. Lo cual representa a 22.5 millones de clientes en toda la República Mexicana. *Portal de CFE, (junio, 2005)*. Disponible en ([www.cfe.gob.mx](http://www.cfe.gob.mx))

La CFE es una institución pública federal que se ha desarrollado profesionalmente en el ámbito de la ingeniería y es reconocida por su experiencia técnico-profesional a nivel internacional.

Es una empresa que tiene dos fuerzas de poder: institucional CFE y el Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana. Al interior de la organización se cuenta con personal de confianza (jerarquías lineal-descendientes), son quienes administran los bienes de la empresa; materiales y recursos humanos. En el otro extremo está el personal sindicalizado o de base, quienes están a la sombra del sindicato. Es una institución pública perfectamente estructurada y funcional, a fin de alcanzar por medio del control, mejoras en sus procesos de producción.

Este tipo de símbolos permiten al observador-investigador reconocer elementos de conocimiento para comenzar a distinguir el propósito, motivos e intencionalidad para distinguir entre lo real y lo figurado, o bien, empezar a considerar los contenidos latentes o reprimidos de los que nos habla *Etkin (1998)*. Asimismo, permite ubicar procesos organizacionales en el espacio sociocultural (mitos, leyendas, rituales, etc.), que constituyen la transversalidad de la institución.

Por ser una empresa estratégica, siempre busca incorporar corrientes externas que puedan permitirle actualizarse y estar acorde con los requerimientos no sólo del país, sino del mundo globalizante en el que se está viviendo actualmente. De ahí que desde 1994 se incorporó a estándares de calidad y en 1998, implantó el sistema de calidad en sus 353 áreas de trabajo, de las cuales se certificaron el 14.7% en la ISO 9000. En marzo del 2005 alcanzó un avance del 110.2% en certificación <sup>1</sup> y recertificación<sup>2</sup> de todas las unidades administrativas y áreas internas. *Portal de CFE, (junio, 2005)*. Disponible en [www.cfe.gob.mx](http://www.cfe.gob.mx)

### **Coordinación de Proyectos Hidroeléctricos**

*“La CPH, es un Área Administrativa de la CFE que tiene la facultad de decidir el potencial hidroeléctrico de México y ordenar la producción de electricidad con los estudios de identificación, evaluación, prefactibilidad y factibilidad correspondiente. Diseño y supervisión de los proyectos hidroeléctricos”.* (*Entrevista Anónima 1, junio 2005*)

---

<sup>1</sup>significa el 100%, certificado

<sup>2</sup> significa el 10.2% en recertificación



Así como la responsabilidad de planear, programar, organizar y supervisar el funcionamiento de la CPH a través de las facultades genéricas que se delegan al servidor público, es decir, Coordinador y demás jerarquías. Comprender esto, permite visualizar la posición del líder, en su posición jerárquica piramidal y entender la representación de la que parten estos servidores públicos.

Hasta julio del 2005, en Intranet, se reporta que la CPH cuenta con un total de 194 empleados, de los cuales 53 son de confianza y 141 sindicalizados.

La CPH a través de su historia se le reconoce por haber formado un equipo de trabajo sobresaliente en la ingeniería conceptual del diseño y construcción de plantas hidroeléctricas, la cual ha destacado a nivel mundial por la plataforma de ingenieros civiles y electromecánicos.

Desde 1996 la CPH se dio a la tarea de incorporar normas estandarizadas de calidad y en este año se obtuvo la primera certificación en el Sistema de Aseguramiento de Calidad. [Portal de CFE, \(julio, 2005\). Disponible en \(\[www.cfe.gob.mx\]\(http://www.cfe.gob.mx\)\)](#). Actualmente cuenta con la certificación en tres sistemas: Calidad, Administración Ambiental y de Seguridad en el trabajo. La integración de dichos sistemas se efectuó en noviembre del 2005 y se conoce con el nombre de Sistema Gestión Integrado.

Es interesante conocer que, pese a estar certificados en los sistemas mencionados, en el entorno se habla de la necesidad de privatizar a la empresa por no contar con los medios económicos necesarios para seguir sosteniendo a la organización. Esto lleva a entresacar de esta particularidad planos distintos de profundidad, para identificar las piezas del rompecabezas que permitirán ir dando forma e identidad a las diferencias y similitudes que originan situaciones de cambio.

La CFE por ser una macro empresa estratégica a nivel nacional está involucrada en diversos ámbitos de desempeño: político, social, económico, ecología; se sujeta a un marco jurídico establecido y en la participación de la formación de una cultura de clase mundial.

### **1.1.2 Marco legal y normativo**

La CFE esta sujeta a un marco legal y normativo relacionado con la organización, patrimonio, aspectos del servicio público, gasto público federal, servicios, arrendamiento, adquisiciones, entre otros.

La CFE considera las disposiciones del marco jurídico que se relacionan con la organización y su patrimonio como: Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, leyes, reglamentos, decretos, oficios, manuales, lineamientos, acuerdos y la Normatividad Interna de la CFE. En esta última se encuentra el Estatuto Orgánico en el que define la disposición general de la CFE y su Estructura de la cual se resaltaré lo siguiente, para determinar la directriz en la que se rige la CPH. *Portal de CFE, (junio, 2005).* Disponible en ([www.cfe.gob.mx](http://www.cfe.gob.mx))

Artículo 3º. Para el despacho de los estatutos de su competencia, la CFE cuenta con los órganos superiores, servidores públicos y unidades administrativas:

#### **A. Órganos Superiores.**

- Junta de gobierno.
  - Secretaría de Energía
  - Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
  - Secretaría de Desarrollo Social.
  - Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.
  - Secretaría de Economía.
  - Director General de Petróleos Mexicanos (PEMEX).
  - **Tres representantes del Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana (SUTERM).**
  
- Consejo de vigilancia.

## **B. Unidades Administrativas.**

- En total son 41 unidades dentro de la CFE y éstas son aprobadas por la Junta de Gobierno, dictaminadas por la Dirección de Administración, registradas por las Secretarías de la Función Pública y de Hacienda y Crédito Público.

En dichas unidades se encuentra el Director General de la CFE, Ing. Alfredo Elías Ayub, le siguen 5 direcciones, una de ellas es la Dirección de Proyectos de Inversión Financiada a cargo del Ing. Eugenio Laris Alanís; de ésta se desprenden 3 Subdirecciones; una de ellas es la Subdirección de Proyectos y Construcción, en donde el Ing. Benjamín Granados funge como Subdirector. En esta unidad administrativa se encuentran varias Coordinaciones, entre las que se ubica la Coordinación de Proyectos Hidroeléctricos y es dirigida por el Dr. Humberto Marengo Mogollón.

*Portal de CFE, (junio, 2005). Disponible en ([www.cfe.gob.mx](http://www.cfe.gob.mx))*

El Director General es elegido por el Presidente de la República Mexicana quien a su vez elige a cada uno de los Directores y Subdirectores de las Áreas Administrativas. Estos últimos también seleccionan a los Coordinadores. Normalmente dicha elección ha sido hasta el momento por ingenieros que tienen la experiencia y conocimiento en proyectos hidroeléctricos.

El puesto de Coordinador es estratégico por la relación que existe entre la Alta Dirección y los niveles jerárquicos, además de que tiene la facultad de elegir a: Gerentes y Subgerentes; influye en la asignación de los puestos de los mandos medios (descendientes). Aunque, en los últimos años sea frenado la asignación de las plazas y solamente se deja que el personal ocupe dichas plazas como encargados o responsables, sin dar la oportunidad del desarrollo profesional, económico y motivacional de los trabajadores.

En la tabla siguiente se establece en la primera columna la normatividad en la que se deben conducir las Coordinaciones. En la segunda columna se indican las funciones y facultades de la CPH

Capítulo VI del artículo 31	Artículo 47 de la Coordinación de Proyectos Hidroeléctricos
<i>“A cargo de cada Coordinación habrá un Coordinador, quien tendrá las facultades genéricas siguientes:</i>	<i>Le corresponde, además de las facultades genéricas señaladas en el artículo siguientes:</i>
<i>I. Someter a la consideración del Director o Subdirector correspondiente los programas, proyectos y estudios del área de su competencia.</i>	<i>1.-Determinar el potencial hidroeléctrico del país y su disponibilidad para la producción de electricidad y realizar los estudios de identificación, evaluación, prefactibilidad y factibilidad correspondientes.</i>
<i>II. Acordar con el Director o Subdirector correspondiente el despacho de los asuntos relevantes de su competencia.</i>	<i>2.- Coordinar los estudios para seleccionar sitios donde deban construirse centrales hidroeléctricas y realizar o supervisar el diseño de las obras civiles y electromecánicas, y</i>
<i>III. Desempeñar las atribuciones y comisiones que el Director o Subdirector correspondiente le delegue o encomiende y mantenerlo informado sobre el desarrollo de sus actividades.</i>	<i>3.- Supervisar la construcción y puestas en operación de nuevas plantas generadoras hidroeléctricas, la modernización de las existentes y el reemplazo de instalaciones obsoletas, así como de las obras asociadas.</i>
<i>IV. Delegar facultades a los titulares de las unidades administrativas adscritas.</i>	
<i>V. Suscribir los documentos relativos al ejercicio de sus facultades y las que le correspondan por delegación o suplencia.</i>	
<i>VI. Proporcionar la información solicitada por autoridad competente o por unidades administrativas de la CFE y expedir constancias de los documentos que obran en sus archivos.</i>	
<i>VII. Asegurar el buen uso y preservar los bienes asignados a la Coordinación a su cargo, y</i>	
<i>VIII. Las demás facultades que le confieran la Junta de Gobierno, el Director General, el Director o Subdirector correspondiente, los manuales y los ordenamientos aplicables.</i>	
<i>Portal de CFE, (junio, 2005). Disponible en (<a href="http://www.cfe.gob.mx">www.cfe.gob.mx</a>)</i>	

La CPH se encuentra en una posición de control por parte de los niveles Superiores, así como del Órgano Superior, lo cual indica que sus acciones están regidas por las instancias de la Dirección; esto permite comprender las circunstancias con las que se encuentran las *conexiones entre el cambio y las condiciones circundantes*, que ayudan a crear criterio de distinción, como los que ejemplifica *Etkin, 1989*. Un orden autoritario descendente regido por el poder.

La CPH ante esto, es evidente que muchas de sus acciones conexas que trascienden a los niveles inferiores son parte de las políticas estratégicas, presiones de las condiciones circundantes que rodean a esta CPH.

La CPH es un tipo de organización que Weber denominó burocrática y de la que Parsons y Gouldner explicaron, basándose en dos rasgos de autoridad, 1) es el de la experiencia técnica basada en la habilidad y el conocimiento del personal (empleados de la CPH), que se conducen bajo reglas o procedimientos e instrucciones; 2) es la posición burocrática del jerarca, en donde se dictan las reglas, las normas, los procedimientos y las decisiones están centrados para que los de abajo las cumplan y en caso contrario se pueda corregir o disciplinar por quien dirige. *(Salaman, 1984, p. 160)*

Thompson et. al. en su obra “Control e ideología en las organizaciones” (1984), retoma la concepción del sociólogo Max Weber para ejemplificar el actuar de las organizaciones modernas que viven bajo un concepto de control basado en una administración racional en donde las reglas y normas técnicas dictan el funcionamiento de las organizaciones, la CFE-CPH es un ejemplo de este tipo de organización tradicional burocrática en donde quienes establecen las reglas indirectamente ejercen la autoridad sobre la base del conocimiento.... ligada a reglas analizables por deducción. (Weber 1994, p. 361)”. *(Thompson, 1984, p. 23)*

## **1.2 Entorno**

Etkin considera la importancia de analizar tres momentos importantes para ayudar a entender el actuar de la organización: Hay que describirla en su acontecer organizacional, construir un modelo interior que explique la representación funcional de la organización y ver su operación en el dominio de sus relaciones. Esto puede permitir que la investigación sea fresca y se pueda desgajar la estructura compleja, para darle un sentido real de las acciones de la organización, que influyen al interior y exterior de la organización.

En este proceso, la investigación puede permitir conocer a la organización en su recursividad o momentos críticos o de quiebre organizacional y de cómo la organización tiene la madurez de reconocer las diferencias y similitudes para salir de la crisis y plantear o

aceptar cambios de innovación que permitan a la organización entrar en un proceso de autorregulación.

Los factores del entorno influyen de forma determinante por lo que hay que conocerlos para entender el grado de influencia dentro de la CFE-CPH.

### **1.2.1 Ámbitos de desempeño de la organización**

La CFE representa a una organización *macro* en virtud de su importancia como empresa estratégica de la nación. En este apartado se verán los diferentes ámbitos de desempeño de la CFE, como corporación superior. La CPH, como el organismo que depende de los lineamientos que le imponen las diferentes Áreas Administrativas superiores y la autonomía por su posición jerárquica.

Se hará una breve reseña de las relaciones que se dan entre la CFE-CPH, con: Gobierno, Sindicato, Partidos Políticos, Innovación Tecnológica, Medios de Comunicación, Clientes, Mercado, Economía, Proveedores y Ambiente.

#### **1.2.1.a Política de gobierno foxista en contra del artículo 27 y 28 constitucional.**

En 1960 el Presidente Adolfo López Mateos anunciaba la Nacionalización de la Industria Eléctrica bajo su postulado “tenemos que hacer de nuestra industria eléctrica un pilar en que se asiente el progreso y el desarrollo de México”. *Revista Conexión, (octubre, 1997)*

Por el contrario, desde el sexenio pasado se ha manejado públicamente por el gobierno federal, la política de lograr por parte del Congreso de la Unión la reforma al artículo 27 y 28 de la Constitución para privatizar la industria eléctrica y otorgar a las empresas extranjeras la posibilidad de invertir en la generación, transmisión y distribución de la energía, con la idea de promover una mayor inversión, mejora en el servicio y una aparente disminución de los costos; lo cual se desconoce si este beneficio sea para la sociedad o para la misma iniciativa privada.

El presidente Fox lo ha manejado como una política prioritaria de gobierno. “*El anteproyecto de la iniciativa foxista significa que a corto plazo las compañías privadas,*

*nacionales y extranjeras, se harán cargo de la distribución y el cobro de servicio”.*  
*Periódico la Jornada, (junio, 2005). Disponible en ([www.jornada.unam.mx](http://www.jornada.unam.mx)).*

Es evidente, por un lado se maneje el discurso de la insuficiencia presupuestal para construir las plantas hidroeléctricas, se crea la idea de que México está entrando a las exigencias de la globalización y por otro que las empresas gubernamentales son costosas e improductivas para el país, razón por la que enfatizan la necesidad de permitir la intervención de la iniciativa privada, que solamente busca satisfacer sus bolsillos a expensas de las riquezas del país. Esta pobre visión del gobierno mexicano de pensar que el bienestar de la sociedad, la economía estratégica únicamente se logra con delegar las riquezas de la nación en unos cuantos poderosos, que por siglos solo han buscado y llenado sus arcas de las riquezas de muchos mexicanos.

#### ***1.2.1.b Sindicato en el pasado y en el presente, una paradoja.***

Seis años después de la creación de CFE en 1943 surge el Sindicato Nacional de Electricistas Federales, en 1949 se transforma en Sindicato Nacional de Electricistas, Similares y Conexos de la República Mexicana, cuyo líder fue el señor Francisco Pérez Ríos, quien defendió los intereses de sus miembros.

A unos meses después de la nacionalización de la Industria Eléctrica, surgieron conflictos entre el Sindicato Nacional de Electricistas, Similares y Conexos dirigido por Francisco Pérez Ríos y el Sindicato de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana dirigido por el señor Rafael Galván Maldonado. Dicho conflicto concluyó gracias a los acuerdos de madurez y patriotismo que establecieron ambos líderes sindicales, que surgió el Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana (SUTERM), a partir del 20 de noviembre de 1972, quedando como líder sindical Francisco Pérez Ríos.

El SUTERM, es un organismo independiente de CFE y sin embargo, con poder político por la defensa de los derechos de los trabajadores sindicalizados; forma parte del Órgano Superior de la Junta de Gobierno, con tres representantes del sindicato, con objeto de conocer y participar de las directrices o cambios que la organización requiera, sin afectar los beneficios de los trabajadores.

El gobierno del Presidente López Mateos tuvo la plena convicción de que la privatización de la empresa y el sindicato podían ser el patrimonio de una nación. Se concibió la idea de una empresa nacional para el servicio de todos los mexicanos.

El escudo de la CFE llevó por muchos años la leyenda: “Electricidad para el Progreso de México” y no el progreso de unos cuantos monopolios extranjeros. La proyección para alcanzar un desarrollo económico, social y profesional de sus trabajadores, a fin de integrar una industria autosustentable y fuerte, para el beneficio de la nación.

En 1995 el C. Leonardo Rodríguez Alcaine, Secretario General del Sindicato, ante el Presidente de la República, Ernesto Zedillo manifestó: *Con orgullo y profunda satisfacción asistimos hoy a la conmemoración del 58 aniversario de la creación de la Comisión Federal de Electricidad. Hace ya casi seis décadas nació la Comisión Federal de Electricidad y se arrancó con un largo proceso, por parte de la nación, para mantener uno de los energéticos básicos en los que se ha sustentado el desarrollo industrial de nuestro país. Con un presupuesto de 50 mil pesos, el ingeniero Carlos Ramírez Ulloa y un grupo pequeño de mexicanos, animados sólo por un profundo amor a México, iniciaron lo que parecía una tarea de imposible realización: hacer participar al Estado mexicano en el proceso de generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica”.*  
*Revista Conexión, (agosto, 1995)*

Es interesante observar que hace unos años atrás se tenía como mayor orgullo pertenecer a una empresa eléctrica nacionalizada, la cual había sido rescatada de las manos de inversionistas extranjeros que solo buscaban selectivamente otorgar el servicio eléctrico y cobrar altos costos por su distribución.

Sin embargo, a cuatro décadas después de la Nacionalización, la CFE deja de ser una empresa para el *Progreso de México*, se abandona el profundo amor a México, y la *tarea imposible* que se transformó en una realidad y se pasa al lema de *Empresa de Clase Mundial*; actualmente se busca devolver a la iniciativa privada uno de los energéticos básicos en los que se ha sustentado el desarrollo industrial de nuestro país.



Los actuales líderes como el Presidente Fox, los Altos Directivos de la CFE y el SUTERM se contradicen en sus declaraciones, un ejemplo claro es el siguiente.

Después de unos años el señor Leonardo Rodríguez Alcaine, líder de la CTM y SUTERM declaró en el mes de noviembre del 2005: *Debido a que somos una organización gremial moderna y con visión estratégica nos pronunciamos a favor de mantener la inversión particular en el sector sin que su presencia signifique en nada la privatización de la CFE. No hay alarma. Sencillamente son tiempos económicos difíciles, pero iremos salvándonos con buen servicio, porque estamos iniciando en este momento una nueva era de la CFE con lo poco que nos pueda dar el Presupuesto de 2005 y 2006. Hemos sido suficientemente honestos y lo hemos demostrado. Las reelecciones que hemos tenido son producto de nuestro trabajo de hacer respetar los derechos de los trabajadores. La unidad es lo que nos ha permitido avanzar en el terreno de la democracia sindical*". *Periódico la jornada*, (nov.2004). Disponible en (<http://www.jornada.unam.mx/2004/nov04/041106/012n1pol.php?origen=politica.php&fly=1>)

Dos discursos opuestos, dos intereses totalmente diferentes, dos informes dirigidos a públicos diferentes. En el primero se mostraba a un líder orgulloso de la CFE que buscaba el beneficio común (poder del gobierno a través de una empresa estratégica, para la empresa autosustentable y trabajadores con beneficios laborables). Esto dio por mucho tiempo la posibilidad a la CFE de cambiar/adaptarse a las exigencias de su entorno. En su interior se dio la necesidad de fincar el orgullo en sus trabajadores y una cultura de identidad hacia una empresa nacional.

La CFE y el sindicato establecieron acuerdos bajo la regla de una comunicación ética y con la dirección de una cultura empresarial de sus trabajadores, donde todos salían beneficiados. "*Electricidad para el progreso de México*".

El segundo discurso es muy claro para establecer una CFE que busca adaptarse al cambio, sobrevivir a los tiempos difíciles y a la vez evitar la separación entre el sindicato y sus agremiados que no deben tener temor.

En el dicho y no en los hechos existe "unidad" gremial, pero esta unidad gremial (trabajadores) debe entender que las exigencias de la modernidad exigen doblar los

intereses de la nación, la empresa y el sindicato ante la iniciativa privada, quien nuevamente con un arma estratégica llamada: modernización, globalización o modernización, impacta a los dirigentes, hace que se pierda el sentido común, ético de la comunicación, cultura de una nación (sociedad); de una empresa, un sindicato y en consecuencia de los trabajadores.

#### **1.2.1.c Partidos políticos y la CFE**

Los partidos políticos responden según sus intereses o alianzas entre ellos y el gobierno. La CFE es para el Partido Acción Nacional (PAN) y Partido Revolucionario Institucional (PRI) la posibilidad de aceptar la privatización de la industria eléctrica, como la forma de alentar esta iniciativa presidencial estableciendo la importancia de permitir a la iniciativa privada. Ambos partidos califican el hecho como la posibilidad de buscar la eficiencia en la industria eléctrica, planteando que es una necesidad prioritaria para la nación.

El Partido de la Revolución Democrática (PRD) se opone a dicha propuesta por considerar que es una forma de menoscabar la soberanía de la nación.

La propuesta sigue en la Cámara de Diputados siendo un mar de declaraciones confusas y contradictorias. Donde la duda, la confusión de las declaraciones ha originado un tiempo de espera.

#### **1.2.1.d Innovaciones tecnológicas en CFE**

La tecnología es una herramienta fundamental que las organizaciones utilizan para mejorar las redes de comunicación al interior y exterior de la empresa. Su infraestructura se caracteriza por poseer una instalación de alto nivel, lo cual propicia obtener mejores resultados en tiempos muy cortos y reducir sus costos notablemente.

La CFE posee una infraestructura de primer nivel en tecnología y la cual emplea para responder a las exigencias de trabajo y su servicio al cliente.

La tecnología de la información esta regida por la Gerencia de Informática y Telecomunicaciones (GIT), quien tiene como misión proporcionar la infraestructura y la tecnología de información que requiera la CFE para la planeación, la operación y la gestión

de la toma de decisiones y establecen las políticas estratégicas. Cuenta con un Sistema Corporativo (SICORP), que integra todos los sistemas de información de la empresa en las diferentes plataformas tecnológicas, a través de un almacén de datos, con una aplicación de análisis muy importantes.

Hablar de tecnología de información, es hablar de informática, las telecomunicaciones y aspectos computacionales de control. La CFE cuenta con el Internet II, terminales remotas para el Sistema de Información y Control en Tiempo Real (SICTRE), sistemas de videoconferencias a control remoto a nivel nacional, además cuenta con una red de alta velocidad con tecnología ATM en telecomunicaciones. La CFE creó en Internet el Portal de CFE a fin de que los clientes y público en general conozcan la gran labor que tiene una empresa estratégica a nivel nacional.

La CFE tiene comunicaciones digitales, computadoras y ruteadores de alta tecnología, equipos procesadores de voz y de computación de alta capacidad, así como de radiocomunicación. En 61 ciudades se han instalado procesadores interactivos de voz (IVR), que no son más que equipos de cómputo para atender las llamadas de los clientes de forma automática.

La CPH se encuentra interconectada en red nacional, cuenta con servicio de Internet, aplicaciones cliente-servidor, correo electrónico, todos los empleados tienen un equipo de cómputo y software en sus más recientes versiones, cada área cuenta con impresoras de alta velocidad, volumen y calidad, escáner, plotters de gran formato (36 pulgadas de ancho) de alta velocidad y volumen, equipo para videoconferencias para el control de obra, cámaras robóticas para la transmisión de imágenes fotográficas en vivo desde el Proyecto Hidroeléctrico El Cajón en Nayarit; Estaciones hidrometeorológicas automatizadas con enlace satelital para visualización de datos en las ciudades de Tepic y México (para el monitoreo de avenidas en el río Santiago, durante la construcción del proyecto El Cajón). [\(Entrevista 4 Anónima, 16 Junio del 2005\).](#)

En líneas telefónicas se cuenta con servicios analógicos y digitales, red privada a nivel nacional entre los directivos de la CFE, líneas para el servicio de fax en cada área de la CPH.

*“Yo considero que la CPH cuenta con equipo más que suficiente para desarrollar sus actividades, con tecnología de punta, software actual, además de estar conectados en red con todo el país.*

*Lo más reciente en innovaciones tecnológicas adquiridas, son tres sistemas que serán de gran utilidad durante la construcción del Proyecto Hidroeléctrico El Cajón y otros proyectos posteriormente. Uno que por primera vez en el mundo se implementa en proyectos hidroeléctricos es el Modelo Electrónico Tridimensional Inteligente, su función es modelar todo el proyecto en tres dimensiones y asociarle todos los documentos relacionados con las diferentes etapas del mismo, desde las bases de licitación, hasta la fase final Así quedo construido (As-built), incluyendo simulaciones de montaje, despiece de equipos y recorridos virtuales por todo el proyecto.” (Entrevista 4 Anónima, Junio del 2005).*

La CPH además cuenta con un equipo de especialistas en informática que brindan el apoyo necesario al personal técnico desarrollando actividades que coadyuvan al desempeño de sus funciones, programación, diseño de bases de datos, administración de la red, soporte técnico, capacitación, evaluación de software, establecen las políticas de operación, seguridad, actualización, así como la adquisición de software y hardware.

La CFE, a través de su Gerencia de Informática cuenta con la tecnología más avanzada, comparable a nivel internacional necesaria para su operación en toda la CFE. *“La tecnología predominante se considera hoy como producto de las decisiones sobre los planes de trabajo, recursos y equipo.” (Salaman, 1994, p. 93)*

Esta empresa tiene por norma establecer una planeación estratégica en la que se revisa continuamente el estado que guardan las telecomunicaciones y la informática, para mantenerse en la vanguardia y satisfacer sus necesidades internas en sus procesos de producción, para satisfacer a sus clientes: industria, agricultura y la sociedad en general. *Portal de CFE (junio 05). Disponible en ([www.cfe.gob.mx](http://www.cfe.gob.mx))*

### *1.2.1.e Los medios de comunicación y la CFE*

El sexenio pasado se transmitieron por televisión anuncios donde se mostró a la CFE como una gran empresa y se resaltó la obra de la ingeniería mexicana. Los slogan transmitidos fueron; “Aunque usted no lo vea”, “Apaga un foco, ahorra un poco”.

Sin embargo, en este sexenio los medios de comunicación televisiva y algunos medios impresos han cuestionado la razón de la CFE, a tal grado que han dividido la opinión pública. El punto ha sido para que se apoye la modificación al artículo 27 constitucional para permitirle a la iniciativa privada ingerencia en los asuntos de la energía eléctrica, por su peso estratégico a nivel mundial.

La CFE ha sido puesta en el ojo del huracán y han tomado cualquier situación ambiental o social para desvirtuar la labor de la empresa, un ejemplo son los conflictos que se han originado en el Proyecto La Parota en el Estado de Guerrero, contra la construcción de la presa.

En especial el periódico la Jornada y Reforma han hecho importantes declaraciones con reportajes, editoriales y entrevistas para demostrar que CFE es una empresa que se creó para el servicio de una nación, que esta es una empresa que cuenta con grupo reconocido de ingenieros a nivel nacional e internacional. Estos medios impresos se han manifestado con importantes investigaciones de análisis en contra de la disfrazada privatización que el gobierno persigue.

Los medios de comunicación impresos como El Gráfico, El Metro y La Prensa han caído en la superficialidad de sus comentarios con respecto a la CFE. Sus opiniones han sido que la CFE no es una empresa rentable, que está trabajando con números rojos, por lo que requiere de una reforma hacendaria; desprestigian al SUTERM declarando que ha dañado gravemente a la empresa; de ahí que los medios inclinen su opinión a la iniciativa foxista para darle cabida a la iniciativa privada, y retoman problemas del vecino país, como desabasto y omiten que éste se da por la división que existe de empresas independientes que generan y distribuyen la energía eléctrica.

### **1.2.1.f Satisfacción del cliente**

CFE cuenta con clientes, tanto internos a quienes tiene que proveer de recursos e insumos; como externos a los cuales satisface sus necesidades, requerimientos, solicitudes y consultas de los clientes. Por ser una gran empresa la CFE cuenta con un servicio y tecnología de punta para atender a su cliente principal, que es la ciudadanía. Los servicios son personalizados y a través de medios electrónicos como CFEmático, Chequemático y módulo de Sistema Informativo Matrix, que permite a los clientes obtener información general sobre la CFE y entrar al portal de Internet para conocer la gama de actividades, compromisos, servicios y funcionamiento de la empresa. Con la entrada en operación del CAV la CFE utiliza los más modernos desarrollos tecnológicos para ofrecer una atención más eficiente y con mayor calidad. [Sala de prensa, \(junio del 2005\). Disponible en \(<http://www.cfe.gob.mx/www2/saladeprensa/informacion/mensajesdeldirector>\) y \(\[www.imt.com.mx/recontact/14/comision.php\]\(http://www.imt.com.mx/recontact/14/comision.php\)\)](#)

La CFE también cuenta con el servicio meteorológico, distribuye energía eléctrica a 22.5 millones de clientes lo cual representa a 80 millones de mexicanos en todo el país. [Sala de prensa, \(junio del 2005\). Disponible en: \(<http://www.cfe.gob.mx/www2/saladeprensa/informacion/mensajesdeldirector>\)](#)

En cuanto a la CPH tiene como clientes internos desde las gerencias, subgerencias, departamentos y disciplinas, quienes van cumpliendo de forma continua los procesos de producción bajo la norma ISO 9000:2000 para satisfacer con calidad y tiempo el producto final.

*Los clientes internos de la CPH, todos son importantes porque de cada una de de las áreas que la conforman, depende su razón de ser. Cada área se va complementando para ir cubriendo los requerimientos del producto final, que es la razón de existir de la organización: La Subgerencia de Anteproyectos realiza los estudios de gran visión, prefactibilidad, factibilidad y la ingeniería básica, la cual pasa a la Subgerencia de Diseños Hidroeléctricos, quienes realizan ingeniería de detalle y diseño de las centrales hidroeléctricas. Dicho trabajo se le pasa a la Gerencia Técnica y Gerencia de Construcción quien finalmente supervisa la construcción del proyecto. La CPH entonces presenta el producto final al cliente principal que es la Subdirección de Construcción o la*

*Dirección de Inversión Financiada, Dirección General o bien, el Gobierno Federal. (Entrevista 1 Anónima, junio 2005).*

Las áreas de la CPH establecen sus necesidades, expectativas o demandas mediante oficios, reuniones, presentaciones y elaboración de propuestas ante las autoridades superiores. El Ingeniero manifiesta que los conflictos que se tienen con los clientes son básicamente la urgencia o “bomberazos”. Los clientes exigen y éstos a su vez son presionados para entregar un proyecto. Muchas veces esta cadena funciona: dar ordenes, se reciben, se dan sucesivamente. Cada nivel lo toma como una prioridad y se olvidan de que quienes hacen el trabajo. Éstos requieren de un espacio y tiempo para elaborarlo. *Las instrucciones nos han llegado por orden presidencial. Los jefes por quedar bien con el cliente, sólo aceptan con una sonrisa y sin “chistar”, transmiten arbitrariamente las instrucciones, y no les interesan los altos costos que esto origina a la organización. Los que hacemos el trabajo profesional, somos los que nos sometemos a una gran presión, a los tiempos extras, trabajos a vapor, errores al por mayor, correcciones por igual. Cumplimos con el cliente, ¿pero a que costos? Se pierde el concepto real del servicio al cliente, pues este no tiene solo la palabra y las órdenes. Tiene límites que hay que establecerle, por la lógica de tiempos para realizar trabajos de excelencia. (Entrevista 1 Anónima, junio 2005).*

Los clientes que la CFE tiene que satisfacer son los usuarios de la energía eléctrica. A éstos les cumple con la generación, transformación, distribución, venta y cobro del servicio. En este ámbito satisface las necesidades de sus clientes.

Por su parte la CPH satisface a sus clientes presentando una cartera de proyectos factibles de realizarse, se cumple con la ingeniería básica del diseño y construcción de los proyectos. Sin embargo, es evidente que muchas veces la satisfacción al cliente genera un gran desgaste emocional, económico y físico a quienes tienen la responsabilidad de satisfacerlo.

Y esto pese a contar con procesos certificados de calidad. ¿En qué radica la contradicción?

### **1.2.1.g Mercado y economía**

La CFE es altamente competitiva ofrece su servicio no solo al sector social, sino agrícola (subsidiados), industria y comercio. La CFE es considerada una empresa que ocupa el segundo lugar de importancia en el país por su aportación en el nivel económico nacional.

La CFE puede fijar los precios de forma estable o predeterminarlos por cierto periodo y hasta mantenerlos. Responde a criterios sociales y de promoción al desarrollo y no de competencia.

La tendencia que tiene el gobierno hacia la CFE es hacia la concentración de la energía a través de empresas privadas, y acabar con la organización nacional para entrar a un mercado globalizado, en donde se busca dar poder sin límite a grandes monopolios internacionales.

### **1.2.1.h Los Proveedores de la CFE**

La CFE tiene como proveedor principal a Petróleos Mexicanos con quien se establece una relación para el suministro de combustible y transportación del mismo a las centrales termoeléctricas, las cuales lo requieren para su funcionamiento.

La CPH cuenta con la colaboración de algunas empresas a las que se les llega a solicitar estudios de investigación, trabajos específicos o información complementaria, que sirve de apoyo a los trabajos que se llevan a cabo en las áreas de la CPH. Se cuenta con la participación de la CFE a través de la Gerencia de Estudios de Ingeniería Civil (GEIC), Comisión Nacional del Agua (CNA), Instituto Mexicano de Tecnología del Agua (IMTA), Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH), Secretaría de Desarrollo. *(Entrevista 1 Anónima, junio 2005) Dicha entrevista es resultado de la colaboración del personal que se mostró interesado en proporcionar información que a nivel gerencial se consideraban datos restringidos, es decir confidenciales.*

El Ingeniero entrevistado, comentó que los problemas recurrentes que se llegan a tener con algunos de estos proveedores ha sido la *“lenta respuesta a las solicitudes de trabajo lo cual*



*ha afectado lamentablemente, con el no cumplimiento de programas de trabajo y además con los costos elevados de sus servicios”. (Entrevista 1 Anónima, junio 2005).*

#### **1.2.1.i Medio Ambiente, factor importante para la CFE**

La CFE en este ámbito busca fortalecer la conciencia ecológica y de protección al ambiente en todas sus áreas.

CFE tiene el compromiso de cumplir con las normas ambientales estableciendo como prioridad la protección del ambiente, tomar conciencia de la importancia de protegerlo, para lograr un desarrollo sustentable.

Por lo anterior, la CFE tiene el compromiso de asignar los recursos para lograr que sus áreas se certifiquen en ISO 14001 Sistema de Administración Ambiental, y obtener de igual forma, los certificados como industria limpia, cuenta con 140 centros de trabajo certificados en la norma ISO 14001, entre ellos se encuentra la CPH.

CFE pone en práctica seis políticas que norman su comportamiento en materia ambiental. El empleo de grandes centrales de generación de energía eléctrica en caso especial de las plantas hidroeléctricas origina en mayor o menor medida impactos en el ambiente. “Ninguna fuente de generación eléctrica está libre de producir impactos ambientales.”

*(Quintanilla, 1997, p. 35)*

De acuerdo con la Ley General de Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente, en el artículo 17 dice: *“En la planeación nacional del desarrollo, será considerada la política ecológica general y el ordenamiento ecológico que se establezcan de conformidad con esta Ley y las demás disposiciones en la materia”*. Así mismo, el artículo 20 expone que *“El ordenamiento ecológico será considerado en la regulación del aprovechamiento de los recursos naturales, de la localización de la actividad productiva secundaria y de los asentamientos humanos, conforme a las siguientes bases: Los principales efectos ambientales asociados con electricidad y embalses hidroeléctricos”*. *Portal de CFE, (julio, 2005). Disponible en (<http://www.cfe.gob.mx/www2/queescfe/informacion/proteccionambiental>)*

### **1.2.1.j La situación actual de la CFE**

Es una empresa que se ha preocupado por satisfacer los requerimientos de la energía eléctrica a nivel nacional, ha fomentado en sus áreas administrativas su incorporación a normas estandarizadas de calidad, ambiente, seguridad en el trabajo, periódicamente realiza encuestas de opinión para conocer el clima organizacional de la empresa en sus diferentes unidades administrativas, de continuo realiza mejoras en el Internet e Intranet para actualizar, modernizar sus datos.

La capacitación es uno de sus recursos más importantes y en los que invierte económicamente. Ha modificado algunas estructuras de las unidades administrativas y las plazas estratégicas las han estado ocupando, gente ajena a la institución, quienes se caracterizan por no tener ningún apego a la institución. *“Su posición de autoridad les permite realizar acciones que afectan notablemente a la empresa y suelen intimidar a la gente que tiene años en la CFE, sin embargo existen alianzas de gente que no tiene valores y se presta hacer actos ilícitos”.* (Entrevista 3 Anónima, Julio 2005)

Gracias a que ha cumplido con los estándares de calidad es considerada “Empresa de Clase Mundial”.

Cuenta con un sistema de promociones al personal, brinda todos los servicios, prestaciones, derechos laborales y los convenios que ha realizado con el SUTERM. Además ha invertido en remodelaciones en las áreas y mobiliario.

Se tomaron del Portal de CFE los siguientes datos:

- Sistema Eléctrico Nacional: 824,554 MW de capacidad instalada de generación, 827 MW corresponden a LFC y 43,727 MW a CFE e incluye a los productores externos.
- 161 plantas generadoras
- 37,675 Km. de red de transmisión
- 155,940 MVA (Mega Volts Ampere) de capacidad de transformación.
- 8 áreas de control
- 13 Divisiones de distribución

- Atiende a mas de 80 millones de usuarios
- 57,080 empleados en activo

#### ***1.2.1.k Situación actual de la Coordinación de Proyectos Hidroeléctricos***

Actualmente tiene en supervisión el Proyecto Hidroeléctrico El Cajón; en vías de licitación el proyecto hidroeléctrico La Parota, se acaba de ampliar la Central Hidroeléctrica Chicoasén, se concluyó la Presa Reguladora Amata y están por realizarse las adecuaciones a las bases de licitación para el Proyecto La Yesca.

Se tiene programado para noviembre del 2005 la integración de los tres sistemas de gestión: Calidad, Ambiental y Seguridad en el Trabajo. Hasta el momento ha obtenido de forma independiente las certificaciones a los sistemas mencionados.

Las contrataciones han sido menores en comparación del personal que se ha retirado del área por jubilaciones. Se cuenta con una plantilla de personal que no se tiene cubierta, porque desde hace tres años se habla de una reestructuración que ha sido pospuesta y lo cual afecta en el cumplimiento de funciones.

Existe en el ámbito formal estabilidad para el logro de las metas establecidas en el contrato programa de la CPH, aunque en el ámbito informal exista un clima laboral en desajuste, por inconformidades propiciadas por el favoritismo, control, falta de trabajo, contratos externos para que realicen las labores de los empleados y autoritarismo despótico, por parte de las jerarquías. (*Entrevista 3 Anónima, julio 2005*).

Los siguientes datos fueron proporcionados por el entrevistado.

- Cuenta con una agenda del potencial hidroeléctrico nacional
- Número de proyectos: 512 (se tienen identificados, gran visión, prefactibilidad, diseño y construcción.
- 42,802 MW Potencia instalada
- 114,988 GWh generación media anual
- 1,857 GWh generación Central Hidroeléctrica Manuel Moreno Torres

- 930 MW potencia instalada con la ampliación de la Central Hidroeléctrica Manuel Moreno Torres

#### Metas a corto plazo

- 1,228 GWh generación media anual. En construcción “P.H. El Cajón”
- 37 GWh incremento en la generación, puesta en servicio de la Presa Reguladora Amata
- Están por licitarse: La Parota, Ampliación Villita, Ampliación Zimapán, Copainalá y Repotenciación Infiernillo (*Entrevistado 1 Anónimo, 2 de agosto, 2005*).

#### Líneas estratégicas de la CPH 2003 – 2006

- Proyectos institucionales. Desarrollo de nueva infraestructura de generación. Proyectos de Rehabilitación y Modernización. Supervisión de ingeniería de detalle de proyectos en construcción.<sup>3</sup>
- Venta de servicios de ingeniería. Clientes nacionales e internacionales.
- Cumplir con los compromisos institucionales. Certificación en la norma ISO 9000, ISO 14000 e ISO 18 000. Programa Institucional de Calidad Total. Programa Estratégico Institucional de Desarrollo Sustentable. (*Entrevistado 1 Anónimo, junio, 2005*).

A simple vista se observan rasgos conflictivos entre una organización estructuralmente fuerte y donde su funcionamiento “choca” con un clima organizacional en crisis. “Los trabajadores satisfechos trabajan más y mejor que los frustrados... la felicidad eleva la eficiencia en las organizaciones e inversamente, sin organizaciones eficientes no hay que pensar mucho en nuestra felicidad” (*Etzioni, 1986, p. 3*). Es evidente que la CPH no trabaja bajo la eficiencia organizacional, sino bajo una normativa de trabajadores que se sienten con frustraciones, impotencia, enojo, no puede haber felicidad, cuando los directivos les quitaron el trabajo de las manos y favorecen a empresarios que sólo buscan obtener beneficios.

---

➤ <sup>3</sup> La supervisión es cuestionada por el personal, puesto que se ha dado por contrato.

### **1.3 Historia**

Conocer la historia de una organización es importante para el individuo que forma parte de ella, porque coadyuva a generar una identidad entre sus miembros, genera compromiso, sentido de pertenencia, orgullo y alienta al trabajador.

#### **1.3.1 Origen de la Comisión Federal de Electricidad**

En 1937 tres empresas ofrecían el servicio de energía eléctrica con serias dificultades a siete millones de mexicanos, que representaban el 38% de la población. La oferta no satisfacía la demanda, las interrupciones en el servicio eran constantes y las tarifas muy elevadas, situaciones que no permitían el desarrollo económico del país. Además, estas empresas se dedicaban principalmente a los mercados urbanos más redituables sin contemplar en sus planes de expansión a las poblaciones rurales, donde habitaba el 67% de la población.

Para dar respuesta a esta situación, el Gobierno de México decide crear el 14 de agosto de 1937, la CFE, que en una primera etapa se dio a la tarea de construir plantas generadoras para satisfacer la demanda existente y cambiar el enfoque regionalista de la electrificación. En las regiones apartadas de las grandes ciudades, la electricidad se convirtió rápidamente en una fuente benefactora para el bombeo de agua de riego, el arrastre y la molienda, pero sobre todo para el alumbrado público.

En 1960, de los 2 308 MW de capacidad instalada en el país, la CFE aportaba el 54%, la Mexican Light el 25%, la American and Foreign el 12% y el resto de las compañías el 9%. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos de generación y electrificación, para estas fechas apenas el 44% de la población contaba con electricidad. Desde la creación de la CFE, la población creció en un 91% (34.9 millones de habitantes), acompañada de un vertiginoso desarrollo de la industria, la agricultura y otras actividades urbanas y rurales.

La situación del Sector Eléctrico Mexicano motivó al entonces Presidente Adolfo López Mateos a nacionalizar la industria eléctrica el 27 de septiembre de 1960. Para ello, se adhirió al párrafo sexto del artículo 27 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos lo siguiente: "Corresponde exclusivamente a la Nación generar, conducir,

transformar, distribuir y abastecer energía eléctrica que tenga por objeto la prestación de servicio público. En esta materia no se otorgarán concesiones a los particulares, y la Nación aprovechará los bienes y recursos naturales que se requieran para dichos fines".

La nacionalización de la industria eléctrica respondió a la necesidad de integrar un Sistema Eléctrico Nacional, de ampliar la cobertura del suministro, para acelerar la industrialización de México.

El Estado adquirió los bienes e instalaciones de las compañías privadas, que operaban deficientemente por falta de inversiones y problemas laborales.

En la década de los 60's la inversión pública se destinó en más del 50% a obras de infraestructura. Con parte de estos recursos se construyeron importantes centrales hidroeléctricas generadores de energía como fueron: Infiernillo y Temascal. Fue una época gloriosa ya que la CFE tenía toda la maquinaria y equipo de construcción necesario.

En diez años se instalaron plantas generadoras por el equivalente a 1.4 veces lo hecho hasta esa época; para 1971 se logró una capacidad instalada de 7 874 MW.

Al finalizar la década de los 70's, se superó el reto de sostener el mismo ritmo de crecimiento al instalarse entre 1970 y 1980 centrales generadoras por el equivalente a 1.6 veces lo hecho anteriormente, lo cual representó una capacidad instalada de 17 360 MW.

*"La organización en la época de los 70's era muy diferente, se estableció la Gerencia de Construcción, después se dividieron los departamentos de plantas hidroeléctricas y de ahí dependían las Oficinas: Civil, Electromecánica y de Anteproyecto. A estos se conoció como grupos de proyectos. Cada miembro del grupo conocía lo que hacíamos, sabíamos los problemas y todos nos dábamos a la tarea de resolverlos. Todos nos involucrábamos y se propiciaba un ambiente de competencia para hacer bien las cosas. Había diferencias entre los ingenieros civiles y electromecánicos; cada uno defendía su especialidad como única, pero cuando se trataba defender el diseño de la obra en la ejecución, todos éramos uno. Defendíamos con argumentos de cómo debían hacerse las cosas en las obras en construcción, ahí no había diferencia entre nosotros. La creatividad, ingenio, iniciativa, el compromiso, los conocimientos fueron fortaleciéndose,...comenzó la era del aprendizaje,*

*conocimiento y experiencia en ingeniería. Los extranjeros nunca nos intimidaron, al contrario fuimos nosotros los que les impactamos. Había una excelente comunicación con los jefes, nos involucraban en todo el proyecto, nuestra opinión era valiosa. La camiseta la teníamos bien puesta. Era un honor pertenecer a la Comisión Federal de Electricidad”. (Con gran emoción, el ingeniero entrevistado, sonreía al explicar cada momento, era como estarlo viviendo nuevamente. El brillo en sus ojos mostró la satisfacción de esas épocas gloriosas. Entrevista 3 Anónimo, julio 2005).*

La dinámica expansión del sector eléctrico nacional se acrecentó a partir de la década de los ochenta y para finales de 1994 cuando el 2.8 por ciento se producía en hidroeléctricas

Esta cifra fue muestra del enorme avance tecnológico que México estaba alcanzando en materia de producción de electricidad. El alto grado de desarrollo técnico se vio con la construcción de las plantas hidroeléctricas y propició un incremento en la disponibilidad de energía.

La crisis financiera de 1982 no permitió la realización de obras de importancia en el sector eléctrico. En 1987 entraron en operación comercial las centrales hidroeléctricas Bacurato, Carlos Ramírez Ulloa (El Caracol), Ángel Albino Corzo (Peñitas), Amistad y la unidad cuatro de Las Rosas.

La central Manuel Moreno Torres (Chicoasén), a 18 kilómetros al norte de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, se mantiene como la hidroeléctrica de mayor capacidad en el país, con 1 500 MW. Su cortina de enrocamiento es de 265 metros; por sus dimensiones es la más alta del continente.

Con el rostro sonriente por recordar tiempos de bonanza el Ingeniero expresó: *“Para mí ha sido el proyecto hidroeléctricos más grande, más importante..., probablemente el que representó la mejor etapa de la CFE, por la magnitud de la obra a nivel Latinoamericano. Además fue la mejor época de integración del equipo de ingenieros. Éramos un equipo integrado, la dirección transmitía adecuadamente sus instrucciones. Podíamos estar trabajando simultáneamente tres proyectos hidroeléctricos. Hicimos Peñitas, Caracol y Bacurato. Teníamos mucho trabajo, por lo que se tuvo que contratar a un grupo grande de*

*ingenieros: civiles y electromecánicos. Prácticamente nos triplicamos.” (Entrevista 3 Anónima, julio 2005).*

Es importante resaltar que a finales de los 80´ también se empezaron a darse cambios de reestructuración, por el auge que se tuvo la Gerencia de Proyectos Hidroeléctricos, con el Ing. Agustín Cárdenas se creó la Coordinación de Proyectos Hidroeléctricos. Lamentablemente para muchos ingenieros no ascendieron al Ing. Cárdenas, quien había mostrado gran capacidad y parte de los éxitos se debieron a él. *“En el caso de Líneas de Transmisión su Gerente si subió a Coordinador; en el caso de Hidroeléctricas vino el Ing. Federico Schroeder un personaje que no tenía en sus venas la pasión de la experiencia, le faltaba la identidad hacia el trabajo y a nuestro equipo, (con un tono melancólico y sin ese brillo de emoción ya en los ojos del entrevistado), pusieron a un jefe más y puedo entenderlo, ya que a mayor cantidad de trabajo se requiere una estructura mayor, la proyección que llevábamos requería quizá de aumentar un eslabón más en la organización, (con un silencio sepulcral concluyó) pero bueno, eso se dio”. (Entrevista 3 Anónima, julio 2005).*

En 1991 la capacidad instalada ascendía a 26 797 MW. En 1993 se inaugura Agua Prieta que trabaja con las aguas residuales de la Ciudad de Guadalajara. Este proyecto fue construido con tecnología cien por ciento mexicana. En 1994 se pone en operación Aguamilpa-Solidaridad, en 1995 Zimapán y Huites.

Actualmente, la capacidad instalada en el país es de 46 171.02 MW:

➤ 50.32% corresponde a generación termoeléctrica de CFE
➤ 16.79% a Productores independientes de energía
➤ <b>22.22% a hidroeléctrica</b>
➤ 5.63% a centrales carboeléctricas
➤ 2.08% a geotérmica
➤ 2.96% a nucleoelectrica
➤ 0.005% a eoloeléctrica



### **1.3.2 De “Electricidad para el progreso de México” a “Una Empresa de Clase Mundial”**

Al finales de los 90 y principios del nuevo milenio la CFE incorpora a sus procesos de producción normas internacionales de calidad, protección al medio ambiente y seguridad industrial, mismos que sirven para compararse y medirse con otras empresas en el mundo.

Satisfacer las necesidades de Electricidad para el progreso de México ya no es suficiente, ahora se tiene que dar el servicio con la calidad y oportunidad que nuestros clientes merecen, generar la energía necesaria e incrementar la productividad de la empresa esto es, cumplir con los indicadores que se requieren para ser una Empresa de Clase Mundial

### **1.3.3 Sistema de Gestión de la Calidad**

Desde 1999 a la fecha la CPH tiene incorporado, en su sistema organizacional, un sistema normativo internacional de calidad (ISO 9000) para certificar sus procesos de producción. Lo cual le ha permitido a su vez concursar en licitaciones a nivel internacional, para el diseño de centrales hidroeléctricas. Ha ganado una licitación para una central en Panamá y a la fecha se esta concursando para el diseño de dos centrales hidroeléctricas, en Centroamérica.

*“En Septiembre de 1996 me fue asignada la responsabilidad de diseñar, desarrollar, implantar, gestionar y mantener actualizado un Sistema de Administración de la Calidad para la CPH; este Sistema debería cumplir con los requisitos de la familia de normas ISO 9000 y obtener la certificación de un organismo certificador.*

*Después de haber realizado un diagnóstico de las condiciones y métodos con los que se realizaban las actividades en las áreas de la CPH y de haber analizado el alcance de cada norma de la familia ISO 9000, se determinó que; con base en el tipo y alcance de las actividades que realiza la CPH, el modelo aplicable sería el de la norma ISO 9001: 1994.*

*El diseño, desarrollo y la implantación del Sistema, se llevó a cabo con un reducido grupo de ingenieros, el cual fue sujeto a capacitación para poder desarrollar el trabajo; estos*

*mismos ingenieros fueron capacitados y calificados como auditores de calidad. (Entrevista 6 Anónima, julio 2005).*

Después de la implantación del Sistema en la CPH y para estar en condiciones de recibir la auditoría de certificación, se realizaron las actividades de auditoría interna y de revisión de la dirección; sólo hasta que éstas estuvieron concluidas se ejecutó la auditoría de certificación por parte del organismo certificador CALMECAC, obteniéndose el 27 de Mayo de 1999 el certificado No. 239211 con una vigencia de 3 años.”

A partir de Enero de 2003 y con la fecha límite de terminación del 15 de Diciembre de 2003, se inició una revisión total del Sistema, no sólo para adoptar la norma ISO 9001:2000, sino que a esta tarea se le adicionó la integración del Sistema de Administración Ambiental y del Sistema de Seguridad Industrial con la finalidad de obtener para la CPH un Sistema Integral de Gestión de la Calidad, Ambiental y de la Seguridad Industrial.

La opinión generalizada del personal respecto al Sistema de Gestión de la Calidad, *“es un requisito burocrático para tener la certificación de los procesos pero eso no significa que hacemos mejor las cosas, sólo que estamos certificados en la forma oficial (documentos) pero en los hechos de cómo hacemos nosotros las cosas no está certificado ni es tomado en cuenta. Cuando vamos a tener auditorías me preparo y presento mi auditoría y la paso. No creo que sea malo, lo malo es que quienes hicieron el documento (procedimiento, instrucción de trabajo o técnica) están fuera de la realidad porque no trabajamos así.”* (Entrevista 3 Anónima, julio 2003)

#### **1.3.4 Análisis de la Estructura**

En este apartado el objetivo es dar a conocer el ideario organizacional de la CFE-CPH para lo cual se incluyeron datos específicos de algunas historias de la vida hechas a empleados de la organización; se solicitó el apoyo para obtener investigación documental oficial, la cual se negó por considerarse confidencial por personal de la Alta Dirección. Lo anterior propició que se tuvieran retrasos en la elaboración de este apartado. Sin embargo, es

importante resaltar que con la colaboración de algunos compañeros de trabajo se tuvo finalmente cierta información.

El ideario organizacional se considera que es el conjunto de valores, normas o símbolos que ayudan a la organización a tener una dirección que conduzca a sus miembros a seguirla. Para la CFE-CPH estos fundamentos están regidos por su; misión, visión, valores corporativos, objetivos y principios, ya que estos conforman el plan estratégico en el que se rigen las políticas de la organización. Estas características representan la imagen, dirección, orden y proyección de la organización. Los líderes son los responsables de difundirlos a los miembros dichos valores que animan la vida de la institución.

*“La misión y los valores no son conceptos retóricos, forman parte de la estrategia de negocios y tienen que estar alineados con las políticas y los procesos” (Rosemmt, 2005; pp. 94-95).*

Una misión es fundamental para la toma de decisiones, debe ser clara y estable para generar un compromiso por parte del trabajador de CFE.

<b>MISIÓN: Razón de ser de la organización.</b>
<b>Comisión Federal de Electricidad (CFE)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Asegurar, dentro de un marco de competencia y actualizado tecnológicamente, el servicio de energía, en condiciones de cantidad, calidad y precio, con la adecuada diversificación de fuentes de energía.</li><li>• Optimizar la utilización de la infraestructura física, comercial y de recursos humanos.</li><li>• Proporcionar una atención de excelencia a nuestros clientes.</li><li>• Proteger el medio ambiente, promover el desarrollo social y respetar los valores de las poblaciones donde se ubican las obras de electrificación.</li></ul>
<b>Coordinación de Proyectos Hidroeléctricos (CPH).</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar proyectos hidroeléctricos bajo los criterios de calidad, la preservación del ambiente y la seguridad.</li></ul>

Fuente: Portal de CFE, (junio, 2005). Disponible en ([www.cfe.gob.mx](http://www.cfe.gob.mx)).

Como órgano superior la CFE establece con claridad su misión la cual se complementa con la de la Coordinación.

La visión representa el contexto del futuro deseado, los propósitos a alcanzar en una organización en un período determinado.

## VISIÓN

### Comisión Federal de Electricidad (CFE)

- Una empresa de clase mundial que participe competitivamente en la satisfacción de la demanda de energía eléctrica nacional e internacional que optimiza el uso de su infraestructura física comercial, a la vanguardia de la tecnología, rentable, con imagen de excelencia, industrial limpia y recursos humanos altamente calificados.

### Coordinación de Proyectos Hidroeléctricos (CPH).

- Consolidarse como área fundamental para la CFE y transformarse en una consultoría de ingeniería, en el ámbito de la generación hidroeléctrica.

[Intranet CFE, \(junio/2005\). Disponible en. \(Intranet CFE\)](#)

Es evidente que ahora la CFE y organismos internos sólo buscan regirse en procesos que estén bajo indicadores estandarizados, para medir la eficacia y la competitividad sin que se considere la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, con base a principios técnicos y económicos orientados a servir los intereses públicos. Metafóricamente hablando se ve que la “Electricidad para el progreso de México” se convirtió ahora en “Empresa de Clase Mundial”.

Los objetivos deben ser congruentes, reales, medibles, trazables, ambiciosos que generen compromiso entre los empleados de una empresa. Es importante reconocer que éstos son flexibles para adaptarlos a los cambios. Normalmente éstos cubren aspectos económicos, de innovación, productividad, rentabilidad, entre otros.

*“El objetivo de la organización es el modelo real de las actividades y decisiones” (Mayntz, 1990, p. 75)*

## OBJETIVOS

### Comisión Federal de Electricidad (CFE)

- Mantener a CFE como la empresa de energía eléctrica más importante a nivel nacional.
- Operar sobre las bases de indicadores internacionales en materia de productividad, competitividad y tecnología.
- Ser reconocida por nuestros usuarios como una empresa de excelencia que se preocupa por el medio ambiente y está orientada al servicio al cliente.
- Administrar ágil, eficiente y competitivamente, los recursos de la entidad, promoviendo la mejora continua de su gestión y la alta calificación y desarrollo profesional de sus trabajadores.

### Coordinación de Proyectos Hidroeléctricos (CPH).

- Presentar a consideración de las autoridades superiores la cartera de proyectos hidroeléctricos potencialmente aprovechables para tener opciones de diversificación de fuentes de energía en CFE

- Incrementar la infraestructura hidroeléctrica para cubrir las necesidades de demanda de energía del país, de acuerdo con el Programa de Obras de Inversiones del Sector Eléctrico (POISE)
- Asegurar el acervo de información de proyectos hidroeléctricos e incrementar el conocimiento del capital humano de la CPH, para mantenerse a la vanguardia en el desarrollo de proyectos.
- Innovar en el desarrollo de los esquemas de aprovechamiento hidroeléctricos minimizando costos e incrementando beneficios.
- Propiciar la mejora de los procesos, la promoción de los servicios de energía y la eficiencia en la aplicación de los recursos autorizados, para incrementar la rentabilidad de la organización.
- Desarrollar especificaciones técnicas para licitación de proyectos hidroeléctricos.
- Supervisión de construcción y montaje de proyectos hidroeléctricos.

Fuente [Intranet CFE, \(junio, 2005\)](#). Disponible en [\(Intranet CFE\)](#)

La importancia del observador es indagar, conocer, escuchar, observar el ambiente en el que se desarrollan los miembros de la organización y anotar la disparidad que existe entre lo escrito oficialmente y el desconocimiento total o parcial de los objetivos. La gente considera que no existe ningún interés de la organización por incrementar o mantener el conocimiento del capital humano, en cuanto se está jubilando y no se capacita a los nuevos por falta de trabajo. Por lo anterior, no puede hablarse de mantenerse a la vanguardia y mucho menos de supervisar la construcción y el montaje de los proyectos en tanto que se está dando este proceso a empresas fuera de la CFE.

En diciembre del 2004, el Representante de la Dirección del Sistema Gestión de la Calidad realizó una encuesta con preguntas cerradas, para conocer varios puntos relacionados con dicho sistema y del conocimiento de la misión y objetivos estratégicos de la CPH; una de las preguntas que se hicieron fue si el personal identificaba los objetivos de la Coordinación. De un total de 310 empleados encuestados, 214 contestaron que si los conocían, mientras que los 96 restantes no contestaron la pregunta.

## **VALORES**

### **Comisión Federal de Electricidad (CFE)**

- 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 nuestros 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.

#### **Coordinación de Proyectos Hidroeléctricos (CPH).**

- Calidad y armonía en el trabajo
- Comunicación organizacional
- Uso eficiente de recursos
- Calidad en el servicio
- Oportunidad y confiabilidad
- Trabajo en equipo
- Orden y disciplina

([Intranet CFE](#) ...01/06/2005)

Es evidente que existe una ruptura entre lo que se dice y lo que se hace desde la CFE hasta la CPH y pareciera que el factor humano es el que menos importa. No existe la difusión del ideario organizacional, la gente no sabe a donde va ni tiene identidad. La comunicación organizacional se da en quienes están de acuerdo en las políticas y estrategias contrarias a las que se leen. La capacitación no se da para potenciar los conocimientos y habilidades del trabajador sino para el logro de metas del contrato programa gestión. La armonía, la comunicación, la oportunidad, confiabilidad y trabajo en equipo solo se vive en ciertos niveles de la estructura pero no en toda la CPH.

Estructura formal.

Etzioni menciona en “Organizaciones Modernas” (1986) que la sociedad es organizacional, ya que la mayoría de las acciones de los hombres giran en torno a organizar, racionalizar los procesos para lograr la efectividad y la eficiencia. En su interior se crean importantes formas, esquemas o “unidades sociales” que persiguen fines específicos.

Existen variadas estructuras funcionales y se representan a través de organigramas. La CFE tiene una estructura tradicional lineal, es decir tiene un organigrama funcional, el cual se caracteriza por la división de funciones, pero con un alto grado de centralismo para la toma de decisión, ejercen control y dirigen los esfuerzos concertados de la institución: Ver organigrama general de la CFE página siguiente<sup>4</sup>. Se considera que este tipo de organigramas se vuelve lento y poco eficaz, por la multiplicidad de productos. (Bartoli1983, p.64).

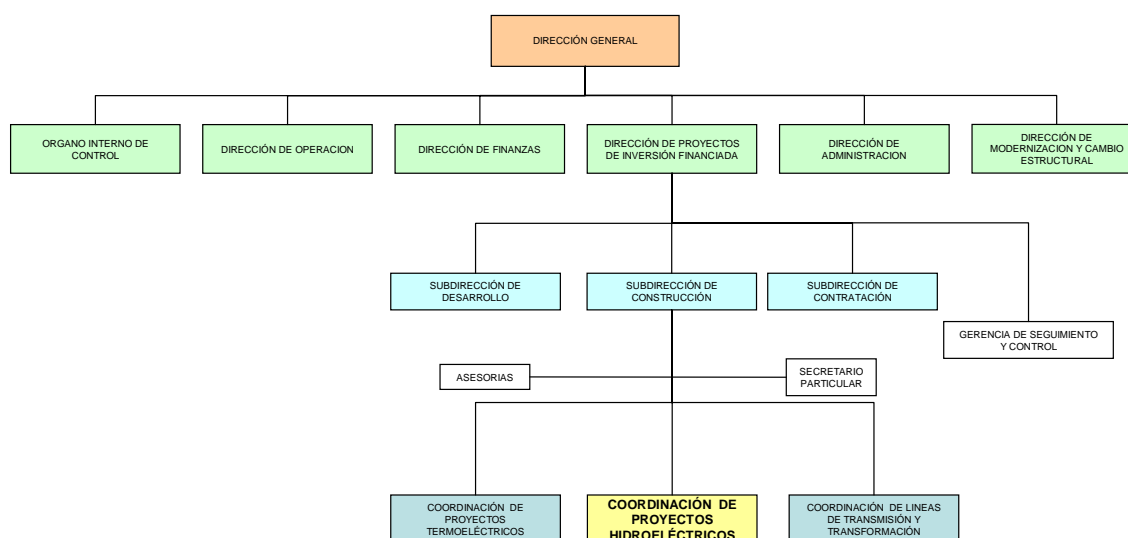
Actualmente la CPH, paradójicamente juega dos papeles complejos y contradictorios: el del interés institucional y el de los niveles personales de quienes dirigen con una restricción fundamental y que a la larga reditúa en deficiencias y consecuencias que suelen ser en gran escala.

*“La estructura restringe la atención de los aspectos internos, a expensas de un interés suficiente por la repercusión social y las consecuencias de las organizaciones en gran escala. (Salman, 1984, 70)*

---

<sup>4</sup> Es interesante hacer notar que en el Estatuto de la CFE Federal de Electricidad, en el XXI lugar está con el nombre de Subdirección de Proyectos y Construcción. Sin embargo, todos los documentos oficiales hasta la fecha omiten el título oficial y únicamente se deja como: Subdirección de Construcción. Los órganos superiores han omitido exigir que se implemente el nombre oficial.

## Organigrama general de la Comisión Federal de Electricidad



Fuente Intranet CFE, (junio, 2005). Disponible en (Intranet CFE)

### 1.3.5 Estructura formal de la Coordinación de Proyectos Hidroeléctricos

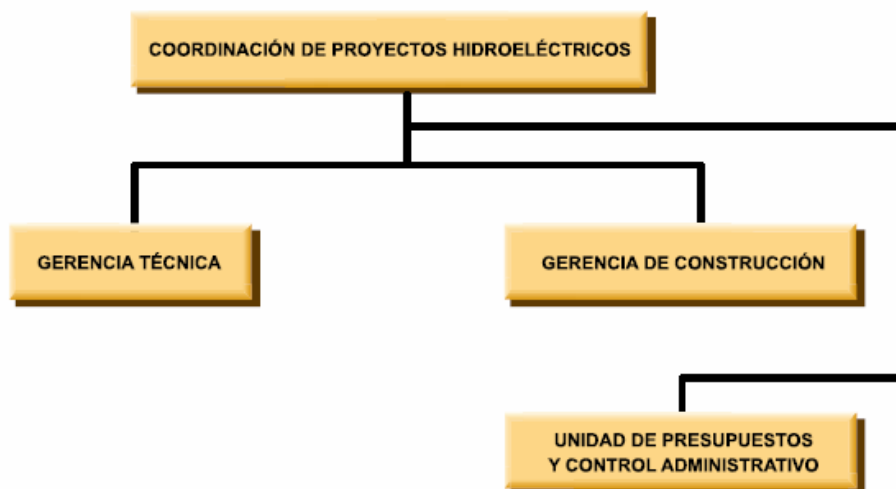
La CPH se conduce como un organismo dependiente de la Dirección de Proyectos de Inversión Financiada, así como de la Subdirección de Proyectos y Construcción (Subdirección de Construcción), de quienes recibe las estrategias y lineamientos a seguir. Cada uno de estos niveles jerárquicos actúan como: “*directivos unitarios tienden a ver la autoridad formal como la única fuente de poder legítimo, y así raramente reconocen el derecho o capacidad de otros para influir en los procesos de dirección.*” (Morgan, p. 175)

La CPH desde hace tres años vive este tipo de dirección unitaria por parte de los niveles superiores y por ende el Jefe de la Coordinación actúa con el mismo poder legítimo que le otorga el puesto de la institución, ya que desde su nombramiento, como dice Morgan raramente reconoce el derecho y capacidad de su equipo de trabajo, para influir en los procesos de producción. Aplica la autoridad como la única razón verdadera.



Legitiman su autoridad haciendo uso de las facultades que les son dadas y esperan obtener sumisión que se produce por los medios de poder (coercitivo, remunerativo, normativo y el involucramiento de los miembros (Etzioni, p 77)

A continuación se presenta el organigrama funcional descendente de la CPH.



Fuente Intranet CFE, (junio, 2005). Disponible en (Intranet CFE)

En el proceso de depuración de documentos de un archivo, en el mes de julio del 2005, se encontró una copia del Manual de la Organización de la Coordinación, el cual no ha sido modificado desde el 08/11/1998 y se da a conocer la estructura y funcionamiento de la organización. Sólo se mencionaran algunas de las áreas de la CPH para conocer: los objetivos, funcionamiento, responsabilidades, etc., que debieran acatarse por cada una de las áreas administrativas de la CPH.

### ***1.3.6 Jefatura de la Coordinación***

Objetivo: Efectuar el enlace necesario para el desarrollo de los proyectos hidroeléctricos desde las etapas de factibilidad y diseño hasta su ejecución.

Función: Dirigir y coordinar las actividades de la Gerencia Técnica, Gerencia de Construcción, la Unidad de Presupuestos y Control Administrativo, atendiendo las directrices que marquen la Subdirección de Proyectos y Construcción y otras áreas directivas y normativas de la CFE.

Responsabilizarse ante la Subdirección de Construcción de la ingeniería de los proyectos y la construcción de los mismos para que se efectúen con la calidad y costos adecuados, ordenando las revisiones y ajustes necesarios.

Es evidente que nada de esto concuerda con los objetivos que se tienen contemplados actualmente. No existe responsabilidad ni función clara, más que sometimiento de dicha Subdirección o niveles superiores para acatar negociaciones de trabajo con empresas externas a la CFE, las cuales van en contra del trabajo de los ingenieros de la CPH.

### ***1.3.7 Unidad de Presupuestos y Control Administrativo***

Objetivo: Cuidar el cumplimiento por parte de las áreas de la CPH de las normas que se establezcan acerca de la programación y del control presupuestal y procesos administrativos, así como por otras áreas de la CFE, en lo relativo a los proyectos hidroeléctricos.

Funciones: Establecer y llevar a cabo los controles del ejercicio presupuestal, avances y en general los encaminados a optimizar el empleo de los recursos económicos, en los proyectos en proceso de diseño y/o construcción.

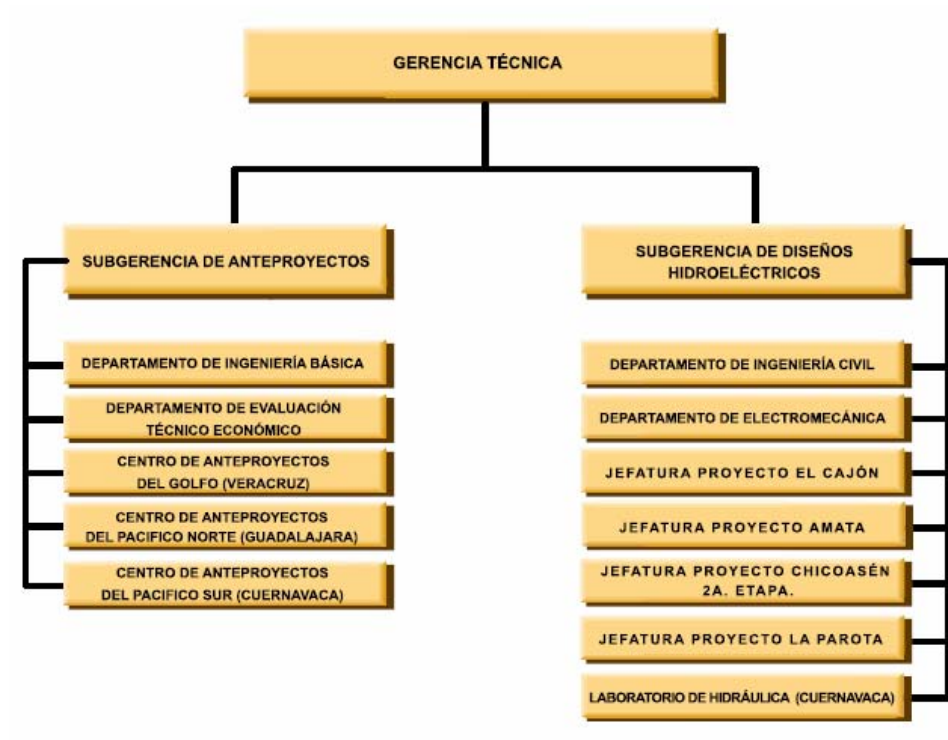
Elaborar, supervisar y actualizar los presupuestos anuales de los proyectos hidroeléctricos en etapa de diseño y/o construcción, integrando la información que se genere en las Gerencias Técnica y de Construcción.

Atender la interrelación funcional de las áreas de la CPH con la Subdirección de Proyectos y Construcción y en general con las demás de Oficinas Nacionales y foráneas de la CFE que sea necesario, respecto a presupuesto y administración.

De igual forma su desempeño se rige por las disposiciones de la Alta Dirección y la forma de manejar ciertos aspectos a intereses particulares con el cuidado de manejar la información con discrecionalidad y favoritismo.

### 1.3.8 Gerencia Técnica

Objetivos: Fijar directrices para el desarrollo de los Proyectos Hidroeléctricos en cuanto a estudios de factibilidad, diseño, especificaciones de construcción y adquisición de equipos de instalación permanente.



Fuente Intranet CFE, (junio, 2005). Disponible en (Intranet CFE)

Apoyar a la Gerencia de Construcción para que los Proyectos Hidroeléctricos se construyan con la calidad y especificaciones definidas en los proyectos ejecutivos, cumpliendo con los programas establecidos.

Funciones: Dirigir y coordinar las actividades de las Subgerencias de Anteproyectos y de Diseños Hidroeléctricos, dependientes de la Gerencia.

Responsabilizarse ante la CPH de la planeación y programación de los proyectos que deben ejecutarse a través de la Gerencia de Construcción.

Verificar que se efectúe el control necesario y apoyar la supervisión de las actividades de construcción y montaje electromecánico durante la ejecución de los proyectos.

Dicha gerencia cumple actualmente con la dirección unilateral de la Alta Dirección sin objetar la autoridad ya que de ello depende su posición jerárquica. Lo expuesto al principio solo queda en la panacea.

### **1.3.9      *Subgerencia de Anteproyectos***

Funciones: Dirigir y coordinar los trabajos de los Departamentos y de los Centros Regionales de Anteproyectos tendientes a la identificación del potencial hidroeléctrico nacional. Definir el alcance y tipo de los estudios necesarios con el fin de establecer claramente la factibilidad de los aprovechamientos hidroeléctricos.

Dirigir, coordinar, plantear y revisar las actividades de los Departamentos de Ingeniería Básica, y Evaluación Técnica Económica, así como las correspondientes a los Centros Regionales en las distintas etapas de planeación de los aprovechamientos hidroeléctricos.

Fijar directrices para los estudios de identificación, evaluación del potencial hidroeléctrico, prefactibilidad y factibilidad.

Establecer los presupuestos anuales de los Centros y de las demás áreas, y efectuar el seguimiento de su ejercicio.

Es un organismo que cumple con lo establecido, además de sujetarse a otras funciones de calidad, sin objetar ya que de esto depende su posición privilegiada dentro de la CPH.

### **1.3.10      *Subgerencia de Diseños Hidroeléctricos***

Funciones: Contar con los diseños ejecutivos de los proyectos de plantas hidroeléctricas, programados para su construcción, de acuerdo a los compromisos y alcance del POISE.

Producir los diseños y especificaciones necesarias, con una calidad técnica adecuada y que sirvan de base para la adquisición de los equipos y materiales de instalación permanente en los proyectos de plantas hidroeléctricas y que además estén programados dentro del presupuesto establecido para ello.

Definir los objetivos generales de la Subgerencia y organización de su área, delegando la autoridad necesaria para que sus subordinados cumplan con sus funciones y responsabilidades.

Controlar y evaluar periódicamente los avances y resultados de las actividades de su personal y toma las medidas correctivas que se requieran.

Iniciar, desarrollar y concluir los diseños y planos necesarios para la construcción de los proyectos hidroeléctricos y para el montaje e instalación de los equipos permanentes; también es responsable de la elaboración de las especificaciones para los concursos de obra civil y para la adquisición de los equipos principales, así como de la implantación de los concursos respectivos en su aspecto técnico y la evaluación de los cuadros comparativos correspondientes.

Vigilar la aplicación de los procedimientos establecidos para lograr una interrelación adecuada entre las áreas técnicas y administrativas de CFE y su personal.

Participar en la planeación, organización, dirección y control de los programas de diseño, de adquisición de equipo, de capacitación del personal y de aprobación de procedimientos técnicos y administrativos.

Mantener relación constante con otras áreas dentro y fuera de la CFE para coordinar sus actividades con las propias de la Subgerencia.

Reportar a la CPH, los avances y aspectos relevantes de su gestión.

Crear y propiciar un ambiente adecuado para el trabajo productivo, la comunicación, la integración y el desarrollo de su personal.

Lastimosamente en esta Subgerencia de Diseños sus funciones están quedando en el almanaque y no para permanecer como un área de gran experiencia.

Una vez que se han descrito los, objetivos, funciones de las áreas que integran la Coordinación, se procederá a realizar un análisis de su entorno

## **1.4      *Análisis del Entorno de la Coordinación***

En este apartado se consideran elementos importantes que la CPH tiene perfectamente definidos y que han sido el producto de la investigación de ingenieros de la Coordinación, con el propósito de identificar su situación actual. Dicha información fue proporcionada por personal que tiene acceso a los niveles de mandos medios y superiores, se solicitó mantener discrecionalidad en los nombres, para evitar problemas en el desempeño de sus funciones (julio del 2005).

En cada sección, con sus viñetas se resumen algunos puntos de análisis y se subrayan por considerarse trascendentes para la organización.

### **1.4.1      *Expectativas de crecimiento de la Coordinación***

- Expectativa de crecimiento económico del 3.5% en el 2005, lo que prevé la salida del estancamiento de la economía en la segunda parte de la actual administración y por tanto, el aumento de la demanda eléctrica.
- La **adecuación de la estructura organizacional** de la CPH, permitirá actualizar las funciones y ocupación de las plazas con un claro propósito de eficientar el desempeño de la CPH.
- El escenario de la **reforma eléctrica** donde se otorga autonomía de gestión a la CFE, permitiría incrementar de manera sustantiva la eficacia y la eficiencia de la CPH, en el desarrollo de la infraestructura eléctrica.
- La **necesidad de proyectos hidroeléctricos** en otras naciones.
- La viabilidad de los **proyectos hidroeléctricos, ambientalmente sustentables**.
- Contar con un **programa con visión a 10 años** de proyectos hidroeléctricos e inversiones estimadas para el sector eléctrico nacional.
- La **indisponibilidad y altos costos del gas**, que continúa pesando en las decisiones de nuevos proyectos termoeléctricos.

#### **1.4.2** *La Coordinación está conciente de elementos desfavorables a su entorno*

- La **disminución y restricción presupuestal** pone en riesgo la ejecución de los proyectos programados.
- La **inadecuada interpretación de los Órganos Fiscalizadores** de la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos y de la normatividad de Obra Pública, afecta severamente la oportunidad en la atención y respuesta de asuntos prioritarios
- El requerimiento para ejecutar **obras sociales** no programadas, por **situaciones socio-políticas**.
- **Problemas sociales** que se presentan antes y durante la construcción de los Proyectos.
- ***“Burocracia” por exceso en los trámites y costos colaterales en la obtención de los derechos de paso, en cuanto a Protección de Monumentos Históricos y Arqueológicos, así como en materia de Protección Ambiental, ocasionando atraso en la liberación de los sitios para la construcción de Proyectos Hidroeléctricos.***
- **Disminución en la plantilla técnica base de la CPH** por jubilaciones, sin contar con una estrategia para atender esta problemática.

#### **1.4.3** *Análisis Interno de la Coordinación.*

La CPH reconoce que en su interior cuenta con factores importantes que le pueden llevar al éxito o permanencia dentro de un ámbito económico y político, pero no hace nada por rescatar y mantener su permanencia como área de experiencia en la ingeniería de detalle, ni mejora sus procesos de producción y capacitación entre el personal. Habría que preguntarse si el yugo es tan fuerte que omite, actuar.

##### **1.4.3.a** *Reconocimiento de sus cualidades, pero sin respuestas reales.*

- Contar con **personal calificado** para el desarrollo de las actividades técnicas y administrativas encomendadas a la CPH.
- La implantación y certificación de **Sistemas de Gestión de la Calidad**, basados en la norma ISO9001:2000 en todas las áreas de la CPH, y de Gestión Ambiental, de acuerdo con la norma ISO 14001:1996.

- Las **buenas relaciones con otras entidades gubernamentales**, así como con los Gobiernos Estatales y Municipales.
- La **constante capacitación y actualización** que se brinda al personal de la CPH.
- Contar con una **infraestructura de informática** y telecomunicación de cobertura a nivel nacional.
- Contar con **métodos y procedimientos de trabajo** de probada efectividad para la ejecución de las obras de infraestructura.

#### *1.4.3.b Deficiencias de la Coordinación, pero la mayor la indiferencia.*

- **Pérdida del capital intelectual** e imposibilidad administrativa para su reemplazo.
- **Resistencia del personal al cambio**, referente al control y mejora de procesos.
- Falta de una Base de Datos para el registro del acervo técnico en la CPH para poder atender los requerimientos de información para las diversas áreas de CFE.
- **Falta de análisis de costos de nuestros procesos**, como unidades de negocios.
- **Falta de suficiente personal capacitado** para atender nuevas líneas de negocios y a la creciente demanda de trabajo.
- Falta de análisis de la proyección de requerimiento de personal para los próximos años en base al POISE.
- **Espacio limitado** para alojar a las nuevas áreas y existentes en el corporativo de la CPH

#### *1.4.4 Los miembros de la Coordinación.*

Cualquier organización se estructura y establece su funcionamiento a partir de quienes ocupan los puestos estratégicos de dirección para imponer orden, poder y autoridad sobre los niveles del personal operativo.

En la teoría clásica Weber definía una dirección de autoridad hacia quienes deben cumplir con planes, programas, lineamientos de control en sus procesos de producción a fin alcanzar la eficiencia y mayores beneficios a la organización, lo cual reditúa en un mejor control y orden.



De alguna manera la estructura determina el tipo de relación predominante entre los miembros de la organización. La CPH por su estructura orienta al personal a comportarse en una actitud de control, obediencia y resultados en el trabajo.

Para lo cual llamaremos miembros de la organización a quienes ocupan un puesto dentro de la CPH, sea éste directivo o no.

La regulación, funcionamiento e integración de puestos por personal apto dentro de una organización, es fundamental para el logro de los objetivos, la misión, valores, visión etc., para lo cual se requiere ajustar los canales o redes de comunicación entre sus miembros, considerando que esta permita influir adecuadamente entre los flujos de información necesarios para su cumplimiento.

Un ejemplo es la situación actual de trabajo dentro de la Coordinación de Proyectos Hidroeléctricos. En el ámbito nacional, actualmente se cuenta con dos proyectos en construcción El Cajón, en Nayarit y Amata en Sinaloa<sup>5</sup>, mientras que en proceso de salir a licitación La Parota en Guerrero, además de una cartera grande de proyectos en estudio.

Lo anterior requiere de un grupo de especialistas en ingeniería civil, eléctrica, mecánica, biólogos, antropólogos, arquitectos, dibujantes, etc., y de un grupo administrativo, conformado por contadores, administradores, secretarías, etc. Estos grupos se encuentran integrados por personal de confianza y personal sindicalizado.

El personal sindicalizado es miembro del Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana (SUTERM), organismo que sustenta la lucha y defensa de los derechos de los trabajadores.

La selección y el reclutamiento del personal en la CPH han dejado de tener importancia, pese que en los últimos años se han dado jubilaciones en la Subgerencia de Diseños Hidroeléctricos.

*“La época de los 80 fue la mejor en la que se dio una gran auge en el diseño, supervisión y construcciones de plantas hidroeléctricas. En aquel entonces la Gerencia de*

*Hidroeléctricas solicitó a la Unidad de Personal de la CFE se realizaran contrataciones inmediatas por los proyectos que estaban en puerta, en aquel entonces. Recuerdo que entraron muchos ingenieros y empezamos a formar la mejor plantilla de personal técnico especializado y reconocido internacionalmente por nuestra visión de hacer la ingeniería de Proyecto en la Subgerencia de Diseños Hidroeléctricos". (Entrevista 3 Anónima, junio 2005.)*

Al personal que fue contratado en esa época se le aplicó, por la Unidad de Personal de la CFE, un examen de conocimientos para ocupar el puesto que se requería. A diferencia de que en esta última década tanto los puestos de confianza y sindicalizados han sido ocupados por recomendaciones familiares, personales o por el sindicato. También se contrata a personal eventual que labora en oficinas nacionales, después de un tiempo este personal se le regulariza su contratación como personal sindicalizado o de confianza.

El reclutamiento del personal sindicalizado, se realiza a través del SUTERM y es asignado directamente al área. Las personas que se han contratado de esta forma son porque el sindicato tiene el conocimiento de las plazas vacantes que existen en las Unidades Administrativas (ejemplo Coordinación de Proyectos Hidroeléctricos Área Presupuestal L1000)

Otra forma, es cuando la Delegación Sindical y el Comité Mixto de Productividad (está conformado por la empresa: el Coordinador, los dos Gerentes y los tres Delegados Sindicales de hidroeléctricas), se reúnen para atender varios asuntos y entre ellos se hacen negociaciones para ocupar algunas plazas y se efectúan convenios. Aquí se pueden aceptar o rechazar las propuestas, según le convenga a las partes.

Si algún empleado tiene buenas relaciones con los dirigentes sindicales solicita que su familiar ocupe alguna plaza vacante y en ocasiones llega a pedir se le asigne a su familiar alguna plaza que represente un buen ingreso monetario, aunque no cumpla con el perfil del puesto.

---

<sup>5</sup> Es importante mencionar que cuando se realizó esta parte de la investigación, la Presa Reguladora Amata se encontraba en construcción, misma que ya fue concluida

---

En cuanto al personal de confianza, el Coordinador está sujeto a las disposiciones del Director de Proyectos de Inversión Financiada (DPIF), o por el Subdirector de Construcción (SC), quienes pueden solicitar personal bajo las siguientes condiciones:

En base a las plantillas de personal de confianza de la CPH se piden plazas para ocuparse por:

- Familiares o conocidos, con puestos de mandos medios, sin cumplir con el perfil del puesto.
- La CPH negocia con el sindicato la contratación de personal eventual a través de las áreas foráneas de la CPH, a fin de que se incluyan en el presupuesto y estén trabajando en el área. (Un ejemplo es que el Proyecto La Parota tiene en su plantilla a 15 eventuales que están en la Ciudad de México; algunos de ellos se distribuyen en las diferentes Coordinaciones de la Subdirección de Proyectos y Construcción. No todo el personal contratado cuenta con estudios profesionales y la mayoría no están identificados con la empresa).
- El Coordinador tiene la instrucción de contratar a los consultores con presupuesto de la CPH, derivado del presupuesto del proyecto El Cajón, en Nayarit.
- El Coordinador tiene la autoridad igualmente de dar la instrucción para la contratación de familiares y amigos en algunas plazas de la plantilla de personal de confianza. Oficialmente no se da a conocer esta situación.
- El Coordinador puede negociar plazas con el sindicato.
- El Coordinador de hidroeléctricas antes de otorgar alguna plaza de confianza a una persona externa, debe dar la oportunidad a personal sindicalizado o de confianza para ascender a un puesto superior.
- El Coordinador tiene asimismo la autoridad para proponer el ascenso del personal permanente para que se cubran las plazas que tiene la plantilla de toda la CPH.

Es interesante resaltar que en la actualidad se tienen vacantes en las plazas de mandos medios (Jefaturas), ya que desde hace dos o tres años, sólo se han otorgado informalmente. Por ejemplo está vacante la plaza de Jefe de Departamento Civil y no se ha propuesto a nadie de los ingenieros que están en área para ocupar dicha plaza. Únicamente se nombró a un encargado para que atienda los asuntos del departamento. Se le otorgan ciertas

concesiones que suele tener un jefe de departamento, pero sin tener el salario correspondiente al de jefe de departamento.

La Subgerencia de Diseños Hidroeléctricos es quien más ha padecido este tipo de situaciones, además de que cuenta con muchos ingenieros que tienen la experiencia técnica, capacidad y calidad moral.

En cualquiera de los casos la CPH o el SUTERM emiten un documento oficial donde propone a la persona para ocupar un puesto determinado y a qué área presupuestal deberá incluirse. A partir de este documento firmado la persona es propuesta, para que la Unidad de Personal de la CFE realice oficialmente y legalmente la contratación, aunque el personal no cubra los requisitos mínimos del perfil del puesto.

Es importante mencionar que la CFE tiene definida la contratación del personal eventual, bajo las siguientes condiciones: Se contratan por obra determinada. La contratación de personal eventual (sindicalizado o de confianza) solamente será en las áreas foráneas.

La CPH tiene 8 áreas foráneas.

- Cuatro Residencias.
- Tres Centros de Anteproyectos.
- Un Laboratorio de Hidráulica.

En la tabla siguiente puede verse la distribución del personal de la Subgerencia de Diseños Hidroeléctricos.

	Jefatura Subgerencia de Diseño	Departamento de Ingeniería Civil	Departamento de Ingeniería Electromecánica	Total
Plazas ocupadas de confianza	5	9	8	22
Plazas ocupadas sindicalizadas	52	29	24	105
Vacantes de confianza	0	6	6	12
Vacantes sindicalizadas	38	0	0	38
Eventuales sindicalizados	4	1	2	7
Total	99	45	40	184

Con la información disponible, se pudo determinar que en los últimos 8 años se han contratado 21 personas todas ellas sindicalizadas, de las cuales son: 5 profesionistas, 11 dibujantes, 3 secretarias y 2 para apoyo administrativo.

#### Caso 1 Dibujantes

Analizando la situación de este grupo de personal que fueron contratados como “Dibujantes”, se obtuvo lo siguiente:

Contratados por:		
Recomendación Familiar	Asignado por el Sindicato	Total
7	4	11

Realizando labores propias al tipo de contrato:				
Cambio de área	Liquidado	Apoyo Administrativo	Pasan al área de ingeniería por su titulación	Dibujando
1	1	1	3	5

#### Caso 2 Secretarias

Para este grupos se encontró que de las 3 secretarias contratadas, a una se le regularizo su situación contractual (de eventual a base), y las otras dos fueron asignadas por el SUTERM, una de nuevo ingreso y la otra como caso especial fue recontratada.

Contratados por:			
Eventual	Asignado por el Sindicato	Recontratación	Total
1	1	1	3

Finalmente, de las tres secretarias contratadas, sólo dos prestan sus servicios en el área, ya que la otra pidió su cambio de área.

#### Caso 3 Profesionistas

Analizando este grupo se obtiene la siguiente que se contrataron 5 profesionistas, 3 para el área de ingeniería y 2 como apoyo administrativo.

Contratados por:				
Recomendación familiar	Recomendación personal	Recontratación	Eventual	Total
1	1	1	2	5

Para este grupo se encontró que de los 5 profesionistas contratados, a dos se les regularizo su situación contractual (de eventual a base sindical), dos fueron contratados por recomendaciones y el otro como caso especial fue recontratado.

A este grupo se le incorporaron los tres dibujantes que se titularon como ingenieros y hacen un total de 8 profesionistas.

Realizando labores propias al tipo de contrato:		
Apoyo Administrativo	Pasan a el área de ingeniería por su titulación	Realizando ingeniería
2	3	5

#### Caso 4. Apoyo administrativo

Para este grupo se contrató a 2 personas que fueron recomendadas por familiares relacionados con el sindicato.

En resumen

El Área Administrativa de Oficinas Nacionales de la CFE no realiza el proceso de selección de personal, únicamente realiza los trámites administrativos del personal que ya fue seleccionado por las áreas. Las notificaciones del personal a contratar se realizan a través de un documento por escrito. Las solicitudes pueden ser hechas por alguna Unidad Administrativa, o por el SUTERM.

Este proceso propicia que se ocupen plazas por personal que no cubre con un perfil de puesto y no pase por un proceso de técnicas de selección y la gente de nuevo ingreso se siente merecedor de recibir todos los beneficios de la organización, sin valorar y desempeñarse adecuadamente en los puestos a los que han sido asignados. La mayoría de este personal contratado no tiene ningún arraigo con la CPH. Su visión es tan corta que

ocupan los puestos en actitudes de prepotencia o indiferencia al trabajo que se hace en la ingeniería de detalle.

La CPH en los últimos años no ha tenido interés por conformar un equipo profesional de ingenieros de nuevo ingreso que vayan adquiriendo y manteniendo la experiencia, actualización de la ingeniería de detalle. Su asignación de plazas se ha inclinado a favorecer el “amiguismo” o a familiares. En este ámbito se observa que no se busca la calidad profesional de su equipo, ni el propósito de que las plazas estratégicas sean ocupadas por el mismo personal del área, lo cual propiciaría incentivar al personal que ocupa la plaza y la identidad de grupo.

En la actualidad se percibe en el ambiente gran desánimo por el personal por el tipo de decisiones que la Alta Dirección está tomando al respecto. El personal considera que algunos ingenieros (sindicalizados o de confianza) tienen las cualidades necesarias para ocupar los puestos estratégicos y han sido relegados, así como la oportunidad de otros por ocupar plazas por la experiencia, lo cual les reditúa un ingreso mejor, pero han sido bloqueados por igual. *“Otros han llegado sin el menor esfuerzo a ocupar plazas que muchos de nosotros merecíamos. Lo peor es que no saben ni que hacemos y cómo lo hacemos y se atreven a mandarnos. Si no hay respuesta por la incoherencia de sus órdenes, entonces van y nos acusan con el alto mando. No es justo”.* (Entrevista 4 Anónima, junio, 2005)

#### **1.4.5      *Inventario de recursos tecnológicos***

La Subgerencia de Diseños Hidroeléctricos cuenta con 131 computadoras, todas conectadas a la red y con el software requerido para cada tipo de función a la que están asignadas, 23 impresoras, 2 plotters y 1 escáner.

Los equipos se van renovando, por los menos cada tres años, reemplazando aquellos que tecnológicamente van siendo obsoletos. Para el año 2005 se espera reemplazar por lo menos 15 equipos y para el 2006 el restante de ellos, mediante una modalidad de arrendamiento, y con esto evitar gastos innecesarios, por cuestiones de Activo Fijo.

Computadoras	
Procesador	Cantidad
Pentium Pro	6
Pentium II	19
Pentium III	100
Pentium IV	4
Xeon HT	5
Portátiles	6

Impresoras		
Tipo	Uso	Cantidad
Láser	Red	6
Láser	Personal	7
Inyección de tinta	Personal	8

Es evidente el nivel tecnológico de la CPH por pertenecer a una empresa nacional. Sin embargo, es subutilizado cuando se observa que hay muchos empleados sin trabajar, sin una adecuada distribución de trabajo. Se adquieren equipos con hardware y software de vanguardia y éste únicamente se distribuye a las áreas privilegiadas y quienes tienen más trabajo tienen que esperar a que sean elegidos para que se les dé el equipo de cómputo moderno.

#### **1.4.6 *Procesos reales e ideales de la Coordinación***

La CPH es una organización que tiene certificado de calidad en los diferentes procesos de producción, los cuales están reglamentados en procedimientos e instrucciones de trabajo. Estos es el procedimiento o instrucción que refleja la guía para ejecutar el trabajo en las distintas áreas. Es interesante conocer que pese a tener documentalmente certificados los procesos, éste difiera mucho del hacer diario del trabajo.

En esta sección se recurrió a la investigación documental de la Instrucción Técnica oficial del área de dibujo; además se aprovechó de la disposición del personal, para que se les observara en su proceso de trabajo; además aportaron opiniones importantes para comparar su actuar diario de trabajo, contra la duración oficial de documentos escritos.

Las organizaciones deben operar eficazmente, para ello es indispensable la identificación de todos los procesos básicos que parten de un “proveedor-cliente”, “entrada-salida”. Esto es, las organizaciones tienen que identificar y gestionar los procesos, con objeto de



conocer sus interrelaciones e interacciones para obtener resultados de mejora continua en el producto o servicio.

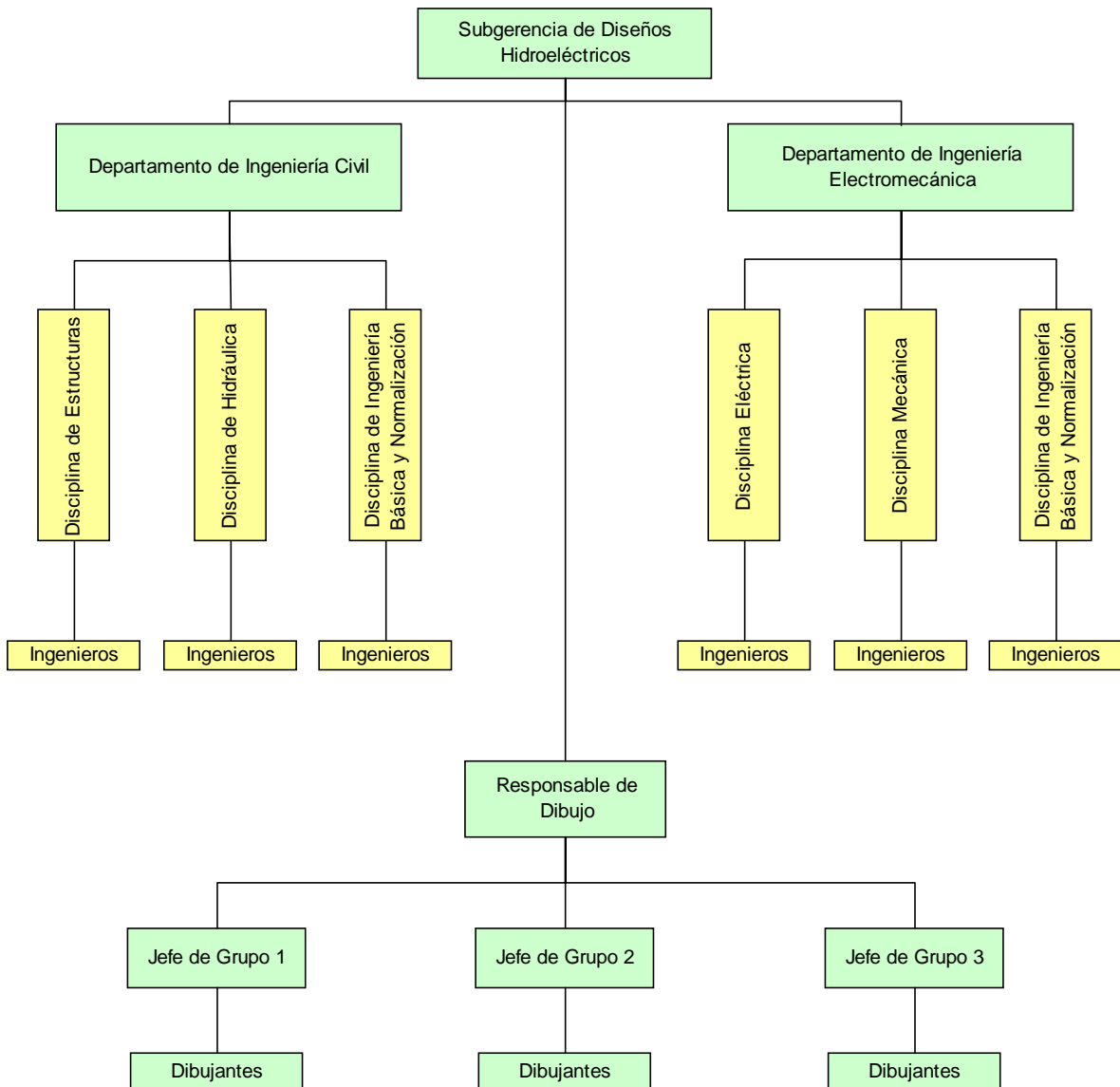
*“El tener identificado un proceso permite establecer un valor agregado a las organizaciones, ya que a partir de éstos, pueden observarse o identificarse con facilidad los problemas recurrentes para corregirse y ello, permite estar en una mejora continua”*  
(Notas tomadas del Curso Mapeo de procesos ISO 9001:2000, impartido por el Instituto de Normalización y Certificación A.C.)

La CPH cuenta con varios procesos certificados en ISO 9001:2000, la meta es integrar a todas sus áreas en procesos normalizados para estar en una mejora continua y en donde sus miembros entren en él, a fin de identificar las fallas y corregirlas para dar un servicio o producto de calidad.

Estos procesos son la visión ideal que las organizaciones persiguen para ser consideradas Empresas de Clase Mundial. Sin embargo, indagando en algún proceso se encuentra que surgen hechos reales que distan mucho del decir y el hacer de los trabajadores.

Con el propósito de conocer el funcionamiento de una de sus áreas se eligió el proceso: Elaboración de Planos de la Instrucción Técnica de Trabajo LT 3153 Instrucción Técnica, la cual se lleva a cabo en el Área de Dibujo. Dicha área está en la Subgerencia de Diseños Hidroeléctricos.

Para su mayor comprensión se elaboró una diagrama de la estructura funcional en la que se involucra el Área de Dibujo, cabe mencionar que dicha área no existe dentro del organigrama oficial de la CPH.



*Diagrama de la estructura funcional en la que se involucra el Área de Dibujo*

La instrucción se rige por las siguientes características:

**A) ENTRADAS**

- Información técnica necesaria para la elaboración de los planos.
- Normas de dibujo.
- Número de identificación asignado para cada plano.
- Referencias y notas complementarias.

## **B) PROCESO**

1. El Responsable del Grupo de Dibujo (**Responsable de Dibujo**) recibe de las disciplinas que conforman los Departamentos Civil y Electromecánico, la información técnica necesaria para la elaboración de los planos respectivos.
2. Registra cronológicamente mediante el formato del anexo 1 (Registro de Trabajo).
3. Posteriormente, utilizando el formato del anexo 2, genera una Ficha de Trabajo por cada plano a elaborar, anotando los datos del proyecto y el nombre del Ingeniero Responsable del Diseño (Ingeniero).
4. Esta ficha la envía al Jefe de Grupo de Dibujo (Jefe de Grupo), previamente asignado, para el inicio de las actividades.
5. El Jefe de Grupo revisa la información recibida y decide a qué Dibujante se le asigna la elaboración del plano.
6. Informa al Ingeniero el tiempo aproximado que se llevará la ejecución del trabajo, de acuerdo a los datos (80% de información) que éste haya proporcionado.
7. En la Ficha de Trabajo el jefe de grupo anota el nombre del dibujante, así como la fecha de inicio y la fecha de terminación programada.
8. El Dibujante es el responsable de que la información que se le proporciona para elaborar el plano sea interpretada correctamente, debiendo seguir las normas de dibujo que deban aplicarse y tomando en cuenta el tamaño del plano, la ortografía y el sello normalizado. Si existe duda respecto a lo que está dibujando, deberá consultar al Jefe de Grupo y/o al Ingeniero.
9. Cuando el Dibujante termina el trabajo asignado, lo envía al Jefe de Grupo, quien se encarga de la revisión y si no existen comentarios u observaciones al respecto registra la fecha de terminación, informando al Ingeniero que el contenido final del plano queda registrado en un archivo electrónico. Al Responsable de Dibujo se le informa de los recursos que quedan disponibles para iniciar un nuevo trabajo.

10. Cuando el Ingeniero requiera llevar a cabo una revisión, el Jefe de Grupo le proporcionará una copia (impresión), comunicando lo anterior al Responsable de Dibujo, quien anotará en el Registro de Trabajo el reproceso del plano.
11. En todos los casos el Jefe de Grupo guardará en su máquina el archivo electrónico del plano para correcciones posteriores, hasta que el Responsable de Dibujo le informe que el trabajo ha sido concluido y fue anotada en la Ficha de Trabajo la terminación real del mismo.
12. En el Registro de Trabajo quedan anotadas todas las correcciones y/o modificaciones que se realicen en el plano, hasta que éste se termine y se guarde su archivo electrónico en las disciplinas correspondientes.
13. El área de dibujo debe borrar de sus máquinas todos los archivos electrónicos de aquellos planos que hayan sido terminados, de acuerdo a instrucciones del Responsable de Dibujo.
14. Cuando existan urgencias, el Responsable de Dibujo notificará a los jefes de grupo de la prioridad del trabajo, informándoles, asimismo, de los planos que pueden ser diferidos.
15. Para la entrega del producto el Responsable de Dibujo solicita a las disciplinas copia de los archivos electrónicos correspondientes. Estos archivos son copiados en un disco compacto (CD), el cual se comprueba que se puede abrir en cualquier máquina. Adicionalmente se elabora un paquete de planos (impresión), el cual se integrará junto con el CD al paquete técnico del proyecto.

### **C) SALIDAS**

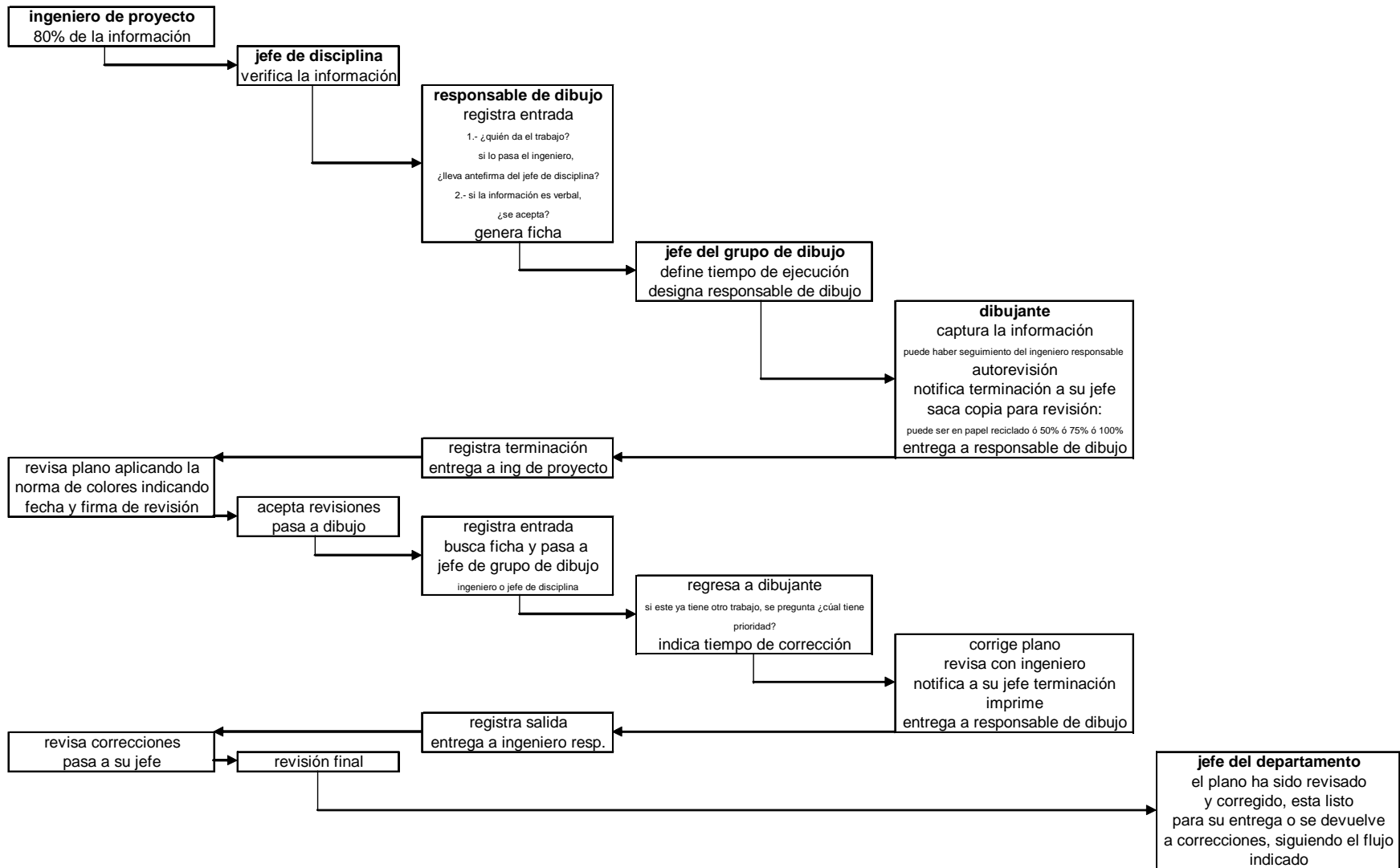
Las salidas son los planos generales y ejecutivos de las obras civiles, así como los planos generales del equipamiento electromecánico, todos ellos debidamente documentados.

En la siguiente página se presenta el *flujograma real* del Subproceso oficial, al que deben de sujetarse los dibujantes de la Subgerencia de Diseños Hidroeléctricos y posteriormente se muestra el *flujograma ideal*, que los mismos dibujantes proponen para mejorar sus procesos de producción.

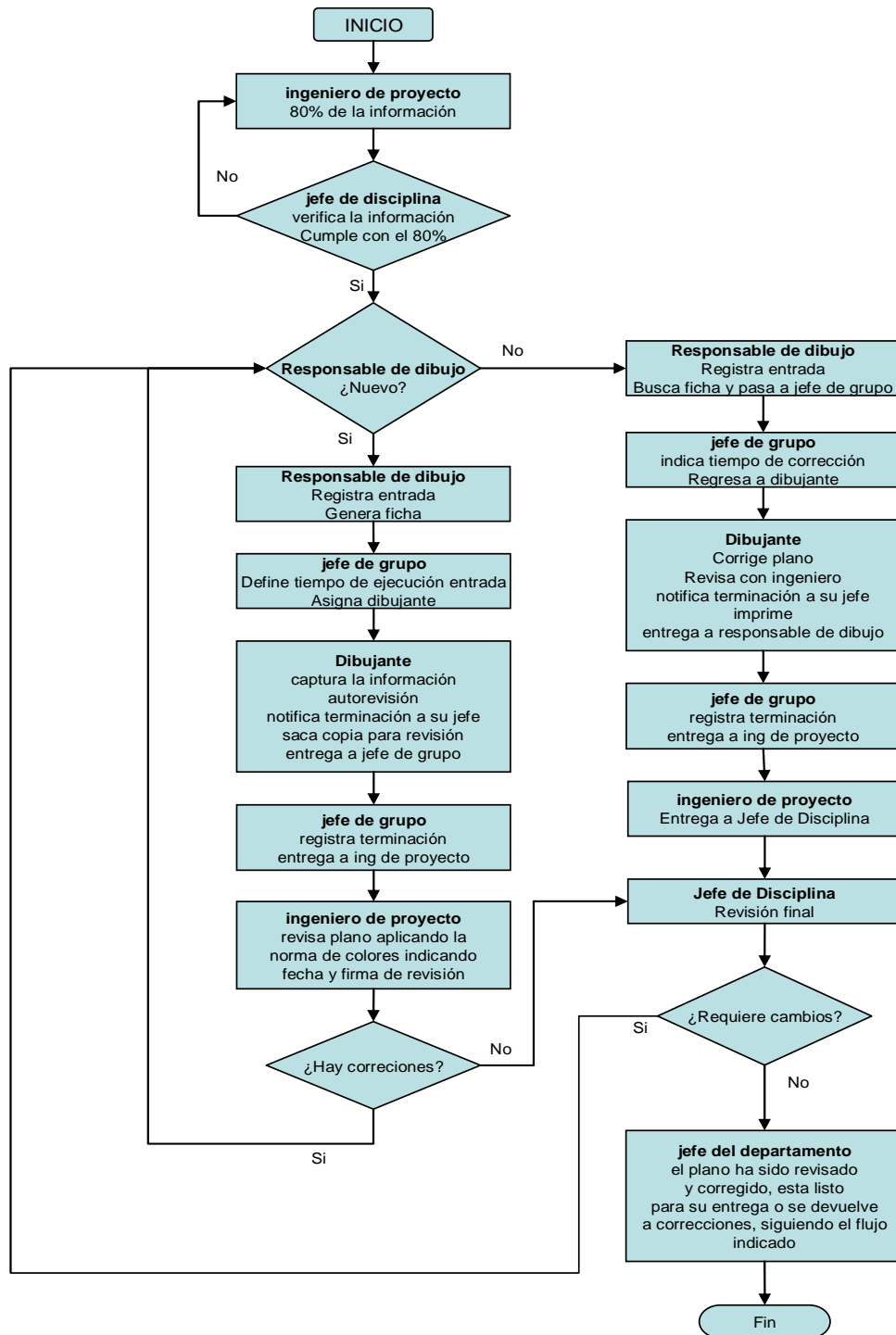
Es importante resaltar que existe entre estos dos flujogramas evidentes contradicciones, ya que en principio los planos que reciben los dibujantes no cuentan con el 80% de avance y en ocasiones el mismo jefe de disciplina no verifica que la información este al 80%; por su parte el jefe del grupo de dibujo acepta sin problemas que los planos lleven información deficiente por colocarse en una posición de avanzar con los planos, finalmente el ingeniero responsable de dicho plano le da seguimiento a través del responsable de dibujantes, quien dependiendo de la urgencia se imprime el plano para entregarse a revisión por el ingeniero responsable y el jefe del grupo de dibujo da por cerrado el proceso de trabajo. En caso de que surjan correcciones el plano reinicia el subproceso de entrada hasta su salida.

Uno de los problemas por los que pasan los dibujantes es la triangulación que se tienen con los responsables directos del plano, la carencia de información para elaborar el plano el cual puede solicitarse informalmente que no se regrese por la falta de información. Si se presentan los tiempos de entrega o bomberazos, este tipo de planos se vuelven un verdadero problema que se concretizan en verdaderos cuellos de botella para todos los involucrados.

## FLUJOGRAMA REAL



## FLUJOGRAMA IDEAL



En ocasiones los dibujantes son presionados a entregar los planos a la brevedad posible, en caso de que el dibujante no pueda o no tenga la habilidad de trabajar bajo presión se le da al que siempre está cargado de trabajo, sin embargo éste tiene los conocimientos y la habilidad de responder a situaciones adversas. Lo anterior, no sólo representa altos costos a la empresa, sino se dan un sin fin de situaciones de inconformidad por el personal afectado, lo cual repercute en problemas de comunicación entre los dibujantes y mandos inmediatos superiores.

En cuanto al flujograma ideal se elaboró con la participación de un dibujante del área, quien tiene años de experiencia en el diseño y dibujo de planos.

#### ***1.4.6.a Grupo de dibujo tomado como muestra de análisis***

Se tomó como muestra al Grupo de Dibujo (que forma parte de la Subgerencia de Diseños Hidroeléctricos (SDH)) con objeto de analizar los procesos de la CPH y por considerarse que la actividad que desarrolla (planos generales, ejecutivos de las obras civiles, así como de planos generales del equipamiento electromecánico) puede considerarse crítica ya que es parte del producto final. El objeto de éste análisis es detectar cuales son las razones por las que este proceso se vuelve crítico en la integración del producto final del proceso Ingeniería de Proyectos de la CPH.

El **Grupo de Dibujo**, está formado por tres secciones A, B y C. Cuentan con un **Ingeniero Responsable de Dibujo**, quien se apoya con tres **Jefes de Grupo** A, B y C. Con un total de 21 **Dibujantes** (conformado por dibujantes, y prácticos en ingeniería es el grado de especialización, por años de experiencia que llevan en el puesto).

Para realizar el estudio únicamente se tomó al **Grupo A**, está representado por un **Jefe de Grupo A y 6 Dibujantes**.

Asimismo se tomó la instrucción de trabajo LT 3153, la cual indica la manera en la que se debe regir **Grupo de Dibujo** para alcanzar la calidad del producto en tiempo y forma. Periodo de estudio del 4 al 12 de julio de 2005.



En este problema detectado se observó la dicotomía o ruptura que existe entre un proceso ideal y real.

- Regido por la organización (documento controlado por el Sistema Gestión de la Calidad), este cumple con diagrama de flujo real (entrada, un proceso y salidas) para satisfacer al cliente. Estos son: el **Jefe de Disciplina** hasta el **Ingeniero Responsable del Diseño**.
- Regido por quienes elaboran directamente el trabajo **Ingeniero Responsable de Dibujo, Jefes de Grupo A y Dibujantes** (clientes y proveedores de un servicio) y las interacciones que existen entre **Jefe de Disciplina** hasta el **Ingeniero Responsable del Diseño** (fungen como proveedores de la información necesaria para la elaboración de los planos según su especialidad civil, hidráulica y electromecánica. Para posteriormente convertirse en clientes del Grupo de Dibujo).

Luego de analizar la instrucción de trabajo y el **proceso real** se detectó que hay inconsistencias entre ambos, y se procedió a realizar el diagrama de flujo **ideal** del proceso, mismo que se presentó en las páginas anteriores

Este es el proceso con el que se pretende cumplir con un ordenamiento de calidad para satisfacer la norma ISO 9001-2000 IMNC. Sin embargo, es evidente que del dicho al hecho, hay mucho trecho y se puede comprobar que mientras los procesos, sólo se vean como un documento aislado de un proceso natural que los trabajadores tienen para desempeñar su labor del dibujo (en este caso específico) y no sean revisados y adecuados a los requerimientos propios del proceso, seguirá siendo el cuello de botella en la integración del producto final.

Siempre se obtendrán resultados maquillados por quienes dirigen a las organizaciones para cumplir con los requisitos o demandas que se solicitan a nivel institucional y continuarán olvidándose de tener un acercamiento comunicativo entre quienes dirigen y realizan el trabajo.

Todos los dirigentes en sus diferentes niveles únicamente se preocupan por satisfacer las demandas del nivel superior, llenando documentos o formatos y olvidan, o no consideran la

opinión de los trabajadores. La exigencia y el trato hacia este grupo es el demandar cumplimiento de labores y no de conocer sus necesidades o procesos que tienen para trabajar.

#### **1.4.6.b Problemas reales.**

El grupo como se mencionó se integra por 1 Jefe de Grupo y 6 Dibujantes y todos ellos están supervisados por un Responsable de Grupo, este es quien recibe el producto (plano que debiera llevar el 80% de la información).

A solicitud del grupo analizado, se evitará dar a conocer sus nombres por lo que se manejarán números para identificarlos.

A continuación se describen los problemas encontrados

#### Falta de oportunidades, que repercute en desaliento.

En algunas áreas de la CPH, se tiene contratado personal realizando funciones distintas a las de su Perfil de Puesto o a su profesión. Por ejemplo el Jefe de este grupo es una muestra:

- En 1981- Se contrata como Dibujante 1
- En 1991- Se promueve a Práctico Ingeniero D
- En el 2000- Se promueve a Ingeniero 1 (dentro del escalafón de Ingenieros Eléctricos), está titulado como Arquitecto y sus funciones son el de Dibujante-Diseñador por los años de experiencia.

Es particular que en este tipo de organizaciones públicas, no se les brinde la oportunidad de cambiar de área a las personas para desempeñarse en su profesión.

Periodo de estudio del 4 al 12 de julio de 2005

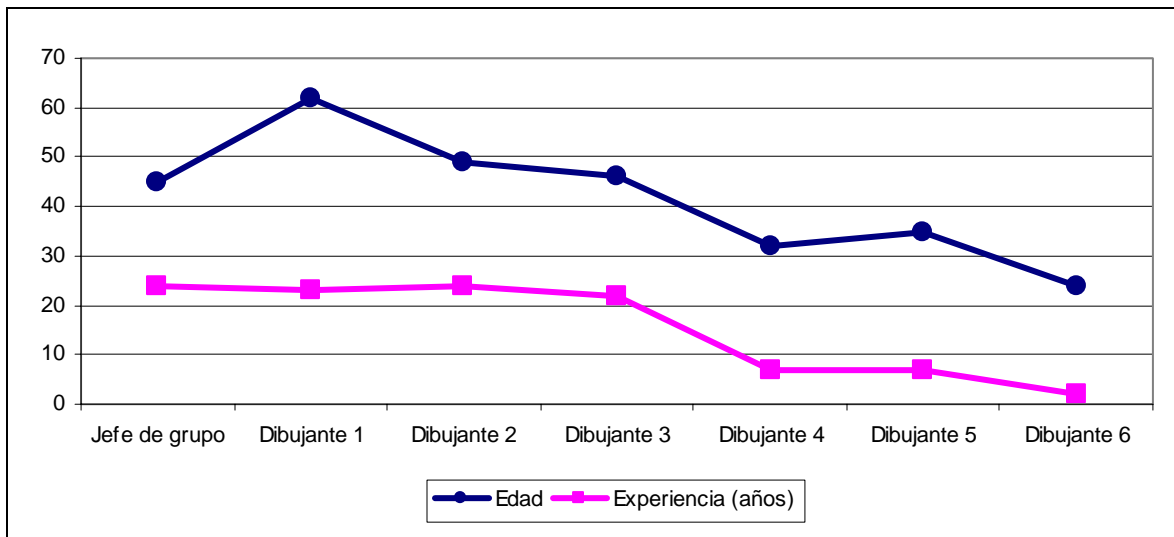
Grupo A	Edad	Experiencia (años)	Días trabajados	Horas de trabajo	Tiempos muertos (horas)	Total horas trabajadas	Salario diario	Salario por hora	Costo CFE	Costo Real	Diferencia
Jefe de grupo	45	24	10	75	20	55	\$ 271.52	\$ 36.20	\$ 2,715.20	\$ 1,991.15	\$ 724.05
Dibujante 1	62	23	10	75	15	60	\$ 209.55	\$ 27.94	\$ 2,095.50	\$ 1,676.40	\$ 419.10
Dibujante 2	49	24	10	75	30	45	\$ 196.41	\$ 26.19	\$ 1,964.10	\$ 1,178.46	\$ 785.64
Dibujante 3	46	22	3	22.5	6	16.5	\$ 223.57	\$ 29.81	\$ 670.71	\$ 491.85	\$ 178.86
Dibujante 4	32	7	10	75	75	0	\$ 142.08	\$ 18.94	\$ 1,420.80	\$ -	\$ 1,420.80
Dibujante 5	35	7	10	75	75	0	\$ 142.08	\$ 18.94	\$ 1,420.80	\$ -	\$ 1,420.80
Dibujante 6	24	2	10	75	20	55	\$ 124.82	\$ 16.64	\$ 1,248.20	\$ 915.35	\$ 332.85
Totales			63	472.5	241	231.5	\$ 1,310.03	\$ 174.67	\$ 11,535.31	\$ 6,253.21	\$ 5,282.10

Consideraciones:

Edad	=	Edad del trabajador
Experiencia	=	Cantidad de años en CFE
Días trabajados	=	Días de asistencia del trabajador durante el periodo de estudio
Horas de trabajo	=	La jornada de trabajo es de 7.5 horas diarias por ser continuas y no contar con tiempo para salir a comer y se multiplicó por los días trabajados
Tiempos muertos	=	Las horas que el personal reportó que no tuvieron trabajo, se emplean en fumar, jugar en la PC, escuchar música, ver películas y videos, estudiar, practicar en Autocad, dibujar en 3D, platicar, etc.
Total horas trabajadas	=	Horas de trabajo – Tiempos muertos
Salario diario	=	Salarios diarios tabulados de los trabajadores (sin prestaciones)
Salario por hora	=	Salario diario se dividió entre 7.5
Costo CFE	=	Horas de trabajo por el salario por hora. Es lo que se eroga por concepto de “asistencia”
Costo Real	=	Total de horas trabajadas por el salario por hora. Equivale a lo que CFE erogaría si sólo se considerara el tiempo efectivo de trabajo.

### Personal próximo a jubilarse o falta de experiencia

Como primer paso se realizó una investigación documental (plantilla de personal para conocer las edades y el salario diario tabulado). Encontrándose con estos extremos, la experiencia que se tiene en dibujo es muy amplia, ya que la mayoría inició en restirador, pasaron a la computadora y han recibido capacitación permanente.



Gráfica 1. Comparativo entre edad y experiencia

Como se puede apreciar en la gráfica el problema aquí es que 4 de ellos, el personal con mayor experiencia esta próximo a jubilarse, los otros 3 no tienen la experiencia suficiente, ya que cuando fueron contratados (2 por recomendación de familiares, 1 asignado por el Sindicato recientemente) no cumplían con el perfil de puesto.

### Falta de compromiso con la empresa

La inasistencia de algunos miembros se da por la falta de interés hacia su trabajo. Es común encontrarse con personas que “asisten pero no trabajan”, manifestando así su inconformidad con la forma en que se distribuye el trabajo, a las canonjías logradas por algunos producto del “barberismo” y a la indiferencia de las autoridades por conocer sus necesidades, la forma en que se reparten los equipos de computo, los consumibles, etc.

Esto se confirmó en el Grupo de Dibujo tomado como muestra: Por inasistencias el dibujante 3 tiene un plano desde el 14 de junio, a la fecha del estudio (del 4 al 12 de julio)

no termina aún. Sólo asiste o dos días a la semana a trabajar, durante el periodo de observación de 10 días asistió 3.

El dibujante 2 metió pase para salir de las oficinas el día 7 de julio desde las 8 de la mañana y ya no regresó.

#### Falta de trabajo y mala distribución del mismo

Uno de los principales problemas es que se tienen demasiados tiempos muertos, debido a la falta de trabajo y mala distribución del mismo, el área de ingeniería se tarda mucho en realizar sus revisiones, o pasa sus planos sin cumplir con lo establecido en la instrucción técnica LT3153 referente al porcentaje de información requerida (los planos que llegaron no cumplieron con el 80% de información), lo cual redundaba en retraso en programas e inactividad, esto se debe de igual manera a una mala distribución del trabajo de ingeniería. *“Somos muchos, pero no todos trabajamos. Los planos los hacemos a la antigua. La misma ingeniería se hace a la antigua, el ingeniero debe dar más información, tenemos que quitar la idea de antaño de que los ingenieros requieren darnos datos que ya la computadora nos puede dar.”*

*“En cuanto a los tiempos muertos, se deben a la burocracia; yo prefiero mejorar tratar con el ingeniero, dejar el burocratismo, prefiero ir con un jefe para preguntarle sobre el problema si se tienen dudas o aclaraciones del diseño o dibujo del plano y aquí se hace una cola largísima para ir al meollo y no se resuelven los problemas directamente. Los dibujantes debemos tratar con el cliente que es el ingeniero.*

*Antes si quería trabajo iba directamente con él y me lo daba, ahora tengo que esperar que me lo den y para mi eso es burocratismo.*

*Anteriormente todos teníamos trabajo. Hay burocratismo porque hay ingenieros que tienen mucho trabajo, otros no, nosotros estamos igual. Si voy a pedir trabajo directo con el ingeniero me dicen que meto goles y a mí desde niño nunca me gustó el fútbol.*

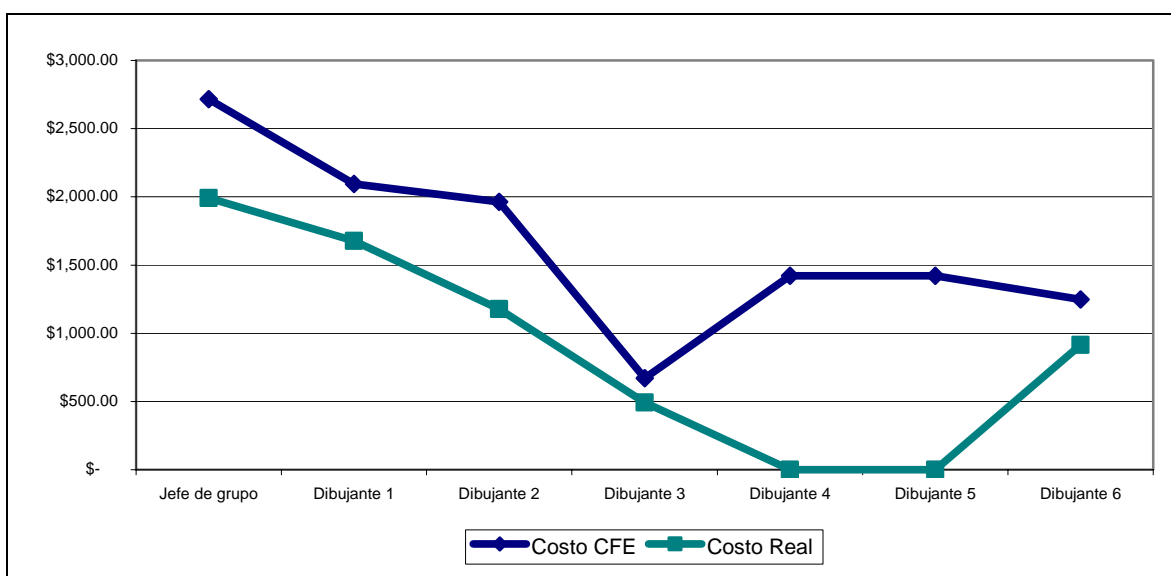
*Lo que extraño es el trato directo con los ingenieros, más trabajo, por decir algo, en una semana hacíamos 4 planos y ahora uno por mes. Aunque podría decir que hasta más, en mi*

*caso no veo películas, pero hay quien si lo hace para distraerse o escucha música.”*  
*(Entrevista 5 Anónima, 11 de Julio de 2005)*

En base a los resultados obtenidos se presenta gráficamente el problema detectado en un subproceso de calidad el cual está certificado y con estos resultados da mucho que decir entre lo que se pregona con las certificaciones y el gran abismo entre el decir y el hecho real, que viven a diario los trabajadores. Esto es muestra de que los procesos no se corrigen ni los corrigen y solo se reportan datos maquillados de la realidad organizacional.

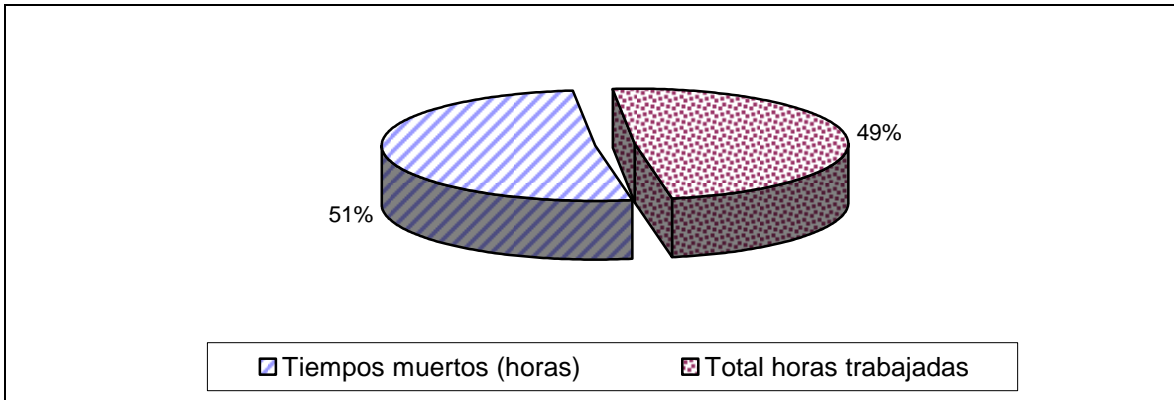
La gráfica siguiente muestra el comparativo del costo que CFE eroga por concepto de nómina a los empleados y lo que pagaría sólo por horas realmente trabajadas.

Es notorio que el dibujante 4 y 5 no recibirían por la empresa ningún pago; aunque es importante reflexionar si los jefes inmediatos, así como los superiores se les descontaría por no distribuir adecuadamente los planos y por la falta de incentivos y motivaciones que no otorgan a los empleados, para que sean constantes y eficientes en su trabajo.



Gráfica 2. Lo que le cuesta a CFE vs. lo que debería costarle

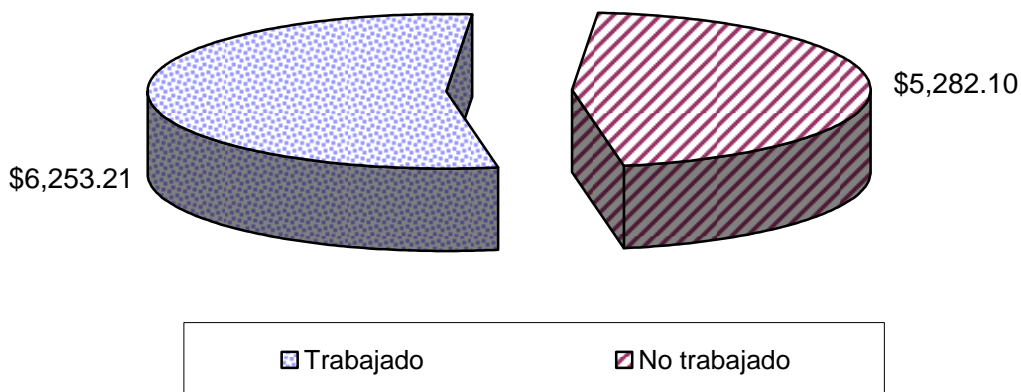
En la siguiente gráfica se puede visualizar que el 51% de la jornada de trabajo del grupo A es de inactividad. Este porcentaje tan alto refleja graves problemas de dirección.



Gráfica 3. Comparativo horas trabajadas y tiempos muertos

En la siguiente gráfica se muestra el costo que tiene para la CFE, la mala distribución del trabajo, considerando que la CFE paga al grupo en estudio, por concepto de nómina, sin contar prestaciones, la cantidad de \$11,535.31, de los cuales \$5,282.10 se paga por no hacer nada, debido a los tiempos muertos que existen durante la jornada de trabajo.

Aquí se plantearía la misma reflexión, si la Alta Dirección no está interesada en dar trabajo a los empleados e interesarse del porque se tienen LOS TIEMPOS MUERTOS, debiera la CFE descontarles por igual y posiblemente la institución ahorraría en costos, o bien las horas muertas desaparecerían porque la Alta Dirección se preocuparía en que su gente tuviera trabajo. Se darían soluciones positivas para bajar los costos. Esto se ve en la gráfica siguiente.



Gráfica 4. Comparativo de costo por horas trabajadas y costo por tiempos muertos

La falta de planeación en el área de dibujo se ve reflejada en situaciones en apariencia simples y sin anclaje como el hecho de que un ploter del grupo de dibujo A se les quitó sin ninguna explicación y cuando tienen que sacar algún trabajo (bomberazo) el grupo en estudio se ve afectado, por tener que depender de los otros grupos para que se los presten. *El ploter que tenía el grupo A se nos quitó para enviarlo a una residencia. Las impresiones que requieren sacar los dibujantes son lentas, ya que requieren esperar a que se desocupen cualquiera de los ploters para imprimir el plano, lo cual nos lleva a tener una pérdida de 20 minutos por plano*". (Entrevista 5 Anónima, julio 2005)

Los proveedores ingenieros civiles/estructuristas o hidráulicos, o bien eléctricos o mecánicos los subjefes de disciplina realizan continuamente cambios en los planos, o no envían a tiempo los datos que faltan para terminar el plano. *Esto nos causa problemas porque ante los jefes superiores el área de dibujo es quien esta fallando con el trabajo.* (Entrevista 5 Anónima, julio 2005)

#### **1.4.6.c Perfiles de puesto**

Dentro de las empresas contar con perfiles de puesto, para el desempeño de las funciones del personal, su capacitación y en su caso la contratación es de gran importancia, ya que mediante una adecuada detección de necesidades de la empresa y las características del personal, se pueden lograr mejores resultados en los procesos.

La CPH, cuenta con perfiles de puesto para todos su procesos, sin embargo como ya se comentó anteriormente, no se han ocupado los puestos con el personal adecuado, sino que se han contratado personas que no cumplen con el perfil, o se encuentran desarrollando actividades diferentes a las de su puesto. Esto origina inconformidades en las evaluaciones de personal porque ellos (grupo de dibujo) consideran que no deben entrar los otros a promociones por estar desempeñando otras funciones.

Analizar los perfiles de puesto, nos permitirá conocer de que manera afectan en el desempeño adecuado de las actividades del grupo de dibujo, el que cumplan o no con los requerimientos y funciones del puesto.



A continuación se dan a conocer los perfiles de puestos de los dibujantes dado que son similares, sólo cambia la experiencia y el plan de carrera.

Esta información fue complicado obtenerla por considerarse, por la Alta Dirección, confidencial.

Es importante resaltar que todos los perfiles de puesto des de 1994 no han sufrido ningún cambio, no han ido a la par de los cambios de la CFE-CPH.

### **Puesto: dibujante II clave 661x2**

#### **Funciones del puesto**

Genérica: elaborar trabajos de dibujo asignados a su área, cumpliendo las políticas, normas y procedimientos establecidos en CFE.

#### **Generales:**

- Ejecutar los trabajos de dibujo que le sean asignados, cumpliendo con los procedimientos establecidos en el área.
- Mantener actualizado el registro y archivo de la información técnica relacionada con su trabajo.
- Colaborar en la preparación y manejo de la información técnica para su presentación, archivo y envío.
- Conservar en condiciones óptimas el equipo y materiales que utiliza para el desarrollo de su trabajo
- Apoyar la realización de las actividades del área.

#### **Específicas**

Elaboración de los planos civiles y electromecánicos, de acuerdo con los datos proporcionados por el personal de ingeniería haciendo cortes, vistas isométricos, etc., a partir de un dibujo general; sin necesidad de apoyo de otro personal, realizar los dibujos a lápiz o con tinta y dibujos sencillos asistido por computadora.

## **Requerimientos**

Escolaridad: educación media, secundaria técnica o similar con especialidad en dibujo.

## **Conocimientos, habilidades y actitudes**

### **Conocimientos:**

- Antecedentes, funcionamiento y organización de la CFE y de su área de trabajo.
- Contrato colectivo de trabajo.
- Programas prioritarios de C. F. E., aplicables al puesto.
- Manual de políticas normas y procedimientos del área. .
- Paquetes de cómputo aplicables a su especialidad.
- Dibujo técnico industrial.
- Control y archivo de documentos técnicos.

### **Conocimientos específicos:**

- Los inherentes a su escolaridad, conocimientos elementales de ingeniería mecánica, civil y /o eléctrica.
- Simbología mecánica, civil y eléctrica.
- Conocimientos básicos de normas y estándares para dibujo.
- Dibujo de isométricos.
- Conocimiento general de un proyecto hidroeléctrico.
- Conocimiento básico y manejo adecuado de instrumentos de dibujo.
- Conocimiento y manejo de un sistema operativo en computación.
- Conocimiento y manejo de procesador de palabras y hoja de cálculo.

### **Habilidades**

- Manuales para manejar instrumentos de dibujo.
- Para manejar programas de cómputo.
- Para clasificar y archivar documentación.
- Para organizar y ordenar sus actividades y tareas.

- Para interpretar órdenes y resolver problemas de servicios.
- De concentración.
- Comunicación escrita y oral.

### **Actitudes**

- Puntualidad.
- Constancia
- Disposición.
- Disciplina.
- Iniciativa.
- Responsabilidad
- Honestidad.
- Lealtad.

### **Experiencia:**

No se requiere, pero deseable mínima 2 años en dibujo técnico.

### **Características físicas:**

Saludable y sin limitaciones físicas y mentales que impidan el desarrollo adecuado de su trabajo.

Agudeza visual y capacidad para distinguir colores. Buena coordinación psicomotriz.

### **Disponibilidad:**

Para laborar eventualmente fuera de su horario normal de acuerdo a las necesidades de trabajo. Y conforme con lo que se establece en el contrato colectivo de trabajo y en los procedimientos establecidos en el área a la que esté asignado.

Última revisión 31/10/94

El área de dibujo ha sido para algunos dibujantes que tienen experiencia, discriminada y poco valorada porque ha sido “la agencia de colocación de todos los recomendados que no saben nada”. No se les capacita técnicamente. En el trabajo (cuando se tiene) no avanzamos porque no saben dibujar, hay que enseñarles, no tienen habilidad, se les dan los trabajos más sencillos, esto origina que se cargue el trabajo a los que sí somos dibujantes y diseñadores”

Los perfiles de puesto distan mucho de la realidad y requieren actualizarse ya que actualmente se dibuja en computadoras utilizando Autocad. Algunos dibujantes sugieren que se incluya dentro de los perfiles la capacitación para dibujar en tercera dimensión o cursos que favorezcan el desempeño y no impongan cursos que sólo ayudan a cubrir o maquillar las metas del Contrato Programa.

*“No existe una buena comunicación entre nosotros y los jefes, solamente nos mandan trabajo, pero no tienen comunicación con nosotros, nos ignoran. Los de arriba no son congruentes con lo que dicen y hacen”* (opinión 7, julio 2005)

### ***Conclusiones***

La CFE y la CPH representan el concepto de una empresa funcionalista con una estructura lineal descendente. Los líderes ejercen el poder, control, orden, supervisión y disciplina hacia sus subordinados.

El funcionamiento de la organización se sujeta a lineamientos y normatividad externa e interna por ser una institución pública descentralizada.

Los niveles jerárquicos están sujetos a derechos y obligaciones como servidores públicos, cuentan con lineamientos que establece la normatividad de la CFE, pero también cuentan con cierta autonomía para ejercer en su ámbito administrativo de su área. Mientras mayor es la jerarquía, el personal operativo tiene menos contacto con los jefes. Esto propicia que se vaya perdiendo la comunicación entre los niveles y por ello, el nivel operativo sea el menos comunicado e informado.

Actualmente la Alta Dirección de la CPH, tiene nula comunicación con los niveles operativos y el ideario organizacional (misión, visión, valores, etc.) no es conocido por el personal, pese a que están Intranet. El personal no es inducido ni motivado para que en forma conjunta con los líderes adopten una cultura empresarial, enfaticen el orgullo cefeísta, ni se valore la experiencia histórica que posee la CFE-CPH.

Existe una marcada diferencia entre la los niveles jerárquicos y operativos; entre el funcionamiento oficial real e ideal; entre el ideario oficial y operativo; entre una Empresa Nacional y otra Mundial; entre la comunicación y la coacción; entre la información y desinformación; entre la imposición y la adaptación de procesos ideales y reales; entre la imposición y la adaptación de procesos ideales y reales; entre la empresa y el sindicato; etcétera. Un ejemplo es cuando a través de este capítulo se observa que los empleados se identifican con una gran empresa nacional y noble porque les ha dado la oportunidad de trabajar en ella y han recibido importantes beneficios.

El personal de más antigüedad vive de sus propios valores (lealtad, honestidad, justicia, honor, respeto), porque ellos siguen trabajando, la mayoría como siempre con dedicación y experiencia. Situación que es muy alejada de cómo creen las autoridades que se realiza el trabajo, aunque los procesos oficiales y certificados muchas veces los hacen tropezar.

El personal sabe y está consciente de que el entorno ha obligado a la CFE a incorporar sistemas estandarizados denominados de calidad para trascender a nivel mundial; sin embargo, esto es rechazado consciente o inconscientemente porque no concuerdan con el hacer diario del trabajo.

Los procesos certificados son como engranajes que no están a la medida, que han producido fisuras y daños graves en los procesos de trabajo, lo cual impacta en el cumplimiento del producto o servicio.

Durante el diagnóstico de la investigación en la aplicación de una técnica cuantitativa “Hoja de Inspección” se obtuvieron datos en los que se determina la disparidad entre los procesos oficiales certificados y los procesos ideales de los empleados, en caso específico el del área de dibujo. Se incluyeron algunas variables como la antigüedad de los empleados,

salarios, horas de trabajo real, etc., que impactan en la producción y producto final, así como en Altos Costos Económicos (ACE), para la institución. Observar las siguientes resoluciones:

La CFE absorbe los ACE que se originan en la CPH

- Por no coordinar, administrar, distribuir, comunicar e informar equitativamente el trabajo en los empleados.
- Por tener procesos que NO están idealmente apegados a las necesidades directas del trabajador (ingeniero/técnico).
- Por no buscar mejorar sus procesos de comunicación entre los niveles jerárquicos y operativos, al permitir que se sigan dando la burocratización o triangulación, que causa pérdida de tiempo, cuellos de botella, tiempos muertos, ausentismo, etc.
- Por permitir junto con el SUTERM, la contratación de personal que no cumple con los perfiles de puesto, requeridos por el área de trabajo. El “amiguismo”, familiares o recomendados son los que ocupan en muchas ocasiones puestos estratégicos.
- Por maquillar las certificaciones que distan mucho de lo dicho en los documentos y los procesos verdaderos de trabajo.

La CFE acepta y absorbe las decisiones de la CPH por no rescatar la experiencia de sus trabajadores.

La CFE acepta y absorbe las acciones de la CPH, de los “bomberazos” por la falta control, supervisión de programas de trabajo que no se cumplen por los continuos cambios o exigencias que los clientes solicitan, Estos ACE son aceptados sin ser cuestionados por los Directivos Superiores.

# ***CAPÍTULO 2***

## *La comunicación formal en la CPH*

### ***Introducción:***

El capítulo inicia con Abraham Moles en la Teoría de los Actos, por considerar que las acciones de los hombres sociales inmersos en un ambiente de trabajo producen una serie de actos que trascienden al ámbito organizacional, es decir que los hombres en un proceso de interacción comunicativa realizan actos concertados, con base a la información, para dar a través de la producción un producto o servicio a clientes internos o externos.

Se realiza una explicación breve del tipo de acciones que A. Moles divide en autónomas y heterónomas. Cada una de éstas se subdivide en actos ejecutivos y expresivos, los cuales generan alta o baja intensidad de energía que desembocaran en macro-acciones, por ejemplo: la ingeniería del diseño impacta en la construcción de plantas hidroeléctricas que benefician a la sociedad; los planos que son elaborados por dibujantes/diseñadores y que impactan e imprimen las acciones comunicativas de ingenieros civiles y electromecánicos.

Asimismo se retoman algunos datos del problema medido del capítulo 1 “del área de dibujo”; con el propósito de ejemplificar el costo generalizado de las acciones comunicativas en la CPH.

Se analiza el costo energético, económico, temporal y psicológico de las acciones de los dibujantes y se dan a conocer las opiniones de algunos trabajadores.

Esta explicación concluye con la Tabla 2.1 “Costo Generalizado” en donde se resumen en la columna vertical los conceptos de los costos que se van interaccionando horizontalmente las acciones del grupo de dibujo en tiempo, dinero y consecuencia graves (psicológicas) que no se pueden medir o cuantificar; sin embargo, para A. Moles representa un costo que no beneficia a la organización que a la larga representa Altos Costos Económicos (ACE) a las organizaciones.

Las organizaciones tradicionales CFE-CPH observan a la comunicación como un instrumento funcional de dirigir a sus miembros con lineamientos de orden y sumisión. Su poder lo ejercen en la estructura lineal de Emisor – Mensaje – Receptor, a los empleados se les determina su acción creativa bajo roles, organigramas y lineamientos organizacionales.



Sin embargo, puede observarse que los Actores/Empleados viven dos niveles de comunicación: la lineal o instrumental funcionalista asimétrica y la comunicación informal o simétrica; ésta última permite la circularidad y el límite de sus roles. (R. Serrano, 2001).

La información que llega a la CPH de clientes externos es registrada por cada nivel jerárquico y es seleccionada y discriminada por los auxiliares administrativos.

La información que se genera por todas las áreas se controla por las secretarias o auxiliares administrativos quienes asignan un número consecutivo a todos los documentos que emiten las demás subáreas de la jefatura.

La tecnología con la que cuenta la CPH es de vanguardia, la cual está al servicio del personal para que pueda responder con eficiencia en sus procesos de producción.

Se identificó que la tecnología paradójicamente no es un instrumento que promueva la agilidad en los flujos de información por falta de trabajo equitativo en las áreas de la CPH.

La comunicación se considera un pilar fundamental en las relaciones humanas, junto con sus representaciones tanto de Ego y Alter que al combinarse producen y reproducen substancias expresivas que modifican un producto o servicio dentro de un sistema social.

La comunicación es rebasada por la información que llega en forma descomunal a las organizaciones por diferentes medios ya sean escritos (documentos oficiales: oficios, minutas, procedimientos, reportes, especificaciones, etc.) tal es el caso de la CPH.

La comunicación interpersonal es la que se da más entre las áreas más homogéneas como: dibujantes, disciplinas, departamentos. Este tipo de comunicación en la organización es más flexible ya que permite entre los interlocutores ordenar la información, cuestionar tiempos y espacios para realizarse.

Los rumores o comunicación informal se da en todos los niveles de la organización posee determinadas cualidades que la Alta Dirección debiera aprovechar; identificar las cualidades de la comunicación horizontal permite que en ese nivel cara a cara los empleados pueden aclarar malos entendidos y dar mejores soluciones a conflictos o mejoras

en los resultados de trabajo, que conllevan a fortalecer los flujos de información en la organización.

A través de un diagrama conceptual se resumen los puntos importantes de las redes de comunicación interpersonal o grupal dentro de la organización.

Se aplicó un análisis resumido cuantitativo para visualizar el tipo de medios utilizados en el área de dibujo y de cómo dicha área interactúa con las áreas de la SDH. Se presentan los resultados de 7 empleados del área de dibujo en una tabla para después presentarse gráficamente los porcentajes con una breve explicación.

Se incluye otra tabla en la que se busca conocer “Quién se comunica con quien y con que medios” en ella se muestran los medios de comunicación más utilizados.

Para complementar el nivel de comunicación se aplicó una Auditoría Comunicativa al Área de Dibujo. Se determinó aplicar la encuesta cuantitativa denominada “Medidas de Discrepancia de Odiorne”, con el objeto de medir el grado de aceptación comunicativa entre jefe inmediato superior y el nivel operativo, pero considerándose desde un punto de vista de eticidad

Se determinó integrar paso a paso el desarrollo de dicha técnica e Odiorne para conocer las cualidades que se rescaten con ella.

Se obtuvieron resultados que podrían tener graves consecuencias dentro de la organización si no se resuelven urgentemente las deficiencias comunicativas hacia el personal de dibujo. Los resultados pueden observarse en la tabla de “Resultados de la Auditoría Comunicativa. Medidas de discrepancia.” Así como una tabla de análisis. Finalmente se realizó una gráfica para ejemplificar la disparidad entre los resultados obtenidos de dibujantes y supervisores.

La CPH tiene problemas comunicativos entre los diferentes niveles jerárquicos los cuales requieren soluciones inmediatas; sin embargo, pareciera que aún las deficiencias o conflictos graves de comunicación interpersonal son conocidos por la organización pero no le interesa mejorar por tener metas que están en su nivel superior.

La comunicación como instrumento funcional se acomoda muy bien a los intereses de la Alta Dirección, abandona la percepción de Alter con sus experiencias, satisface desde requerimientos tecnológicos para obtener a la brevedad la información, que no necesariamente satisface a la comunicación hacia los niveles operativos.

**2.1. Moles: con la teoría de los actos y la comunicación como coordinadora de acciones**

*“La teoría de las acciones es, por definición la imposición de un determinismo sobre el devenir de los seres en relación con las cosas, sobre el mundo de las constataciones pasivas e imposibles... para tomar el nombre de ciencia de las acciones, lo que hay de específico en la acción humana”. (Moles 1993, p. 18)*

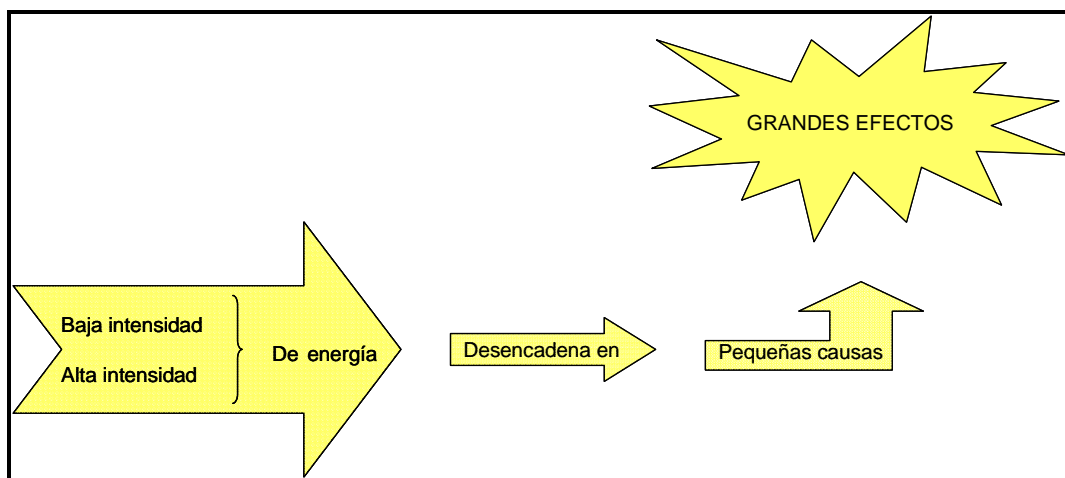
La teoría de los actos representada por el francés Abraham Moles, doctor en ciencias sociales y filósofo marcó la fenomenología del comportamiento del hombre que actúa a través de varias acciones observables que ocupan grados de energía para modificar el mundo que lo rodea, dejando una huella perenne en la historia de la humanidad.

Moles define a las acciones como *Un desplazamiento visible del ser en el espacio, que crea una modificación en su medio ambiente”. (Moles 1993, p. 15)*

En la tabla siguiente se presentan los diferentes tipos de acciones y las combinaciones posibles:

Tipo de acciones o comportamiento del individuo		Ejemplos
Autónomas	Ejecutivas	Actos que se realizan por decisión propia, con libertad por parte del sujeto. Son las acciones físicas por ejemplo: Despertarse, subir las escaleras de un edificio, cargar una computadora, correr en un parque. Aquí se aplican diferentes grados de energía para ejecutarlos, se es eficaz. Son acciones físicas que informan.
	Expresiva	Estos actos no comunican, el individuo las realiza de forma independiente, ejemplo: estudiar, leer un periódico, jugar en la computadora, etc. Estos actos demandan poca energía para realizarlos y únicamente informan.
Heterónomas	Ejecutivas	Actos que se realizan interactuando con otro sujeto, solo intenta informar. Dar o pasar una información en una oficina, pedir que se capture determinada información. Se requiere de poca energía, también se alcanza la eficacia
	Expresivas	Los actos se realizan entre dos o más sujetos (Alter o Ego). La intención es alcanzar una interacción comunicativa, donde los actores/sujetos intercambian información y llegan a acuerdos. Los dibujantes reciben planos civiles y electromecánicos y si surgen dudas o aclaraciones se establecen acuerdos para realizar con eficiencia y eficacia en el trabajo.

El individuo es quien interactúa con otros, por los estímulos del ambiente y lo lleva a ejercer órdenes o decisiones que afecten en su entorno. Un cambio = grandes efectos, que trascienda en el espacio y tiempo, como una forma de sobrevivencia.



La CFE es una organización que se formó por una serie de acciones comunicativas, traducido en ordenes/decisiones de varios hombres que interactuaron de forma heterónoma expresiva para desencadenar en pequeñas causas que terminaron en crear una fenomenología de la “Electricidad para el progreso de México”, es decir en grandes efectos.

Para tal fenómeno de acciones, el hombre combinó y controló de manera adecuada una infinidad de actos o actomas (átomos de actos) que lo llevaron a modificar el entorno nacional, por medio de una **macro-acción**. (Moles, p. 18)

La CPH está también inmersa en esa teoría de los actos y el área de dibujo puede ser un importante medio para explicar como las acciones de directivos y empleados pueden trascender en acciones que propicien costos que beneficien a la organización o costos que repercuten en graves pérdidas.

Hablar del costo para Abraham Moles, no sólo es plantear un beneficio económico para la organización, sino también del comportamiento del individuo (dibujante en la Subgerencia de Diseños Hidroeléctricos), que responde a estímulos/mensajes del medio que lo rodea, lo cual lo llevará a tomar decisiones, dar opiniones, que finalmente darán como resultado una serie de reacciones. Esta última tiene un peso determinante, ya que parte de una causa-

efecto. No todo comportamiento puede ser sujeto de estudio dentro de la organización, sino aquel que impacta o modifica el ambiente en el que está.

El grupo de Dibujo de la CPH realiza una serie de acciones computacionales para la elaboración de planos tanto civiles, como electromecánicos. Cada uno de los dibujantes interactúa para diseñar, modificar o corregir dichos planos. Los actos que ellos realizan son energéticos expresivos, ya que su actuar está basado en el ajuste de acuerdos que permiten la conclusión de planos, que representan el producto de la ingeniería de diseño para la construcción de plantas hidroeléctricas. El costo se traduce en horas invertidas de trabajo para obtener dinero/pago por el servicio prestado en la empresa.

Sin embargo, habría que analizar porque no existe una congruencia entre la producción de un proceso ideal, con un proceso real dañado por circunstancias internas y externas al grupo de dibujo.

En el cuadro de resultados que se elaboró en el capítulo anterior se consideraron variables como: edad, experiencia, días de trabajo, horas de trabajo etc., que en si connotan características importantes para su análisis.

Los altos costos y deficiencias dentro del área de dibujo de la Subgerencia de Diseños de la CPH, son por la falta de organización en la distribución del trabajo, de forma sistemática, además que no existe un compromiso real de los involucrados por ejercer los lineamientos que establece la instrucción de trabajo LI 3153, por la cual no existe el compromiso por entregar en tiempo y forma los planos requeridos. Esto propicia los tiempos muertos y alto costo económico para la empresa.

Es interesante observar que en el ambiente laboral del área de dibujo se observan dos generaciones de personal, los de reciente ingreso y los de mayor antigüedad. El grupo que representa mayor antigüedad son a quienes les ha tocado vivir los tiempos de bonanza/satisfacción/compromiso/reconocimiento/cooperación/gratitud/trabajo/distribución de trabajo equitativo/amor por la camiseta/gratitud hacia la empresa. La otra etapa se caracteriza por: desequilibrio/insatisfacción/indiferencia/presión/control/frustración/vicios.

El grupo más joven de dibujantes tiene 7 años de antigüedad en la CFE-CPH, para ellos la empresa es noble y quien les otorga un empleo y salario seguro. Se reconocen como parte de una gran empresa y sin embargo expresan su descontento por vivir la falta de trabajo y su mala distribución entre las características de la segunda etapa arriba mencionadas.

El cuadro siguiente, resume el alto **costo económico** que tiene la CFE-CPH y el cual representa graves deficiencias en el funcionamiento de la organización. Entendiendo que las deficiencias son el resultado de las acciones de todos los individuos en sus diferentes niveles, donde cada uno ejerce su responsabilidad, derecho y obligación dentro de la estructura.

El total de horas laborables ideales (7.5 horas por día que todos los trabajadores sindicalizados deben de cumplir)	Horas <b>472.5</b>	Costo <b>\$11,535.31</b>	Este es el pago real CFE-CPH
Total de los tiempos muertos (horas)	Horas <b>241</b>	Costo <b>\$5,282.10</b>	Este ahorro debiera tener la CFE-CPH
Total horas trabajadas en el Grupo de Dibujo A	Horas <b>231.5</b>	Costo <b>\$6,253.21</b>	Este debiera ser el pago ideal

*El costo es el resultado de una cuantificación de los valores por medio de un sistema...una referencia a la sociedad universal que aporta o sigue normas al conjunto de actos de adquisición o de investigación de los servicios efectuados por el individuo”. (Moles, 1993, p. 41)*

Es evidente hablar en números fríos que la CFE-CPH debiera pagar a sus trabajadores únicamente la cantidad de \$6,253.21, lo cual le implicaría un ahorro de \$5,282.10. Y también se puede hacer notar que no existen acciones por parte de los directivos por mejorar las relaciones comunicativas entre los trabajadores.

*“Cada vez se hace más necesario explicar a los empleados por que es necesaria una acción y cómo beneficiará ésta a la organización y a la persona que hace el trabajo”. (D’Áprix, Roger, 1998, p. 15). Todos los involucrados en el proceso “Ingeniería de Proyectos” elaboración de planos específicamente tienen la corresponsabilidad de actuar activamente para recibir y dar beneficios a la empresa en la que se desempeñan. Explicar es*

buscar el contacto directo con el trabajador, buscar una interacción donde se de la sustitución de actos ejecutivos por expresivos, donde se reconozcan las necesidades de quienes realizan el trabajo, donde se comprenda la diferencia entre tener actos comunicativos e informativos.

Para ello, es importante comprender que una organización sin comunicación está en el límite de su sobrevivencia. Entendiendo que la comunicación es un proceso de entendimiento participativo en que los individuos pueden coordinar sus acciones para disminuir las tensiones, conflictos y aún sufrimientos innecesarios en la organización.

En términos de Habermas es ablandar con acuerdos mínimos negociados, para llegar a comprender entre los niveles jerárquicos y trabajadores a fin de buscar la eficiencia y cumplimiento de metas, lo cual conlleva a mejorar los procesos productivos para cumplir finalmente con el cliente.

Lograr acuerdos bajo una lógica ética de buscar el bien común, cumpliendo en contenido, tiempo y forma, con los acuerdos negociados entre las relaciones de todos los empleados de la organización.

De ahí que comprendemos que la *comunicación previene y guía la acción realizadora del mundo material; por eso se le entiende como una acción de poco gasto energético, que orienta y desata las acciones ejecutivas* (Rafael Serrano et. al, 2001 (Moles, 1983, p54)

Desatar las acciones ejecutivas, por acciones expresivas deben darse a conocer los diferentes niveles en los que se encuentra y para ello es importante establecer la secuencia de acciones que pueden medirse para conocer los beneficios en base a los costos generalizados.

En la tabla 2.1 “Costo generalizado”, se establecieron los datos ya registrados de la muestra en estudio: Grupo de Dibujo A, a fin de conocer los costos generalizados y detectar cuales son los costos más altos que tiene la CPH.

Toda acción brinda un beneficio, pero exige un costo del objeto trabajado, el cual está ligado a un precio, al esfuerzo y tiempo que se empleo para elaborarlo. Una organización



actúa cuando los inconvenientes o costos son menores, o cuando el costo invertido es menor al beneficio que saca del acto, es decir que la ganancia sea mayor.

Una organización o los individuos invierten en un servicio, para obtener un beneficio mayor al costo. Cuando el costo es mayor que el beneficio es indispensable analizar donde se encuentran los problemas en la cadena de acciones.

El análisis del costo de una acción **ENERGÉTICA** se da a partir del tiempo que el empleado invierte para llegar a su trabajo y el tiempo que labora en la oficina. Esto se traduce en:

1 hora en prepararse para salir de su casa + 1 hora de transporte + 7.5 horas de jornada de trabajo x 10 días = 95 horas.

Aquí se están considerando las acciones más simples como el levantarse, bañarse, arreglarse, desayunar, caminar al transporte (metro, microbús, taxi) o el manejar su auto para llegar a la oficina. Moles precisa que en este costo deben observarse la independencia entre: dinero, la energía material y el tiempo.

El costo **ECONÓMICO**, desde un punto de vista cuantitativo y medible. En la actualidad los costos numéricos tienen un gran peso en las organizaciones, ya que con estos miden la eficiencia en la productividad, con base al dinero invertido y a las ganancias que la empresa persigue. Moles nos dice que el hombre actúa cuando su beneficio, más o menos bien planeado, es superior al costo estimado del acto que efectuará”. (*Moles, p.61*)

El costo económico en este recuadro se consideró en dos aspectos: - El salario del grupo de dibujantes (7) de la CPH. Este salario no incluye las prestaciones. Es el costo que la CFE establece por el trabajo realizado por sus empleados. El pago a los dibujantes del grupo A asciende por el servicio a \$11,534.81, el cual se efectúa catorcenalmente.

Dichos pagos salariales, entre otros, se deriva del presupuesto anual que se le otorga a la CPH.

Se deben considerar dentro de los costos económicos: tiempos extras, viáticos, insumos, papelería, despensa, luz, remodelaciones, capacitación etc., gastos que se presupuestan anualmente por la CPH, y a los cuales no se tuvo acceso para medirlos dentro del costo económico.

Costo **TEMPORAL**, Moles nos dice *“todo acto,... todo servicio, toda ocupación humana, se traduce necesariamente en una disposición de tiempo. Hay un tiempo, hay una duración afectada para la realización, duración modificable, transformable según las condiciones del acto... aparece como un impuesto temporal que grava toda acción. (Moles, p. 49).*

En el cuadro se establecieron primero las horas (tiempos), que el dibujante tiene libres, es decir, que a falta de trabajo se tienen los totales de tiempos muertos. La instrucción de trabajo LI3153 pese a que tiene definido un proceso de trabajo (ver diagrama real) no se cumple con éste y por lo tanto afecta la elaboración de los planos civiles o electromecánicos.- Se dan varias acciones que afectan el costo económico de la organización y de forma temporal.

La CFE-CPH coordina acciones que desencadenan en pagos ideales, no reales. Es decir el costo catorcenal por los tiempos muertos asciende a la cantidad de **\$5,282.10**, lo cual indica que la CFE debiera pagar en términos reales a sus dibujantes la cantidad de **\$6,253.20**. Sin embargo, esto debiera descontarse igualmente a quienes intervienen en el proceso para la elaboración de planos, si se consideran las condiciones de la serie de actos que están desencadenando:

- a) La instrucción LI 3153 en su diagrama ideal establece que los Ingenieros Responsables del Diseño deben entregar el 80% de información para que el dibujante pueda tener un avance igual, ya que el porcentaje habla de un plano terminado salvo por la diferencia del 20%. Se supone que dicha información del 20% les es llegada en el transcurso de su elaboración para entregarse al 100%. Estos se avalan de la supervisión de los jefes de disciplina.
- b) En la misma instrucción, sección PROCESO en el punto 1. Se establece que el Responsable de Dibujo recibe la información de los planos. En una lógica se cree

que aquí se tiene el primer filtro para rechazar la solicitud de procesamiento que no cumpla con el 80% de información. Sin embargo, se omite este fundamento y se pasa al siguiente filtro.

- c) En los puntos 5 y 6, se observa que aparece el Jefe de Grupo quien revisa nuevamente la información y de igual manera distribuye el trabajo, sin considerar el 80% de información requerida para la elaboración de planos. Es importante hacer notar que en esta página solo aparece entre paréntesis el signo de porcentaje siguiéndole la palabra información.
- d) Cuatro de los seis dibujantes recibieron información pobre para elaborar los planos, ellos dependen directamente del jefe de grupo y este a su vez de la responsable de dibujo y esta a su vez depende de jefes de disciplina y estos últimos de los ingenieros responsables del diseño. *“Falta de planeación: Hay ingenieros que trabajan sobre la marcha y no sabemos cuantos cortes va a llevar la planta, nos llevamos más tiempo en la elaboración del plano.”. (Entrevista 8 Anónima julio 2005).*

Entender esta situación con los ojos de Moles diríamos que esta secuencia de acciones llevan un tiempo capital para cada uno de los involucrados, un tiempo mal empleado representa un alto costo para la empresa y en consecuencia, un alto costo temporal.

A falta de una comunicación integra donde los individuos (actores que funcionan como Alter-Ego) den el paso de coordinar sus acciones, integrando sus intereses, participando de situaciones reales, podría la CPH mejorar su eficiencia y eficacia en sus procesos de producción. El sistema gestión de la calidad tan oído, pero no escuchado para establecer procesos reales no ideales.

El costo Temporal de los tiempos muertos de los dibujantes es meramente representativo de la situación real en la que se encuentran los grupos que integran a la CPH. Quiere decir que esta muestra el espejo de la organización.

*El costo PSICOLÓGICO es... la movilización del aspecto mental del ser en comportamientos, para pasar de la inercia a la acción y a su cumplimiento. Es una especie*

*de esfuerzo que el ser humano tiende, obscuramente, a comparar con el esfuerzo físico que realiza, el que es sin embargo fundamentalmente diferente, pero al que deberá atribuir sus reservas, las cuales se agotan. Dispondrá,... de un potencial de energía psíquica en un recipiente misterioso que vaciará progresivamente de ciertos tipos de actos, en función de la naturaleza de éstos, según se les utilice poco o mucho. (Moles, 1993, p. 53)*

El grupo de dibujo es representativo de un costo capital en el que está la CPH. Cada empleado actúa aplicando un grado de energía para pasar de la inercia a la acción de levantarse, prepararse para ir al trabajo, llegar a tiempo y cumplir con un horario establecido por la empresa. Tiempo que debe emplearse para realizar una serie de actos (átomos de actos) combinados y controlados a fin de cumplir las metas de trabajar bajo la idea de participar en la organización para modificar para el beneficio propio y de la organización, con la conclusión de un plano terminado.

La energía aplicada por cada trabajador es el resultado del ser, Abraham Moles lo expresa como los valores que guarda en el fondo de su corazón, actos que los psicoanalistas buscan en el subconsciente, para encontrar las razones de su comportamiento visible en las acciones. El costo económico de los tiempos muertos en el área de dibujo, son menores al costo real en el que los empleados se encuentran. El tiempo en que no puede el trabajador desempeñarse para lo que ha sido contratado, se traduce en frustraciones que se desencadenan en comportamientos que poco a poco, van haciendo una especie de herida más honda, la cual es evidente encontrar en una organización, cuando los empleados caen en desmotivación, falta de creatividad, de cooperación, es más fácil ver los errores de quienes les rodean por la ociosidad en la que se encuentran, buscan salidas empleando su tiempo en otras actividades y no para el servicio por el cual se les contrató.

ÁREA DE DIBUJO GRUPO A: Periodo de estudio del 4 al 12 de julio del 2005

CONCEPTO	Jefe de dibujantes	Dibujante 1	Dibujante 2	Dibujante 3	Dibujante 4	Dibujante 5	Dibujante 6	Total
<b>COSTO ENERGÉTICO</b>								
Horas de trabajo y transporte	95 hrs.	95 hrs.	95 hrs.	28.5 hrs.	95 hrs.	95 hrs.	95 hrs.	570 hrs.
Alta intensidad de energía	El tiempo de transporte.	El tiempo de transporte.	El tiempo de transporte	El tiempo de transporte.	El tiempo de transporte.	El tiempo de transporte	El tiempo de transporte	
Poca intensidad de energía	Analizar los planos y los distribuye a c/dibujante	5 planos p/trabajar	s/trabajo	1 planos p/trabajar	2 planos	s/trabajo	10 planos	18 planos
<b>COSTO ECONÓMICO</b>								
Salario de los empleados por catorcena	\$2,715.20	\$2,095	\$1,964.10	\$670.71	\$1,420.80	\$1,420.80	\$1,248.20	\$11,534.81
Tipos de comportamiento:								
Acciones autónomas ejecutivas	X					X		
Acciones autónomas expresivas	X	X	X	X	X	X	X	
Acciones heterónomas ejecutivas	X	X		X			X	
Acciones heterónomas expresivas		X			X		X	
<b>COSTO TEMPORAL</b>								
Cuanto cuesta a la CPH/horas muertas	724.05	419.05	785.64	178.86	1420.8	1,420.80	332.85	\$5,282.10
Horas en las que no se trabaja	20	15	30	6	75	75	20	241 horas
<b>COSTO PSICOLÓGICO</b>								
Es el área que menos importa a la dirección.								
No existe una adecuada distribución del trabajo	X	X	X	X	X	X	X	
La información no llega al 80%	X	X	X	X	X	X	X	
Al grupo A se le quitó su ploter sin ninguna explicación	X	X	X	X	X	X	X	
Diferencias entre los trabajadores.		X	X	X	X	X	X	
Información inconsistente por los directivos	X	X	X	X	X	X	X	
Ausentismo	X	X	X	X	X	X	X	

Tabla 2.1 "Costo generalizado"

En charlas informales y con cierta reserva algunos dibujantes han externado frustraciones, desacuerdos, añoranzas de acciones pasadas y se escuchan sus voces que gritan en su interior que no son más que juicios, que salen del interior /calladamente y con temor. Abraham Moles define esta situación como “*actos de la continuidad del flujo comportamental..., respecto de los cuales conciben arbitrariamente el principio y el fin, y que constituyen las unidades imponentes de la percepción*”. Son actos que marcan diferencias para que se alcancen los objetivos de un proyecto por la falta de una comunicación.

Martín Serrano en su libro de la Teoría de la comunicación (1991) habla de la coactuación la cual se presenta cuando Ego-jefe coacciona a Alter-dibujante para que obedezca una instrucción, sin esperar a que exista una interacción para coordinar acuerdos, entendimiento para realizar la acción correctamente y evitar errores o malos entendidos. Esto es causa de que por igual se pierda tiempo (costo tanto energético y temporal), el trabajo no se realiza eficiente, ni eficazmente. La actitud de Alter al recibir el trabajo puede ser, por ejemplo: - “*Siempre me pide resultados, cuando no le interesa mi opinión y mucho menos saber si entendí la instrucción*” (costo psicológico). Esto es una pequeña muestra en la que Ego se encuentra, se visualiza como superior al otro, rompe con las acciones comunicativas de interacción, con su equipo de trabajo. Mucho menos puede comprender situaciones como la siguiente.

*“Falta de espacio: Requerimos cambio de muebles, estamos muy apretados, requerimos de más espacio, pues estamos muy apretados. Si vamos a ver un plano chocamos entre nosotros mismos y también se requiere privacidad.”. (Entrevista 8 Anónimo, julio 2005).*

Un plano mide 90 x 70, los lugares tienen un espacio aproximado de 2x1.20 metros y lo comparten dos dibujantes. Cuentan con una mesa compartida, una computadora para cada dibujante y su silla personal. Las mesas no tienen cajones. Sus cosas personales las guardan en un archivero que está en otro pasillo. Hay en toda el área de dibujo 2 líneas telefónicas para un total de 21 dibujantes. Los lugares son separados por mamparas y los divide un pasillo de aproximadamente metro y medio.

Los dos ploters que debieran estar dentro del área destinada a dibujo, se encuentran en un pasillo junto a ellos. Cuando ellos necesitan imprimir estorban a otras personas que utilizan dicho pasillo, o bien los dibujantes sufren las incomodidades de tener que hacerse a un lado para dejar pasar a otros empleados. Los dibujantes que no tienen ploter sufren 20 minutos de espera, para imprimir los planos. En las etapas de bomberazos los ploters son insuficientes y la demanda mayor. Los dibujantes tienen que absorber dicho desgaste físico y emocional.

*“El problema de la falta de un ploter y la mencionada espera, se puede solucionar como diría Fox en 15 minutos, sin embargo el Jefe de Grupo, no quiere que se solucione, ya que cuando se llevaron su ploter para dar servicio en la obra, le prometieron uno nuevo en 3 meses, llevamos 1 año y aún no se lo dan, y esta es su forma de presionar.” (Entrevista 3 Anónima, junio 2005)*

Este aspecto no es considerado por las autoridades que llegan a ocupar oficinas con grandes espacios, privacidad, mobiliario de lujo, salas de juntas enormes, en cuanto al software y hardware son de primera, líneas y aparatos telefónicos sin límite etc.

Este tipo de articulaciones y recortes de actos, son en buena medida la escenificación de rupturas en las relaciones de comunicación entre los niveles jerárquicos.

Los dibujantes posiblemente no han entrado a las oficinas de los directivos, sin embargo a la vista resulta obvia la diferencia, el grado de percepción es natural. Diferencias que se graban en el inconsciente y ánimo del trabajador, por la conducta de los jefes hacia los empleados/operativos.

*“Tenemos lugares reducidos para trabajar, un plano no puede verse totalmente, chocamos entre nosotros mismos. Antes no contábamos con una computadora pero los restiradores permitían que uno pudiera visualizar con el ingeniero los cambios que requería el plano. Los jefes y nosotros nos involucrábamos con el plano y el proyecto. Ahora no nos sentimos identificados con el trabajo. Nuestra gratificación era tener la oportunidad de viajar a las obras en construcción de los proyectos con los que habíamos trabajado. El Jefe reconocía*

*el valor de nuestro trabajo y eso nos motivaba a ser mejores y sentirnos parte de una gran empresa. Eso ya se acaba” (Entrevista 8 Anónima, julio 2005).*

Es evidente que el alto costo psicológico que esto representa a la CPH es mucho mayor al costo económico, costo no cuantificable y sin embargo, tan importante para la organización, ya que al factor humano es quien le da su razón de ser.

El funcionamiento de las instituciones parte de individuos que coordinan acciones colectivas, ordenadas, que toman decisiones, que interactúan entre si para llegar a acuerdos, que brinden beneficios comunes, que invierten tiempo, dinero y esfuerzo para modificar su entorno y trascender en el tiempo. Trabajadores mejor comunicados producen acciones que propician mejoras en los procesos de producción; los beneficios son mayores a los costos de la organización.

La CPH en el ámbito de la infraestructura y superestructura se caracteriza en los siguientes:

Infraestructura: “Conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para la creación y funcionamiento de una organización cualesquiera. Infraestructura: área social, económica”. Real Academia Española de la Lengua, septiembre 2005. Disponible en (<http://www.rae.es>).

La CPH cuenta con equipo de cómputo y de paquetería de vanguardia. En cuanto a papelería, cartuchos de tinta para los ploters suficientes y la distribución es adecuada. Sin embargo, el mobiliario se considera inadecuado, la ubicación del lugar/espacios necesarios entre dibujantes/las sillas no son ergonómicas. No se tiene contemplada una mesa especial/ergonómica para poder analizar los planos impresos. No tienen la iluminación adecuada.

Pese a que los dibujantes no cuenten con los espacios adecuados para desempeñarse en sus responsabilidades, cumplen con la entrega de planos y aún en épocas de bomberazos. Esto es evidente que está teniendo un impacto en los altos costos económicos y psicológicos.

Superestructura: - *Estructura social, ideológica o cultural fundamentada en otra. Para el marxismo, ideas, instituciones características de una sociedad y que surgen de su base*



*económica*". Real Academia Española de la Lengua, septiembre 2005. Disponible en (<http://www.rae.es>).

Las instituciones públicas en México sufren de graves enfermedades en donde el desgano, la indiferencia, la falta de creatividad por sus miembros, el favoritismo de los jefes, la corrupción, entre otras, enfatizan más el calificativo de empresas parásito. La intención de quienes las dirigen es hacerlas pasar como empresas burocráticas inservibles, de muy altos costos para el gobierno. Por lo cual, se requiere privatizarla, por considerarse que son improductivas socialmente.

En tanto esto sucede los dirigentes emplean su tiempo para despojarla y mutilarla. Es para quienes dirigen en sus diferentes niveles jerárquicos aprovecharse de la adjudicación directa de los bienes mientras puedan. Donde la corrupción de autoridad permita ocultar las fechorías y manipular con presión psicológica a sus subalternos a fin de quedar libres de culpa.

Hablar de Empresa de Clase Mundial es hablar estratégicamente de una organización que busca en sus miembros una cultura de calidad del proceso para ofrecer a nivel nacional e internacional productos/servicios altamente calificados, que propicien la excelencia en la producción.

Paradójicamente los directivos y el gobierno buscan la privatización de la organización. Y la pregunta es si la empresa es de clase mundial ¿por qué privatizarla? Si antes a nivel internacional se consideró a la ingeniería en muy alto nivel y se está perdiendo paulatinamente la experiencia que costó años forjarla. Esto no es más que la falta de interés de la Alta Dirección, quienes producen y reproducen actos anticefeístas. La comunicación es la menos reconocida como un instrumento funcional que origina mejoras en las acciones/procesos de producción.

Es evidente que en este torbellino de la globalización, el gobierno y la CFE-CPH discriminan el espíritu de orgullo cefeísta que sus empleados tienen, por pertenecer a una Empresa de Clase Nacional. Hasta ahora Ego/Alta Dirección/Gobierno han dividido a

Alter/empleados comprometidos pero no han podido anular el valor cultural de los empleados.

El Gobierno/Alta Dirección solamente ve a la empresa como un objeto cuantificable, que tiene un precio y lo cual puede redituales beneficios personales, más que amor e identidad nacional de poseer en sus manos, el poder de una empresa estratégica de calidad.

En la organización se da una red de acciones ejecutivas y expresivas entre actores (entender que los actores son los individuos que interactúan, donde Ego es un sujeto y Alter es el otro, quienes se relacionan) que se desenvuelven en tres mundos, es decir en relaciones que conllevan acuerdos de carácter ético.

Por tanto la comunicación es un proceso de entendimiento participativo que ordena las acciones, disminuyen tensiones en mundo social, en el que se busca en lo mínimo posible el sufrimiento en lo íntimo.

La comunicación ayuda a coordinar acciones, para disminuir tensiones, conflictos y las frustraciones de las que nos habla Moles.

Esto en las organizaciones propicia la reducción de tensiones y conflictos que surgen en la organización, es en términos de Habermas “ablandar con acuerdos mínimos negociados, para llegar a comprender entre los niveles jerárquicos y trabajadores a fin de buscar la eficiencia y cumplimiento de metas, lo cual conlleva a eficientar los procesos.

Evitar los tiempos muertos que no son más que la falta de planeación, interacción entre las partes, esto evita costos económicos, temporales, y psicológicos de frustración. Los procesos de producción no pueden alcanzarse así. Quienes fungen como proveedores de información al área de dibujo se olvidan de escuchar a Alter/Dibujantes a quienes se les ve como un área independiente que solamente debe cumplir con la elaboración de planos.

Lograr acuerdos bajo una lógica-ética de buscar el bien común/cumpliendo en contenido, tiempo y forma. Con los acuerdos negociados entre la relación de todos los empleados de la institución. Esto conduce a entender los flujos y redes de información que se establecen entre los diferentes niveles estructurados en la organización. Sea una red basada en

reconocer las cualidades/virtudes/capacidades profesionales o técnicas que posee el factor humano, dentro de la CPH.

Lo anterior, daría como resultado maximizar las expresiones comunicativas, en donde todos los actores, en los diferentes niveles jerárquicos se interrelacionen, se coordinen, busque establecer procesos reales y quitar aquellos procesos, que fueron elaborados idealmente por sujetos que solo buscaron satisfacer la instrucción de la dirección y solamente se delimitó a escribir información.

Para elevar la productividad deberán reconocerse las acciones de los individuos y de cómo éstas generan costos y estos a su vez generan actos comunicativos. Entender que la comunicación coordina las acciones de los actores sociales para modificar el mundo que lo rodea.

Abandonar viejas formas lineales de conocer a la comunicación emisor-mensaje-receptor, tan ya desgastada y expresada como rosarios, por tantos profesionales y aun por fatuos.

Reconocer que la comunicación está inmersa en las venas de la organización y volver la mirada por parte de los directivos hacia el factor humano será un buen principio para empezar a reconocer lo que el costo PSICOLÓGICO generalizado, repercute en la organización.

Es evidente que la Dirección reconoce que la proyección de la CPH es de Supervisar, no el de **Diseñar grandes obras hidroeléctricas** y sabe que el capital intelectual de años de experiencia se va en su totalidad en 5 años y el futuro únicamente se realizaran procesos de supervisión, que forma tan pobre de visualizar a una gran empresa. Esos procesos “certificados” (por las ISO’s) deberán ser ejecutados por empleados quienes cumplan igualmente con un certificado laboral-personal. Esa proyección sin comunicación, solamente quedará como el recuerdo de lo que pudo haber sido y no fue.

El ahora debe iniciarse reconociendo los actos que Moles define para retomar los primeros pasos de esta investigación para reconocer la importancia de avanzar con paso firme para reafirmar la supervivencia y darse el derecho y honor de tener una organización habitable.

La responsabilidad de la dirección es la de dirigir y crear las condiciones de comunicación donde se reconozca el derecho, capacidad, responsabilidad, habilidad de otros para intervenir en los procesos en donde cada área tiene la manera real de trabajar y esto permitiría que los grupos realicen con una mejor habilidad de sus conocimientos y como pueden establecerse las redes indicadas para transmitir información cuando sea necesario y cuando debe darse una adecuada interacción comunicativa dentro de la CPH.

## **2.2. *La globalización en la Coordinación de Proyectos Hidroeléctricos.***

La estrategia comunicativa es un tema que no ha sido considerado por la CPH, ya que sólo se ha involucrado en las instrucciones de la CFE para incorporarse a sistemas de calidad, certificación, competitividad a nivel mundial. Para ello, hay que cumplir y estar dentro de la dinámica globalizante de la sociedad.

Esto conlleva a la CPH a mejorar y alcanzar los documentos que hablen de los procesos de producción para integrar en un Sistema Gestión de la Calidad (septiembre, 2005) y estar certificados.

La administración institucional se ha fijado ahora también con la meta de que su personal cuente con un documento oficial certificado a nivel internacional, para ratificar que la CFE no solamente tiene el reconocimiento internacional de ser una empresa de clase mundial, sino además su personal está calificado en modalidades como “Atención al cliente”.

La CFE-CPH tiene la misión de supervisar las obras civiles y electromecánicas de construcción, sin embargo lo da en contrato a empresas sin importarle que gracias a su personal esta considerada dentro de las grandes empresas internacionales en el ramo de la ingeniería, en la experiencia de la construcción de plantas hidroeléctricas.

En un ambiente en el que el personal adquiera una cultura de calidad, participe en los procesos de producción establecidos en el Sistema Gestión de la Calidad, donde el sentido de trabajar en equipo sea básico, la flexibilidad a los cambios y rápida respuesta en el servicio.

La cultura se maneja bajo determinados valores y juicios que la sociedad o las organizaciones establecen en sus principios, misiones o valores que animan al individuo a identificarse con ellas y ejercer su derecho de aplicar sus conocimientos, habilidades y actitudes bajo una óptica de satisfactores en el que el hombre se motiva y recrea en su ser, para obtener el logro de metas personales e institucionales. Las cuales motivan al ser para estar en un constante crecimiento autopoiético.

La CFE-CPH espera la co-responsabilidad de sus empleados, para responder a las metas que se tienen a nivel institucional. Martínez de Velasco en “Las escuelas del comportamiento organizacional”, nos dice que las organizaciones exitosas deben poseer una serie de características básicas. La pregunta sería ¿la CPH posee un ambiente y cultura acorde a la misión y visión de la institución y al interior de ésta, en virtud de cumplir con las demandas institucionales de certificación en las normas ISO?

- Se basa en una cultura y coherencia en el ambiente “*formas de ver hacer las cosas, de fijar prioridades y objetivos comunes... contextos, sistemas abiertos, influencias externas*” (Martínez, 1991, p. 42)
- Los directivos tienen la responsabilidad de asegurarse de combinar bien la cultura y el ambiente.
- Los empleados exitosos que se adaptan a la cultura de la empresa.
- Culturas tan fuertes que influyen en un ambiente informal.

En el análisis anterior observamos que la CPH presenta considerables disfunciones entre el decir y hacer de las acciones y que por la disparidad de este aspecto no se puede decir que para la Alta Dirección exista una Empresa de Clase Nacional porque la han anulado y en cuanto a Empresa de Clase Mundial; no existe, y no se conoce a la comunicación estratégica como la coordinadora de acciones.

Todos los empleados giran en un ambiente que se fundamenta en la transmisión de información (que llega desfasada, a destiempo, incompleta y a veces incongruente entre lo que se dice y se hace). El personal jerárquico y operativo se encuentra en la disparidad de los polos energéticos (positivo y negativo).

Es una paradoja hablar de empresa de Clase Mundial que mira al futuro con optimismo y crecimiento y en contraparte se encuentra a una empresa en el límite de la vida, en virtud de que el valor cualitativo del personal con sus representaciones (sentir, pensar, actuar...) no existe en las representaciones de los directivos organizacionales tradicionales de la CFE-CPH.

Es disfuncional el ambiente y la cultura y por lo tanto en las funciones de lo que la empresa piensa y desea/el dibujante siente y vive en su particular ambiente de trabajo.

Es importante resaltar que los trabajadores tienen la camiseta puesta hacia CFE y reconocen que es una gran empresa grande y noble, que brinda infinidad de beneficios al trabajador, que añoran los tiempos pasados en los que la planeación, la organización, el buen desempeño era reconocido y donde se trabajaba en un ambiente de armonía y cooperación. *“Éramos un equipo, trabajábamos por proyectos, los jefes nos comunicaban los planes, nos chicoteaban para sacar la chamba...bueno los planos. Si nos equivocábamos, los ingenieros nos hacían ver los errores para mejorar y sobre la marcha fuimos aprendiendo. Así uno le hecha más ganas pues cuando ellos necesitaban que nos quedáramos por chamba no nos pesaba”.* (Entrevista 9 Anónima, agosto 2005)

### **2.3. Empresa pública y por ende burocratizada**

Martínez de Velasco en su texto nos habla en la teoría de la organización, cuatro corrientes teorías y escuelas fundamentales: clásica, humanista, de sistemas y de contingencia. Cada una de ellas conforman estilos administrativos en los que las organizaciones se han involucrado, han adaptado, combinado y cambiado, con la intención de mejorar sus procesos de producción, otras se han adquirido como novedades de apariencia, por imitación, otras han invertido grandes fortunas para incorporarlas a sus instituciones, otras empresas han hecho combinaciones dando más prioridad a unas formas que a otras sin análisis reales de las estructuras formales e informales, funcionamientos reales e ideales.

La idea de conocerlas permite saber la manera en la que se administran, se estructura, funciona, como son sus medios de información, sus redes de comunicación y los medios de cómo logra la productividad.

La teoría clásica representada por el sociólogo Max Weber, quien escribió varias obras sobre organización “La teoría de las organizaciones económicas y sociales”, también se encuentra Frederick W. Taylor ingeniero e inventor estadounidense precursor de la ingeniería industrial y conocido principalmente por “Los principios de la administración científica”, sin olvidar a Henri Fayol empresario e ingeniero francés, su obra de mayor influencia “Administración general e industrial”. (Martínez, 1991, p. )

Estos tres teóricos presentan varias características muy definidas y las cuales son observables en la CPH, como:

- *Autoridad jerárquica perfectamente establecida*
- *Se establecen las normas, reglamentos precisos para funcionar.*
- *Los trabajadores cuentan con derechos y obligaciones.*
- *La organización establece límites ante los empleados*
- *La organización cuenta con un control de informes administrativos.*
- *Marcar las diferencias de rango con los subalternos.*
- *El personal es seleccionado según su especialidad. División del trabajo*
- *El trabajo se analiza científicamente, bajo la posición de poder e influencia.*
- *Coordinación entre los que planean y ejecutan para conocer su adecuado funcionamiento. Unidad de dirección.*
- *Disciplina (obediencia)*
- *Unidad de mando (un jefe)*
- *Subordinación de los intereses personales a los generales.*
- *Salario por el pago de los servicios otorgados.*
- *Centralización y cadena escalar de las jerarquías.*
- *Orden (posición única de cada personal) (Martín, 1991)*

Weber fue quien estableció el término de burocracia y enfocó su teoría a las organizaciones públicas, en tanto que Taylor y Fayol se inclinaron hacia la administración por resultados y ganancias.” *La comunicación organizacional en empresas con este enfoque es preponderantemente formal, oficial y vertical –sobre todo descendente-, con poca libertad en cuanto al manejo de contenidos y de relaciones fuera de lo estipulado”. (Martínez, 1991, p. 23)*

La CPH es una organización que está estructurada bajo los modelos de la teoría clásica, donde la autoridad jerárquica va de arriba hacia abajo, es así como fluye la información a través de comunicados (oficios, circulares, manuales, etc.) es decir, esta regida con el modelo lineal vertical – descendente, lo cual no permite que se de una adecuada interacción entre los diferentes niveles jerárquicos y aún es mucho más deficiente la comunicación e información en la base trabajadora.

El concepto de confidencialidad se adhiere a los altos niveles jerárquicos y solo se transmite la información general en la que se especifica el trabajo a realizar, de tal manera que al pasar por el organigrama (fluye por los diferentes niveles de la estructura), cuando llega al nivel operativo se convierten en instrucciones precisas y a veces carentes de sentido para el trabajador, ya que al no darse una comunicación de las metas y los objetivos de lo que se persigue, da la impresión de que solo se esta trabajando por trabajar. La posición del empleado se limita a la obediencia, a cumplir con su actividad, sin cuestionarla y cuidado con quien se atreve hacerlo ya que en este tipo de modelo teórico, el sujeto es calificado como alborotador o problemático. Por lo anterior reina la apatía. La separación entre departamentos y empleados es clara, da pie a que se den rasgos de competencia malsana para el trabajador y la empresa.

El principio es planificar, organizar, mandar, coordinar, administrar, bajo un concepto mecanicista donde la normatividad, las reglas sujeten al trabajador bajo la idea de poseer derechos y obligaciones. Aquí es evidente que existe un rompimiento comunicativo aún entre el nivel jerárquico (Coordinador, Subgerentes, Jefes de Departamento, Jefes de los Proyectos) y el personal operativo. Aquí se ve lo que Morgan menciona: *“redes de partes interdependientes, ensambladas en una secuencia dada y con puntos definidos de rigidez y resistencia”* (Morgan, 1998, p.15)

Desde el Coordinador hasta subgerentes puede decirse que existe una evidente distancia afectiva y de intereses y más aún con el resto del personal sindicalizado y de confianza.

El patrón de autoridad que maneja el Coordinador de la CPH, es el de mantener una distancia y división entre sus jerarquías promoviendo el favoritismo y exclusividad. Su



trato es formal e impersonal con el resto del personal. Más que comunicación mantiene un tipo de coactuación entre los mandos medios. La opinión de algunos jefes es:

*“Es increíble que aún teniendo cargos importantes dentro de la CPH nuestros viajes a la obra para obtener información de trabajo, puedan ser tan cuestionados al grado que se enfade uno mismo y termine uno por no ir. Pero esto poco interesa al jefe. Cuando hay quienes sin tener nada que ver con el proyecto se les permite ir. Y todo suele darse cuando no se aceptó por ética profesional y personal acceder a ciertos...actos ilícitos. Y que por ser una autoridad uno tenga que mantenerse callado ante calificativos groseros y humillantes”. (Entrevista 11 Anónima, agosto 2005)*

Esto ha ocasionado incluso una fractura tanto en su equipo de algunos líderes y mucho más palpable con el personal sindicalizado, propiciando la distorsión en los flujos de información y por ende se afecta la función y operación del trabajo en las áreas.

Más de una vez las áreas que conforman a la CPH han tenido que trabajar bajo presión y el llamado bomberazo que ha propiciado un alto costo de insumos, consumibles y tiempo extra del personal involucrado, propiciando acciones de alta y baja intensidad de energía para los trabajadores.

*“Esto como sabemos trae consigo dificultades importantes, como excesiva rigidez y formalismo, lo cual puede provocar una comunicación lenta e incluso poco oportuna, ... sin dar mucha relevancia a las necesidades reales de los empleados” (Alberto Martínez, 2003 p.23).*

El trabajo en la CPH en sus áreas es básicamente de especialización profesional y técnica, pero siempre bajo una actitud de obediencia al jefe y es común escuchar entre los empleados operativos “donde manda capitán, no gobierna marinero”. Es la lógica del poder, en él se dan, en la mayoría de los casos instrucciones de forma impersonal, se distribuyen infinidad de documentos solicitando respuestas inmediatas, urgentes o incluso requerimientos de algunos días atrás. Dichos documentos normalmente se acompañan de formatos en los que se especifican el nivel de importancia de la información, desde solo informativo hasta urgente respuesta.

Otro de los factores que entorpecen el flujo de información y comunicación entre los niveles que dependen de cada área, se finca en la personalidad del jefe, quien puede detener algún documento (aún siendo urgente) por su lógica de poder.

Este tipo de acciones jerárquicas produce atrasos en el trabajo, mala interpretación de la información, documentos que cada persona puede interpretar desde su punto de vista. Este tipo de acciones afectan de manera determinante en el trabajador que realiza el trabajo intelectual o técnico. Lo cual se traduce en descontento, frustración y comportamientos de indiferencia de algunos empleados unos hacia el trabajo y el ambiente laboral.

La CPH actualmente ordenó categóricamente que toda información que llegue de los niveles superiores, aún dirigida a las gerencias o subgerencias deberá pasar siempre por la Coordinación, aunque esto origine que la información llegue a destiempo y las respuestas se den con graves retrasos. Pese a esto, la Alta Dirección se mantiene en la postura de supervisar todo lo que salga de su área, para enterarse.

De lo anterior se observa que no existe confianza en sus subalternos y sin ésta no puede haber una comunicación ética, entre los subordinados.

La información documental que llega a cada área de la CPH es registrada por las secretarias o auxiliares de cada jefatura, por computadora. Ellos realizan una selección de la documentación escrita: la envían al archivo muerto (basura), la guardan para conocimiento, la remiten según la especialidad a las gerencias o subgerencias correspondientes y las urgentes o importantes las pasan a los jefes de la Alta Dirección para que el jefe personalmente solicite la información o trabajo, según sea el caso, o bien, se remite a los jefes con un volante que especifica si es urgente el trabajo, para atenderse a la brevedad o exclusivamente para el conocimiento del jefe de área.

En los comentarios del personal tanto de confianza, como sindicalizado están concientes de los niveles jerárquicos, del respeto y de seguir instrucciones. Sin embargo no están de acuerdo en la forma de distribuir el trabajo, unos tienen mucho y otros nada. En ocasiones el Gerente anuncia públicamente que va haber mucho trabajo a nivel nacional (se tiene

conocimientos de los proyectos hidroeléctricos factibles de realizarse) e internacional. Y al día siguiente las cosas siguen igual o peor. El desánimo, hace presa al personal de la CPH.

Un inadecuado proceso de comunicación e información en un ambiente de trabajo produce una serie de problemas que repercutan en la desintegración entre los empleados, incertidumbre y crisis entre las metáforas del *orden/desorden*, *recibir/rechazar*, *responsabilidad/irresponsabilidad*, *participación/apatía*, entre otros.

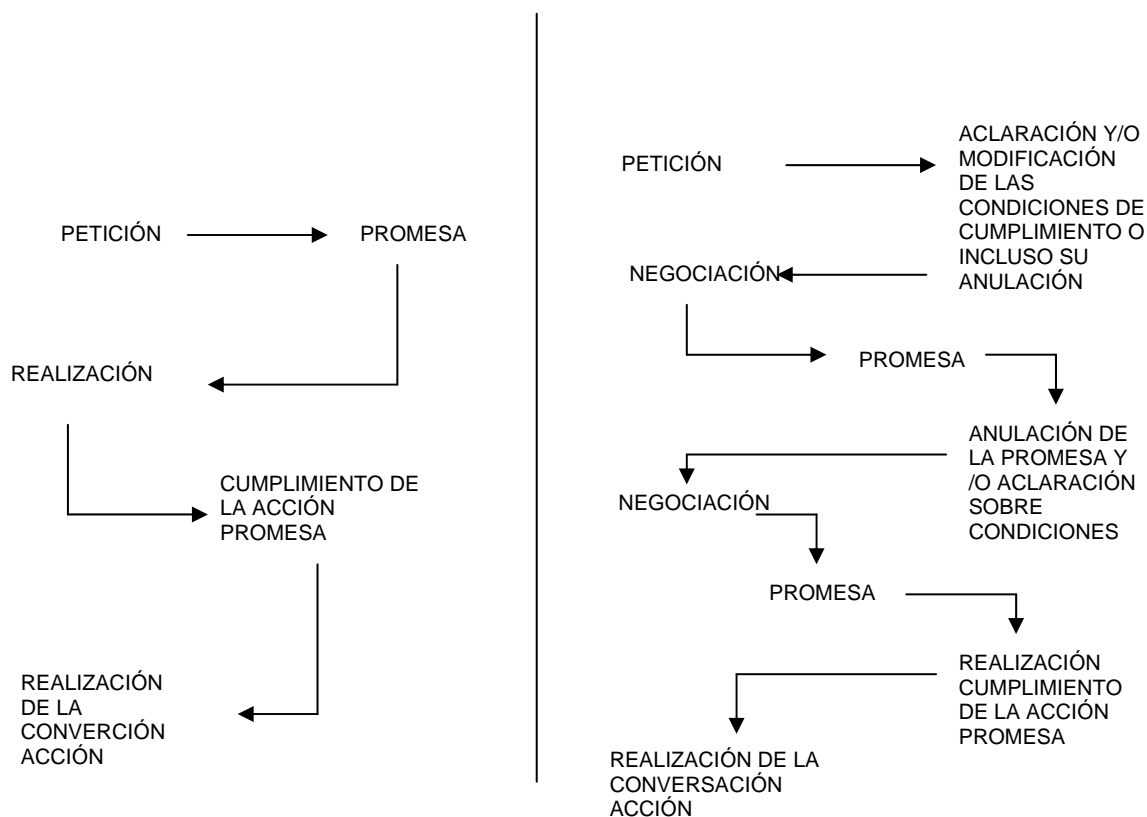
La comunicación estratégica es difícil de definir aún en la CPH, se tiene la idea de que ésta se limita a la difusión de manuales, folletos, carteles, la Mass Media es considerada como el tipo de comunicación que los directivos ejercen con el personal sindicalizado.

¿Cuánto le está costando a la CPH, no manejar adecuadamente una estrategia comunicativa? Es de vital importancia reconsiderar los mecanismos que se tienen en el manejo de información, los flujos de información y la comunicación tradicional funcionalista. Y tomar la determinación de reconsiderar sus procesos de producción y reproducción de información que finalmente afecta a toda la CPH.

La Teoría de Sistemas de Lumann, y la Teoría Contingente ven a las organizaciones como sistemas abiertos informacionalmente, complejos y dinámicos en su interior. Estas teorías colocan en primer lugar las relaciones humanas, los efectos e impacto psicológico y del entorno. En la Teoría Contingente la comunicación es horizontal y vertical va sin limite en todos los niveles de la organización, con el propósito de que el factor humano participe conjuntamente en acciones expresivas que modifiquen formas tradicionales prestar servicios o productos. El trabajo en equipo se finca en acuerdos, en el establecimiento de procesos reales y no ideales, en donde la información fluya para poder responder anticipadamente a las contingencias. El factor humano es importante por ser quienes efectúan acciones dentro de sus subsistemas para mejorarlos. El individuo que en equipo, actúa en un accionar flexible, abierto al cambio, participativo ante las contingencias, con una mentalidad creativa para mejorar su trabajo que trascienda en su medio ambiente interno y externo a la organización.

Carlos Flores en su obra *Inventando la Empresa del Siglo XXI*, (1997) expone la importancia de regirse bajo un enfoque de administración y comunicación dentro de las organizaciones. Él expone dos conceptos básicos que denomina como herramientas de un accionar dentro de oficinas: A) **Conversación** es la unidad mínima de interacción social orientada hacia la ejecución con éxito de acciones. B) **Diseño** es la práctica interpretativa de producir un discurso para administrar los tipos recurrentes de quiebres que impregnan las prácticas humanas. (Flores, 1997, p. 26). Los individuos organizacionales deben apoyarse para enfrentar una comunicación basada en la honestidad. Para ejemplificar la estructura de la conversación para la acción se presentan dos formas: (Síntesis. Flores, Carlos Fernando. “*Inventando la Empresa del Siglo XXI*”, 4º capítulo: por Xavier Ávila G. y Jaime Pérez D., México, mimeo., s/f.). La conversación debe construirse con compromisos que evocan una obligación o responsabilidad, lo cual empata con la acción de cumplirla o negociarla.

#### Estructuras de la conversación



Flores establece dos estructuras de conversación.

La comunicación cara a cara entre dos sujetos que son tan valiosos y respetables desde sus representaciones que interrelacionándose debe cumplir con un sentido común de supervivencia. La eticidad de la que nos habla Habermas es reconocer en el otro sujeto su autonomía, sus valores, conocimientos, su estilo de vida que llevando al ámbito organizacional de acuerdos que faciliten las relaciones sociales de trabajo, bajo un ambiente de armonía. Donde se reconozca la presencia de cada empleado, quienes en grupos o subgrupos pueden ser guiados a un fin integrador que promueva la identidad cultural de la organización.

#### **2.4. A la vanguardia, en tecnología**

La CFE está a la vanguardia en tecnología, para facilitar el trabajo con las redes de comunicación que Goldhaber ha definido como “hardware” (red telefónica, computadoras, fax, Internet, Intranet, etc.). El 98% del personal de la CPH tiene el servicio de correo electrónico, Internet e Intranet.

Estas herramientas mecánicas funcionan como el medio o canal de comunicación “*que se utiliza para transmitir un mensaje, el camino o instrumento por donde éste viaja y conecta a la fuente*”. (Hernández, 2003, 191) con una red humana de actores que interactúan para coordinarse en sus diferentes funciones dentro y fuera de la organización. Este proceso de flujo de información de alguna manera determina la eficiencia de la organización idealmente.

La CPH no sólo cuenta con una red telefónica privada (únicamente para directivos), a nivel CFE, sino también con unas vías de comunicación a través de microondas, fibra óptica y satelital con el propósito de que la comunicación sea más nítida e inmediata. Incluso las vías de microondas y fibra óptica no sólo responden a la nitidez y rapidez en las comunicaciones, sino que son mucho más económicas a la institución, que emplear los medios tradicionales de llamadas de larga distancia con compañías telefónicas.

La Subgerencia de Diseños Hidroeléctricos (SDH), cuenta con 131 computadoras, todas conectadas a la red y con el software requerido para cada tipo de función, lo cual indica que

el 92.25% cuenta con los servicios de correo electrónico, Intranet, Internet, lo cual facilita la emisión, difusión, recepción de la información ... *La inmediatez se ha convertido hoy día en un valor altamente apreciado... por lo que le implica invertir menos tiempo y cuyos resultados y respuestas son también las más expeditas.* (Sánchez, 2003, p. 98).

Es evidente que a falta de trabajo planeado y coordinado de las autoridades que no buscan una interacción interpersonal formal o informal con el personal operativo, propicia que éstos utilicen la tecnología de punta, para fines muchas veces personales y no de trabajo. La falta de comunicación en las organizaciones es producto de ignorar la base productiva, la cual reditúa un mayor costo psicológico a la empresa, porque el actuar del trabajador impacta los procesos de producción.

Reconocer que la importancia de ejercitar la comunicación ascendente es básica. *El método más efectivo para alentar las comunicaciones ascendentes consiste en escuchar con simpatía en los muchos contactos informales que se dan a diario, tanto en el seno del departamento como fuera del área de trabajo.* (Goldhaber, p. 137).

## **2.5. *La comunicación como pilar en los procesos de producción***

Abraham Moles (1982) menciona que las especies mejor dotadas son especies comunicativas que tienen mayor capacidad de sobrevivir por medio del intercambio de capacidad que poseen para relacionarse con otros seres. El hombre se caracteriza por realizar una comunicación que trasciende en trabajos expresivos, que traspasan en tiempo y espacio.

La CPH es un organismo que intercambia información tanto a nivel interno como externo, tiene flujos de información a través de documentos, aparatos telefónicos, teléfono, fax, circuitos cerrados de telefonía, correo electrónico, Internet, Intranet a fin de lograr una comunicación con los miembros de la organización que son quienes tienen el poder de decisión y de ejecución del trabajo. En este ámbito humano y material el propósito es la comunicación para optimizar los tiempos programados de producción.

Martín Serrano en Teoría de la Comunicación (1991), menciona *el modo en que todos los seres vivos, en especial la especie humana, se reproduce y produce a si mismo y a su*

*medio*, debido a la información que comparten. Está interacción va propiciando el conocimiento compartido, el cual se va heredando a las generaciones. En este proceso complejo intervienen Actores, medios, representaciones, substancias expresivas, las cuales al combinarse con el trabajo, la tecnología o las instituciones adquieren sistemas complejos que requieren de cambios dinámicos de innovación. (Serrano, 1991, pp. 80 – 81).

Los actores vienen a ser para Martín Serrano Ego y Alter, dos sujetos capaces de comunicarse considerando cada uno su espacio, sus representaciones, capaces de conversar, negociar, aportar cada uno sus conocimientos aprendidos para crear o modificar infinidad de posibilidades de su entorno para alcanzar satisfactores a través de productos o servicios.

La comunicación es un fundamento importante de la realidad relativa, que dentro de una *organización* compleja, puede ayudar a mejorar ciertos procesos de producción, en donde los principales actores del sistema interno, son todos los trabajadores, quienes en su posición estratégica cumplen una función y ocupan un lugar estratégico dentro de la organización. Los miembros interactúan en sus diferentes posiciones formando redes de comunicación, así como sus flujos de información verdaderamente complejos.

Dentro de los sistemas sociales se formaliza a través de valores, normas, reglamentos, leyes que conducen a crear una *cultura organizacional*, una forma de pensar, guiar, fortalecer principios que permitan luchar todos los miembros involucrados hacia un mismo rumbo, como dirían en los dichos populares, “remar todos hacia una misma dirección. Con una mentalidad de enfrentar cualquier adversidad, como una forma de ir adquiriendo experiencia/aprendizaje y, con ello, fuerza que vigorice las acciones de sus miembros de la institución; donde se finque una fortaleza coherente entre la estructura y las funciones ideales, en la que sus miembros tengan su identidad cultural.

En la dinámica comunicativa entre los empleados de una organización debe considerarse mutuamente la percepción en que cada uno se ha desarrollado, en sus experiencias a través del tiempo, ya que éstas explican por si mismas la conducta de Alter/ingenieros/trabajadores. Ignorar esto por parte de Ego/Alta Dirección es anular toda posibilidad de llegar a acuerdos/acciones que favorezcan el crecimiento empresarial. Se rompe paulatinamente con las redes de comunicación.

Mario Revilla expresa *no hay comunicación en el vacío, es decir no hay comunicación si no se da en el medio social (Bartoli, p. 92) y tampoco hay organización social que pueda prescindir de la comunicación (Habermas, 81)*, para lo cual, es necesario considerar tres lógicas importantes para las empresas: *resultados, poder y cultura. (Revilla, 2004, p. 29)*.

Entendiendo la lógica de los resultados es la lógica de la eficiencia de los recursos y las metas para alcanzar la calidad. *“Los medios que esta lógica pone en juego son, tecnología, los procedimientos y la información/conocimiento (Stewart, 98)”*. Pero por si sola no tiene sentido ya que en la CPH, por ejemplo ésta cree que los empleados con excelente tecnología, información abundante, pero no la necesaria para el desempeño de sus funciones. No toma en cuenta la *percepción, conducta* (solamente las cualidades tecnológicas y la simple información) y *conocimiento medido*, que le conviene a la empresa

Lógica del poder/liderazgo su objetivo básico es la permanencia y viabilidad de la organización, sin considerar al Otro (a Alter). Aquí se articulan la interacción/coexistencia de las otras lógicas o dinámicas de la institución, la cual determina su orden, ser y hacer. Ante esta lógica la comunicación se finca en una coacción hacia el que ejecuta el trabajo.

Lógica de la cultura/afectividad es la relaciones inter-subjetivas de los empleados que viven su identidad en la organización, independientemente de sus objetivos que pueden ser múltiples y diversos, sin embargo conviven entre si y producen resultados en ella.

La comunicación organizacional es el resultado de interacciones entre los diferentes roles que desempeña el trabajador en los diferentes niveles del organigrama o nivel estructural en el que se encuentre, sea cual sea la posición los Actores conversan y se convencen de lo que mejor conviene para el cumplimiento de objetivos. Cada uno se sabe escuchar por el simple hecho de saberse iguales: *quien habla-quien escucha*. Serrano lo denomina en un punto de *circularidad y límite de roles. (Rafael Serrano, et. al. 2001, p. 59)*

Para Xavier Ávila, las organizaciones son redes de relaciones entre seres humanos distintos y que juntos forman una realidad compleja, que traducida en acciones, funciones y actitudes a nivel práctico, son capaces, a pesar de la diversidad de sus pretensiones e intereses a crear los objetivos colectivos de la organización. *(Ávila, 2004, p. 12)*. Debiera



ser el punto de partida de los miembros de la organización en el que se revalore, se reproduzca el orgullo de pertenecer a una gran empresa y proponer estilos que promuevan la innovación y la permanencia a través de la comunicación entre iguales.

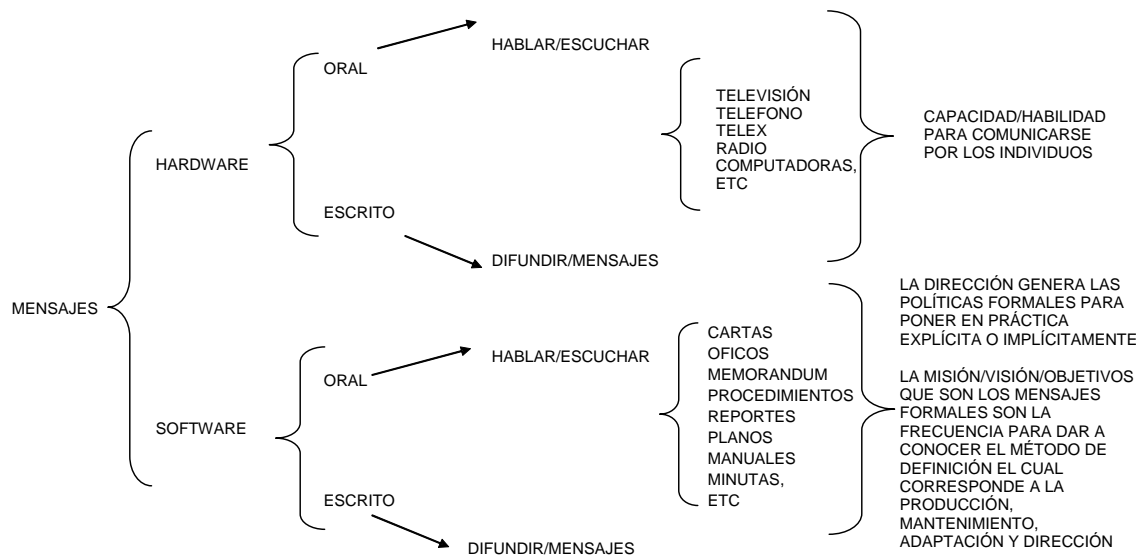
### **2.5.1. Información**

Rafael Serrano en *La Teoría de la Comunicación* (2001) define a la información como “*un proceso o fenómeno que engloba y rebasa a la comunicación. Es un principio de orden,... esto es prever y coordinar la acción... que cohesiona a los miembros de la organización.* (Serrano, p. 61.). La CPH es una organización que recibe y da un cúmulo de información que integra, produce, consume, intercambia, fortalece, fundamenta, el trabajo a través de documentos escritos, ya sea por medio de medios electrónicos o papel. Dicha información se conjunta en el producto (conocimiento y experiencia) de ingenieros que a través de acuerdos han concretizado su trabajo, en macro obras hidroeléctricas. (Serrano, 1991, p. 61)

El trabajador tienen información que lo rebasa, sin embargo, cuando dos o un equipo de trabajo entablan una conversación la seleccionan, la ordenan, mediatizan, la discriminan según sus intereses que pueden ser personales o con un fin que trascienda en actos o acciones que presenten un producto final.

### **2.5.2. Mensajes**

Los mensajes se dividen de acuerdo a la siguiente figura:



(GOLDHABER, P.25)

### 2.5.3. *Comunicación interpersonal*

La comunicación interpersonal se da a partir de la interacción que tienen dos o más sujetos que se comparten el medio social y del entorno inmediato, comparten intereses comunes, emplean un tiempo para comunicarse. Este tipo de comunicación se da entre los diferentes niveles jerárquicos y el tiempo que se emplea para interactuar asuntos normalmente de trabajo, pero también para tratar aspectos personales.

Los miembros actúan en una comunicación constante, con gente interna y externa de la organización. La característica básica de este tipo de comunicación es que se da la posibilidad de estar cara a cara con el interlocutor. Aquí es palpable observar las reacciones del otro sujeto, por lo que se denomina multisensorial. Este tipo de comunicación es la ideal para llegar acuerdos éticos, que se cumplen. Permiten observar y entender en cierta medida la percepción que el interlocutor tiene, para ratificar, modificar, aclarar situaciones o información proporcionada.

Aún utilizando los medios como el teléfono, una conferencia vía satelital también se considera comunicación interpersonal.

Martínez de Velazco menciona que hay 5 tipos de características básicas en la comunicación interpersonal:

1. Se requiere de un contacto previo entre dos o más sujetos físicamente próximas. El resultado de dicha comunicación es la entrada de cada uno de los involucrados en el marco conceptual de los otros.
2. Los participantes pueden ser varios o limitarse a dos. Se recurren a todos los sentidos, hay modalidades, estilo y matices personales y esto pueden percibirlos los demás.
3. El contacto permite un entendimiento a partir de un tema en común.
4. Todos los que participan se dice que son participantes activos. Aquí se da la relación entre lo que llamamos Alter y Ego para establecer acuerdos o formas de transmitir información.
5. En este proceso se establece una comunicación en espiral donde cada uno interpreta las señales enviadas de forma serial.

Este tipo de comunicación elabora predicciones, esto se da a partir de las inferencias de cada uno de los sujetos establece desde su perspectiva estratégica. Los actores que intercambian y comunican se mueven en campos del conociendo: descriptivo (aspecto físico), predictivo (información válida de valores, comportamientos etc.) y explicativo (comprende las razones del comportamiento).

En la comunicación interpersonal los sujetos adquieren seguridad, confianza, rechazo, compañía, poder o amistad según responda al campo descriptivo, predictivo, o explicativo. La comunicación interpersonal por placer, catarsis, respuestas manifiestas o encubiertas.

Catarsis: Se manifiestan las emociones y sentimientos para manifestar equilibrio psicológico. En una organización por parte de las jerarquías no se considera, “el que habla no espera una respuesta y el que escucha no suele defender su posición de sentirse bien o mal por alguna situación presente en la interacción personal.

Respuestas manifiestas: Es promover o provocar una respuesta observable por parte del que recibe el mensaje, se emplea para la realización coordinada de acciones con fines de producción.

Encubiertas: No suele ser directamente observable y verificable en virtud de que se base en cambios de actitudes o creencias.

La comunicación interpersonal por parte de los niveles jerárquicos es el de influir en el subordinado para que cumpla con su trabajo, su acto se limita a transmitir información y suele ignorar los estados de ánimo que presentan los subordinado. El efecto es el que se cumplan con las metas de productividad.

En la comunicación interpersonal no verbal constituye la esencia del acto comunicativo se basa en movimientos del cuerpo, de la cara de las manos, el lugar que los interlocutores ocupan en el espacio, los elementos que conforman la apariencia personal, entonación de voz, el ritmo y las inflexiones del discurso.

En el terreno de las organizaciones, es muy clara la tendencia a establecer y mantener relaciones con quienes están próximos; las necesidades de trabajo obligan a desarrollar relaciones cooperativas que con frecuencia desembocan en relaciones personales. La proximidad o distancia y su influencia en la comunicación interpersonal se evalúan en una relación costo-beneficio. (*Martínez, 2003*)

Este tipo de comunicación formal es muy común entre ciertos niveles jerárquicos de la CPH, pero aún en ellos pueden darse problemas para alcanzar la calidez, respeto, acuerdos entendimiento, que sean favorables para quien realiza el trabajo o es responsable.

La comunicación interpersonal en la CPH se realiza bajo un modelo clásico, donde los niveles de la jerarquía van de arriba hacia abajo. Por lo que las relaciones interpersonales se dan de igual forma y en la que no se permite tener un acercamiento con los jefes o elegidos supervisores.

Este tipo de comunicación interpersonal se ve cada lunes donde un grupo de directivos y mandos medios se reúnen para tocar puntos de trabajo de agenda y desafortunadamente el tipo de conducta que se tiene del mando superior es a través gritar, insultar, imponer más de una vez su posición de jefe superior y los demás deben sujetarse a los intereses de índole económico, favoritismos por recomendación (asesores) muchos de ellos, no cuentan con la experiencia de la ingeniería de plantas hidroeléctricas y sin embargo, el jefe superior establece que se consideren las observaciones de estos asesores aunque a los ocho días o

mas se compruebe por más de una vez que estas personas estaban en un error. Esto conlleva a que la relación interpersonal este dañándose cada vez más.

#### **2.5.4. Comunicación formal**

La comunicación formal de la CPH se caracteriza por ser *descendente la transmisión de los mensajes es a través de la estructura orgánica*. La comunicación formal sirve de enlace entre los niveles de la jerarquía hacia los niveles inferiores. Se considera que este tipo de comunicación necesita transmitir instrucciones de trabajo, tiene una retroalimentación del desempeño de todos los niveles en los que espera resultados. Se habla que este tipo de comunicación formal se emplea para informar, notificar a los niveles inferiores, sin embargo este proceso no se da.

El hecho de que la comunicación formal es centralizada, descendente pierde mucho de ser oportuna, pierde credibilidad con los niveles operativos de la organización.

La idea de las puertas abiertas en la CPH terminó desde hace mucho tiempo, los empleados es difícil que puedan acercarse a plantear alguna situación laboral es casi imposible. Quienes han llegado con los dirigentes suelen no ser recibidos con cordialidad y presionados a exponer a la brevedad el caso que los llevó ante el jefe.

El control es visto como la forma de establecer cada vez más el control de los empleados como una forma de comunicar que se tiene mejor control de los tiempos de los trabajadores para que cumplan con los requerimientos laborales de la organización.

Martínez de Velasco se apoya en una cita de Davis para determinar la condición en la que el mando superior debe actuar con respecto a transmitir mensajes comunicativos “*Las grandes ideas gerenciales se reducen a meras reflexiones personales si el gerente no las pone en ejecución por medio de la comunicación. Los planes del gerente pueden ser los mejores del mundo pero mientras no se comuniquen, valdrán punto menos que nada.* (Davis, p. 426, 1983)”. (Martínez, 1988, p. 27).

La CPH tiene en los pasillos cuadros que muestran su misión y las certificaciones que ha obtenido, sin embargo están colocados en un lugar que no es visible para el personal. En la

red se tienen dados de alta la misión, visión, objetivos de la CPH pero el personal manifestó no conocer.”...*si no se da a conocer de manera clara y directa a los niveles inferiores, la eficacia y aún la supervivencia de una institución puede verse amenazada.*” (Martínez, 1988, p. 28)

La dirección es importante que haga un uso adecuado de sus flujos de información, dado que si este proceso de comunicación no se emplea adecuadamente poco a poco ira generando actividades mal orientadas lo cual reditúe en graves costos monetarios, pérdida de materiales de trabajo, exceso de tiempos muertos o constantes bomberazos promovidos por la falta de: *Planeación, Organización, Liderazgo y Control y en consecuencia la comunicación solo terminara en COACTUACIÓN y no COMUNICACIÓN QUE INFORME.*

Lo anterior promueve la desconfianza de los niveles operativos y se propicie un mayor grado de comunicación informal e incluso el rumor.

#### **2.5.5. Comunicación informal o rumor**

La Comunicación informal es una red de información a medias. Es importante hacer notar que este tipo de comunicación es muy frecuente en la CPH. Para los trabajadores tanto sindicalizados y de confianza, en los últimos años, ha sido una forma de desahogo, de liberar tensiones, malestares, inconformidades, dudas, incertidumbre, etc., por el actuar de los directivos de la CPH. Las características que se presentan a continuación son parte de lo que se observa en la organización:

- Comentarios; Estos se relacionan con la interpretación de los sucesos, noticias escritas o pequeños textos escritos. Normalmente este tipo de información sirve para bajar las tensiones y puede ser por temas variados.
- Noticia. Se relaciona con elementos de trabajo sin ningún apoyo documental
- Externos. Surgen entre personal ajeno al área de trabajo para ampliar un campo de amistades futuras.
- Se origina como una forma de integración, cohesión, ante una situación adversa. Liquidaciones/movimientos escalafonarios o por nerviosismo.
- A falta de una adecuada información la gente llena esos huecos con la comunicación informal. Falta de información.

- Se infieren conclusiones por falta de información de algún acto o acción que afecte personalmente, esto es igual a intereses personales o emocionales
- La información es difundida como dinamita.
- Llega a filtrarse aún en redes de información muy cerrada.
- Es flexible.
- Las jerarquías no pueden frenarlas.
- Nos se pueden calcular los efectos positivos o negativos que este tipo de comunicación tiene sobre la organización.

Los directivos de la CPH debieran considerar este tipo de comunicación informal para conocer el ambiente (anímico e informativo) en el que se encuentran los niveles operativos, ya que esto puede ayudar a los niveles directivos para mejorar las redes y flujos de información y comunicación, para que se reduzcan es necesario.

Mantener abiertos los canales de información formal que afecta al personal a fin de minimizar la incertidumbre/rumores/angustias que los afecten. Este aspecto no valorado para mejorar el ambiente de trabajo, propicia a la larga, fracturas que pueden motivar al quiebre o desaparición de las organizaciones.

Para ello, los flujos de información oficial deben fluir de manera completa, veraz, clara y oportuna.

La comunicación directa entre directivos y operativos propicia mejores relaciones, desempeño y confianza entre miembros de la organización.

#### **2.5.6. *Comunicación Horizontal***

La comunicación horizontal tiene un cierto grado de información y coordinación entre un grupo que tiene el mismo nivel jerárquico por realizar un proyecto en común y en el que se dan conflictos y soluciones; grupo de ingenieros, técnicos y personal administrativo en la CPH.

La comunicación horizontal propicia que los integrantes de un mismo grupo se enfoquen al logro de los objetivos o metas de trabajo. Aquí suelen resolverse en cierta medida las presiones entre los mismos colegas. Actualmente en la CPH se logra por los niveles

jerárquicos, con la salvedad que los interlocutores se frenan para expresar con libertad sus ideas por el temor a ser rechazados o atacados. Los ingenieros en el nivel operativo y los jefes inmediatos suelen resolver problemas y dar soluciones que favorecen el trabajo.

La comunicación horizontal surge por la relación entre los trabajadores es estrecha por el tipo de área/actividad a desarrollarse. Tiene elementos comunes entre los trabajadores, es decir se da una “interdependencia funcional”. Este tipo de comunicación horizontal se da en cada uno de los niveles jerárquicos con su equipo de trabajo. Esto se observa en los niveles operativos entre dibujantes, entre ingenieros, entre jefe y secretaria; entre jefes y auxiliares administrativos.

- Se vale al máximo las experiencias de cada uno de los empleados.
- No es tan marcada la diferencia de status.
- Esta comunicación horizontal retroalimenta a los niveles superiores, da cabida para abrir sus flujos de información para informar del cumplimiento y desempeño de las actividades o proyectos.

Tiene la ventaja de fluir rápidamente y con facilidad para tomar decisiones y compartir resultados.

Sin embargo, también suelen encontrarse obstáculos en este tipo de comunicación.

Padece de competencias desleales que bloquean la información para obtener reconocimiento. Creando simultáneamente división y exclusividad para enfatizar los individuos los logros personales y no de grupo, sin considerar que esto a la larga provoca efectos graves en los grupos de trabajo y en consecuencia de la empresa.

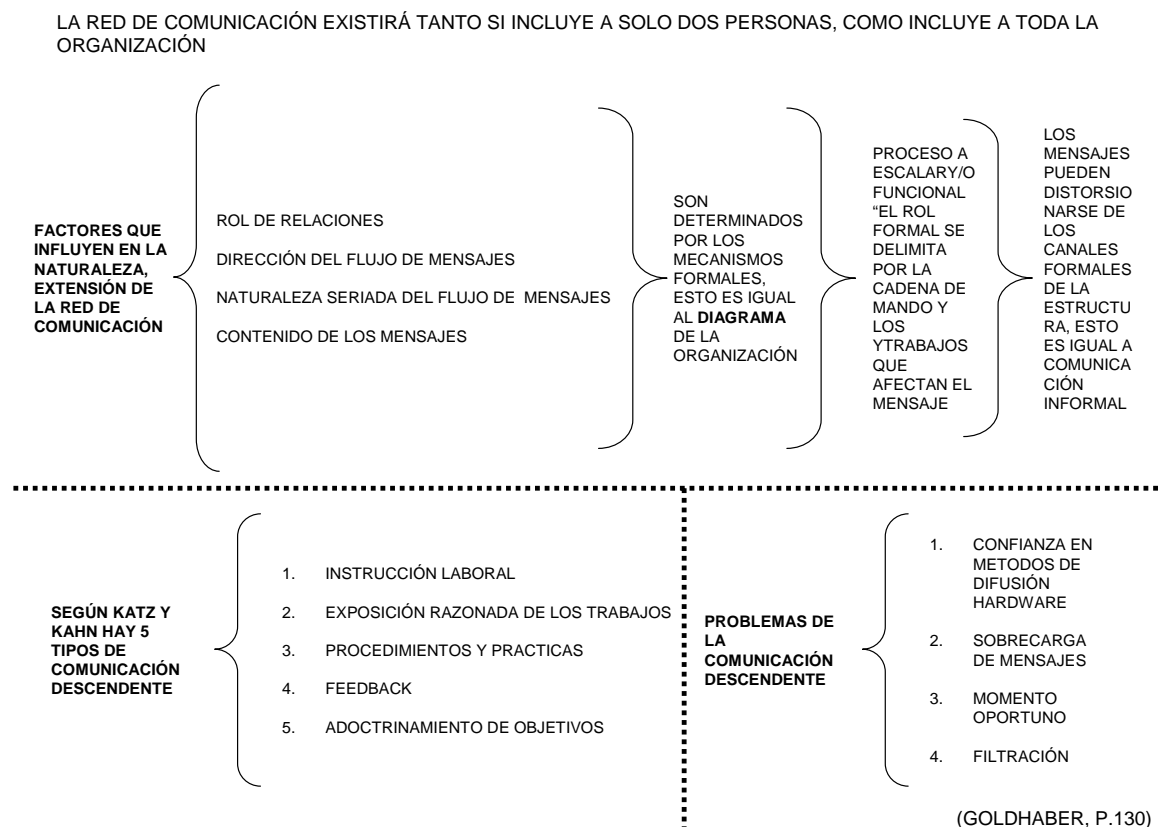
### **2.5.7. *Flujos de comunicación interna***

“El flujo de información entre los miembros de un grupo determina, hasta un punto, la eficiencia del mismo y la satisfacción de sus miembros. Es importante establecer canales unidireccionales



### 2.5.8. Red de comunicación interna

Es la interacción entre los individuos y como se comunican entre sí, bien como consecuencia de la accesibilidad de un canal de comunicación, o a causa de la libertad percibida para utilizar los canales disponibles. (Martínez, 2003, p. 79)



La CPH se caracteriza por tener un tipo de red centralista, ya que las decisiones son determinadas y dominadas por el nivel superior, sin dejar aún ejercer plenamente su derecho natural de autoridad de los niveles gerenciales, hasta los niveles de mandos medios se ejerce con ellos presión y una rotunda presencia autoritaria por quien ocupa la dirección

### 2.5.9. Medios de comunicación

David Berlo definió a “la comunicación como el proceso”. Este se puede simplificar en un sistema integral por varios subsistemas o componentes que interactúan para transmitir información tanto escrita como oral a través del envío de un mensaje entre dos o más

sujetos. El medio puede ser el canal para enviar mensajes la efectividad depende de cómo interactúen tales subsistemas.

La CPH tiene la siguiente lista de medios que utiliza para eficientar la comunicación interpersonal o grupal: teléfono, fax, correo electrónico, redes computarizadas por vía satelital, a través de microondas, oficios, circulares, procedimientos, instrucciones de trabajo, documentos del Sistema Gestión de la Calidad, puestos en el servidor de la red de la Subdirección de Proyectos y Construcción, correo electrónico, red privada para los directivos, boletines vía electrónica, pizarrón informativo que básicamente contiene carteles de cursos que traen de fuera, conferencia, a nivel institucional. Rara vez es la delegación sindical utiliza el pizarrón para notificar promociones, acuerdos entre CFE-SUTERM.

La CPH realiza todos los lunes reuniones de trabajo técnico, con todos los jefes de las áreas; las juntas de trabajo se da normalmente con pequeños grupos pueden realizarse entre mandos medios, ingenieros involucrados en asuntos de ingeniería, reuniones para dar reportes de trabajo, licitaciones, planos, informes de trabajo, reportes presupuestales, formatos de capacitación, presentaciones por computadoras y un cañón, proyector de acetatos de presentaciones, capacitación por red a través de computadoras.

Los medios son utilizados sistemáticamente por los miembros para cumplir con los fines de la organización, salvo que unos tienen mayor demanda según el nivel jerárquico en el que el personal se encuentre, la comunicación puede darse de forma personal, por terceras personas, grupal, por recados o informes por medio de la computadora, pizarrón, cuaderno de notas, etc., para hacer llegar diferentes tipos de mensajes que cubren diversas funciones de comunicación.

Con el propósito de conocer los medios y las áreas con las que interactúan los dibujantes de la CPH, se elaboró un cuadro matricial, en la que se especifican los medios más usados por éstos y el tipo de conducta que esto genera al interior y exterior del área. Los resultados en cada cuadro son muestra del grado de preferencia para utilizar los medios de comunicación, lo cual refleja la forma de comunicarse al interior y exterior.

A fin de ejemplificar los medios más frecuentes para comunicarse en el área de dibujo con el resto las áreas se aplicó una encuesta a 7 dibujantes de la CPH. El total es la suma de las preferencias que los dibujantes tienen para comunicarse.

### Análisis de resultados

El 93.88% del grupo de dibujo en estudio, utiliza la comunicación oral como medio principal. Los resultados nos revelan, que la mayor parte de la comunicación del grupo es generalmente entre ellos mismos (7) y la Delegación Sindical (7).

Los medios más usados son el Cuaderno de notas (67.35%) y el Correo electrónico (63.27%), mismos que son usados para interactuar con los Departamentos, lo que viene a confirmar que las relaciones entre los diferentes grupos y jerarquías es impersonal. Una muestra más de esto, es que a pesar de utilizar los recursos de sus computadoras para trabajar, no hay una relación directa con el área de Informática, ya que la comunicación es prácticamente nula y sólo se da entre el Responsable del Grupo y el Jefe del Área de Informática.

Un recurso que no se utiliza es el pizarrón de corcho o informativo.



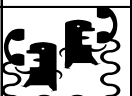







A la comunicación que se da dentro del mismo grupo (69.39%) le sigue la comunicación para atender asuntos personales (63.27%).

Dentro de las áreas con las que más se comunica el Área de Dibujo son el Departamento Electromecánico (61.22%), la Delegación Sindical (57.14%), el Departamento Civil (51.02%), paradójicamente con quién más debería tener comunicación es con las Disciplinas (38.78%) y ocupan el lugar 7 de 10.

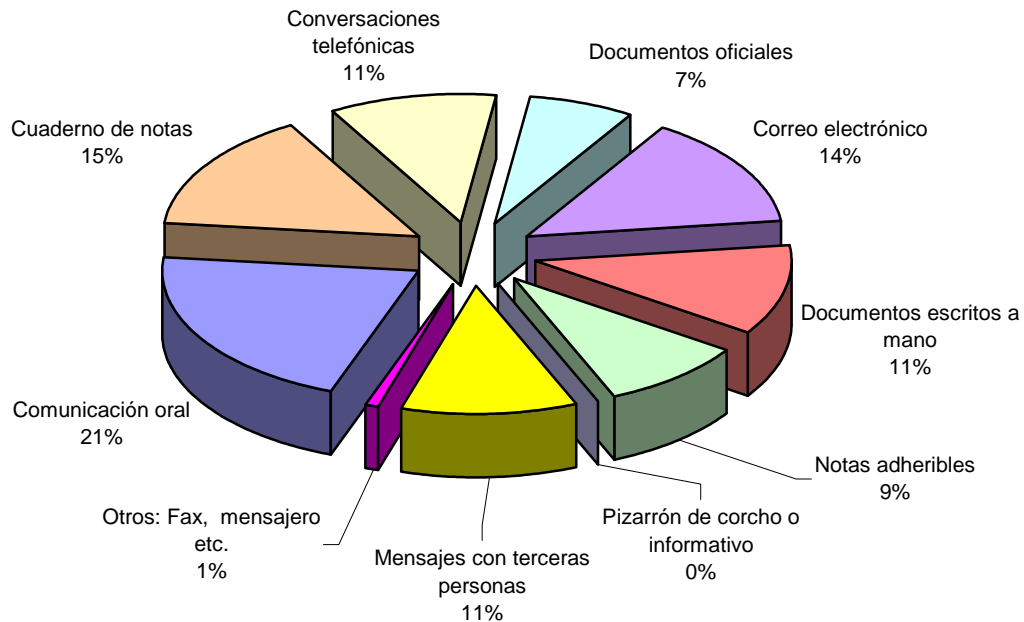
Es interesante observar que con la Delegación Sindical se emplea la comunicación: oral (7), Cuaderno de Notas (5), Conversaciones telefónicas (5) y mensajes con Terceras personas (4), esta comunicación se da ya que el Grupo es sindicalizado y todos los asuntos se deben tratar de manera directa con el Delegado, quién además ha demostrado tener una política de puertas abiertas, gran interés en defender la materia de trabajo de la CPH, lo cual ha repercutido en ganarse la confianza del personal.

La tabla siguiente muestra las grandes diferencias entre los medios y las áreas de la CPH.

Medios más frecuentes con los que se comunica el área de dibujo con departamentos, áreas, Subgerencias, Unidades, Oficinas, Disciplinas de la CPH, incluyendo la comunicación personal.

Medios	Se comunica con:											Porcentaje por medio
	Area de dibujo	Depto. Civil	Departamento Electromecanico	Subgerencia	Área de capacitación	UPyCA	Delegación sindical	Disciplinas	Informatica	Personales	Promedio	
Comunicación oral 	7	5	6	2	5	2	7	4	2	6	6.57	93.88%
Cuaderno de notas 	2	4	5	2	4	1	5	3	1	6	4.71	67.35%
Conversaciones telefónicas 	0	2	3	2	3	2	5	2	0	4	3.29	46.94%
Documentos oficiales 	5	1	1	1	2	1	2	1	0	1	2.14	30.61%
Correo electrónico 	6	5	5	2	2	2	1	3	1	4	4.43	63.27%
Documentos escritos a mano 	5	3	4	2	2	1	2	3	0	3	3.57	51.02%
Notas adhesibles 	5	2	3	2	1	1	2	1	0	3	2.86	40.82%
Pizarrón de corcho o informativo 	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	0.00%
Mensajes con terceras personas 	4	3	3	2	2	2	4	2	0	2	3.43	48.98%
Otros: Fax, mensajero etc. 	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0.29	4.08%
Promedio por área	4.86	3.57	4.29	2.14	3.00	1.71	4.00	2.71	0.57	4.43		
Porcentaje por área	69.39%	51.02%	61.22%	30.61%	42.86%	24.49%	57.14%	38.78%	8.16%	63.27%		

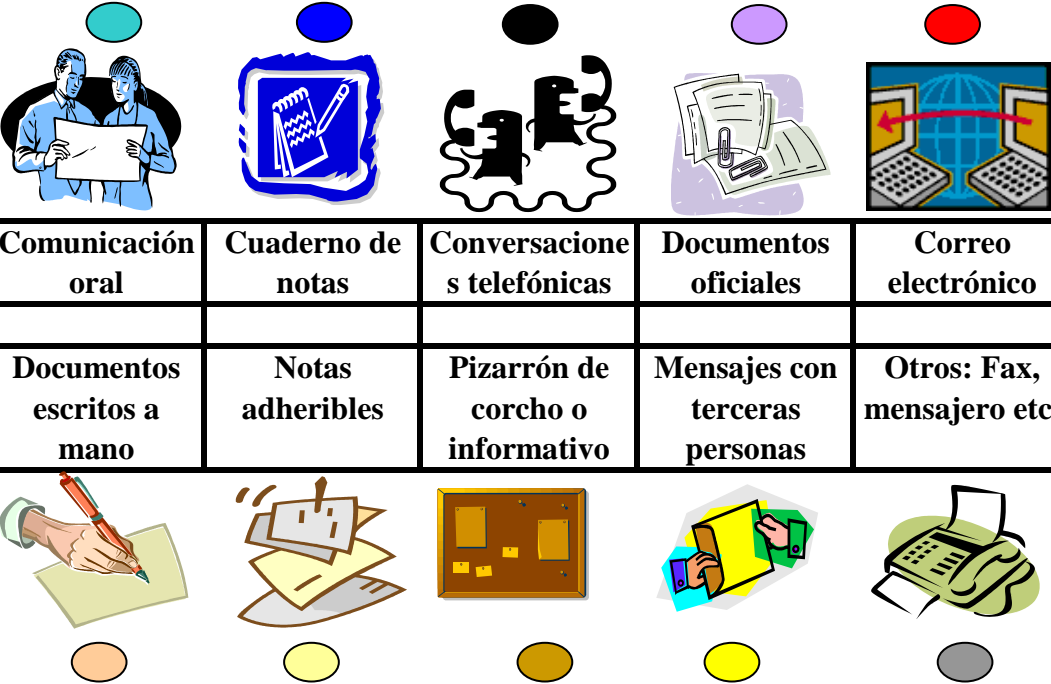
A continuación se presentan gráficamente los resultados de la tabla anterior.



- Comunicación oral = Representa la información y diálogo entre jefes y dibujantes, por cuestiones de trabajo.
- Cuaderno de notas = Es una carpeta donde los dibujantes firman, el trabajo que se les entrega y al termino de éste vuelven a firmar para confirmar el cumplimiento.
- Correo electrónico = Cuando reciben los planos por este medio y cuando terminan regresan al ingeniero o jefes de dibujo los planos concluidos. Es importante hacer notar que este medio también lo usa para fines personales y más cuando no tienen trabajo.
- Documentos escritos a mano = son las notas que los ingenieros, o jefes del área de dibujo anexan al plano, es información técnica.
- Mensajes con terceras personas = son los jefes de dibujo quienes normalmente interactúan con ingenieros y dibujantes. Estos últimos tienen que esperar respuestas de algunas dudas que se presenten en la elaboración de los planos. La triangulación laboral es muy común y esto dificulta los resultados en tiempo, forma y entendimiento.
- Conversaciones telefónicas = este dato básicamente es para llamadas personales y de trabajo.
- Notas adheribles = básicamente son personales.

- Documentos oficiales = los dibujantes reciben como documento oficial el plano. No tienen ningún contacto con oficios, manuales, reportes técnicos.
- El pizarrón no tiene ningún uso para el área de dibujo, ni de ingenieros, jefes de mandos medios.

La siguiente tabla muestra como se da la matriz de comunicación entre el área de dibujo, departamento civil, departamento electromecánico, Subgerencia de Diseños, Delegación Sindical, disciplinas e informática, con objeto de poder visualizarse con mayor claridad, se utilizó la simbología que se muestra a continuación:



<b>Comunicación oral</b>	<b>Cuaderno de notas</b>	<b>Conversaciones telefónicas</b>	<b>Documentos oficiales</b>	<b>Correo electrónico</b>
<b>Documentos escritos a mano</b>	<b>Notas adheribles</b>	<b>Pizarrón de corcho o informativo</b>	<b>Mensajes con terceras personas</b>	<b>Otros: Fax, mensajero etc.</b>

QUIEN SE COMUNICA CON QUIEN A TRAVÉS DE LOS MEDIOS EN EL ÁREA DE DIBUJO

	Área de dibujo	Departamento Civil	Departamento Electromecánico	Subgerencia	Delegación Sindical	Disciplinas	Informática
Área de dibujo							
Departamento Civil							
Departamento Electromecánico							
Subgerencia							
Delegación Sindical							
Disciplinas							
Informática							

Es interesante observar que la Subgerencia de Diseños Hidroeléctricos sólo tiene comunicación (impersonal) hacia el Área de Dibujo (AD) mediante documentos oficiales, mientras que el AD reporta no tener ningún tipo de comunicación con ésta. Esto refleja y permite entender porque el grupo se siente relegado, incomprendido y fuera de lugar

Nuevamente resaltan el correo electrónico y las conversaciones telefónicas como los medios de comunicación más utilizados por las áreas. Lo sorprendente es que el correo electrónico tiene poco tiempo que se comenzó a utilizar para distribuir información oficial, aunque la mayoría del personal creen que recibir información oficial de esta forma pierde crédito, por no contar con la firma oficial y original de quien emite el documento.

La comunicación oral se da entre la mayoría de las áreas a través de: reuniones o juntas de trabajo, interacciones del personal en los diferentes procesos de producción, para solicitar y dar información tanto interna como externa.

El pizarrón sólo se usa como medio de difusión por parte de la Delegación Sindical, colocando documentos oficiales de interés para los empleados.

Los documentos escritos a mano, generalmente son diseños que serán procesados para la obtención del documento oficial (plano), borradores de escritos que se convertirán en oficios o especificaciones técnicas.

#### **2.5.10. Selección y aplicación de Técnicas Audicom**

El objeto de aplicar una técnica de auditoria comunicativa es con el propósito de conocer el nivel en el que se encuentra la comunicación organizacional entre los empleados de la CPH. Los datos que esta técnica cuantitativa arroje son fundamentales para determinar la eficiencia de la comunicación o bien para efectuar cambios radicales que impacten en los miembros, para modificar los procesos tradicionales de comunicarse.

Los cambios surgen de quienes están dentro de las organizaciones, el entorno influye pero no soluciona conflictos de desquebrajamiento interno.



A fin de diagnosticar la comunicación organizacional de la CPH se determinó utilizar la técnica Diagnóstico del Clima Comunicativo, mediante la aplicación de la encuesta “*Medidas de Discrepancia de Odiorne*”. Esta técnica tiene el propósito de:

- Medir la exactitud del mensaje comunicativo y el grado de aceptación de los empleados.
- Discrepancia entre lo que el jefe cree comunicar y lo que el trabajador interpreta. Los empleados reflejan un rechazo hacia ciertas palabras.
- Se detectan básicamente los deseos, expectativas y percepciones

Con esta técnica se trata de “*medir con exactitud el manejo comunicativo y el grado de aceptación de sus empleados.*” (Timm, 1986, p. 9). Para lo cual, se tomó nuevamente el área de dibujo. Se aplicó en el nivel medio (jefe responsable de dibujo y un jefe del grupo de dibujo) y operativo (dibujantes). Se empleó el mismo cuestionario para ambas partes, salvo que a los jefes se les pidió que contestaran las preguntas, como si predijeran las respuestas de los dibujantes, de forma honesta y que consideraran que no había preguntas correctas o incorrectas. A los dibujantes únicamente se les solicitó que sus respuestas fueran lo más honestas posibles, que no existían respuestas correctas o incorrectas.

El fin fue medir la discrepancia comunicativa entre supervisores y trabajadores. El cuestionario consta de 35 preguntas afirmativas, relacionadas con 7 posibles respuestas.

A) Instrucción para el empleado: A continuación le presentamos 35 afirmaciones sobre la comunicación interna en esta área de dibujo. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque el número de opción que mejor describa su opinión acerca de esa información. En todos los casos recuerde que de tal manera que si su desacuerdo fuera fuerte en el siguiente enunciado se marcaría 1-2-3-4..etc.:

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

No hay límite de tiempo, no hay preguntas correctas e incorrectas, la única respuesta correcta es su honesta opinión.

**B)** Las instrucciones se aplicaron a los empleados como a los jefes inmediatos.

Las preguntas fueron las siguientes:

- 1 El fracaso de la información a los empleados acerca de las políticas, logros y planes futuros de la CPH es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el empleado...
- 2 La CPH deberá contar con un sistema formal por medio del cual los empleados puedan expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presenten...
- 3 Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los jefes del área acerca de cualquier problema de empleo del área
- 4 La mejor manera de comunicación entre jefes y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal...
- 5 La CPH debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo...
- 6 En el momento que se tomen decisiones por parte de la CPH deberán ser comunicadas a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones...
- 7 Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de cualquier decisión que afecte su empleo o intereses...
- 8 La CPH debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación entre empleados y áreas de trabajo...

- 9 Los jefes de dibujo deberían dar seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados...
- 10 Los empleados deberían ser informados de problemas en su propio ambiente de trabajo...
- 11 Cuando la CPH informa de cambios en las políticas, es importante que también informe el por qué de tales cambios...
- 12 Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo...
- 13 Los empleados deberían tener información sobre utilidades, estándares de ganancia y estado financiero de la empresa
- 14 Es obligación de los jefes solicitar y escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes supervisa...
- 15 La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del empleado...
- 16 Los miembros de determinado grupo afectado, deberían ser informados de asuntos que les conciernen antes de que tal información se de al resto de la CPH...
- 17 La CPH debería dar información completa acerca de la planeación general y específicas tanto de corto como de mediano plazo...
- 18 El empleado se debería sentir con la libertad para consultar en cualquier momento a los miembros de Transparencia
- 19 Los empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal en la CPH

- 20 Debe haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización o facilidades...
- 21 El mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el grado en el que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la CPH
- 22 El empleado debe tener completa información de sus percepciones y salarios y de cómo son calculados...
- 23 La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación...
- 24 El jefe responsable de dibujo debería comunicar a los empleados todos los asuntos que involucran a la CPH, que afecten al empleo y a su imagen pública...
- 25 Los empleados deberían tener una información continua acerca del proceso de la producción de la empresa...
- 26 Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo...
- 27 Cada empleado tiene derecho a expresar su opinión, el derecho a rectificar posturas y el derecho de apelación
- 28 Si se presenta un problema en el que un empleado quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina ¿debería sentirse libre de hacerlo?
- 29 ¿Deberían los empleados sentirse libres de discutir con sus supervisores acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales?
- 30 La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la empresa de la cual forman parte...

- 31 La CPH tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados...
- 32 Los empleados deberían tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos de la empresa para obtener ganancias y utilidades...
- 33 La difusión normativa y noticiosa es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empleados...
- 34 La participación activa de todos los empleados es esencial para el éxito de la comunicación interna en las empresas
- 35 Los empleados deben estar bien informados de los productos y servicios de la empresa...

*“La evaluación de los resultados implica la comparación de las respuestas dadas por los empleados y los supervisores, las discrepancias más notorias reflejarán las áreas en la que hay problemas de comunicación presentes”. (Timm, 1986, p.10).*

Los resultados obtenidos en la aplicación de dicha técnica fueron verdaderamente preocupantes en el Área de Dibujo, en consecuencia para la CPH.

De las 35 preguntas se observó que la columna del Promedio de error adicional del supervisor se obtuvieron 16 respuestas iguales o mayores a 3, lo cual indica la **urgencia de aplicar acciones correctivas inmediatas**. Lo anterior representa el 45.7%, de problemas comunicativos que se traducen en graves deficiencias en los procesos de producción, esto representa una **crisis interna** en la organización.

Las preguntas que obtuvieron mayor o igual porcentaje de tres, fueron:

La pregunta uno.- fue la más alta, ya que tuvo un porcentaje de error de **siete**

La pregunta 32.- fue de un porcentaje de error de **cinco**.

Catorce de las 35 preguntas.- tuvieron el porcentaje de error igual a **tres**.

Ante estos resultados la CPH debe tomar urgentemente medidas que propicien mejoras en la comunicación interpersonal entre los diferentes niveles de la estructura, a fin de resguardar los intereses de la organización que son los de los trabajadores a su vez.

Los resultados se pueden observar en la tabla siguiente en la que se establece en la 1ª columna el número de la pregunta; la 2ª columna está el promedio del empleado; 4ª columna promedio del supervisor; 5ª columna están calculadas las diferencias; 6ª columna unidad de error; 7ª columna error adicional; 8ª columna refleja el promedio de error adicional del supervisor y en el que se pueden observar más claramente los números iguales o mayores tres; en la última columna se dan los resultados con la leyenda “Requiere de acción correctiva inmediata”.

Más adelante se especifican las preguntas, el promedio de error que obtuvieron, se realizaron algunas observaciones y posteriormente se presenta gráficamente los resultados.

### RESULTADOS DE LA AUDITORÍA COMUNICATIVO “MEDIDAS DE DISCREPENCIA”

Aspecto evaluado	Promedio del empleado	Promedio del supervisor	Diferencia	Unidad de error	Error adicional	Promedio de error adicional del supervisor	Resultado
1	6.00	3.00	3.00	3	4	7	Requiere acción correctiva inmediata
2	6.00	4.50	1.50	1	2	3	Requiere acción correctiva inmediata
3	5.67	4.50	1.17	1	2	3	Requiere acción correctiva inmediata
4	4.00	4.00	0.00	0	1	1	
5	2.67	4.00	-1.33	1	2	3	Requiere acción correctiva inmediata
6	5.67	5.00	0.67	0	1	1	
7	6.33	4.50	1.83	1	2	3	Requiere acción correctiva inmediata
8	6.33	5.00	1.33	1	2	3	Requiere acción correctiva inmediata
9	6.33	5.00	1.33	1	2	3	Requiere acción correctiva inmediata
10	6.67	6.50	0.17	0	1	1	
11	5.67	5.00	0.67	0	1	1	
12	6.33	6.50	-0.17	0	1	1	
13	4.00	4.00	0.00	0	1	1	
14	6.67	5.50	1.17	1	2	3	Requiere acción correctiva inmediata
15	6.67	6.00	0.67	0	1	1	
16	5.33	5.00	0.33	0	1	1	
17	4.67	4.00	0.67	0	1	1	
18	6.67	5.00	1.67	1	2	3	Requiere acción correctiva inmediata
19	6.00	5.50	0.50	0	1	1	
20	6.00	5.00	1.00	1	2	3	Requiere acción correctiva inmediata
21	5.67	5.00	0.67	0	1	1	
22	6.00	5.50	0.50	0	1	1	
23	6.00	5.50	0.50	0	1	1	
24	5.33	4.00	1.33	1	2	3	Requiere acción correctiva inmediata
25	5.33	5.50	-0.17	0	1	1	
26	6.00	5.00	1.00	1	2	3	Requiere acción correctiva inmediata
27	6.00	5.50	0.50	0	1	1	
28	4.67	4.50	0.17	0	1	1	
29	5.67	5.50	0.17	0	1	1	
30	6.00	5.00	1.00	1	2	3	Requiere acción correctiva inmediata
31	6.33	5.00	1.33	1	2	3	Requiere acción correctiva inmediata
32	6.00	4.00	2.00	2	3	5	Requiere acción correctiva inmediata
33	5.67	5.00	0.67	0	1	1	
34	6.00	5.50	0.50	0	1	1	
35	6.67	5.50	1.17	1	2	3	Requiere acción correctiva inmediata

La columna 7 representan los resultados obtenido por el grupo que se diagnosticó. La técnica establece que a partir de un porcentaje igual o mayor a 3 los problemas en los flujos de comunicación en la organización, están fracturados por lo que es indispensable actuar de forma inmediata. Los altos costos psicológicos son muestra de un alto costo para la organización. De 35 preguntas, 16 son equivalentes al 45.7%, de rompimiento en los flujos de comunicación entre supervisores y trabajadores. La pregunta 1 y 32 son los niveles más preocupantes dentro de la CPH

La tabla siguiente muestra las preguntas que obtuvieron un promedio mayor de tres y se da una breve observación al problema detectado.

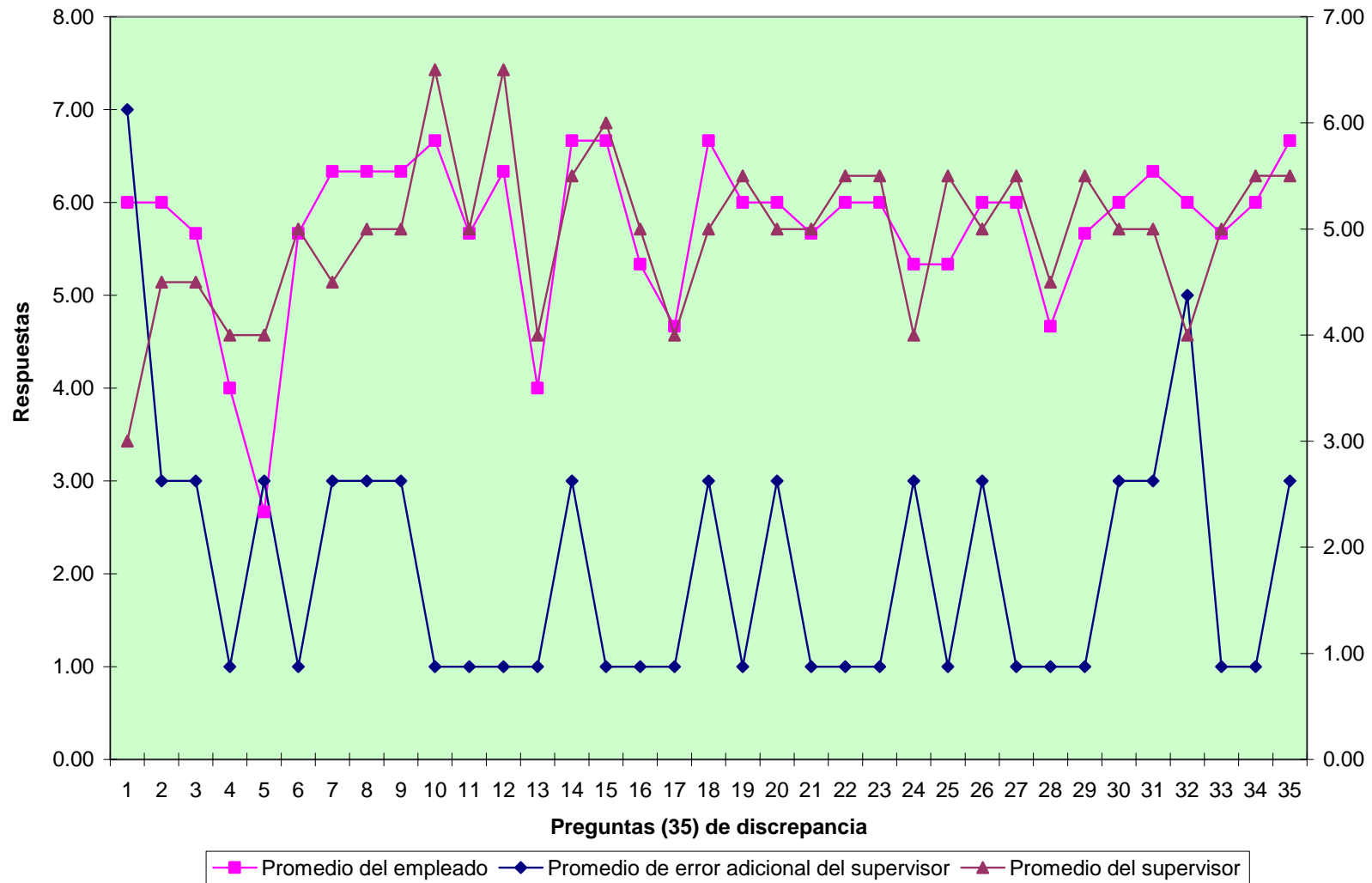
No.	<i>Preguntas que obtuvieron un puntaje mayor que 3, por lo que se requiere inmediata corrección</i>	Promedio de error adicional del supervisor	Observaciones
1	<b>El fracaso de la información a los empleados acerca de las políticas, logros y planes futuros de la CPH es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el empleado.</b>	<b>7</b>	<b><u>Este punto es el más álgida de las 16 respuestas que requieren corrección inmediata, el cual demuestra que el alto costo psicológico. No reconocen dirección, por la falta de comunicación.</u></b>
2	La CPH deberá contar con un sistema formal por medio del cual los empleados puedan expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presenten...	3	El empleado tiene la necesidad de ser tomado en cuenta, y busca interactuar hacia la empresa y que como persona se le considere
3	Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los jefes del área acerca de cualquier problema de empleo del área	3	Los operativos saben que el interactuar propicia beneficios comunes.
5	La CPH debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo...	3	Reconoce el subordinado que es importante recibir información e interactuar con asuntos laborales y no de otra índole.
7	Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de cualquier decisión que afecte su empleo o intereses	3	El trabajador reconoce que en la CPH se están tomando decisiones que afectan la seguridad de trabajo. Saben que no se está considerando la experiencia de años en la ingeniería de diseño.
8	La CPH debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación entre empleados y áreas de trabajo	3	Existen problemas evidentes en la práctica y observación que no existe un flujo real de comunicación solo de coacción.
9	Los jefes de dibujo deberían dar seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados	3	Los empleados ratifican que no existe comunicación, en virtud de que sus opiniones no son escuchadas.



14	Es obligación de los jefes solicitar y escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes supervisa	3	No existe el interés por los supervisores de considerar la opinión del subordinado por mantener una comunicación del sistema. Información que fluye descendente
18	El empleado se debería sentir con la libertad para consultar en cualquier momento a los miembros del Programa de Transparencia de CFE	3	En las entrevistas, por observación, por medio de la comunicación informal, el personal tiene temor de hablar, por eventos reales que se han sucedido en la CPH y las consecuencias por las que han pasado algunos trabajadores.
20	Debe haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización o facilidades	3	Los niveles operativos están en un colapso de frustración donde claman a gritos sordos sean considerados la dirección hacia donde va la organización, ya que se consideran parte de ella.
24	La jefe responsable de dibujo debería comunicar a los empleados todos los asuntos que involucran a la CPH, que afecten al empleo y a su imagen pública	3	Todos tienen la corresponsabilidad de avanzar, pero en un camino seguro, no incierto.
26	Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo	3	La comunicación y los flujos de información deben estar abiertos, sin interacción no hay comunicación.
30	La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la empresa de la cual forman parte	3	Pese a que en el pasillo principal están unos cuadros donde se observa la misión de la CPH, ha pasado a ser mera información sin identidad para el personal.
31	La CPH tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados	3	Obligación podría entenderse como la urgente necesidad de que la jerarquía deje de estar solo en el trono, indiferente a los problemas reales de comunicación
32	<b>Los empleados deberían tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos de la empresa para obtener ganancias y utilidades</b>	<b>5</b>	<b><u>Este punto es el segundo que obtuvo un porcentaje mayor de 3, después de la pregunta número 1. Elaboración/participación de los procesos de procedimientos e instrucciones de trabajo hechos por quienes realizan el trabajo en CPH con los clientes y proveedores. Reconocen que en un equipo de trabajo todos ganan.</u></b>
35	Los empleados deben estar bien informados de los productos y servicios de la empresa	3	No hay comunicación, no reconocen una dirección clara para donde va el barco.

La gráfica que a continuación se presenta muestra los resultados de obtenidos, los cuales muestran claramente las medidas de discrepancia.

### Medida de discrepancia en el área de dibujo y el supervisor



### **2.5.11. *Propuesta de solución a los problemas detectados***

El concepto de eficacia en algunas organizaciones suele emplear dos variantes una ideal y otra real. Se maneja la idea de que el trabajador es lo más importante, se le capacita, la empresa toma algunos elementos de las teorías a fin de que esta variante tenga la apariencia más real, para hacer creer que el empleado es la razón de ser de la organización cuando en realidad solo se desea sacarle jugo al trabajador lo más que se pueda.

Una organización así solamente intenta alcanzar sus fines propios de producción sin hacer coparticipe al subordinado. Es evidente que este tipo de empresas funcionan bajo la teoría mecanicista. Manipulan, y son prepotentes no visualizan que su fin es a la larga, es un camino de muerte. En virtud de que no se buscan coordinar las acciones, cuestionándolas para conocer el qué, el cómo y el porqué la organización presenta altos costos económicos, temporales, psicológicos y energéticos para buscar soluciones y menos aún donde se busque analizar datos en las diferentes esferas de la organización, donde se consideren los valores, las percepciones subjetivas, los flujos de información y sus redes de información, en coordinación con los miembros de la organización.

Argyris en su libro “El individuo dentro de la organización” menciona que dentro de la organización el individuo es la parte importante de la empresa, sin embargo, hay que considerar que este requiere estudiarse desde un punto de vista diferente y considerar lo que muchos autores han otorgado a la sociedad.

Los elementos siguientes pueden dar a conocer el como el individuo dentro de la organización debe partir para proponer alternativas para modificar su medio ambiente, de tal manera que alcance a ser responsable y adquiera compromisos que le lleven a ser en primer término un individuo psicológicamente sano.

Las personas sanas buscan responsabilidad, establecer compromisos y aceptan desafíos; aquellos trabajadores que se hallaban sumamente implicados en sus tareas, tendían a obtener satisfacción en las oportunidades de auto-expresión...las responsabilidades del individuo y su autoridad... iguales. Quizá el intento de equilibrarlas produzca un

incremento de costos, tanto para la organización como para el individuo. (*Argryris, 1979, p. 19*)

Por lo que se puede concluir que los empleados de la CPH debieran partir de plantear soluciones de su propia base, llegando acuerdos, interesándose en los tiempos muertos el documentarse a través de información que se puede obtener de Intranet e Internet para conocer la misión, visión, objetivos y valores desde lo particular a lo general o viceversa, es decir de CFE a la CPH, o bien de CPH a CFE. Sin dejar de conocer a la Subdirección de Proyectos de Inversión Financiada y a la Subdirección de Proyectos y Construcción.

Un buen inicio, ya resumido, es este mismo trabajo de investigación que muestra la importancia de la comunicación, como fluye la información y como se establecen dentro de la organización redes de información para comunicarse al interior de esta y estar abierta al exterior con toda su complejidad.

Las bases que son los subordinados, deben primero de tomar el reto de informarse, compartir saberes entre las interacciones de compañeros del mismo grupo para establecer un cambio e innovación al interior de este, para establecer con bases categóricas la fuerza el reto que los individuos tienen para mantener la institución por la que se ponen la camiseta y por la que hay que estar acordes con sus políticas y estrategias.

El cuadro siguiente es un resumen de cómo se puede visualizarse Alter-actor en la organización de cómo este crea redes entre otros actores para conformar una realidad bajo “acciones, funciones y actitudes a nivel práctico, a pesar de la diversidad de sus pretensiones e intereses de crear los objetivos colectivos de la organización. Para modificar su medio inmediato y después el inmediato superior. (Ávila, 2004)

- Competencia individual
- Compromiso con el propio trabajo.
- Responsabilidad personal
- Plena actualización individual.
- Actividad.
- Viabilidad.
- Vitalidad de la organización

La eficacia no es una causa aislada. Los elementos anteriores producen dolor para el individuo y por ende de la organización también. Sin embargo tan necesarios para el hombre social.

Es importante dejar a un lado la idea falsa en la que el individuo en una organización se le procure para ser feliz. En la actualidad varios autores como Eridson, Feud, Barrer, Maslow, Allport, entre otros reconocen que el individuo tiene salud mental, posee la capacidad de llegar a ser y la responsabilidad, que viven un cierto grado de tensión y frustración que en cierto grado es benéfica. De igual manera se reconoció la importancia de una auto-actualización, se evidenció el valor intrínseco entre esfuerzo, por el crecimiento personal, con más responsabilidad. En conclusión un hombre que posee salud mental.

Quienes han aceptado retos son “quien tiene un *por qué* vivir, podrá soportar casi cualquier *cómo* vivir, Nietzsche

(Argyris, 1979)

La vida tiene un significado y es el de buscar/dejar vivir/cambiar hábitos cumplir con tareas que tiene un significado un POR QUÉ para sobrevivir en un mundo que deja de interesarse por el hombre y donde este tiene que demostrar su CÓMO vivir del que hablaba Nietzsche. Y se cumple el principio en el que el individuo crea mecanismos necesarios para dominar el medio y adaptarse a este para compartirlo con otros y traspasar con sus acciones autopoieticas a otras generaciones (los dibujantes legando conocimiento de acciones coordinadas en su organización compleja), para sobrevivir (establecer estrategias comunicativas que den lugar a la CPH como empresa de clase mundial que posee la experiencia, el conocimiento, la capacidad, la capacitación del personal).

La estructura organizacional se establece, los flujos informativos y las redes de comunicación debieran modificarse para un mejor funcionamiento de las estructuras. La comunicación horizontal donde sus miembros se ordenan, para producirse y reproducirse dentro de su sistema social y traspasar al sistema comunicativo donde los empleados se mueven en su medio sirviéndose de la información compartida, para desafiar potencialidades que produzcan un equilibrio, una invarianza.

## **Conclusiones:**

La CPH por tener un tipo de estructura tradicional funcionalista tiene dañados sus flujos de información y redes de comunicación formal, lo cual propicia que el ambiente laboral entre los miembros de la organización estén fragmentados.

Los flujos de información están dañados, pese a ser tecnológicamente una empresa que está a la vanguardia. Se puede tener el mejor equipo tecnológico, estar completamente equipado, tanto para recibir como para responder por diferentes medios electrónicos, pero si no se propicia una comunicación interpersonal – simétrica, de respeto, coordinación de acciones, de concertar y condensar acuerdos, la organización –CPH– está en crisis, lo cual está generando conflictos en los procesos de producción.

En los resultados que se obtuvieron en la Auditoría Comunicativa “Medidas de discrepancia, se detectó que la organización (CPH) tiene en sus manos una bola de fuego o bien una bomba de tiempo. El personal manifiesta con sus opiniones que no hay comunicación entre el nivel operativo y la Alta Dirección.

El personal está pidiendo que se le tome en cuenta, que no se impongan procesos, información, que no se le ignore o mienta, solicita dirección, discursos honestos. Estos son síntomas de una organización que no está sana y todo órgano enfermo sin un adecuado diagnóstico y medicación pueden empeorar los síntomas que en una organización se traducen en ineficiencia organizacional.

Los directivos de la CPH conocen desde hace años los flujos de información y redes de comunicación que por muchos años funcionaron entre jefes y empleados. Conocen las cualidades de comunicación formal e informal, interpersonal descendente y ascendente que se mantuvieron con el personal por generaciones. Los resultados fueron: alcanzar la efectividad en los costos económicos, temporales, energéticos y psicológicos.

Los actuales directivos de la CPH conocen también los mecanismos de comunicación y flujos de información que se aplican y desafortunadamente para ellos no tienen ningún pretexto o justificación de dañar abiertamente a la organización puesto que es personal que surgió de generaciones de jefes y empleados de éxito.

Los jefes tienen la autoridad de mejorar o dañar a las organizaciones por la autoridad que otros les delegan, sin embargo, la organización funciona no por unos cuantos, sino por aquellos que la impulsan y le dan vida.

En la CPH es evidente que está ocupada metafóricamente hablando por aparatos, órganos importantes, que sin ellos el cuerpo no funciona; ejemplo: cerebro, corazón, riñones, aparato respiratorio, digestivo, circulatorio, etc., cada empleado es parte fundamental de la CPH, son ellos quienes han logrado la experiencia, la coordinación de acciones concertadas por el conocimiento de ingenieros, técnicos, secretarias, oficinistas y otros profesionales que afianzaron su estructura comunicativa flexible – simétrica – los valores éticos les permitieron fortalecer a la CFE como una empresa eficiente y productiva.

La solución para restablecer los flujos de información y redes de comunicación debe ser de la base del personal operativo, es evidente que a la Alta Dirección no le interesa mantener un buen equipo de trabajo, ni la experiencia del mismo, permite que los niveles jerárquicos superiores de la Dirección receten medidas que agravan las deficiencias.

Martín Serrano menciona en su Teoría que los actores organizacionales que se comunican, tienen corresponsabilidad en sus acciones, se organizan para adaptarse a su entorno para adquirir el control de su medio, intervienen reconociendo las representaciones (históricas) de su o sus interlocutores para afirmarse en el proceso dinámico de aprender, corregir, cambiar, innovar para sobrevivir.

Este punto es básico, cada dibujante, cada ingeniero, cada secretaria, cada oficinista, cada profesional administrativo, cada eventual debe ser responsable de su actuar social, organizacional, personal... por lo que es necesario que su actuar en coordinación con otro ser humano forme parte de su circularidad de acuerdos, saberes y el hacer dentro de la CPH.

Tomando cada hombre o mujer con sus representaciones dentro de hidroeléctricas valoradas y amadas puede ser un eje, un órgano importante y básico en el aparato circulatorio o respiratorio de la CPH.

La corresponsabilidad con el otro permite que se trabaje como en un sirrema, juntos para alcanzar objetivos, metas, valores que permitan que se mantenga el trabajo con el sello certificado de EXPERIENCIA.

Los empleados de hidroeléctricas cuentan con los recursos energéticos, tecnológicos y humanos para comunicarse de persona a persona, cara a cara, de iguales a iguales para coordinar acciones que promuevan negociaciones y resultados eficientes en la organización.



# ***CAPÍTULO 3***

## *Comunicación y Complejidad en la CPH*

## ***INTRODUCCIÓN***

En el capítulo anterior se hizo hincapié en establecer el concepto de la acción y la comunicación dentro de las organizaciones a fin de establecer la relación en cadena de los hechos que realizan los individuos para informar y comunicarse al interior de la CPH.

Abraham Moles en su Teoría de los Actos estableció cuatro categorías en las acciones de los individuos, que derivan en costos: energético, económico, temporal y psicológico.

Moles determina que el sujeto realiza mejor su trabajo si a éste se le ha recompensado con mayor frecuencia, lo cual posibilita a que sus acciones sean más constantes por el beneficio recibido. Lo cual indica que el trabajador proporcione a su trabajo un valor personal (cualitativo), y en consecuencia la organización recibe un beneficio intangible, pero con un significado mayor a un costo económico cuantificable. Sin embargo se plantea de forma categórica el costo generalizado de la acción en el impacto psicológico de los individuos que se encuentran realizando acciones de alto y bajo impacto energético que finalmente conllevan al ámbito de la subjetividad, y que en el siglo pasado dejaba de considerarse intrascendente, por no ser observable y medido por la ciencia.

En un ambiente organizacional donde es importante conducirse en una reciprocidad entre el que ordena (jefe) y el que ejecuta (trabajador), con el propósito de llegar a acuerdos que propicien mejoras en los procesos de producción, y la comunicación es central.

Los trabajadores, en sus puestos estratégicos, propician una mayor y mejor interacción comunicativa y canales abiertos de información, por estar en un ámbito de significantes no cuantificables que dejan vislumbrarse en la paradoja de lo subjetivo/objetivo, por parte de las organizaciones o por la misma sociedad.

La ciencia suele dar un gran peso a los resultados que son básicamente cuantificables, medibles donde todo individuo, opiniones, cosas, etc., tienen un promedio utilitario.

Actualmente la concepción de la comunicación en diferentes ámbitos de la sociedad se contempla bajo la teoría funcionalista, donde se rigen en la perspectiva del que emite un mensaje para influir en la conciencia de quien recibe el mensaje, es decir del receptor del

que se espera obediencia, como resultado del control/intervención de quien detenta el poder.

El propósito de este capítulo es el de establecer el aspecto cualitativo en relación a los miembros de una organización. Hablar de las acciones de los individuos desde lo simbólico, la conciencia, la subjetividad, la facticidad para llegar a un análisis de la realidad social compleja y heterogénea.

### **3.1. *Problemas y conflictos informativo-comunicativos asociados al problema medido.***

La CPH es un ejemplo claro de la aplicación del modelo de comunicación funcionalista en el que el poder se determina por quien posee la dirección que le ha sido conferido por la organización y la forma en que se transmite la información a los niveles operativos. La comunicación funciona para mantener un sistema, una estructura que ratifica su posición de autoridad, control y sojuzgamiento de los que reciben las instrucciones escritas o verbales. Las cuales no importa si se reciben claras, veraces y a tiempo.

Se aplicó una auditoría comunicativa dentro de la organización para encontrar con mejor precisión los problemas del Clima Comunicacional entre los niveles de autoridad y del personal de base. Para ello se utilizó la técnica cuantitativa: “Medida de Discrepancia”. Dicha técnica indica que si algún resultado *promedio de error adicional del supervisor* es mayor a 3 será indispensable aplicar soluciones inmediatas para mejorar las redes y flujos de información y comunicación en la organización.

La CPH presentó graves problemas de comunicación, ya que los resultados obtenidos fueron mayores a 3, esto representa el 45.7% del promedio de error. George Odiome se planteó la necesidad de medir la exactitud del manejo comunicativo y el grado de aceptación de sus empleados dicha técnica reveló igualmente aspectos de deseos, expectativas y percepciones de los empleados hacia la organización.

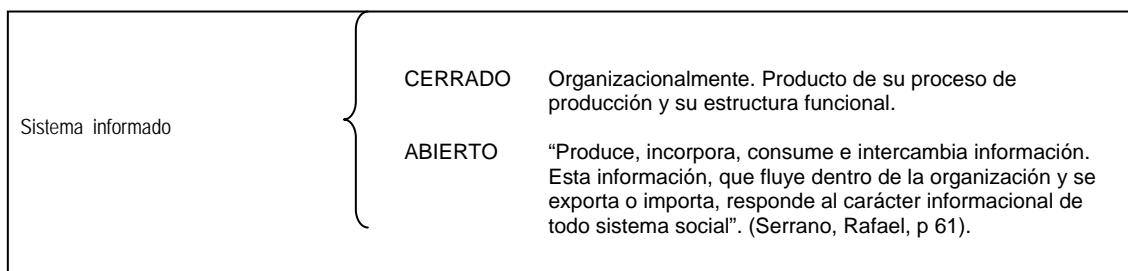
Es interesante observar que del promedio obtenido se dieron dos porcentajes mayores a tres (la pregunta 1 obtuvo un promedio de error de 7 y la pregunta 32 fue de 5). David T.

Burhans, quien sintetizó los estudios de Odiorne indica que mientras “más alto sea este número es potencialmente más peligroso el malentendido”.

Estos resultados mostraron que el personal está ávido por ser apreciado y valorado por la organización. Donde se den a conocer los fines y propósitos de la CPH, donde el empleado reconoce su interés y preocupación hacia la CFE y por ende de la CPH. Lugar en el que vive para desarrollarse, actuar en colaboración con su organización que puede ser habitable para todos y no para unos cuantos.

### 3.2. *La complejidad organizacional*

Para definir una organización y su complejidad, hay quienes la han ejemplificado como un sistema, o un organismo vivo, el cual se subdivide, fracciona o estructura en subsistemas vivientes y complejos. Que se abren al entorno para aprender de él, bajo un sentido de selección de información de ahí que se defina como:



Las organizaciones están conformadas por varios elementos que están estructurados según la funcionalidad que le conviene para satisfacer sus procesos internos. Existen satisfactores entre los requerimientos teóricos, sociales, directivos y estratégicos. El elemento más importante, *el ser humano* (actor que se integra en grupos y éstos a su vez en subculturas, quien influye paradójicamente en la salud/crecimiento autopoietico, o en enfermedades para sobrevivir/morir.

Maturana y Varela relacionaron a la organización como un órgano/sistema vivo y en el que se aplican metafóricamente las ideas de la biología para explicar y comprender sus procesos de sobrevivencia. Forester igualmente sentó las bases epistemológicas para el conocimiento y comprensión de las organizaciones, como *sistemas autoorganizados*

“Informar es diferenciar, trazar fronteras...observar el quehacer de una organización es *informar-se* de sus tareas, propósitos, procesos, y valores.” (Serrano, Rafael, et. al p. 62)

Las organizaciones actualmente reconocen, o bien intuyen al interior, la necesidad de modernizarse, o sanearse, para entrar al mundo de la globalización, por lo que adoptan modalidades o teorías que no producen más que imágenes estereotipadas, sin una personalidad propia. Bajo esta visión informativa, se pierden y diseñan modelos externos que no se ajustan a la talla, ni a la realidad de la organización.

La CFE-CPH está viviendo en este torbellino de la globalización, certificaciones de calidad como empresa/trabajadores integrar/separar a los entes y concepto para cumplir con las normas internacionales de calidad y estar acorde con el lema de pertenecer a una “Empresa de Clase Mundial”.

La pregunta es, si al interior de la organización se han efectuado estudios de diagnóstico para recetar el tratamiento adecuado al órgano enfermo/sano. O si se han tomado decisiones bajo la visión tradicional del auto receta o bien, ¿se han omitido las medidas necesarias de la organización, para diseñarle un modelo justo a la medida? O bien, ¿se compró el modelo teórico que le funcionó a otra empresa o en otro país?

La CPH se ha olvidado de comunicar e informar al interior de sus estructuras, solo ha adoptado estereotipos o teorías de las que no se niegan sus cualidades, pero que no se han moldeado satisfactoriamente a las características específicas de la realidad compleja de la organización. Un punto importante para reconsiderar el tema de la comunicación como coordinadora de acciones entre los miembros y su interacción entre quienes dirigen y ejecutan el trabajo en la organización.

Informar es sinónimo de introducir un orden/desorden en el flujo de señales, por ejemplo que no existe un orden en la transmisión de instrucciones verbales y escritas (documentos), donde solo existe el concepto de poder para dirigir, persuadir y manipular los mensajes según convenga al emisor funcionalista. Laswell fue quien tuvo la idea general de la comunicación científica para saber que transmitir, a quién, cómo y con qué efectos enviar mensajes a través de los medios masivos (televisión, revistas, radio, folletos etc.).

Los funcionalistas creyeron que comunicar era mantener al emisor en la cúspide del poder para manipular, a través de mensajes, al receptor desde el concepto de objeto/ igual a masas. En el plano científico esto caducó desde los años 50, ya que los individuos no funcionan bajo esta lógica de poder lineal: EMISOR + *mensaje* + *receptor*.

Es evidente que en la actualidad aún se concibe esta postura, en virtud de que en las organizaciones al Otro, el Receptor o Alter. No se le toma en cuenta en la institución, porque sólo existe como consumidor de bienes y servicios.

En esa postura lineal se encuentran muchas organizaciones y la CPH, no queda excluida. Los empleados reciben la información por escrito o verbal, con la postura de autoridad por parte del jefe, quien desde su aposento, solo espera respuestas cuantificables del trabajo y actúa como el administrador de los bienes económicos de la empresa, de los insumos, de los procesos del trabajo para obtener resultados del producto y de los grupos operacionales.

Aquí no importa quién lo realice, qué dificultades tiene el trabajador, no importa si la instrucción fue clara o no, sólo interesan los resultados que son medibles y cuantificables. La comunicación solo se percibe, explicaría Martín Serrano en una coactuación.

La CPH en su actuar cotidiano se rige por las representaciones estructuralistas, que considera que a partir de una estructura funcional debidamente regida por niveles jerárquicos y operativos, además de equipada con una adecuada infraestructura económica puede determinarse el éxito.

Los estructuralistas retoman a la comunicación lineal *emisor*+MENSAJE/CÓDIGO+*receptor* y establecen que lo más importante es el MENSAJE. Saussure entre 1910 y 1917 determinó que la estructura del mensaje debía analizarse a partir de la estructura de la lengua a partir de códigos/ordenados, pero dinámicos, es decir, se dio cabida a lo subjetividad. A partir de este momento se comenzó hablar de algo abstracto no tangible, no cuantificable para las ciencias exactas. Porque ¿Dónde está el significado?

En esa complejidad comunicativa de acciones, entrelazadas para alcanzar fines o metas que modifican el producto en el entorno, se ven afectadas por la falta de comunicación entre los

actores de la organización. Por ende, sin comunicación existe un desorden en las señales recibidas, que afectan en un espacio y tiempo a los productos o servicios que debe producir.

Las organizaciones ignoran a la comunicación como elemento estratégico y funcional, sin comunicación, no existe planeación, organización, liderazgo, dirección, orden/desorden, metas, objetivos, misión, visión de forma clara y común entre los diferentes niveles de la estructura, lo cual puede llegar a largo plazo, a una parálisis/quiebra o trampa de la actividad para aniquilarla.

Cada uno, no puede comunicarse a si mismo, la comunicación no es una serie de monólogos, la comunicación surge desde el momento en que dos individuos se enfrentan para interactuar, con sus representaciones personales para entablar con el Otro un diálogo y escuchar a Alter también con su representación, ninguno puede aniquilarse para sobresalir. La comunicación no tiene cabida cuando se busca satisfacer únicamente a uno.

En el Seminario Organización, Comunicación y Cultura del módulo IV se nos mostró que Luhmann escribió apuntes para una Teoría General de la Sociedad, en la que establece que todo está regido por sistemas, los cuales se diferencian según sea su entorno. Para Luhmann los hombres *no son más que el entorno del sistema social que cumplen con roles impuestos y puestos en red dentro de un Sistema*. El entorno es complejo, las organizaciones operan igual, su actuar se determina por la selección de lo que la organización puede responder ante una contingencia.

No existen hombres, sino sistemas cognitivos imprescindibles fuera de un Sistema mayor que debe reproducir los roles establecido para que el sistema funcionen, sus implicaciones son que niega el cambio. Plantea que para convencer a cada sistema (números, puestos, roles) para que realice su rol, es necesario emplear a la comunicación.

En su teoría la comunicación es importante porque es el medio por el cual solamente se pueden administrar los *malos entendidos* entre el emisor y el receptor; el fin no es resolverlos, sino únicamente administrarlos dentro de un parámetro para cumplir con la reproducción de lo que se dice. El rol del emisor consiste en utilizar el poder para *controlar*

y aclarar los malos entendidos para que el receptor ejecute adecuadamente su función reproductora del Sistema.

El sistema (emisor/organización/jefes) responde a una serie de criterios que la propia estructura posee. Asimismo dirige al receptor hacia determinados valores a los que debe sujetarse por ser parte de la organización, sin embargo, actualmente las organizaciones debieran dar un paso necesario, para entender que el receptor/trabajador/Alter/Actor es quien posee criterios, representaciones, ... que de alguna manera, ellos combinan con la complejidad de una organización para aportar conocimientos, acciones que le han permitido a las organizaciones sobrevivir en una estructura que demanda orden, pero que en si misma se genera desorden. Esa doble contingencia es la que permite una integración entre estructuras rígidas, con seres humanos pensantes y activos. *Si no hay alineamiento entre el sentido de la organización y las conductas laborales de las personas, se dificulta el logro de las metas y la viabilidad de largo plazo (Flannery, Hofrichter y Platten, 1997). Texto tomado de Internet Monografías, enero del 2006. Disponible en ([www.monografias.com/trabajos13/mocom/mocom.shtml#do](http://www.monografias.com/trabajos13/mocom/mocom.shtml#do))*

Por lo anterior se dice que la organización social se quedó atrapada, por no considerar esta doble contingencia. En su percepción perdió la visión del individuo social y negó las ciencias sociales.

Lo rescatable de su teoría, es que la comunicación entre los individuos (EGO y ALTER), debe propiciar, a través de la interacción/relación humana, la aclaración de los malos entendidos para concertar acuerdos que beneficien el fin que persiguen. Las organizaciones sanas no dejan de estar entre el orden/caos, ya que a partir de esto genera un sistema auto reflexivo de cambio/innovación, caos/orden y entrar en un proceso en espiral de crecimiento autopoietico.

*“La organización es un sistema vivo lleno de momentos memorables pero también de estallidos de violencia simbólica e incluso, física. Se gasta en producir y reproducirse... Puede ser una entidad/identidad de posibilidades, asumiéndosele desde una postura escéptica y optimista. (Diego Juárez, 1997, p. 21). Pero siempre, en un nivel en el que ambas posturas (organización y el trabajador) influyan en el proceso de viabilidad de*



integración al interior y adaptación hacia el entorno, es decir en un proceso recursivo en que es factible la sobrevivencia. Esto es orden/desorden de equilibrio para alcanzar la permanencia organizacional, lo cual buscan actualmente solo algunas organizaciones, que están comprometidas en esta doble contingencia y lo cual falta reconsiderar en organizaciones, como la CFE-CPH.

### 3.3. *Subjetividad, percepción y acción*

En las exposiciones en clase del profesor Xavier Ávila se habla de las representaciones desde diferentes puntos de vista. Aristóteles (padre del concepto de realidad objetiva), decía que el ser humano está inmerso en un mundo fenomenológico.

“Pienso luego existo” dijo Descartes en el siglo XVII d de C. filósofo que trascendió por su propuesta a las ciencias y al método científico.

A él le debemos la separación entre Sujeto/Objeto, y a la exclusión del propio sujeto de los objetos de estudio de la ciencia.

El pretendió dar una explicación a partir de creer en su existencia, gracias al pensamiento, lo cual resulta contradictorio, ya que ambos son unidades indisolubles. El hombre en tanto es cuerpo tangible, objetivable,... el pensamiento forma parte de lo intangible, subjetivo. “Pese a sus diferencias lógicas y ontológicas, las sustancias de las que esta compuesto el hombre **deben estar unidas.**” ANUIES hemeroteca digital de la UNAM, enero 2006, Disponible en Internet ([http://www.hemerodigital.unam.mx/ANUIES/ipn/claros/claro13/algun/sec\\_5.html](http://www.hemerodigital.unam.mx/ANUIES/ipn/claros/claro13/algun/sec_5.html))

Para Kant, fenómeno es aquello que se expresa, aquello de lo que tenemos una *percepción*, una expresión de... y se presenta en un tiempo y en un espacio; un mundo que recibe información y se comparte, se selecciona, se discrimina, se determina o se complementa entre los individuos sociales. El ser humano cuida, produce y reproduce aquello que favorece su proyecto y calidad de vida. Serres califica una relación armónica en *irrema correr juntos*, entre los sujetos, que modifican su entorno y lo transforman.

Kant cree que la realidad es pensada, es subjetiva y por lo tanto no se puede hablar de una objetividad, si antes no se ha pensado por el sujeto.

El sujeto no existe por si mismo, y por igual el objeto. Ambos existen porque son una unidad, esto es de los fenomenólogos Husserl, Heidegger.

Por lo tanto, *“el sujeto es condición de posibilidad del objeto, pero también el objeto es condición de posibilidad del sujeto”* (Ibáñez, p. 30).

A finales del siglo pasado se dio una gran revolución entre la filosofía y la ciencia, ya que esta última buscaba fundamentar su autonomía haciendo a un lado los principios filosóficos en los que se basa la teoría del pensamiento científico: Técnica, Método y Teoría, junto con la Epistemología, y principios de corte filosófico.

La ciencia social con Durkheim partió del concepto de realidad objetiva, principio que marcó indudablemente el inicio de una crisis.

Un ejemplo claro fue la teoría Marxista y el Socialismo. En cuanto a la comunicación se retomó nuevamente la estructura lineal, donde se critica categóricamente la posición del *emisor por el tipo de mensajes calificados de enajenantes, que transmite.*

Varias corrientes teóricas dejaron de ser el fundamento en que la sociedad se definiera. El socialismo fracasó y con él cayó el muro de Berlín y en consecuencia los científicos sociales se vinieron con ella. La crisis en el ámbito de la comunicación no hizo más que exponer exacerbadamente la realidad de los mensajes, pero no aportó nada para el principal actor del mundo, el *receptor*. Hasta ese momento en los 80, no se visualizaba ningún camino claro para la comunicación.

Los científicos sociales recurrieron nuevamente a los principios de la filosofía, madre del conocimiento. La ciencia al retomar el rumbo de la filosofía tuvo que considerar *“CUANDO ALGO ES NECESARIO E IMPOSIBLE, HAY QUE INVENTAR NUEVAS DIMENSIONES”* (Ibáñez, 29)

Como propone el propio Ibáñez: Todo es como es, pero todo puede ser de otra manera. La ciencia entonces se construye, por *QUIENES* la observan y modifican la realidad relativa, que surge de pensamientos complejos subjetivables para trascender a la construcción del mundo de objetos, cuantificables. *“El mundo objetivo es supuesto en común, como totalidad de los*

*hechos, significando aquí hecho que el enunciado sobre la existencia del correspondiente estado de cosas puede considerarse verdadero". (Habermas, p. 81)*

La organización está poblada de realidades subjetivas de cada uno de los actores que la conforman. Son realidades vistas por cada uno de los observadores de ahí que se considere relativa. Habermas dice que el límite de la subjetividad de cada uno es donde empieza la subjetividad del otro y es a partir de éstas que se va creando una red de intersubjetividades hechas por acuerdos que pasarán a las acciones de los individuos.

Abraham Moles habla en la Teoría de los Actos de la importancia trascendente de las acciones de los sujetos que *"se encuentran en un estado de exceso de energía disponible que va a utilizar (o aplicar en un objeto o acto) en el seguimiento de sus acciones"*, (A. Moles, 48), que sobrepasan al mundo material *objetivable* y en el que se concretan los actos, en costos y beneficios.

Para A. Moles, los individuos en cualquier circunstancia de su vida, poseen un *potencial de reservas* energéticas *que extraen en mayor o menor cantidad* para aplicarlas en una o varias acciones que afectan en un mundo social que creó, crea o creará con otro sujeto.

Las organizaciones trabajan con individuos en estructuras funcionales, que ejercen actos en cadena para el cumplimiento de servicios o productos que reeditarán para todos un beneficio económico, sin embargo cuando el beneficio psicológico satisface al hombre, las organizaciones se ven favorecidas en mejores procesos de producción. Pero si el sujeto no ve cumplidas sus expectativas sus acciones se vuelven en perjuicio de él y de la empresa.

El principio introducido es el entender que la ciencia no puede excluir al sujeto, como actor social que crea su realidad. El actor vive en el mundo para construirse a si mismo por sus acciones, crean una relación analógica y por ende comunicativa, ya que se vive en una dinámica constante de actos que se negocian.

Romper con los paradigmas y las lógicas tradicionales es dar pasos firmes hacia una realidad pensada y es adentrarse en la *subjetividad*. *"El ámbito de la subjetividad guarda una relación de complementariedad con el mundo externo, el cual viene definido por el hecho de ser compartido con los demás. (Habermas, 81)*

En la película ¿Y tú, qué... sabes? Se plantea la nueva alternancia para empezar a comprender a través de la física cuántica ¿qué es la realidad? Cuando se menciona que la realidad es solo una pieza de la misma, porque no hay diferencia entre lo que se ve con los ojos y la *percepción* que tiene el cerebro de lo que observa. El cerebro o el sujeto cuando ve registran 400 mil millones de bits de información por segundo, cuando el individuo solamente es consciente de 2 mil de ellos. Es como ver únicamente la punta del iceberg. En resumen solo se ven 2 mil bits de realidad.

#### **3.4. *La cibernética en la comunicación.***

Norbert Wiener en su libro de Cibernética o Control y Comunicación en los animales y en las máquinas inició la corriente de la Teoría cibernética que se define como el estudio del gobierno o de la regulación de los sistemas a partir del manejo de información

En su teoría se plantea la diferencia entre: *Sistemas de 1er. Orden o simples o clásicos* se concibe como un modelo mecanicista meramente reproductivo, no son reflexivos, su representación es objetiva, no piensa ni aprende, se caracteriza por aceptar afectaciones del entorno en los flujos de información.

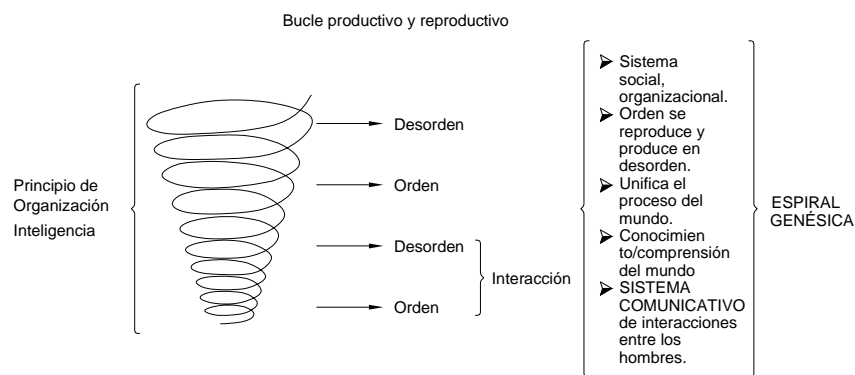
Los *Sistemas de 2do. Orden o autorreferentes*, estos se diferencian por representar *los sistemas sociales que se caracterizan por su complejidad, complementariedad, reflexividad, inter-acción comunicativa entre los actores, retroacción, regulación, interacciones con las que los actores sociales, afectan el entorno y los flujos de información.* (Revilla, p. 49)

Las organizaciones modernas debieran partir de estos elementos mencionados, para comportarse como sistemas creativos, coherentes o dialécticos, para entrar en un equilibrio entre los dispositivos (necesarios e indispensables) de la objetividad/subjetividad = a realidad de Ego y Alter, para producir y reproducir acciones que afecten alternadamente en beneficios comunes. En el que siempre tenga cabida, paradójicamente, un sistema de circularidad en espiral donde el orden/desorden busque el equilibrio/desequilibrio y en este enlace sea capaz de rescatar la racionalidad de los individuos sociales, organizados e informados para crear redes fuertes de comunicación.

Comportamiento informado	Reacción, ajuste, feed back retroalimentación, adquiere un orden frente al individuo social, quien organiza, con otro	✓ Información: Datos infinitos dentro del mundo, sociedad, organización, individuos en desorden	El individuo ordena la información y adquiere una reacción o comportamiento en una postura de acción reflexiva, auto reguladora.
	En esa interacción están presentes las representaciones comunicativas.	✓ Reacción: es el comportamiento que se ajusta a condiciones positivas o negativas	

El conocimiento de la realidad, por mucho tiempo se redujo al punto en que sólo tenía la posibilidad de ser observable, medible, comprobable, tangible no dando posibilidad alguna de introducirse realmente en la complementariedad y complejidad de lo real, es decir no se había querido considerar la otra media naranja de la realidad.

En este desorden de las ciencias sociales, surgieron varias teorías que han sobresalido para sacar a la luz la complementariedad de la realidad, es decir las subjetividades en las que los seres vivos (hombre/especies) han concretizado sus acciones en lo tangible. De esas dos partes es como el hombre ha construido el conocimiento de la realidad y lo podemos ejemplificar con el bucle tetralógico de Morin. Que se presenta a continuación:



Las organizaciones, representadas como órganos dotados de cierta subjetividad (signos intangibles), o capacidad objetiva (mundo tangible/material), o bien, individuos. Von Forester, Sistemas autoorganizados

Entendiendo este proceso podemos entrar al pensamiento de 2do. Orden del que nos habla la cibernética y entonces comprender que los seres humanos son complejos por estar en un actuar de pensamientos, valores, sentimientos, etc., que dan como resultado actos que

combinados con otro individuo con las mismas características entran en un proceso de construir su realidad en un plano.

La comunicación por consiguiente ha sido por generaciones la herramienta timón, pilotaje que el hombre ha utilizado, pero que se había anclado en un tipo de comunicación lineal donde se encapsuló al hombre bajo estructuras funcionales, con tintes deterministas y mediático.

Su visión se ancló en sistemas del 1er. Orden clásico, mecánico, economicista... (Sujeto/Objeto), (Emisor/Receptor), (Orden/Obediencia), (Pienso/Actúas); donde la objetividad de lo material, dinero, producción, etc., no aceptó considerar a la comunicación de cada individuo. Pero que con la construcción, autorreflexión, autonomía, gobierno del mundo cibernético de 2do. Orden el hombre se abre al universo ahora desde un punto de vista: (Ego/Alter) (Hombre/Hombre), (Hablo/Escucho), (Acordamos/Actuamos), en un plano ético, de representaciones, con datos referenciales del mundo construido/reflexivo.

Realidad gobernada por hombres que tienen diferentes puntos de vista/diferentes ángulos para erradicar los convencionalismos. En síntesis un actuar de su actuar responsable, productivo y reproductivo dentro de los Sistemas Sociales, Sistemas Organizacionales, Sistemas de Comunicación abierto in-forma-cionalmente, que articula, selecciona, para crear una realidad con base a los acuerdos, pero con un matiz ético de corresponsabilidad.

Seguir viviendo en ideas viejas, donde se sigan manejando autoreferencias jerarquizadas, con lógicas dominantes de líderes que juzgan, controlan, conciben al poder, como el instrumento/herramienta/báculo donde favorecen a quien cumple eficientemente su rol social/organizacional.

Comprender al otro, es darle la posibilidad de escucharlo de dar lugar a la empatía.

En las organizaciones no debe haber lugar para el que posee la verdad, la razón, la justicia, el poder, la culpa, el castigo, la venganza, etcétera ya que en corto o largo plazo la balanza se inclina y el caos se articula, sin posibilidad de equilibrio ni orden, por ende puede venir un orden absoluto donde solo la autoridad existe con máquinas no con seres humanos. O bien una deformación genética, una mutación deformada de receptores sin carácter, con

antivalores, con una imagen de zombis. Para Xavier Ávila la mejor definición de muerte es, un sistema en un orden absoluto.

La organización diseña los roles, la estructura, el funcionamiento, crea redes y flujos complejos de información, adquiere tecnología que permita la eficiencia y eficacia comunicativa formal en su medio, tanto interno como externo. En ese ámbito están perfectamente definidos piramidalmente dos niveles.

Uno. El nivel jerárquico cumplen el perfil de su rol, suelen etiquetar su mundo, con lógicas que ejercen estratégicamente hacia los de abajo: poder, autoridad, autonomía, control, información, ventaja, empleo de sus canales, redes formales de comunicación (omiten el feel-back, la retroalimentación) = REPRESENTACIÓN DE SU MEDIA-REALIDAD. Tiene una forma muy particular de verse así mismo, en su mundo.

Dos. Mientras que los niveles bajos son habitados por hombres que operan, ejecutan, conocen, aprenden, se retroalimentan, ejercen su poder, realizan el trabajo intelectual, empleados que saben-conocen, fracasan y se levantan, sufren/gozan, manejan los medios formales de comunicación, con la diferencia de dominar la comunicación informal (empapada de datos representativos, de las representaciones de todos ellos, con la ventaja de compartirlos por medio de la interacción), viven su mundo. Esta riqueza suele ignorarse. Pero también están en su otra: REPRESENTACIÓN DE SU MEDIA-REALIDAD.

La CPH tiene directivos/dirigidos, emisores/receptores, ganador/perdedor, jefe/subordinado: formas de actuar, interactuar, co-actuar, coaccionar y comunicar sobre la estructura funcionalista: Los empleados (mandos medios y personal sindicalizado) existen, si sólo si, acatan órdenes, realizan su trabajo (quienes lo tienen) y se sujetan a ejerció/ejecución de la reproducción del sistema.

Habría que preguntarse si todos sus miembros están concientes de tomar la postura, no de culpables o jueces, sino de la CORRESPONSABILIDAD, en la lógica de negociación: de *ganar/condescender; condescender/ganar en un sirrema* en donde los directivos y operadores se coordinan para trascender en acciones que animen y modifiquen a la organización y hacer de ella primero: Una **Empresa Nacional de Experiencia**

Hidroeléctrica para complementarse después, como una *Empresa de Clase Mundial* que se pregona. Permitir que los procesos comunicativos encuentren el equilibrio. En la zona de escuchar al otro, aquilatando su experiencia, comprendiendo sus lógicas y estableciendo acuerdos estratégicos, autoreflexivos, que trasciendan a diario en las diferentes procesos, dentro de la organización, como un hacer continuo donde se desaten conflictos y se vigoricen relaciones de la CPH. Cibernética de 2do. Orden.

A diferencia del determinismo en el que *gano* siempre por mi posición jerárquica/*pierdes* porque no tienes posibilidades de estar en mi nivel de mando. Resultado, quiebre organizacional, por cuanto el trabajador maltratado/robotizado baje su nivel de producción al grado que afecte al otro y a la organización. Como resultado *pierdes/pierdo*.

Abraham Moles calificó esta postura en la sociedad como una disrupción, propiciada por la cadena de acciones que promovieron la inestabilidad que trasciende al ámbito cuantitativo del costo: económico, temporal, energético y psicológico (ámbito cualitativo).

Es decir, no todo comportamiento puede ser sujeto de estudio dentro de la organización, sino aquel que impacta o modifica el ambiente (organización). (*Moles, p. 31*)

La comunicación interpersonal entre Ego/Alter, sujeto/sujeto, permite producir y reproducir por medio de las representaciones diferentes ángulos de la realidad permitiendo que se de ahorro de energía, soluciones más flexibles, adaptables al entorno que redituará en la construcción de organizaciones habitables.

### **3.5. *Importancia comunicativa de las representaciones***

Revilla et.al. en sus apuntes de maestría “La mediación social” expone la importancia de las representaciones como elementos primordiales en la práctica comunicativa.

Las representaciones son básicas en una relación/interacción comunicativa, ya que a través de ésta las representaciones pueden circular, nutrirse, aportar a los individuos información valiosa que conforma para producir o reproducirse en el terreno social. Manuel Martín Serrano en su libro de la Teoría de la Comunicación explica que las representaciones actúan



con base a datos de referencia que se manejan en un acto comunicativo entre los actores (Ego y Alter). El autor establece tres tipos de representaciones según su uso.

1. Modelos para la acción	Aquí las representaciones dan un sentido a la información que afecta al comportamiento.
2. Modelos para la cognición	Este tipo de representación le da un sentido a la información para afectar al conocimiento.
3. Modelos intencionales	La representación da a la información un sentido que afecta a los juicios de valor. (Martín Serrano, p. 168)

Para comprender dichos modelos se dan los siguientes ejemplos:

El primer modelo se aplica a representaciones que propician ciertas respuestas interiorizadas. Los dibujantes de la CPH elaboran planos en la computadora, ellos aplican la información de datos referentes según los cálculos, líneas a utilizar apoyándose en comandos requeridos y necesarios para elaborar el plano. Son representaciones que se adquieren por el aprendizaje.

El segundo es un tipo de aprendizaje que se basa en la experiencia para modificar la realidad, es decir, la ingeniería de detalle que se aplica en la CPH para la construcción de las plantas hidroeléctricas. Este tipo de representación aporta información relevante que se ordena por la experiencia de quienes trabajan en los diferentes niveles profesionales de desempeño.

El tercero consiste en las representaciones que tienen que ver con los *usos* de los actores *con los efectos que se desean alcanzar* a través de la comunicación. Un jefe que comunica al personal de los altos índices alcanzados en el presente año por la participación de cada uno de los trabajadores y con un rostro iluminado por la emoción promete apoyarles con ascensos y viajes a las obras en construcción.

En la comunicación se dan datos referentes (in-formación) proporcionados por los actores que inter-actúan, cada uno con sus representaciones (acciones, cognitivas o intencionales) en el que se establecen resultados, acciones que pueden concluir en aciertos o errores en los flujos de información y por ende en el proceso de la retroalimentación de entradas (input) y salidas (feed-back) que se dan por la interacción.

Wiener expresa que los *Sistemas de 2do. Orden o autorreferentes*, son los procesos mediante los cuales las sociedades se organizan y reaccionan para hacer frente a las *inercias desinformadoras*. Espacio en que los actores (Ego y Alter) tienen la posibilidad de incorporar cambios e innovación, para concertar acuerdos que conduzcan a resultados que favorecen a los actores y el objeto por el cual se involucran para modificarlo. Ingenieros civiles (representaciones en sus conocimientos y experiencia en hidráulica o estructuras) y electromecánicos (representaciones en conocimientos eléctricos o mecánicos).

Los datos referentes son los proyectos hidroeléctricos que poseen características específicas según el lugar y el terreno para construirlo, es indispensable que la comunicación se de en un plano en que los interesados interactúen de forma coordinada, considerando la experiencia reflexiva en la que intervienen los juicios de valor de cada uno de los actores.

Con base en lo anterior Spencer-Brown introduce la “*lógica de DISTINCIONES, el sujeto y los valores. La distinción es de quien la traza y nadie la traza si los dos bordes de la distinción no tienen valores diferentes, que constituyen una indicación...es la lógica de un universo antrópico. El deseo de saber (y poder) está en el corazón del universo*”. (Ibáñez, p. 29 y 30).

Un actor es el individuo autoorganizado, reflexivo, creativo, es un espejo, es el corazón del sistema, Al cual refleja con sus actos; e interactúa con otro actor, y ambos tienen la posibilidad de entrar en un proceso conversacional complejo en el que no debe perderse el interés de llegar a acuerdos que permitan ensanchar su universo *formado/desordenado/reordena/ordena*, considerando que cada uno (Ego y Alter), tiene un punto de vista de lo que crea diferente realidad. Es entrar en el campo de la cibernética de 2do. Orden, es comprender que la complementariedad de los actores, está en el punto de aprender lo que indicaría tomar una posición de inflexión reflexiva.

En el campo de la comunicación, la representación es el elemento comunicativo del que parten los actores sociales y organizaciones. Trías dice que las representaciones pasan a ser *ideas sobre el mundo que ordenan a la sociedad* (éstas pueden llevar una carga ideológica del sistema o bien con una nueva prospectiva para modificar la realidad reflexiva). (M. Serrano, 1993, p. 7)

Para Edgar Morín la comunicación entra en un proceso que rompe con la estructura formal tradicional e introduce la modalidad de concebir a la comunicación desde un modelo de *bucle tetralógico, es una especie de espiral genésica de concepción del mundo y se fundamenta en el principio de organización*. (Ibáñez, p. 32)

El caos es un dispositivo de creatividad para los individuos, en el que tienen que buscar alternancias para dar paso al orden, al cambio.

### **3.6. Metodología para la investigación de las representaciones**

La CPH es el escenario de las representaciones de los empleados que la integran, que se identifican con los roles de la estructura funcional formal y en la que subyace la estructura informal de la organización.

Los roles de los niveles jerárquicos de la estructura funcional suelen presentar fricciones en los flujos de información propiciando rupturas de credibilidad en la transmisión de la información escrita/verbal.

El discurso (“texto producido por alguien en situación interpersonal” (Ortí, p.171)) y los hechos conforman la realidad social y es factible que ambos se encuentren unidos/desunidos en una imagen ideal o real del entorno organizacional.

Ya se habló de la subjetividad, factor cualitativo, en tanto este elemento es expresión de la complejidad interna del ser y de actuar de los hombres.

Los individuos que conforman la población operativa de la organización, quienes poseen el poder del trabajo y que por el aprendizaje repetitivo en el que se desenvuelven, consiente o inconscientemente, repiten roles como lo expresa Luhmann y su libertad de expresión

únicamente la externalizan en una comunicación informal de la organización. Discursos de grupos o subgrupos que pocas veces son reconocidos por una organización formal/informal.

Los paradigmas son construidos por estos niveles jerárquicos, donde la realidad entre los individuos que la conforman hace que esta realidad organizacional se vuelva compleja. Tocar el tema de realidad, es entrar al ámbito de la subjetividad del hombre/objeto. El hombre ve al objeto desde sus representaciones e interacciona con otro individuo y modifican su entorno, crean MAPAS MENTALES que orientan al actor en su actuar. Estos mapas ordenan el campo de la subjetividad y son de orden cualitativo.

Cada individuo enfoca e interpreta el discurso del otro a partir de los datos de referencia y las representaciones del otro, de su posición, de su lógica y visto de esta forma se dice que es un ser complejo que registra su actuar con resultados que pueden ser cuantificables.

Para analizar los *discursos y los hechos sociales* pueden aplicarse diferentes métodos:

- |   |   |  |
|---|---|--|
| a) Aplicación de técnicas cuantitativas o distributivas | } | Ejemplo: Encuesta estadística para cuantificar o medir resultados de los hechos u opiniones de cuestionarios dirigidos, en donde se cuantifica la frecuencia.                          |
| b) Aplicación de técnicas cualitativas o estructurales  |   |  |
| Técnicas de análisis del discurso                       | } | Ejemplo: Se realizan a través de entrevistas dirigidas o discusión de grupos en donde sobresale el análisis del discurso se considera el lenguaje, las expresiones verbales y mímicas. |

En la teoría general de redes de procesos y sistemas Petri estableció la importancia de armonizar entre las perspectivas espacial y temporal, en el que los sistemas se mueven en sirrema y poseen la características *condiciones y sucesos (éstos pueden ser secuenciales o concurrentes, pueden presentarse como precondition o poscondición y se produce conflicto cuando ambos no encajan)*. Pablo Navarro, interesado por establecer un estudio científico dentro de las ciencias sociales, retomó estos principios para trasponerlos de la siguiente manera: redes condiciones/sucesos a REDES DE SITUACIONES/ACCIONES de los individuos.

La teoría establece que las situaciones de los sujetos que interactúan, relacionan ejercer acciones que se *armonizan en su medio social*. Hay que considerar que paralelamente se da

una *sincronía con un medio intangible, es decir: lo IMAGINARIO O SIMBÓLICO*. Cuando entran en conflicto los sujetos se requiere identificar las razones por las que se produjo el problema de comunicación, es decir encontrar las diferencias y similitudes simbólicas.

El investigador/observador científico debe entrar en un proceso de análisis cualitativo, donde los símbolos lingüísticos, las posturas corporales, la inflexión de la voz, el conocimiento del tema, el acuerdo o desacuerdo en las opiniones de los sujetos son el resultado de las representaciones que cada uno posee.

La sociedad, la organización, un grupo o un subgrupo en desequilibrio/equilibrio, arrojan la INFORMACIÓN que requiere: *forma/orden/análisis*, para comprender su lógica y su estrategia que domina y cómo ésta propicia los malos entendidos que trascienden al individuo social, a la sociedad misma, a la empresa o al grupo.

Este tipo de consideraciones cualitativas son, las que por mucho tiempo, la ciencia no había considerado para un análisis científico. Esta visión cualitativa permite recuperar el habla del ser humano que piensa, existe y ejecuta en el mundo de relaciones sociales.

Esta técnica descriptiva permite conocer los grados en que la comunicación organizacional está atrofiada. El grado en que sus miembros han dejado de hablar para aclarar las instrucciones del jefe, de mejorar procesos de trabajo y producción. E incluso de manifestar sus acuerdos o desacuerdos del trato que reciben por sus superiores, de decir abiertamente su desconocimiento o rotundo desacuerdo con decisiones que la organización toma y en las que no es considerado.

La técnica cualitativa permite conocer el grado, fuerza y peso que tienen las redes y flujos de información formal e informal dentro de las organizaciones, ya que de ahí se desprenden grupos y subgrupos fuertes o débiles. Si esto lo trasladamos a la metáfora de células buenas o malas, estas últimas paulatinamente van ganando terreno al grado que la existencia de las organizaciones se pone en riesgo como si fueran células cancerígenas que al estar en todo el cuerpo le producen la muerte.

Las organizaciones como los órganos o sistemas vivos buscan la sobrevivencia e introducen a tiempo factores que propicien en un espacio y tiempo mecanismos de solución

(autopoiético). Es en este camino donde las técnicas cualitativas pueden aportar elementos importantes de diagnóstico que favorezcan la permanencia y estabilidad organización.

Al sanar los flujos y redes de información en las estructuras de la comunicación se obtiene un ahorro de energía, es decir los actores (empleados de la CPH) producen armónicamente (encimas metafóricamente hablando), a fin de producir alternativas de solución para mejorar los procesos de producción y el bienestar del personal.

### **3.7. *Diseño y aplicación de técnicas cualitativas***

Las técnicas cualitativas de forma especial la entrevista abierta y la discusión de grupo establecen la estrategia de recuperar el discurso de quienes están dentro de las organizaciones, Ortí considera que aplicar este tipo de investigación permite hablar del “*análisis cualitativo como otra vía, complementaria, para intentar una definición estructural de los procesos sociales*” (Ortí, p. 73).

A través de esta técnica se establecen variantes importantes: Contextualiza significativamente los hechos observados, permite comparar el pensar de los individuos en su nivel *estructural significativo*, establece la *posición ideológica* de sus miembros, la fuerza grupal de sus compañeros, sus grados de correspondencia, similitudes del actuar y pensar, pero más que todo esta técnica se basa en comprender la *diferencia, la distinción* para poder llegar a un análisis profundo.

La interpretación del investigador esta en base a reportes textuales de lo que la gente esta diciendo en la lógica de quien lo dice y actúa. Aquí interesa lo que dicen, las corrientes de opinión de sus empleados.

El discurso es la expresión a través del lenguaje que los individuos emplean para traspasar al mundo compartido, externo, social, con otros actores sociales.

Cada actor se presenta sincrónicamente con su parte subjetiva que no comparte pero que si se complementa otros sujetos sociales que están ávidos de ser escuchados, reconocidos dentro de las organizaciones para entablar acuerdos que favorezcan y fortalezcan las

acciones comunicativas que conlleven a mejorar las condiciones de los procesos de producción.

En este tipo de técnica enmascarada, para realizarlo es indispensable considerar:

- ✓ La reunión debe ser fuera de las instalaciones de la organización
- ✓ Buscar un lugar amplio, confortable donde los trabajadores se sientan libres y cómodos.
- ✓ El grupo debe estar formado entre 8 y 12 personas. No menos ni más.
- ✓ Grupo heterogéneo, es decir que sean de diferentes niveles jerárquicos (personal de base, confianza, eventuales, temporales)
- ✓ Con funciones y lugares físicos de trabajo diferentes.
- ✓ La invitación a los participantes deberá hacerse sin mencionar el propósito de la reunión, con el propósito de que no vayan a desviar o predisponerse con antelación.
- ✓ La reunión debe establecer un tiempo de duración de hora y media como máximo.
- ✓ Considerar dentro de la hora y media, 15 minutos para realizar un cierre por parte de los asistentes. Esto propició que los miembros quieran arrojar más información por el poco tiempo que les queda.
- ✓ Deberá considerarse llevar una cámara de video y una grabadora con el propósito de que se tengan todos los detalles (expresiones gestuales, actitudes, posturas etc.), las cuales servirán en el análisis del discurso y recuperar las lógicas en la que cada uno de los asistentes se mueve.
- ✓ Un coordinador dentro de la reunión es fundamental, así como otro que indique el tiempo y tome nota de algunos detalles.
- ✓ El investigador únicamente estará presente, pero su participación será nula.
- ✓ Como una forma de animar a los invitados a la reunión deberá considerarse dar un pequeño obsequio al final de la reunión de trabajo.
- ✓ El moderador únicamente propiciará un tema que este relacionado con la organización para que los asistentes empiecen a hablar sobre él y poco a poco y terminen ellos llevando los temas que deseen tratar con libertad. El moderador hará que todos los presentes participen en los temas que salieron a relucir y cuidará de no preguntar o participar con su opinión de los temas que ahí se planteen. Siempre regresará la pregunta hacia los asistentes. Posición neutral.

- ✓ El moderador deberá guiar a los participantes a concentrarse en los temas, evitar que la plática se inclina solo a una persona o discusiones fuera de lugar. (*Ortí en Ibáñez, 1992, p. 198-199*).

El grupo de discusión se formó con 12 miembros de la CPH.

La reunión se llevó a cabo en un restaurante cerca de la oficina, con un horario de 15:00 a 16:30. La fecha del evento fue el 11 de octubre del 2005.

Participantes	Tipo de Contrato	Antigüedad	Actividad
Actor 1	Confianza	20	Mando medio
Actor 2	Confianza	5	Mando medio
Actor 3	Confianza	23	Mando medio
Actor 4	Sindicalizado	25	Secretaria
Actor 5	Sindicalizado	8	Secretaria
Actor 6	Eventual	8 meses	Auxiliar Administrativo.
Actor 7	Sindicalizado	7	Ingeniero
Actor 8	Sindicalizado	23	Ingeniero
Actor 9	Delegación Sindical	30	Ingeniero
Actor 10	Sindicalizado	9	Dibujante
Actor 11	Sindicalizado	15	Técnico Programador
Actor 12	Sindicalizado	21	Dibujante

Se contó con la participación de un moderador, una cámara de video, una grabadora.

Con el propósito de recoger la opinión de los que no habían podido asistir y que se mostraron interesados se les aplicó una entrevista personal abierta, a cada uno, en días y horarios diferentes.

Participantes	Contrato	Antigüedad	Actividad
Actor 13	Confianza	25	Mando medio
Actor 14	Confianza	26	Mando medio
Actor 15	Confianza	18	Ingeniero
Actor 16	Confianza	25	Secretaria
Actor 17	Sindicalizado	20	Ingeniero



En esta técnica es importante rescatar la información en una sola tabla en la que se presentan los discursos ideológicos de los diferentes actores. En la parte superior de la hoja se ponen los temas que sobresalieron. Del lado izquierdo vertical de la hoja se ponen las posiciones de los Actores y sus frases más representativas.

El primer paso para el análisis de la información se hará de forma vertical para buscar las diferencias de opinión de los actores en cada tema. (Buscar ideas principales que se generaron, entender sus referentes).

Posteriormente se realizará una lectura horizontal para encontrar las posiciones de los actores. Esto se convierte en una categoría, las cuales son el resultado de las representaciones de los grupos o subgrupos de la CPH.

La transcripción deberá hacerse textualmente de lo que dijeron los asistentes, como piensan, como se expresan. Conocer porque se identifican algunos actores con algunos temas, si existe alguna relación de amistad o compañerismo entre ellos. Hay que recordar que es la forma en que los grupos conforman subculturas o ideologías que finalmente influyen en la institución.

Las categorías que no reflejen una posición deberán dejarse al final para ver si encajan en alguna posición y eliminar las opiniones que no tienen cabida por no tener sentido.

Considerar que los escopetazos (expresión del profesor Xavier Ávila en la exposición en clase), son las ideas o temas que al tocarse le pegan a varios elementos importantes que reconstruyen lo que pasa alrededor, ya que proporcionan en un mínimo esfuerzo rica información para el observador. Confrontar, analizar esta información permite al investigador explorar las lógicas en las que está el trabajador dentro de la organización.

### 3.8. **Reporte de resultados (Matriz de resultados ver Anexo)**

El propósito de este apartado es conocer las marcadas diferencias que se pueden dar entre los actores y fue muy gratificante para todos los asistentes encontrar que las diferencias que existen entre los actores se marcan por aquellos que no están a favor de la empresa nacional que se formó del trabajo, el orgullo cefeísta de pertenecer a una gran empresa y tradición nacional.

El Actor 1 marca la diferencia. Presentó una alternativa ante la fuga de experiencia en la CPH. Existe una interacción comunicativa entre el actor 1 y 7, y su relación parte de un jefe y subordinado. Ambos retoman un conflicto y ejecutan la acción. *En el momento que tuvimos la posibilidad de una gente nueva y sabiendo que la gente de experiencia se iba a ir en corto plazo. Las autoridades no han hecho nada. ¡Imagínate! si nos hubiéramos esperado a la orden superior. En lo personal tome la iniciativa de poner a un ingeniero de reciente ingreso, con otro que tiene una experiencia respetable en su ramo. Diles con quien te puse para que aprendas de él, ya que está a punto de irse. Verdad, que has aprendido de él. (Con una actitud de satisfacción el Actor 1, se mostró impaciente por que el Actor 7 expresara su opinión al respecto).*

Actor 7. *Para mi ha sido muy benéfico estar con un ingeniero del cual he aprendido mucho y esto me ha obligado a prepararme más. Además de que creo que para eso venimos a la oficina, ah trabajar.*

Aquí se dio simultáneamente una serie de opiniones entre los interlocutores, cada uno queriendo que sus opiniones fueran escuchadas. El Actor 14 alzó más su voz y dijo *“Hemos sido escuela de la competencia y (hizo una leve pausa)...es curioso ahora en riesgo de desaparecer.*

El Actor 16 completó la idea de su compañero, cuando dijo con mucho desánimo, pero en voz alta: *¡No es incoherente no se puede ser de clase mundial y no reconocer tu propia experiencia!* El Actor 17 con un rostro serio afirmó: *La CPH no hizo nada por rescatarla y ahora ya se le fue de las manos”.*

Por su parte el Actor 1 y 3 interactuando se refirieron un tanto molestos, pero hacia la institución de que: *Estamos perdiendo experiencia porque no se están cubriendo las plazas. Hay quienes realizan varias actividades y eso les imposibilita a cumplir adecuadamente.* Actor 3 *“Si porque nuestro trabajo no se valora de ahí que la inexperiencia de muchos impide una adecuada coordinación de la información entre las áreas.* El Actor 4 sin dejar de hablar fuerte y con enojo, simultáneamente expresó: *Si pero hay que reconocer que esto se da porque no se están cubriendo las plazas.* El Actor 3 al respecto aseguró: *Los Directivos están dejando las plantillas vacías, gente ociosa que no le interesa que la organización se mantenga.* Actor 9 comentó iritado: *Claro, para crear problemas y hacer creer a otros que no funcionamos. Cuando muchos ingenieros se están jubilando y los nuevos no saben ni lo que hacemos. De ahí que la ingeniería de detalle se la estén dando a empresas externas, eso significa perder experiencia en los que están.*

El Actor 2 subiendo su mano discretamente, pero interesado en complementar la idea dijo: *En CFE, se va en 5 años el 80% por ciento del personal, esto se traduce que al haber mucho trabajo y menos gente, entonces los de arriba tranquilamente nos quitan el trabajo. Si desde el gobierno y los jefes quieren acabar con nosotros y según su visión será sin dolor.* (Concluyó con una sonrisa irónica).

Dirigiéndose a la coordinadora del evento, el Actor 1 afirmó: *La globalización nos está normando* (con cierta ironía expresó), *porque ahora hacemos ingeniería de licitación, esto nos coloca en una posición desprestigio o confusión ante otros de que no saben que hacemos e hicimos aquí en la organización. Quieren que los que se queden únicamente supervisarán.*

Este tema origino un gran revuelo de opiniones como queriendo sacar lo que en la oficina se calla por temor a las represalias de la Alta Dirección. El Actor 12 complementó la idea afirmando que *Con tantos años de experiencia, nos dejan ver como si no fuéramos autosuficientes. Sin trabajo, nos impiden seguir adquiriéndola porque a otros les da la oportunidad de ejercitarse en el ramo, ellos no son de CFE.*

Actor 13 con cierta seguridad por su posición afirmó: *La idea de la Alta Dirección es que Anteproyectos permanece y Diseños desaparece como área del Diseño de ingeniería de detalle, pasará hacer solo un supervisor, como área de consultoría. Esa es la idea.*

El Actor 2 dijo; *Esto es una baja de productividad tremenda, ya no se puede hablar de calidad en el trabajo, porque los alcances son otros.* Uno de los asistentes rápidamente y con cierta molestia manifestó (Actor 7): *Antes se producían 600 planos al mes, ahora cuando mucho salen 200. No se vale.*

El Actor 17 con voz un tanto baja y con molestia afirmó: *Hay pruebas de que las autoridades actúan mal, hacen cosas malas, por debajo del agua hay gente que con descaro hace sus transacciones como si fueran honestas para él y la empresa. Hay quienes presionan a algunos para que le entren al juego y si no lo hacen, les va muy mal. Atentan contra el trabajo y...* (Guardó silencio, apretó los labios y dejó que otros hablaran). Rápidamente el Actor 11 sin titubeo dijo: *El miedo no es casualidad, se han tomado represalias, contra algunos de nosotros. Hay que cuidarnos de la gente sin escrúpulos.*

El Actor 4 con voz fuerte, enojo y frustración comentó: *Tenemos un ambiente de trabajo muy tenso, nos sentimos defraudados, tenemos muchos resentimientos de los jefes, porque han tomado medidas que nos afectan continuamente. Tenemos quienes nos sobreponemos pero cuando menos nos enteramos de algo malo el desánimo cae de nuevo. Lo peor es que si la cabeza está mal, todo está mal. Es como el padre de familia, si el padre está mal todos están mal. Es una lástima porque el jefe salió de nosotros.*

Tomando la palabra el Actor 9 afirmó categóricamente: *No podemos hablar de cabeza cuando no la hay, solo existen gentes sin escrúpulos, sin apego a la CFE, son como aves de paso que se aprovechan de los recursos de la empresa para hacer malos negocios.*

Retomando nuevamente la palabra el Actor 4 con actitud de enojo expresó volviendo la vista a todos los presentes: *Hay cobardía entre nosotros, todos son unos miedosos, cuando el Delegado Sindical nos quiso defender todos firmaron, pero cuando el jefe empezó a tomar represalias fueron de chillones de que los habían obligado. Cuando pudimos hablar,*

*que hicimos nos quedamos calladotes. No nos unimos, si así fuera me canso que a éste ya lo hubiéramos corrido.*

El Actor 8 afirmó: *Es cierto compañero, pero el miedo no es casualidad, las represalias afectan moralmente y económicamente. Yo creo que nosotros somos gente valiosa, trabajadora, que muchos nos ponemos la camiseta y por la CFE somos capaces de seguir luchando.*

Como queriendo girar un poco el tema hubo la voz del Actor 3 que mencionó: *Mientras el Sindicato no se venda, todo seguirá bien. Aunque tenemos un Sindicato paternalista que alcahuetea los que no trabajan.* Rápidamente el Actor 4 salió al rescate para categorizar que el Delegado Sindical no alcahuetaba. Lo cual propició que todos los asistentes soltaron las risas y miradas hacia el Actor 9, como buscando una respuesta que afirmara o negara la opinión del Actor 3.

El Actor 9, con una gran sonrisa franca y sin haberse sentido aludido afirmó: *Si, si alcahueteo, pero también es cierto que defiende los derechos de los trabajadores con apego al Contrato Colectivo de Trabajo.* Inmediatamente el Actor 8 aseguró: *A mi me consta que no solo defiende a unos cuantos, sino a todos, porque el documento que todos firmamos, iban con la idea de defender el derecho de que nos devolvieran nuestro fuente de trabajo, ¡pero el de todos! El trabajo, que es tanto de sindicalizados, como del personal de confianza. Aunque algunos jefes no lo ven así.*

El Actor 1 dando un giro a la conversación comentó: *La CPH no valora el trabajo ni experiencia que se formó en la ingeniería de detalle, sin embargo las empresas externas si lo hacen, porque muchos de los ingenieros que se jubilaron han sido contratados por éstas empresas y ganan muy bien. Aunque ahora si trabajan más, porque aquí ya casi no se tiene trabajo.*

Actor 15 un tanto reflexivo en su comentario externo: *No existe coherencia cuando hablamos de ser una Empresa de Clase Mundial y este reconocimiento técnico se haga a un lado. En la reunión de los lunes, vamos con dos posturas: una aguantar vara sin decir nada por los regañones, insultos delante de jefes de mandos medios, directivos y asesores.*

*Dos. Dispuestos a defender nuestra postura de saber hacer las cosas, a pesar de que se refute por los asesores, quienes muchas veces hablan de lo que no saben (aunque sean ingenieros), entorpecen el trabajo de muchos de nosotros y reciben el pago de sus servicios estratosféricos. Estos son los privilegiados los que vienen de fuera que no tienen arraigo con la empresa.*

Actor 14 con una sonrisa y un rostro iluminado por la alegría y satisfacción, mencionó: *“Me ha tocado que nos digan Gracias, porque aprendieron muchas cosas de nosotros, por la visión que le inyectamos a la ingeniería...” Los años acumulados de experiencia, se tiran a la basura ya que no les interesa mantenerla ni el gran prestigio internacional. Los extranjeros nos han expresado ¡como es que se pierden tantos conocimientos acumulados y la institución sea quien menos los valore y reconozca.* Por su parte el Actor 2 con un rostro contrariado y a la vez con gusto por recordar con satisfacción un reconocimiento ganado por el trabajo y la entrega de años: *“Crecí en donde la ingeniería tuvo un gran reconocimiento a nivel internacional.”*

Antes de concluir la reunión el Actor 1 expresó lo siguiente: *Algo que considero importante y aprendí con uno de los proveedores fue que en un período de trabajo con ellos, uno de los extranjeros dijo: “Cuando vaya a mi casa (se refería a la oficina) voy hacer esto”. En diferentes momentos lo ratificaba y lo interrogué y mencioné que mi casa, mi familia, yo la tenía muy separada de los asunto de trabajo. A lo que el extranjero me dijo: “Mi trabajo, mi oficina es una extensión de mi trabajo. Porque de mi dedicación y cuidado que tenga de mi trabajo, es la dedicación y cuidado que yo tengo de mi familia”. Esto para mí fue una gran enseñanza, debo cuidar y trabajar con ahínco para seguir brindándoles a mi esposa e hijos, calidad de vida.*

Es importante resaltar que los Actores 5, 6, 7 y 10 fueron los que menos participaron; son aquellos que tienen pocos años de trabajar en hidroeléctricas, llegaron a externar sus puntos de vista en algún tema, pero reconociendo que estaban sorprendidos de escuchar tantas cosas que desconocían: Actor 5: *Estoy sorprendida, me considero una soñadora y con esto creo que debo tener más los pies sobre la tierra y echarle más ganas a mi trabajo. Ahora me doy cuenta que estoy en un gran equipo de trabajo.* Por su parte el Actor 6 que tiene ocho meses en la empresa y es personal eventual dijo: *Yo creo que estoy en una gran*

*empresa que me dará la oportunidad de estudiar, no cualquier empresa lo hace. Aunque creo que mucha gente no valora estar en CFE porque he visto que no hace nada, cómo que no se vale.*

Estas fueron algunas de las opiniones que el personal manifestó, la mayoría de los discursos del personal están transcritos en los Anexos 1 y 2 al final de este capítulo, ya que el colocarlas en este apartado llevaría una exposición muy extensa.

### **3.9. *Análisis de resultados sobre las interacciones y los conflictos detectados***

#### *Experiencia:*

La trascendencia de la experiencia fue uno de los temas principales que levantaron gran polémica e interés en los asistentes de mayor antigüedad, que los empleados han tenido la oportunidad de trabajar entre 20 años mínimo. Este tema tuvo gran importancia para los actores 1, 2, 3, 8, 13 y 14. La participación de los actores 4, 9, 11, 12, 15, 16 y 17 fue menos participativa, sin embargo sus comentarios complementaban el dialogo del resto de sus compañeros. Los actores 5, 6, 7 y 10 externaron su participación en cuanto a las actividades que realizan, así como el tiempo del desempeño laboral.

Las opiniones reflejaron puntos clave para comprender el porque de su interés. De quienes se mostraron más interesados en el tema, son quienes están involucrados con la institución, reflejaron los puntos básicos en la que se sustenta la discusión y aportación.

A fin de comprender más esta trama es necesario establecer que la CPH posee una plantilla de personal donde el mayor número de integrantes son ingenieros: Civiles, con sus especialidades en hidráulica y estructuras. Electromecánicos, en su especialidad en mecánica y eléctrica. El resto del personal que es minoría, son el apoyo administrativo, para complementar la labor profesional de los especialistas en ingeniería.

Metafóricamente el grupo de ingenieros funcionan como el cerebro, que coordina las acciones, los conocimientos se han guardado en cada uno de los especialistas (neuronas), se han creado redes neuronales de experiencia. Actualmente se está perdiendo la conexión

entre éstas y la parte callosa los dos hemisferios, lo cual se traduce en una disminución de capacidades.

Ante esta panorámica se encontró una diferencia que parte de tomar una iniciativa y alternativa ante la problemática del detrimento de la experiencia laboral en el ramo de la ingeniería. El actor en su posición dentro de la CPH concibió una solución pequeña, ante una problemática de grandes dimensiones. Uno, fue tomar la decisión de juntar a un joven ingeniero, con otro experimentado en la materia. Dos, el actor 1 no esperó recibir una orden superior para poner en acción una solución estratégica ante la complejidad del problema.

La decisión, interacción e interactividad entre el Actor 1 y 7 beneficia y producirá conocimientos a partir de la enseñanza/aprendizaje del Otro. Esta diferencia marcó una alternativa ante la fuga de experiencia en la CPH. Existe una interacción comunicativa entre el actor 1 y 7, y su relación parte de un jefe y subordinado, quienes retoman, se retroalimentan a partir de este hecho y se coordinaron para modificar una situación evidente en la CPH.

La participación de los actores se externo como un hecho del cual, ya ciertos grupos de nivel superior o medio, lo han externado más de una vez. Su preocupación y molestia es que la dirección aún conociendo el problema no ha tomado cambios o soluciones que promuevan la permanencia de los proyectos hidroeléctricos con el peso de la experiencia en ingeniería de detalle y diseño.

De ahí que su molestia y frustración sea el de sentir que la experiencia se les está yendo de las manos por las jubilaciones de muchos de ellos, la falta de contratación de jóvenes profesionales en el ramo a quienes no se les puede enseñar por falta de trabajo, las contrataciones han sido menores en relación al alto índice de jubilados.

Otra de las diferencias en cuanto a los discursos fue encontrar está paradójica. No pueden entender como la CFE públicamente a nivel nacional e internacional se presenta como una Empresa de Clase Mundial. Al interior ésta se reconoce y se siente satisfecha por los niveles de certificación obtenida por sus diferentes áreas.



Un ejemplo es la CPH que se preocupa por mantener y cumplir con las metas institucionales para controlar sus procesos de producción bajo las normas internacionales de calidad, y por otra parte, ignoren el sustento de su supervivencia, la EXPERIENCIA.

La paradoja está entre estar certificados a nivel internacional por cumplir con normas internacionales de calidad y las voces internacionales en el ámbito de la construcción de plantas hidroeléctricas, no entienden porque a nivel interno de la CPH, se esté perdiendo un cúmulo de conocimientos en el ramo y quienes reconocen haber aprendido de ingenieros mexicanos.

Otra de las diferencias en el discurso es mostrar que el Actor 13 percibe que en esta situación está inmersa una doble intencionalidad al expresar: “*Esto es una **gran contradicción**, presentarnos como: **poco autosuficientes** y dejar nuestra experiencia.*”

Lo interesante del discurso del Actor 13 es también el manifestar su empatía hacia el Otro (actor o actores que se quedan en la organización), el de reconocer que con la experiencia se desaparece el grupo, no queda sustento.

Los actores 3, 5, 6, 7 y 10 no participaron mucho en el rubro, en virtud de que es personal que tiene poco tiempo en la CFE (su rango está entre 8 meses a 7 años como máximo en la organización y que no están muy involucrados con la organización).

Este tema expresa por los actores tristeza de perder algo que les costo una infinidad de acciones coordinadas que trascendieron a mega acciones de experiencias que traen a la mente una infinidad de datos de referencia, de representaciones vividas, de valores añorados, de diferencias ordenadas, de cambios aceptados, de entendimiento entre las partes desde situaciones de trabajo y personales. De todo aquello que la objetividad ha discriminado, pero que la subjetividad ha rescatado.

### Sindicato

La representación de los actores con respecto al sindicato y al dirigente sindical existe respeto y reconocimiento porque la entidad sindical es fuerte, tiene ante el presente retos y presiones que con la unión se puede lograr la permanencia y fortaleza.

El actor 1, 2, 14 que son personal de confianza se manifiestan en abierto desacuerdo por ser el sindicato paternalista y defender a los trabajadores “trabajen o no trabajen”.

El actor 4 se mostró pronto a manifestar que el delegado sindical no “*alcahuetea*” a nadie. Lo cual originó un murmullo generalizado afirmando que si alcahuetea, pero también defendía los derechos de los trabajadores, según el Contrato Colectivo.

En medio del barullo, risas irónicas de los actores, sobresalió, con voz fuerte el Actor 2 y expresó “*Todo pueblo tiene los gobernantes que se merecen y los delegados que merecemos, mendigos delegados*”. Lo interesante de esta expresión no inmutó o tensó el ambiente, sino por el contrario dio pauta para que el resto de los participantes expresaran con libertad sus opiniones.

Es interesante hacer notar que de los actores algunos de ellos fueron personal sindicalizado y pese a que son actualmente personal de confianza, se expresaron inconscientemente, como si estuvieran al abrigo del sindicato. Se observa que entre la mayoría de los asistentes existe una relación cordial, por los años que llevan de conocerse dentro de la CPH.

Sus diferencias fluyeron sin llegar a un ambiente tenso, más bien libre para expresar sus pensamientos, pero sin caer en indiferencia o aparente acuerdo. Salvo el personal que tiene poco de laborar en la CPH, se mostraron atentos y sorprendidos de escuchar hablar a sus compañeros sindicalizados con tanta libertad, sin inhibir la posición jerárquica de alguno.

La relación entre el personal de confianza y el sindicato es cordial y de respeto también, porque el delegado de la Subgerencia de Diseños Hidroeléctricos fue personal que laboró junto con ellos en la ingeniería de detalle., que conoce el área por más de 25 años.

También es notorio que no existe en otras áreas de la CPH esa relación armónica con el delegado de Diseños, entre los actores 13, 15 y 16 se observa una línea muy marcada de respeto y cuidado. Sin embargo, el Actor 16 no dejó de expresar en entrevista que: “*Hay mucha gente que abusa, por su posición de personal sindicalizado.*”

Los actores 1, 2 y 14 (confianza) mostraron su reconocimiento al delegado sindical por la iniciativa de haber hecho un documento dirigido al Sindicato Único de Trabajadores

Electricistas de México para manifestar tajantemente el desacuerdo por haber dado la materia de trabajo por contrato a empresas externas a CFE y solicitar que se restituyera, para defender la materia de trabajo de todos.

El Actor 8 y 9 expresaron con decepción y con la conciencia que dentro del personal de base existe gente con doble cara, por lo siguiente. *“Después de que firmaron con el delegado apoyando la propuesta, fueron a chillarle al jefe para que les devolviera sus concesiones. No se vale...”*. El Actor 9 solamente se sonrió como diciendo pues ya que *“cuando el beneficio iba a ser para ellos también, pero no se puede hacer nada con este tipo de gente”*.

La privatización resultó un punto de gran controversia cuando el personal considera que esta medida solo propicia una gran pérdida de una gran empresa estratégica en el ámbito energético, económico y social. Ellos consideran que la CFE puede seguir siendo una empresa autosustentable y puede con su propia gente generar beneficios a nivel nacional y revaloración de su personal que estando bien dirigido y apoyado puede impulsar a la organización.

La imagen que tiene el personal sobre la dirección de la organización es nefasta. La Alta Dirección no solo les ha quitado su trabajo sino que además ha insultado a su gente. No existe un red estable de comunicación, sino más bien de coacción. El personal está en contra de las políticas, actitudes, estrategias deshonestas que los niveles superiores están tomando y de cómo el personal tiene que capotear situaciones de corrupción para evitar ser sorprendidos en actos ilícitos.

La capacitación es otro de los elementos que se tocaron. El personal considera que este rubro no cumple con lo mínimo, ya que son enviados a cursos que ellos consideran de relleno y que no satisfacen sus necesidades técnicas en sus labores diarias. Aunque se aclaró que existe también desinterés por asistir a cursos técnicos que los ingenieros requieren para mejorar su desempeño y éstos se han negado asistir.

### 3.10. *Ética y mediación comunicativa.*

En el suplemento *Átropos* página 112, se lee “*El imperativo ético es: si quieres conocer, aprende actuar... actúa siempre de modo que se incrementa el número de elecciones... así construimos a partir de un actuar, actuando conjuntamente, nuestra realidad*”

Abrir este tipo de posibilidades permite al hombre construir dimensiones subjetivas y objetivas, materiales y simbólicas, biológicas y axiológicas, naturales y culturales, internas y externas. Paradigmas que se construyen por el interactuar comunicativo de los actores sociales. Se recupera al individuo interno que posee una identidad propia, un mundo íntimo que media, modifica, dota de significado, articula discursos (subjetivos), crea una red comunicativa frente a otro ser con las mismas condiciones para actuar.

Kar Popper positivista, matemático y pedagogo reconoce involuntariamente la subjetividad que fue por los científicos por mucho tiempo ignorada que solo consideraron únicamente lo objetivo material, lo tangible, lo cuantificable como lo único factible para ser considerado por la ciencia. A partir de esto, Popper abre la posibilidad de romper con esta estructura analítica y rescatar al individuo.

Éste, estableció tres niveles necesarios para hablar de la complejidad del ser humano:

*1ro.- mundo de los objetos o estados físicos. Mundo material duro*

*2do.- mundo de los estados de conciencia o estados mentales; disposiciones comportamentales para la acción. Mundo blando.*

*3ro.- mundo de los contenidos objetivos de pensamiento.*

*Pensamientos científicos, poéticos y de las obras de arte. Se da por la interacción entre los mundos. (Habermas, p. 114). Mundo Blando en el que están los contenidos semánticos, productos simbólicos, es decir: teorías, instrumentos, conceptos, etc.*

Mientras I. C. Jarvie (discípulo de Popper), reconsideró la propuesta de su maestro, junto con la sociología de Alfred Schütz, para llegar a la conclusión de que el hombre no puede quedar como el centro del universo, sino como un sujeto que interactúa con otros y simultáneamente conforman y construyen el mundo a partir de acciones. Jarvie aporta el

concepto de mapas mentales que habitan en el hombre, para actuar pertinentemente en el mundo *objetivo, social y subjetivo*.

Jürgen Habermas recupera estas ideas e instaura la Teoría de la Acción Comunicativa donde se establece la importancia de reconocer al *actor y el mundo*. Estudia sus procesos en los que considera el contexto, propósito y cultura, a fin de comprender los diálogos racionales del comportamiento, bajo un propósito de argumento

Habermas considera a las representaciones importantes de las que se deben considerar para un análisis comunicativo cuatro elementos indispensables: Realidad, conciencia, comportamiento y comunicación y por ello las ejemplifica en:

- Logro de objetivos a mayor beneficio, mínimo costo. La considera **ESTRATÉGICA**.
- Acciones = racionalizadas + utilitarias = mundo duro
- 1) Teológicas  
Las acciones donde se busca mayor beneficio económico, mayor rendimiento mecanizado del empleado hacia el trabajo. “Se desarrolla en el mundo objetivo y produce bienes y servicios” (Revilla, 1996, p. 55)
  - 2) Reguladas por normas  
Los individuos de un grupo se relacionan, comparten normas, valores, roles que se producen socialmente. Se sujetan a la norma estén o no convencidos. Estas normas son condensadas, pertenecen al mundo blando. El individuo asume su rol que le corresponde.  
Es subjetivo por la auto representación o autorregulación que el sujeto realiza en una sociedad. Se desempeña para representarse ante otro y viceversa. Se relaciona con el mundo íntimo. El hombre puede tomar diferentes roles, escenificarlos para alcanzar o negociar nuevos acuerdos o normas sociales. “Se produce en el mundo íntimo y produce las ligas del yo con la otredad” (Revilla, 1996, p. 55)
  - 3) Dramatúrgicas  
Interacción entre los individuos que poseen un lenguaje para establecer una relación bajo una lógica ética de negociación. Se hace presente en las acciones teológicas, reguladas por normas y dramatúrgicas.
  - 4) Comunicativa  
Esta combinación permite adquirir una identidad compleja de relaciones dentro de un grupo o subgrupos de la organización.

La acción comunicativa es el fundamento en que los hombres en su medio social concretizan sus acciones teleológicas, regidas por normas y los roles que estos toman

gracias al producto comunicativo. La CFE-CPH es el resultado de actos comunicativos que varios hombres a través de diferentes etapas de su historia han logrado crear una organización económicamente estratégica, la cual ha tenido que sujetarse a determinadas normas, valores y roles (puestos) que han permitido a sus miembros organizacionales adquirir una identidad de orgullo cefeista, lo cual representa la parte subjetiva de quienes conforman a la organización y le dan vida en sus procesos de producción.

Por tanto la comunicación es un proceso de entendimiento participativo que ordena las acciones, disminuyen tensiones en mundo duro social, en el que se evitan gastos de energía innecesarios y reducción de malos entendidos entre los individuos. Actuar bajo una lógica-ética es comprender los valores, la cultura, colocarse en la dimensión del otro, con el que sea creada una red compleja de subjetividades para entrelazarse a otras redes más complejas de intersubjetividades.

En el terreno de las organizaciones modernas debieran establecerse estos aspectos en el que la simple presencia del otro, con sus representaciones significa estar en la realidad, conciencia, comportamiento del actor para comunicarse en un espacio y tiempo con otro miembro de la organización. Lograr acuerdos bajo una lógica-ética es buscar el bien común. Habermas establece 4 principios básicos para alcanzar una eficiente y eficaz comunicación organizacional donde cada uno de los miembros esté en una institución habitable:

1. Igualdad	Los individuos se caracterizan por estar en un mismo plano humano. Reconocer las diferencias del otro, para alcanzar el entendimiento a partir de escuchar y entender el discurso del otro permite conocer sus diferencias que pueden enriquecer la relación entre los actores.
2. Autenticidad.	Parte de la posición honesta (valores éticos) de los actores, quienes establecen acuerdos que benefician al individuo, a los grupos, subgrupos y en general a estructura institucional Moles los calificaría de actos que repercuten en los 4 costos de la organización.
3. Pertinencia	La comunicación se da cuando se establecen reglas normas que favorezcan a los miembros de la organización. Reglas explícitas que se han acordado entre los actores organizacionales y se de un respeto acordado entre las partes. Los actores pueden alcanzar su identidad a partir de conocer, compartir, actuar con corresponsabilidad, bajo una línea ética.

4. Acuerdos	Estos se dan cuando la comunicación es cara a cara y los miembros de una organización establecen acuerdos con conductas concientes y éticas, las cuales permitan encarrilar los acuerdos/acciones que propicien estrategias innovadoras en los procesos de producción de la organización.
-------------	---

Si las organizaciones dieran inicio a este tipo de comunicación ética, entre los miembros de la organización se estaría en la posibilidad de ir dando pasos al cambio innovador, en donde los procesos de producción certificados podrían adquirir una estrategia de crecimiento real, es decir que las acciones serían el reflejo de procesos acordados por cada miembro de la organización.

### **3.11. *La cultura formal y las subculturas encontradas (caracterización)***

La CPH se caracterizó por encontrar tres grupos formales que tienen su fuerza al interior de sus intereses comunes, pero hacia su entorno existen marcadas diferencias que propician desunión, indiferencia, falta de lealtad, seguridad y competencia.

El primer grupo se caracteriza por estar en un nivel superior, tiene una tendencia hacia el poder y control para alcanzar sus fines ocultos, entre medidas institucionales. El líder ostenta una posición que la organización le ha delegado y sujeta a sus miembros con canonjías, presión psicológica, autoritarismo. Da mucho para recibir incondicionalidad. No existe más que su autoridad, los otros únicamente deben cumplir sus órdenes. Este grupo comparte los mismos intereses, sólo les motiva recibir una porción o migaja del pastel. Existe comunicación funcionalista.

Este grupo maneja dos tipos de discurso bueno con el SUTERM, pero de tensión con las delegaciones sindicales de la CPH.

El segundo grupo se caracteriza por adherirse o inclinarse por conveniencia (como un parásito) al primer grupo. Se somete a sus instrucciones, lo cual origina beneficios flexibles de control. En este grupo se perciben disfraces éticos y discursos que marcan diferencias entre sus miembros. Cierta unidad permite de alguna forma la permanencia dentro de la CPH y beneficios muy marcados, como: Tecnología más moderna, libertad de sus

miembros para viajar a las plantas o áreas foráneas de la CPH y recibir capacitación sin límites presupuestales, etc.

Este grupo se especializa por no inmutarse de las repercusiones que otras áreas pueden sufrir por no sujetarse al primer grupo. Es inteligente, cuida de no cometer ninguna acción que ponga en riesgo su posición privilegiada. Rápidamente se somete a una instrucción y acepta sin reparo una llamada de atención. Adquiere experiencia a través de acciones de las otras áreas para evitar caer en errores que puedan dañar su estabilidad.

Su relación con otras áreas es elitista, no se mezclan amistosamente con los miembros de otras áreas y en caso de hacerlo toman actitudes simbólicas-analógicas (gestual, corporal), de las que Bateson definió.

La representación sindical es débil en esta área ya que el delegado sindical suele inclinarse o favorecer a la empresa y no ha los trabajadores, quienes sólo la ven como el medio para realizar trámites administrativos.

Tercer grupo. En número ha sido el más grande. Este grupo fue uno de los más fuertes que fincó su fortaleza con la experiencia, unión, reconocieron sus debilidades, se fortalecieron desde la integración de sus líderes y trabajadores como una unidad. El control fue lo menos importante porque este equipo, en cuestión de trabajar por una meta, no marcaba límites y eso propició que los líderes que respondieron con un apoyo moral o personal que su trabajadores requerían. La integración se daba en las invitaciones de fin de año, de tres años para acá ya no hay convivencias en grande (en salón). El brindis de fin de año se lleva a cabo en la oficina es de unos cuantos y rápidamente se termina.

Este grupo propició la transferencia de conocimientos cuando se tuvo una fuerte carga de trabajo y el reconocimiento de la ingeniería de diseño en hidroeléctricas a nivel nacional e internacional.

Es un grupo que sin saberlo fortaleció la subjetividad de sus miembros, estableció redes y flujos de comunicación fuertes entre sus miembros. De ahí que ahora en sus discursos puedan salir a flote grandes bollas de descontento, frustración, enojo, un grado de resentimiento e indiferencia hacia las medidas que la Alta Dirección está tomando.



Este grupo se está dividiendo, se están dando subgrupos que se caracterizan por ser espías, fungen dos funciones al interior del grupo. Se muestran “confiables” y cuando requieren de algún beneficio de la dirección actúan como informadores.

En este grupo se encuentran subgrupos que se reúnen ocasionalmente en la hora de la comida, o bien cuando se dan convivios para despedir a sus compañeros y suelen ser los canales para desahogar las tensiones que se viven dentro de la organización.

Existe un pequeño subgrupo que se ha integrado por personal de reciente ingreso (personal sindicalizado y eventual) de edad media que suelen mantener una relación de equipo de defensa ante el grupo de personal más antiguo. Para ellos, las cosas que suceden son normales no hay nada que pueda atentar contra su posición laboral dentro de la CFE.

Es interesante notar que la CPH tiene una estructura fuerte a nivel informal sus miembros se unen independientemente del nivel en que se encuentran estructuralmente, ya sean personal de confianza o sindicalizados. No hay rompimiento entre ellos ya que en un tiempo determinado fueron también personal de base sindical.

Actualmente este grupo en términos generales tienen una buena relación con la Delegación Sindical, ya que el delegado se ha ocupado por resolver asuntos de gran peso y presión por parte de la dirección. El delegado tiene el apoyo y aceptación del personal al que representa ya que ha demostrado el valor de enfrentar a los niveles altos, con pruebas fehacientes de actos que afectan el trabajo del personal sindicalizado.

La mayoría del personal no solamente siente gran respeto y reconocimiento hacia la empresa calificándola de noble y que se ha preocupado por cubrir salarios, prestaciones etc., sino también orgullo por pertenecer a una gran empresa, importante a nivel nacional y que les ha dado la oportunidad de desarrollarse profesionalmente. Se sienten como parte de ella.

Es un grupo que tiene responsabilidad y respeto por sus miembros, aunque se siente atado de manos, ver como tantos años de experiencia por el trabajo se estén tirando a la basura. Identifican claramente las razones por las que la Alta Dirección actúa así, por no tener un

mínimo apego a la institución. Hablan con prudencia, pero con la certeza de que los móviles son corrupción.

### **3.12.        *Propuestas de mediación para los conflictos encontrados***

En la CPH puede ser el lugar y el momento de saberse reconocer como individuos pensantes, con valores, sentimientos y conocimientos que pueden en este momento de caos, desorden para dar cabida con la imaginación/creatividad de sus miembros y recuperar un orden ético.

Ratificar que la comunicación es la ***Inter-acción*** entre dos individuos que se comunican cara a cara en igualdad de derechos y obligaciones, adquieren un sentido de autenticidad para dialogar bajo la línea de valores éticos, para respetar los acuerdos que fortalecen las relaciones entre grupos y subgrupos formales que fortalecen el actuar común de los miembros.

A partir de los grupos que se observaron es importante exponerles la importancia de la comunicación y mostrar los resultados de esta investigación metodológica de Ortí introducir la teoría de una forma sencilla, pero amena para llegar al ámbito de la comunicación y de la importancia de los resultados cuantitativos y cualitativos, para enlazarlos con la propuesta comunicativa de la organización.

Abriendo la posibilidad tanto con el Grupo X y Y podría empezar a buscar la transmisión de valores comunicativos, escuchando las propuestas y soluciones que aporten los grupos fuertes para luego darlos a conocer a los subgrupos y que estos a su vez propongan y se empiece un trabajo arduo pero interesante para informar y coordinar acciones que propicien la unidad pero sobre todo resultados reflejados en los compromisos de la CPH y que a su vez impacten y de alguna forma presione a la dirección para buscar acuerdos con sus grupos tanto formales e informales.

## *Conclusiones*

Los problemas internos la CPH se pueden solucionar a partir de buscar entre los diferentes niveles jerárquicos, entre las áreas, con el simple contacto de interacción, entre los seres vivos.

Es un principio básico de todo ser vivo: comunicarse, establecer flujos y redes de información desde una perspectiva accesible: La comunicación cara a cara entre dos sujetos que son tan valiosos y respetables desde sus representaciones que interrelacionándose deben cumplir con un sentido común de supervivencia.

La eticidad de la que nos habla Habermas es reconocer en el otro sujeto su autonomía, sus valores, conocimientos, su estilo de vida que llevando al ámbito organizacional de acuerdos que faciliten las relaciones sociales de trabajo, bajo un ambiente de armonía. Donde se reconozca la presencia de cada empleado, quienes en grupos o subgrupos pueden ser guiados a un fin integrador que promueva la identidad cultural de la organización.

- Es evidente que la CPH no cuenta con plan estratégico de comunicación y los canales entre los niveles operativos están rotas.
- La CPH requiere establecer un discurso real y no ideal entre el personal gerencial, mandos medios y subordinados a fin de buscar la sobrevivencia de la organización.
- Los acuerdos se logran con el proceso de comunicación interpersonal, coordinando acciones.
- Establecer la importancia de transmitir comunicación informacional a fin de planear sistemáticamente la dirección de la organización a través de dar a conocer no sólo las políticas, misión, visión etc., de la organización sino dar a conocer con acciones los avances y metas para enfrentar los retos que se tienen.
- Reconocer que las funciones tradicionales de ver al individuo como un colaborador y no como una máquina.
- Reconocer que los costos psicológicos son más altos, que aquellos económicos, que siempre se consideran primero que cualquier otro costo por ser cualitativos.
- Reconocer que se requiere establecer que los errores sirven para modificar el entorno para mejorar el ambiente de trabajo.

- Recuperar los valores de honestidad, respeto, las necesidades, capacidades y valores de la gente con la que trabaja.
- Entender que el hecho de estar certificados no asegura la sobrevivencia de la organización.
- Que la CFE da instrucciones, información, se adapta al medio y toma de esta información que incorpora y mantiene en lo posible que las áreas cuenten con lo necesario para desempeñarse, sin embargo no conoce la situación real de ésta, por ello es indispensable que reconozca que la variabilidad de viejas superestructuras funcionales deben cambiarse y entrar en un proceso de espiral para innovar constantemente a la organización. Entendiendo que las organizaciones al interior son cerradas pero informacionalmente abiertas para disminuir los problemas detectados con la Audicom.
- Los empleados como integradores de acciones requieren tomar su responsabilidad dejando de culpar a los niveles superiores, ya que los beneficios se dan por la corresponsabilidad que existe entre todos los miembros de la organización.

De los apuntes en clase se rescató que al aprender las relaciones humanas es importante distinguir las diferencias de una diversidad de individuos que conforman grupos formales e informales dentro de la organización. En México las organizaciones en el discurso aseguran reconocer a sus miembros de trabajo, como un equipo. Sin embargo, en la práctica los trabajadores son una masa uniforme mecánica que responde a los mecanismos de control, administración, de sus líderes.

En ese plano, desigual, se ignora al trabajador y se le coloca como un iletrado. Sin capacidad de describir, distinguir, diferenciar y etiquetar. Este tipo de relación es un juego perverso, ya que solo uno es el que desde su mundo individual construye estrategias normadas por sus propios intereses para ganar en su mundo funcional, desde su nivel jerárquico.

La CPH ha pasado de un proceso objetivo de describirla desde su entorno social, como empresa estratégica a nivel social, se ha llegado a conocerla objetivamente al interior de esta y en especial de la CPH, se estableció una descripción formal e informal de los flujos informacionales, así como de sus redes de comunicación. Todo había sido desde un punto

de vista objetivo y con un elemento muy importante a rescatar “costo psicológico”, elemento necesario e indispensable de rescatar para abordar de forma científica el tema de la subjetividad, con base al discurso y análisis cualitativo de quienes conforman a la organización.

Las organizaciones actualmente realizan sus análisis de control, avances desde un punto de vista económico, bajo reportes cuantitativos y aún no han interiorizado la necesidad de considerar la otra mitad de la organización que es el factor humano, en el ámbito de la subjetividad. Se establece el espacio necesario e importante para rescatar a Alter en el proceso de comunicación en el que los individuos viven en un constante interactuar, con Ego, quien estaba habituado a fundamentar su actuar desde una posición piramidal, donde el orden se comprendía desde su autoridad y autonomía independiente de Alter.

El propósito es colocar a Ego cara a cara con Alter a fin de que busquen a partir de la comunicación llegar a acuerdos de cibernética de 2do. Orden, para reconocer las representaciones del otro sujeto que piensa, actúa y es capaz de llegar a acuerdos medibles donde se reconozca que la intención es crear procesos de producción que reditúen en beneficio de la organización y en consecuencia de quienes trabajan en ella.

La comunicación en las estructuras de la organización entre los diferentes niveles debe ser desde el plano interpersonal, con una lógica en que se evite a participar en un ambiente de placer, no un ambiente tenso y de imposición. En el momento en el que el individuo realiza las cosas por placer, satisfacción, donde su espíritu interior está en paz y armonía puede reconocer al Otro en el mismo plano entendiendo que su integración, parte de intereses comunes. En el terreno de las metas el hombre social se siente útil en la medida de saberse importante, valorado, reconocido como un ser humano que aporta experiencia, conocimientos y también soluciones, que se suman a los costos psicológicos que reditúan en beneficio de la familia, organización y sociedad.

La CPH cumple a nivel institucional con las metas que fija la CFE, hasta hoy se encuentra como un área que cumple con los propósitos y metas, a costa de lo que sea.

Reconocer aquellos aspectos en los que puede crecer e innovar a través de pequeños grupos donde se de a conocer las metas, visión, misión, planes estratégicos que persigue la organización, entendiendo que la estructura funcional de la CPH no puede modificarse. Pero si se pueden dar cambios en la forma de comunicarse con los empleados, a partir de los elementos que este trabajo de investigación arrojó para empezar con estrategias comunicativas desde una perspectiva ética y profesional. Bajo la lógica de escuchar al otro sin coacción ni coerción.

Empezar a ganarse la confianza del otro, interesándose en él, participando en pequeñas células, con la certeza de reconocer su interés de que la organización permanezca y se pueda aún hacer algo por rescatar la experiencia, los cimientos, el edificio arquitectónico que llevaron muchos ingenieros.

Comprender que la lógica del orden/desorden/orden/desorden son procesos en espiral, que las sociedades han vivido, pero han desaparecido sociedades, sistemas biológicos por no buscar adaptaciones reflexivas de complementariedad, para auto organizarse y sobrevivir en proceso autopoieticos.

Al inicio de esta investigación mis jefes y personalmente me preguntaba como tenía que integrar a la Organización, Comunicación y Cultura. La explicación que les di fue realmente con una visión totalmente funcionalista lineal de comunicación (que fue la formación que recibí durante mis estudios en la ENEP, en aquel entonces), en términos generales comprendía lo que la CFE-CPH significaban como institución pública gubernamental, adherida con un Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana y que además significaba un área importante por el diseño de obras hidroeléctricas y la construcción de dichas obras. Después di una raquítica explicación de lo que era la cultura.

Con un halo de indiferencia y con una gran incógnita por parte de la gerencia y ciertas dudas pero con el apoyo del delegado sindical Ing. Víctor Villagran se autorizó dicho proyecto de investigación. Anticipadamente se me informó que no todo podía ser documentalmente hablando proporcionado por el derecho de confidencialidad.

En medio de una gran incertidumbre se dio inicio al Seminario Extracurricular Organización, Comunicación y Cultura. Durante el seminario para mi sorpresa empezó a abrir un camino rico en conocimientos y grandes avances científicos en materia de comunicación.

Escuchar que la comunicación siempre ha existido y no precisamente con la idea lineal Emisor-mensaje-receptor. Idea que cualquier profesional o inexperto conoce y además se atreven a explicar como la forma correcta de iniciar con la comunicación.

El seminario empezó una especie de deseo de permanencia para conocer que iba a ser aquello que daría cabida a una Tesis de Titulación. Empezar a empaparme del conocimiento de Martín Serrano y su libro de la Teoría de la Comunicación provocó una gran confusión en mí, ya que mentalmente había que romper con la formación lineal que yo también tenía de la comunicación y aunado con el libro de Gareth Morgan con Imágenes de la Organización, Xavier Ávila con el libro de La organización habitable, escuchar de la teoría de los actos de Habermas, Abraham Moles, Luhmann entre otros causó una gran confusión, había una oposición en mi mente para asimilar toda una serie de conceptos totalmente nuevos para mí. Esto era una revolución cambiar para conservar mi identidad como comunicóloga. Esto se traduce en las palabras de Jaime Pérez en Importancia de la tradición/Importancia de la transformación. (Pérez, p. 89)

En este proceso fui entendiendo la gran importancia de la comunicación con una visión tan amplia como el mundo mismo, y sin embargo entendiendo que no era la panacea de la humanidad, por lo que tuve que comprender la importancia de diferenciar para integrar toda esa gama de información para pasar de la integración a la diferenciación. Cada termino, cada teoría, cada autor, cada explicación de los profesores comenzaron a crear una cultura sobre la comunicación. Empezaron a surgir nuevas conexiones, reflexiones que se complementaban con un gran e importante hallazgo para mí (individuo capaz de crear, modificar y transformarme para adaptarme a los nuevos retos de una comunicación organizacional, y dar comienzo a una necesidad de proponer una propuesta estratégica de comunicación, con base en la aplicación de técnicas cuantitativas, pero usando también las cualitativas.

Esta aplicación metodológica fue comprendiendo que los grandes números, grandes costos económicos no estaban dando resultados reales había que adentrarse a conocer las diferencias para encontrar los discursos de las minorías.

Este trabajo es una paradoja continua ya que la CPH fue la organización que vivió junto conmigo una nueva perspectiva de planear bajo una estrategia comunicativa, soluciones viables para mejorar las redes y flujos de información.

La intención no es modificar estructuras ni personalidades, es lograr una comunicación que promueva la integración, participación de compromisos éticos entre los miembros de la organización que coordinen con la negociación para llegar a consensos entre compañeros de la CPH, para encontrar los medios alternos para eficientar nuestra comunicación interpersonal, entre los diferentes actores (héroes, grupos y subgrupos), para crear una red y flujos de información que permitan mejorar los procesos de producción.

Transmitir a mis compañeros que crear redes fuertes de comunicación sin olvidar el compromiso ético puede hacernos mejores individuos, mejores hombres adultos que sean capaces de trascender en el tiempo y en el espacio. Siendo auténticos a partir de comunicarse con otro individuo tan valioso e importante por la riqueza que posee de sus representaciones.



# *CAPÍTULO 4*

## La cultura en la CPH

## ***INTRODUCCIÓN***

En el módulo anterior se aplicó la técnica cualitativa del discurso y la entrevista abierta, con ambas se logró recuperar el pensar, actuar, el sentir de los empleados de la CPH. Recuperar el habla del empleado, su naturaleza humana y no mecánica, es la opción para que tanto Ego y Alter, el jefe y empleado puedan frente a frente, cara a cara, iniciar la comunicación abierta en un nivel de honestidad y empatía, reconociendo la representación de cada uno, para entrar en el ámbito de la cultura organizacional.

Este módulo busca distinguir el tipo de cultura dentro de la CPH, es decir a partir de los grupos y subgrupos que están implícitos y explícitos en ésta. Amalgamar a la cultura y la comunicación, pero separando primero sus partes, puede colaborar para que la organización recupere al hombre, al ingeniero, al dibujante, a la secretaria, al oficinista, al técnico, al auxiliar administrativo,... individuos importantes han creado una historia y que pueden ayudar a salvaguardar a la CPH, como la entidad que posee aún el reconocimiento, tanto nacional como internacional de experiencia en el diseño y construcción de plantas hidroeléctricas

Reconocer a la cultura racionalista que domina y equipararla con la cultura que domina a los diferentes grupos o subgrupos de la organización, es otorgarle a ésta, el rumbo que dicta una brújula para tomar una dirección, decisiones y acciones que marquen el punto de partida para elevar la productividad con base en una estrategia comunicativa.

Este trabajo busca poner en la mesa la riqueza cultural que poseen los miembros de la CPH, para canalizarlos hacia una cultura organizacional que motive a las jerarquías y al empleado, a comunicarse para llegar a acuerdos, que conduzcan a acciones que propicien la mejora en los flujos de información, redes de comunicación y en sus procesos de producción.

#### 4.1 *Cultura organizacional. Origen y evolución*

La cultura conforma el carácter o personalidad de una nación, de una organización a través de la historia, la cual puede explicarse a partir de tres vertientes:

Premodernidad.- En la Edad Media la vida del hombre se movió en la concepción de que todo estaba regido por un dios y la soberanía del rey. Su razón se sujetó a explicaciones subjetivas. Los individuos no tenían derecho de preguntar o cuestionar, su posición era absolutamente sumisa ante quienes detectaban el poder.

Modernidad.- En la época de la Ilustración el hombre comienza a darle a las cosas un significado de racionalidad y la ciencia adopta el estrellato para explicar todo a través del análisis objetivo, observable, tangible de las cosas producidas por hombres/máquinas capaces de sujetarse para transformar la materia y reproducir su rol social. El fin es alcanzar grandes ganancias económicas, gracias al trabajo mecánico de los trabajadores de las organizaciones.

Sobresalen varios teóricos como Weber, Taylor y Fayol, entre otros, quienes destacaron características como:

• Trabajar con motivaciones económicas.	• División del trabajo
• Ser racional con conductas lógicas.	• Estructura jerárquica
• Necesidad de un sistema de control de las actividades de los individuos	• Sistema de reglas y procedimientos escritos.
• Optimización en base a algunos.	• Racionalidad de la toma de decisiones fundada en informes

*(Jaime Pérez, p. 9)*

Bajo esta perspectiva racional se establecieron factores de inclusión (motivos económicos, control, división del trabajo, jerarquías, reglas, procedimientos, informes, etc.) y exclusión (motivación extra económica, rotación de funciones, comportamientos innovadores, toma de decisiones impulsivas, etc.), *(Jaime Pérez, p. 10)*.

Muchas de las organizaciones actualmente se rigen bajo esta temática cultural en la que los empleados/máquinas se comportan para reflejar dentro de la organización actitudes de sumisión, obediencia, disciplina, temor, lealtad, cohesión, entre otros, valores que reflejan la total ignorancia del Otro ser que piensa, desea, siente y actúa en su soberanía a favor o en contra de la producción del Otro que solo ejerce su poder de dirección y control. (Pérez, 1998). Lo cual está llevando a las organizaciones al caos, por no entender que quien trabaja para dar resultados es un ser humano y no un instrumento sin vida.

Posmodernidad.- Se caracteriza por el rompimiento entre la realidad y la ciencia y se enfatizó más por los años 70. En esta crisis, los científicos inician la etapa de replantear al hombre social desde sus acciones que van acompañadas de representaciones que llevan en si mismas: cultura, valores, creencias, intereses, actitudes y la forma de comunicarse entre los hombres ha permitido adentrarse al terreno de la subjetividad. Que introduce al investigador a considerar los procesos de socialización, motivación, identidad, símbolos, entre otros elementos que permiten identificar los efectos que se dan en el terreno de las funciones complejas dentro de la organización.

Entrar en este tipo de análisis, es partir del entendimiento de un cambio que se dio en las ciencias para desmitificar en la forma teórica de racionalizar a la cultura en el ámbito organizacional.

Ruiz Olabuenaga en su libro de Sociología de la organización, observó la importancia de modificar radicalmente un pensamiento erróneo de ver a las organizaciones como algo *supremo de excelencia y de eficacia organizativa..., por consiguiente, internacional y universal ...que entendía como bueno la cultura occidental... era lo bueno y lo lógico.*” El cambio fue dar paso a la lógica donde la aplicación de técnicas metodológicas cualitativas permiten el enriquecimiento de resultados para explicar la cultura organizacional. (Ruiz, p. 215).

El individuo, inmerso en un sistema mecánico, dejó de ser considerado por quienes los dirigen como ser humano que posee en su representación una infinidad de símbolos como: pensamientos, ideas, actitudes, juicios, deseos y creencias que tienen un sentido emotivo, más que racional. Abravanel cree que el ser humano dentro de las organizaciones adquiere

un sentido de identidad e integración hacia la empresa, muy a pesar de que no comprenda muchas veces la funcionalidad y mecanismos de control que tienen los líderes, sin embargo Denison lo ejemplificaría como el proceso de adaptación de sus miembros a la organización. (*Pérez, p. 77*)

Esta nueva forma teórica de ver la vida organizacional, es dar pasos hacia la liberación de estructuras cultural, racionalista y tradicional, que solo se pueden ver en resultados numéricos, donde la economía constriñe la productividad a conceptos cuantitativos: resultados en volumen, resultados numéricos, económicos y materiales.

Entender a la cultura organizacional, como el elemento principal en que pueden conducirse líneas de conducta de sus miembros hacia un interés común, basado en las representaciones de cada uno, es decir, considerando la forma y sentir de cómo se reconocen sus trabajadores hacia la empresa y como puede empalmarse esto con la dirección de la organización con la misión, visión, valores, metas y políticas estratégicas, con el objeto de conducir a la organización a la eficiencia organizacional.

Es compaginar el símbolo utilitario, (elevar los costos económicos de producción, certificación de los procesos y de cada sujeto) de la CPH (cuantitativo), y el discurso simbólico (valores, sentimientos, opiniones, autoridad técnica profesional, etc.) de los empleados hacia su identidad empresarial (cualitativo), alcanzar este fin es una alternativa para crear una cultura estable e integral que vaya de la mano con la mejora en los procesos de producción, incluidos en el Sistema de Gestión Integral de la CPH.

**Cultura empresarial + Acuerdos basados en acciones comunicativas = mejora en los procesos de producción**, bajo lineamientos de una comunicación interpersonal honesta, de respeto y honor entre los diferentes niveles estructurales, pero con la diferencia de que dichos acuerdos se realizan cara a cara, entre los hombres que conforman a la organización, no en sus diferencias jerárquicas y funcionales, sino en el reconocimiento de sus trabajadores, quienes son los *PROTAGONISTAS* para darle vida, permanencia y presencia a la CPH y por ende a la CFE.

#### **4.1.1 *Campo de acción de la Cultura Organizacional.***

Para Harry Abravanel, las organizaciones actualmente deben reflexionar y conducirse sobre una cultura que rescate el valor del factor humano, en virtud de que estos influyen en el funcionamiento de la empresa, desde su identidad individual para traspasar a la colectiva. Los símbolos para Abravanel son los portadores de sentido; ellos definen las cosas, establecen el contexto, la forma y sirven para crear en él y/o los individuos, una identidad colectiva, para adoptar una filosofía compartida empresarial. (*Abravanel, 1998*)

La compañía Tandem es un claro ejemplo de una empresa que tiene perfectamente definido el campo de acción de la cultura, como una herramienta que conduce a la excelencia de gestión, en donde se tienen considerados los símbolos o representaciones de cada uno de sus miembros, a quienes se les permite la oportunidad de ejercer sus capacidades, opiniones, emociones para lograr la expansión personal que reditúa en beneficios comunes y por ende, de la compañía. El éxito de la compañía Tandem es la identidad de sus empleados por compartir una gran cultura que trascienda a futuro. (*Abravanel, 1998*)

Por su parte Jaime Pérez en Recursos Culturales de la Organización, asimismo enfatiza la importancia de reconocer dentro de las organizaciones, *al factor humano y el factor cultural*), ambos factores van en una dinámica permanente, que influyen en la optimización y complejidad de las actividades de la organización. (*Pérez, 1998, p. 15*)

Entender esta dinámica, abre las puertas a la articulación de los empleados entre los diferentes niveles de la estructura, para ejercer acciones comunicativas interpersonales, que conduzcan a los acuerdos guiados por el consenso, el compromiso y la lealtad hacia una cultura organizacional homogénea. La comunicación permite entonces el derecho de administrar con responsabilidad las acciones, las diferencias y acuerdos entre empleados, para establecer una filosofía que potencialice los recursos humano y cultural de la organización, lo cual permitirá la optimización, estabilidad y mejoras en los procesos de producción.

Tandem supo utilizar el factor humano, cultural y de comunicación dentro de la compañía, lo cual ha producido una sinergia que se proyecta a futuro. A través de estímulos y

recompensas a nivel personal y grupal, lo cual ha potencializado y multiplicado culturalmente un valor agregado a sus procesos de producción, que los ha convertido en una empresa de éxito.

Por otro lado, existen instituciones públicas que requieren sensibilizarse y romper con paradigmas de control y supervisión, para potenciar y multiplicar el valor humano y cultural de la organización bajo lineamientos de una comunicación honesta, de consenso, de lealtad. Romper con la idea metafórica de que la institución pública es improductiva y de elevados costos de producción, para mantenerla.

Un ejemplo claro, es la CPH de la CFE, institución pública que paradójicamente se denomina ser una Empresa de Clase Mundial, por haber logrado por varios años consecutivos la certificación de sus procesos de producción, estándares de productividad y atención al cliente. Sin embargo, a través de los resultados de la aplicación de técnicas de investigaciones (cuantitativas y cualitativas), se encontró que los canales y flujos de información están fracturados entre los niveles: jerárquico y operativo y la desarticulación entre el factor cultural y humano. Este último, no se le ve como un factor fundamental, solo es un instrumento por medio del cual el líder ejerce el control y la supervisión.

Es como el maniquí que tiene forma humana, y el cual solo adopta una postura rígida, el trabajador no tiene la oportunidad de expresar su opinión, ejercer sus conocimientos, experiencia, expresión verbal de sus ideas, ya que el hecho de mostrar su sensibilidad humana, puede ocasionarle fracturas en su economía, sentimientos negativos, discriminación laboral, frustración, insultos y hasta amenazas. Este maniquí (ingeniero, oficinista, secretaria, etc.), sólo se considera una parte que puede adaptarse a las disposiciones, control, poder y autoridad de quienes creen tener el poder político laboral de la institución. No existe ningún apego de identidad cultural hacia sus miembros y mucho menos hacia la empresa.

Idealmente la CFE-CPH posee una historia que ha trascendido a nivel nacional, se habla de héroes sindicales y gobierno, con sus administradores (director general, subdirectores, líderes de control etc.) que arrebataron la industria eléctrica de las manos a empresarios

abusivos que sólo querían controlar la producción, generación, transmisión, transformación y venta de energía eléctrica para el beneficio de unos cuantos.

Actualmente, siguen siendo unos cuantos los que visten, cambian, modifican a la institución para alcanzar beneficios particulares. Todos quieren una tajada del pastel, no importa qué valores culturales deben manejarse idealmente a nivel institución, ahora hay que vender una institución, para ello, hay que crear un diseño de clase mundial para que sea atractiva a la iniciativa privada, no importa que tan caro pueda salir el diseño y puedan hacerse contratos con cualquier postor, el propósito es por medio del amiguismo pueda también ser favorecido de las riquezas de la organización, valen las alianzas deshonestas de toda clase de líderes por la falta de apego e identidad hacia la empresa, usan su creatividad para crear estrategias en la que cualquier desleal colabore con el despojo institucional.

Luis González de Alba en su artículo de las “Mentiras de mis maestros” de la revista Nexos (1996), habla que en México suelen darse de continuo, *una serie de derrotas gloriosas y un pesado directorio de héroes derrotados*, entre los que las instituciones públicas no quedan excluidas. Siguen ocupando los opresores el lugar de héroes, y los oprimidos el lugar de derrotados, con una visión pobre de unión y victoria.

#### **4.1.2 Caracterización de la cultura.**

La comunicación ha sido por siglos, el sistema integrador dentro de las sociedades y paralelamente de las organizaciones inmersas en una cultura; los individuos que integran una sociedad al entrar en contacto van generando un sin fin de ideas, experiencias inconexas cuyo influjo tiene implicaciones implícitas o explícitas de dichas relaciones sociales que buscan la racionalidad de producir bienes. (Ruiz Olabuenaga, p. 222).

Hablar de cultura organizacional significa considerar el concepto que definió Jaime Pérez en su texto de Recursos Culturales de la Organización al definirlo como: “*La cultura está constituida por todos aquellos factores humanos que influyen en el rendimiento y el funcionamiento de una organización como intereses, aspiraciones, ideales, emociones, impresiones, ideologías, costumbres, tradiciones, concepciones, opiniones y representaciones*”.



La CPH es una organización que en su momento actual está pasando por una etapa de adaptación de cambios y presiones del entorno, así como a su interior. Lo cual produce en este último un sin fin de símbolos culturales que trascienden en el ámbito social.

Al interior como institución, la CFE solicita el cumplimiento de metas institucionales, avances de los proyectos, en supervisión de las obras, en proceso de licitación de los Proyectos La Parota y La Yesca. Todo esto engloba aspectos cuantitativos de la organización. Esto inclina la balanza hacia los costos económicos, mejora en los procesos de producción y la certificación de éstos, bajo normas internacionales de calidad.

El grupo de trabajadores en cada una de las áreas de la CPH, ha respondido y responde a dichas exigencias del trabajo, lo que le permite aún permanecer ¿a que costos psicológicos o cualitativos de sus empleados? Porque este elemento aún no ha sido considerado por la CPH, los discursos de sus miembros, ni las representaciones, ni el clima organizacional, ni los valores.

Considerar los procesos frente a estructuras sociales implicó reflexionar sobre el actuar de sus miembros para comprender la lógica de identificarse con sus valores, creencias, prioridades ante determinadas situaciones laborables que éstos enfrentan con el propósito de aumentar el rendimiento productivo de la organización, a través de comprender que *“La cultura organizacional es la modelación de las convicciones y conductas de los trabajadores a favor de los fines de una organización”*. (Pérez, p. 18).

Las organizaciones son la expresión de culturas y subculturas de sus miembros, sirven de marco de referencia a éstos, para actuar dentro de la organización. Adquieren una identidad que funciona en cada uno de ellos, como una aleación tal que, los empleados pueden llegar a sentir el éxito, el fracaso o la pérdida de factores humanos o económicos, dentro de la CPH, a tal grado que sufren colectivamente. Abravanel lo expresa como: *“la cultura da forma a la realidad y al pensamiento, establece nuevas maneras de obrar y ofrece la oportunidad de pertenecer y contribuir a una meta colectiva. La identidad individual llega a ser identidad colectiva.”* (Abravanel, p. 39)

Jaime Pérez establece que, para que pueda comprenderse más la cultura organizacional hay que colocar en el centro de la organización el factor humano que influye determinantemente en los procesos de trabajo desde lo objetivo expresivo de emociones, caprichos, costumbres, tradiciones, modos de vida, sistemas de valores, que se van articulando con la misión, visión, objetivos, valores institucionalizados, mitos, signos, símbolos que se transmiten a través de la comunicación hablada, escrita y gestual.

Los sujetos que conforman a la organización actúan bajo la vía del control y la supervisión, o bien, responden en una acción del consenso del compromiso que produce identidad y respuestas acertadas que se vuelven, realidades simbólicas.

Los directivos representan por igual símbolos culturales que declinan hacia los dirigidos y pueden con su actuar ser héroes o villanos, son al parecer, quienes escriben o dictan la dirección acertada o errónea para beneficiar a la organización.

La cultura de la empresa a través de una serie de acciones vincula al paso del tiempo la historia de la organización en un cúmulo de experiencias que fortalecen a la organización.

#### **4.1.3 *Modelo de análisis. Cartografía y matriz de factores.***

En este proceso se aplicó la observación por parte del investigador en cada una de las 5 áreas de la CPH, a fin de identificar sus procesos de interacción y coordinación entre los miembros de cada grupo y subgrupos, así como la relación laboral que se da entre todas las áreas de la CPH.

Las diferentes técnicas metodológicas aplicadas, han partido de la utilización de métodos cuantitativos y cualitativos, desde muestras representativas de la organización a grupos pequeños como el área de dibujo (siete dibujantes). Para aplicar la Técnica Comunicativa se sumaron dos supervisores del grupo de dibujo. Con el propósito de aplicar la técnica grupal se eligieron a diferentes miembros de la empresa por áreas y actividad de desempeño, lo cual favoreció el hecho de conocer mejor el actuar y pensar del personal de la CPH. En este trabajo se utilizó la observación de los grupos, además de la valiosa información que se tiene de los módulos anteriores.

La personalidad de cada grupo permitió asignarle un nombre con el fin de compaginar sus características, valores, creencias, normas, que han dado una amalgama de intereses particulares y se han integrado a comportamientos culturales implícitos y explícitos.

Mapa cultural: La CPH tiene cinco grupos formales, a los cuales se les asignó un nombre para diferenciarlos claramente dentro de la estructura. Tres de ellos sobresalen por sus características de comportamiento, ideologías, valores funcionalidad y actitudes.

Dominio (grupo): El primer grupo se caracteriza por estar en un nivel superior, tiene una tendencia hacia el poder y control para alcanzar sus fines ocultos, entre medidas institucionales. El líder determina su posición que la organización le ha delegado y sujeta a sus miembros con canchallas, presión psicológica, analógica, autoritarismo. Da mucho para recibir incondicionalidad. No existe más que su autoridad, los otros únicamente deben cumplir sus órdenes. Este grupo comparte los mismos intereses, sólo les motiva recibir una porción del pastel. Existe comunicación funcionalista. Este grupo es apoyado por la del nivel superior de la dirección, lo cual acentúa más su comportamiento autoritario e intransigente.

Este grupo maneja dos tipos de discurso, bueno con el SUTERM, pero de tensión con las delegaciones sindicales de la CPH.

Comodín (subgrupo): El líder de este subgrupo, tiene contacto con todos los niveles, grupos y algunos subgrupos de la CPH. Hace buen uso de su mando por tener el apoyo de Dominio. Sus representados (equipo de apoyo), pertenecen al grupo Ventaja. Se manejan con sigilo para mantener su posición. Son muy fieles a Dominio. Siguen sus órdenes con prontitud, temor y cierta prudencia ante el resto de los grupos. Aprovecha su posición para apoyar a su grupo de origen Ventaja.

Ventaja (grupo): El segundo grupo se caracteriza por adherirse o inclinarse por conveniencia (como un parásito) al primer grupo. Se somete a sus instrucciones, lo cual origina beneficios flexibles de control. En este grupo se perciben disfraces éticos y discursos que marcan diferencias entre sus miembros. Cierta unidad permite de alguna forma la permanencia dentro de la CPH y beneficios muy marcados, como: tecnología más

moderna, libertad de sus miembros para viajar a las plantas o áreas foráneas de la CPH y recibir capacitación sin límites presupuestales, etc.

Este grupo se especializa por soslayar las repercusiones que otras áreas pueden sufrir por no sujetarse al 1er grupo. Es inteligente, cuida de no cometer ninguna acción que ponga en riesgo su posición privilegiada. Rápidamente se somete a una instrucción y acepta sin reparo una llamada de atención. Adquiere experiencia a través de acciones de las otras áreas para evitar caer en errores que puedan dañar su estabilidad.

Su relación con personal de otras áreas, es elitista, no se mezclan amistosamente con los miembros y en caso de hacerlo toman actitudes simbólicas-analógicas (gestual, corporal), de las que Bateson definió en Palo Alto.

La representación sindical es débil en esta área ya que el delegado sindical suele inclinarse o favorecer a la empresa y no a los trabajadores, quienes sólo la utilizan como el medio para realizar trámites administrativos. Dicha alianza se debe a que con ello logra privilegios para sus conocidos y familiares.

Calidad (subgrupo): Éste fue asignado por interés de la Alta Dirección para que cumpla con las estrategias institucionales de certificación. El responsable de este grupo normalmente se apoya con su equipo de Ventaja para elaborar los documentos que avalan los procesos e instrucciones de trabajo. Su postura es autoritaria y diplomática con los otros grupos.

Experiencia (grupo): Tercer grupo, éste es el más grande por el número de empleados. Este grupo fue uno de los más fuertes que fincó su fortaleza con la experiencia, unión, reconocieron sus debilidades, se fortalecieron desde la integración de sus líderes y trabajadores como una unidad. El control fue lo menos importante porque este equipo en cuestión de trabajar por una meta no marcaba límites y eso propicio que los líderes que respondieron con un apoyo moral o personal que su trabajadores requerían. La integración se daba en las invitaciones de fin de año, de tres años para acá ya no hay convivencias en grande (en salón). El brindis de fin de año que se lleva a cabo en la oficina es de unos cuantos y rápidamente se termina.

Este grupo propició la transferencia de conocimientos cuando se tuvo una fuerte carga de trabajo y el reconocimiento de la ingeniería de diseño en hidroeléctricas a nivel nacional e internacional.

Es un grupo que trae continuamente hechos pasados. En épocas pasadas los líderes sin saberlo fortalecieron la subjetividad de sus miembros (hubo interés, motivación, unidad, lealtad, retroalimentación de su actuar ante los retos que tenían, hubo control en conjunto para alcanzar metas). Se establecieron redes y flujos de comunicación fuertes entre sus miembros. De ahí que ahora en sus discursos puedan salir a flote grandes bollas de resentimiento, frustración, enojo, un grado de resentimiento e indiferencia de las medidas que la Alta Dirección toma.

Es interesante notar que Experiencia tiene una estructura fuerte a nivel informal sus miembros se unen independientemente de que tengan un nivel medio, ya que algunos de los jefes fueron personal operativo sindicalizado. En los convivios no hay distinción entre personal sindicalizado y de confianza.

Actualmente, este grupo en tiene una buena relación con la Delegación Sindical, ya que el delegado se ha ocupado por resolver asuntos de gran peso y presión por parte de la dirección. El delegado tiene el apoyo y aceptación del personal que lo representa ya que ha demostrado el valor de enfrentar a los niveles altos, con pruebas fehacientes de actos que afectan el trabajo del personal sindicalizado.

Warriors (subgrupo): Este se caracterizó por formarse entre los miembros que participaron en el proyecto Zimapán. Actualmente se reúnen por trabajo y ocasionalmente salen a comer para recordar viejos tiempos. La relación no está fuerte como antes, por los cambios que Dominio ha presentado y por las nuevas alianzas. Este subgrupo está un tanto comprometido, pero también suele estar en la incertidumbre. Ha recibido canonjías y eso lo mantiene en contacto con Dominio.

Impotencia (subgrupo): Este normalmente cumple con sus responsabilidades, existen quienes no tienen trabajo. Se están dividiendo hay quienes son espías, se muestran

“confiables” y cuando requieren de algún beneficio de la dirección actúan como informadores.

Se reúnen ocasionalmente en la hora de la comida, o bien cuando se dan convivios para despedir a sus compañeros y suelen ser los canales para desahogar las tensiones que se viven dentro de la organización.

Ubicación (subgrupo): Existe un pequeño subgrupo que se ha integrado por personal de reciente ingreso (personal sindicalizado y eventual) de edad media que suelen mantener una relación de equipo de defensa ante el grupo de personal más antiguo. Para ellos, las cosas que suceden son normales no hay nada que pueda atentar contra su posición laboral dentro de la CFE.

Lucha (grupo): Este grupo es el que tiene un gran desequilibrio al interior, ya que todos están contra todos. Los jefes se toleran y suelen verbalmente entrar en discusiones de quien puede tener más poder en función de conceder a la dirección respuestas que le satisfagan. La lucha entre estos dos jefes y también personal es el de exponer quien posee mejores relaciones, igual a estatus el que tantos amigos o familiares pueden tener en la organización y el sindicato. Es un ambiente en el que la empatía no existe.

El personal en apariencia busca unión pero suele buscar su compañerismo en cuanto a que información posee del otro para usarla cuando sea necesario y así obtener ventaja sobre el otro.

Al exterior es un grupo que refleja desorganización, indiferencia al trabajo, en el logro de las metas de la organización suele con frecuencia maquillar los datos, para quedar bien con todos. Es un área que solo conoce al personal por plantillas de personal, costos, presupuestos, capacitación entre otras cosas.

Débil (grupo): Es el grupo más pequeño de la CPH. Su personalidad es en apariencia muy tranquila pero responden al interior con sagacidad para conseguir cierto status ante el jefe. Entre ellos se atacan pero sin mostrar sus intereses reales entre ellos. Suelen mantenerse alertas, tienen mucha relación con el subgrupo de Dominio y crea una actitud de poder de status ante los otros grupos y subgrupos. En Débil se observa que están los ingenieros y

grupo de apoyo administrativo. Entre ellos no existe una real amistad, todo gira en las apariencias.

Dependen directamente a una de las direcciones lo que las hace parecer aislados. Su trabajo se relaciona directamente a supervisión de la construcción.

Sin embargo, cuando el personal de la CPH toca el tema CFE la mayoría del personal siente gran respeto y reconocimiento hacia la empresa calificándola de noble y que se ha preocupado por cubrir salarios, prestaciones etc., sino también por pertenecer a una gran empresa importante a nivel nacional y que les ha dado la oportunidad de desarrollarse profesionalmente se sienten como parte de ella.

Es un grupo que tiene responsabilidad y respeto por sus miembros, aunque los únicos que muestran preocupación de ver como la organización está a punto de fenecer son Experiencia, ellos se sienten atado de manos, ver como tantos años de experiencia por el trabajo se estén tirando a la basura. Identifican claramente las razones por las que la Alta Dirección actúa así, por no tener un mínimo apego a la institución. Hablan con prudencia, pero certeza de que los móviles son corrupción, lo cual está limitando categóricamente la posibilidad de cambios en las estructuras y funcionamiento real de la CPH.

La relación de los diferentes grupos y subgrupos de la CPH se ejemplifica en la necesidad de reconocer a cada miembro a partir de su naturaleza humana y no mecanicista. Esta actitud burocrática de Max Weber da en consecuencia dentro de la organización comportamientos en los que la racionalidad del *deber/hacer* es en la sujeción de División del trabajo, Concepción de la Dirección, Control a través de reglas o normas en cada área (va implícito el control de sus miembros) y su interconexión entre las áreas, para la ejecución del trabajo. Todo gira en derredor de resultados cuantificables y medibles por la organización, como instrumentos medibles.

Sin embargo, inmersa la organización en un latente quiebre que detenta caos y evita que la organización sea habitable para sus miembros. Cada uno de los miembros de la CPH, como grupo pareciera que se desconoce como individuo, que posee una representación, opinión, prejuicio, valores, sentimientos... que rompen con la armonía social de individuos.

El mapa cultural de identificación de los grupos formales e informales de la CPH., que se acaban de describir. Se identificaron 5 grupos formales y 5 grupos informales (dos son formales y tres informales. Los grupos formales al interior de la organización parecen fuertes, sin embargo al interior de cada uno de los grupos existen marcadas diferencias que propician desunión, indiferencia, falta de lealtad, seguridad y competencia. A diferencia de los subgrupos que están más integrados, pero con ciertos rasgos que motivan a la desunión por intereses ocultos. Ver el Anexo: **Mapa cultural Primera caracterización** (PCG 1), muestra

El código de relaciones, junto con la cartografía de la CPH permite visualizar mejor el tipo de relación comunicativa y comprender la cultura y subculturas que se manejan al interior de la organización. Ver los anexos: **Código de Relaciones** (CR-1) y **Cartografía** (C-1)

La división latente entre los miembros de cada grupo posibilita cada vez un quiebre que a la larga detonará los elementos, que las jerarquías ya han establecido con anterioridad, para aplicar los cambios que convienen a la organización y no a sus miembros.



**Mapa cultural**  
(Identificación de grupos culturales)  
**Primera caracterización**  
(MCPC-1 de 2)

Grupos formales	Origen de su nombre	Razones de su agrupación inicial	Razones de su existencia actual
Dominio	Se definió por la personalidad del grupo en su actuar diario.	En un nivel superior de la alta dirección legaron la autoridad en un miembro del grupo Experiencia y este a su vez contrató personal externo a CFE e integró algunos empleados de Ventaja y Experiencia, para conformar su equipo que responde a los intereses superiores y personales.	Coordinar las acciones de la CPH. Es un grupo muy fuerte, homogéneo, han creado fuertes alianzas a nivel interno y externo a CFE, fríos para tomar decisiones que puedan afectar a sus miembros. Muestran poco apego a la CFE. Brindan ciertos privilegios a quienes les otorgan sumisión.
Ventaja	Se definió por la personalidad del grupo en su actuar diario.	Está determinado por la estructura jerárquica de la CPH.	Identificar y estudiar el potencial hidroeléctrico Nal. Responde muy bien a los intereses de Dominio..Es un grupo fuerte, al interior es fuerte en sus objetivos y suele cumplir con los trabajos que se le encomiendan, aunque no tengan que ver con su actividad profesional y técnica.
Experiencia	Se definió por la personalidad del grupo en su actuar diario.	Está determinado por la estructura jerárquica de la CPH.	Diseñar la ingeniería de detalle de los proyectos hidroeléctricos, así como su supervisión en obra. Este grupo aún es grande en número. Presenta cierta defensa ante el trabajo. Es fuerte en valores y experiencia profesional, sin embargo está perdiendo fuerza y trabajo. Se están empezando a dar divisiones internas.
Débil	Se definió por la personalidad del grupo en su actuar diario.	Está determinado por la estructura jerárquica de la CPH.	Seguimiento a contratos de los proyectos hidroeléctricos. Responde a los intereses de Dominio. Se doblega fácilmente por sentir que esa es su posición. Interiormente hay división entre sus miembros, pero no abiertamente.

**Mapa cultural**  
(Identificación de grupos culturales)  
**Primera caracterización**  
(MCPC-2 de 2)

Grupos formales	Origen de su nombre	Razones de su agrupación inicial	Razones de su existencia actual
Lucha	Se definió por la personalidad del grupo en su actuar diario.	Está determinado por la estructura jerárquica de la CPH.	Control del presupuesto, contabilidad, capacitación y provee de los insumos y servicios necesarios para la CPH. Es un grupo dividido, conflictivo hay una evidente lucha de poder entre sus dirigentes y por ende de los empleados, quienes se unen o separan según se incline la balanza. Son poco confiables.

**Mapa cultural**  
(Identificación de subgrupos culturales)  
**Primera caracterización del grupo**

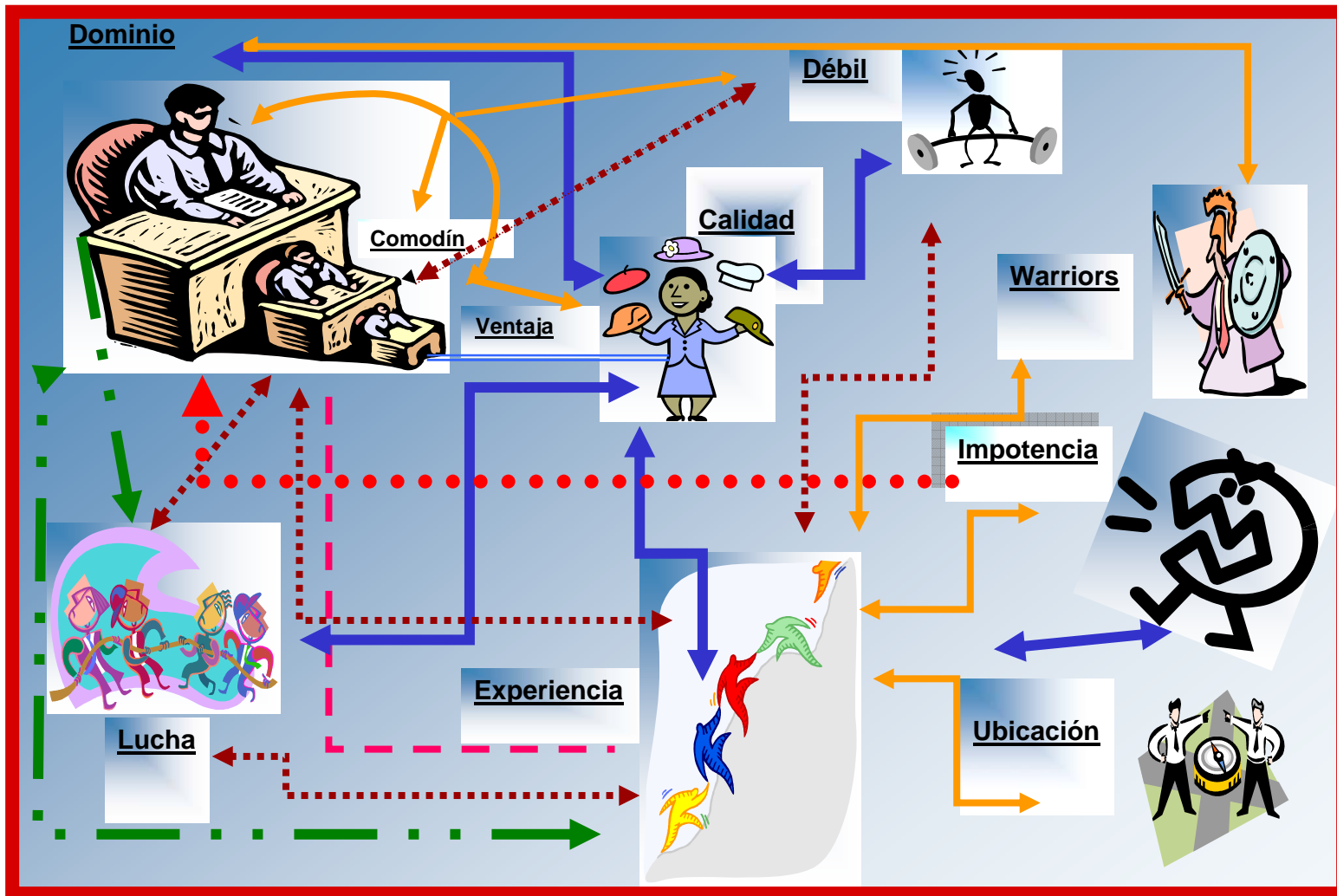
Subgrupos formales e informales	Origen de su nombre	Razones de su agrupación inicial	Razones de su existencia actual
Comodín (formal)	Este subgrupo funge como tal, en su actuar diario.	Integrar un grupo incondicional a la CPH. Este subgrupo está formado de algunos miembros de Ventaja y esto ha servido para fortalecer su alianza incondicional con Dominio.	Mantiene su lealtad con Dominio y su posición de control ante el resto de los grupos. Este subgrupo es fuerte por su posición, lo cual aprovecha para mantener su permanencia y canonjías especiales, para su grupo de origen. Ellos son el enlace de proveer de privilegios y estatus en la organización. Su líder tiene contacto con todas las áreas de la CPH Hace buen uso de control y mediación, confidencialidad de información.
Calidad (Formal)	Subgrupo se distingue por su actividad diaria	Se formó por la necesidad de cumplir con los procesos de certificación en las normas internacionales de calidad. Inicialmente la responsabilidad se legó a un miembro de Experiencia.	La responsabilidad se transfirió a un miembro de Ventaja, está conformado por miembros de Ventaja, Experiencia, Lucha y Debilidad. La adhesión es meramente para lograr los compromisos institucionales. El responsable lleva la batuta de cómo hacer el trabajo, los otros solo se sujetan, porque no permite ser cuestionado
Warriors (Informal)	Así se autodenominan	Todos estuvieron en el proyecto de Zimapán. Aún pertenecen al grupo Experiencia.	Hay un compromiso por razones del pasado. Gozan de ciertos privilegios, que pueden mantenerse, si mantienen lealtad a Dominio. Hay cierta incertidumbre.
Impotencia (Informal)	Se definió por la personalidad del grupo en su actuar diario.	Este subgrupo se conforma por camaradería, identidad de trabajo surge de Experiencia	Suelen unirse para cumplir con las responsabilidades que tiene de trabajo, les gusta desempeñarse en sus ámbitos de conocimiento, cumplen pese a tener fuertes presiones, y mal trato de Dominio. Entre ellos suelen desfogar frustraciones e impotencia ante arbitrariedades.
Ubicación (Informal)	Se definió por la personalidad del grupo en su actuar diario.	Este subgrupo se distingue por estar formado por personal de reciente ingreso y eventuales se caracterizan por buscar un lugar en el área ante los grupos fuertes de experiencia	Grupo que se identifica como miembro de la CFE y está en constante lucha por hacerse visible ante los grupos fuertes. Se percibe cierta inseguridad. Buscan su permanencia en la organización.

## Mapa cultural

### Código de relaciones y caracterización

(MCCRC-1)

TIPO DE RELACIÓN	COLOR DE IDENTIFICACIÓN	CARACTERIZACIÓN DE LA RELACIÓN
Conflictiva	<b>ROJO</b>	Autoritarismo, inconformidad, despotismo
Competitiva	<b>AZUL</b>	Competencia profesional positiva
Amistosa	<b>AMARILLO</b>	Relación cordial
Rivalidades	<b>ROSA</b>	Competencia profesional negativa
Tensa	<b>VERDE</b>	Bajo presión constante
Diplomática	<b>CAFE</b>	Fría y normativa



**CARTOGRAFIA DE LOS GRUPOS Y SUBGRUPOS DE LA CPH. (CGSB-CPH. 1)**

**Conflictiva + Competitiva + Amistosa + Rivalidades + Tensa + Diplomática Autoritaria**

#### 4.1.4 *Diagnóstico de la cultural organizacional*

Es necesario que la CPH considere el factor humano el cual posee la personalidad de la cultura de la empresa, que posibilita a través de los grupos y subgrupos la flexibilidad al [cambio](#) y que este cambio se produzca como consecuencia del [aprendizaje](#) de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto [desempeño](#), entendiendo que [el aprendizaje](#) en equipo implica generar [valor](#) al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la [innovación](#).

El aspecto central de las organizaciones con miras al [éxito](#) es la [calidad](#) de sus líderes con plena [libertad](#) en el sentido de su autonomía, poseedores de un alto nivel de capacidades, lo cual le permite gerenciar el cambio, con visión proactiva.

La CPH es evidente que vive en dos mundos de significados culturales: Uno.- el líder egocentrista, que ejerce su poder desde su trono. Desde esta perspectiva se generan: la incapacidad de visualizar al factor humano, como el recurso fundamental dentro de la organización y le imposibilidad para concebir cambios innovadores que proyecten beneficios colectivos y éxito organizacional. Dos.- el personal sindicalizado (nivel operativo) y personal de confianza (mandos medios, algunos no privilegiados), solo existen para cumplir con las órdenes, la indiferencia y el control, que no necesariamente va acompañada de una adecuada distribución de trabajo.

Existe un quiebre dentro de la CPH, no existe un líder que se retroalimente de los símbolos y síntomas que presentan en las relaciones humanas en los niveles jerárquicos y operativos. Su visión es corta, únicamente responde a los requerimientos superiores de la dirección y a las negociaciones externas de las que se puedan sacar provecho. Se actúa con acciones erróneas, fatuas y perjudiciales que sólo menoscaban a la organización y que Ruiz Olabuenaga (1998) califica de etnocéntricas.

Hay quienes poseen dentro de la organización el deseo de que permanezca en una posición digna la CPH, en cuanto reconocen las representaciones de sus compañeros que se van a quedar. Plantean soluciones, pero solo entre ellos, porque saben que llevar sus opiniones a la Alta Dirección puede ser propicio de desafuero.

Es necesario ir haciendo brecha comunicativa entre aquellos que están abiertos a proponer ideas que conlleven a la sobrevivencia.

El cambio se da cuando el diálogo se da entre dos individuos en un solo nivel hepático y de proxemia.

La convicción de valores culturales de la organización con experiencias reconocidas, para recrear nuevamente el consenso, compromiso y lealtad a la institución, bajo un código comunicativo ético. La cultura entonces es el pegamento que puede integrar a los trabajadores bajo una dirección de valores *compartidos* con los que cuenta la empresa y se unifiquen los valores y sentir de cada integrante de la CPH a fin de edificar una cultura organizacional fuertes-funcional al interior y exterior.

Si se observa en el Anexo **Tipificación de la Coordinación de Proyectos Hidroeléctricos** (TCPH-1 de 2), se pueden identificar los símbolos (valores/creencias) que posee la CPH, como organismo perfectamente estructurado; en la última columna se observa la condición en la que está la CPH (fortaleza y debilidad).

Ver el Anexo **Modalidades de la Cultura Organizacional** (MCO-1), en el que se percibe la situación de crisis dentro de la CPH y de la se deben tomar soluciones estratégicas de cambio.

**TIPIFICACIÓN DE LA COORDINACIÓN DE PROYECTOS HIDROELÉCTRICOS (TCPH-1 de 2)**

INSTRUMENTO	EFECTO	FORTALEZA	DEBILIDAD
Misión:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar proyectos hidroeléctricos bajo los criterios de calidad, la preservación del ambiente y la seguridad</li> </ul>		XX
Visión	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidarse como área fundamental para la CFE y transformarse en una consultoría de ingeniería, en el ámbito de la generación hidroeléctrica</li> </ul>		XX
Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad y armonía en el trabajo</li> <li>Comunicación organizacional</li> <li>Uso eficiente de recursos</li> <li>Calidad en el servicio</li> <li>Oportunidad y confiabilidad</li> <li>Trabajo en equipo</li> <li>Orden y disciplina</li> </ul>	XX	XX XX XX XX XX XX
Ideología: Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentar a consideración de las autoridades superiores la cartera de proyectos hidroeléctricos potencialmente aprovechables para tener opciones de diversificación de fuentes de energía en CFE</li> <li>Incrementar la infraestructura hidroeléctrica para cubrir las necesidades de demanda de energía del país, de acuerdo con el Programa de Obras de Inversiones del Sector Eléctrico (POISE)</li> <li>Asegurar el acervo de información de proyectos hidroeléctricos e incrementar el conocimiento del capital humano de la Coordinación, para mantenerse a la vanguardia en el desarrollo de proyectos.</li> <li>Innovar en el desarrollo de los esquemas de aprovechamiento hidroeléctricos minimizando costos e incrementando beneficios.</li> <li>Propiciar la mejora de los procesos, la promoción de los servicios de energía y la eficiencia en la aplicación de los recursos autorizados, para incrementar la rentabilidad de la organización.</li> <li>•Desarrollar especificaciones técnicas para licitación de proyectos hidroeléctricos.</li> <li>•Supervisión de construcción y montaje de proyectos hidroeléctricos.</li> </ul>	XX  XX       XX	XX        XX



TIPIFICACIÓN DE LA COORDINACIÓN DE PROYECTOS HIDROELÉCTRICOS (TCPH-2 de 2)			
<b>Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La alta dirección se conduce ejerciendo con autoridad, poder y control a los subordinados.</li> <li>• Los mandos medios ejercen su autoridad, control pero con cierta flexibilidad</li> </ul>	XX	XX
<b>Ritos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión de los lunes en la Coordinación, con todos los jefes y asesores.</li> <li>• Juntas entre Subgerencias, departamentos con su personal involucrado en determinadas funciones.</li> <li>• Unos días antes de entrar un proyecto a licitación un gran número de empleados entran en el proceso del bombarazo.</li> <li>• Aplicación de auditorías internas y externas.</li> <li>• Los empleados que cumplen 10, 15, 20 ó 25 años de antigüedad ofrecen un convivio entre los compañeros de sus áreas.</li> <li>• Cuando uno o varios compañeros tienen ascensos o promociones en el puesto, por igual invitan a un convivio dentro de sus áreas.</li> <li>• Los subgrupos se unen para comprar un pastel y festejar al cumpleaños.</li> <li>• Cada área realiza un pequeño brindis de fin de año.</li> </ul>	XX XX XX XX XX XX	XX XX XX
<b>Totem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener una camisa o cachucha que tenga el nombre de la CFE, Empresa de Clase Mundial, o bien del de CPH con el nombre del proyecto que esté en construcción.</li> </ul>	XX	
<b>Claridad organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se regula por el Sistema Gestión Integral, a fin de obtener anualmente la certificación en las Normas Internacionales de Calidad, Seguridad y Ambiental.</li> <li>• Se tiene un Manual, Procedimientos e Instrucciones de Trabajo.</li> <li>• Contrato Programa de la CPH.</li> </ul>		XX XX XX
<b>Negociación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se tiene como órgano regulador de intereses al SUTERM</li> </ul>	XX	
<b>Conocimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el contrato programa de la CPH tiene un apartado en el que se compromete un promedio anual de horas/hombre por capacitación. Este varía anualmnte.</li> </ul>		XX
<b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descendente, ascendente. Información medida. Se ejerce la coactuación, más que comunicación.</li> </ul>		XX

**MODALIDAD DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (MCO-1)**

CULTURA DÉBIL DISFUNCIONAL	CULTURA FUERTE DSIFUCIONAL
CULTURA DÉBIL FUNCIONAL	CULTURA FUERTE FUNCIONAL
<p>La Coordinación de Proyectos Hidroeléctricos es una muestra de que posee una serie de factores formales (misión, visión, objetivos, valores etc.) que el personal no conoce. Cada área se maneja con intereses independientes, solo el grupo Experiencia es quien añora las épocas pasadas proporcionaron una infinidad de significados que compartieron y construyeron en equipo y aprendieron a enfrentar los retos. Sin embargo, esas experiencias ya no están ayudando para salir del quiebre en el que se encuentran todas las áreas de la organización. A nivel institucional se han dado cambios que debieran ser favorables para el crecimiento y por otro lado solo están cubriendo el requisito de calidad por compromiso. La dirección al no involucrarse en los niveles operacionales de su gente está perdiendo los símbolos que le están enviando, lo cual propicia que el quiebre organizacional sea mayor.</p>	

Horacio Andrade considera que la cultura organizacional tienen variables organizacionales que al combinarse reflejan grados de fortalezas o debilidades que combinadas pueden diagnosticar el grado de crisis o estabilidad.

La modalidad que se encontró en la CPH en base a la observación y resultados de técnicas aplicadas encontradas se resume en la CPH tiene una cultura **débil funcional** que se caracteriza por ser una cultura que no tiene significados compartidos pese a estar regida por una función formal. La cultura formal es débil puesto que solo está en documentos, no se comparten los valores ni creencias institucionales, no se conocen por los miembros de la organización. Los líderes no perciben la necesidad de difundir, practicar, pactar acuerdos con su equipo de trabajo (empleados) a través de la comunicación para actuar en concordancia entre el decir y hacer. Se vive en un pragmatismo que no permite divisar la crisis interna de la organización, ya que todos los miembros viven *en experiencias pasadas, no se apoyan en un conjunto de creencias y valores asumidos por el personal, quienes deberán darle sentido y dirección al esfuerzo. En estas circunstancias, el riesgo de equivocarse es alto.* (Andrade, 1996)

## 4.2 *Propuesta de Intervención Comunicativa*

### 4.2.1 *Presentación*

CFE, empresa estratégica que tiene por objetivo “*la planeación del Sistema Eléctrico Nacional. (Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 10 de marzo de 2004)*”

La CPH, es uno de los organismos interno de la CFE, posee la responsabilidad definir el potencial hidroeléctrico del país.

([www.cfe.gob.mx/www2/QueEsCFE/conocimiento/Marcolegalynormativo...](http://www.cfe.gob.mx/www2/QueEsCFE/conocimiento/Marcolegalynormativo...) 10/07/2005)

Asimismo tiene, ante la institución, que cumplir con los lineamientos de certificación y normatividad en la aplicación del Sistema de Gestión Integral SGI (calidad, ambiental y seguridad y salud en el trabajo), con el propósito de consolidarse como una organización de vanguardia, la cual cuenta con el “capital humano más valioso”. (*Manual del Sistema Gestión Integral LM 500 27/Oct/50*).

Se rige por principios jerárquicos y funcionales, centrados en una autoridad ordenadora y principios fundamentales de comunicación lineal, la cual se da por las representaciones que determina la CPH:

- ✓ Su comunicación es funcional descendente, sus flujos de información son regidos por la confidencialidad y medición de la misma, hacia los diferentes niveles de la estructura.
- ✓ Los flujos de información formal de mensajes escritos son: memorandos, circulares, oficios, procedimientos, planos, manuales, procedimientos, instrucciones de trabajo, reportes, contratos, informes, entre otros. Circulan al interior y exterior de la organización. En este tipo de documentos van problemas anexos, por ejemplo:

Algunos documentos llegan a destiempo, o no se da respuesta inmediata de algunos asuntos, se desfasan fechas continuamente para la entrega del trabajo documental, se extravían documentos, por lo que no se da respuesta, falta de información para cumplir con claridad con los procesos de trabajo, cambios constantes en los datos técnicos, falta de integración entre los diferentes niveles de responsabilidad. Se

descalifican trabajos y se solicitan diferentes cosas sin fundamento lo cual origina atrasos o se actúa bajo la presión del bomberazo.

Se cuenta con reuniones y juntas de trabajo en los diferentes niveles de la estructura (directivos, mandos medios y operativos). En algunos de estos eventos suele darse más la coactuación que la comunicación. En los que se discuten temas repetitivos, no se respetan las decisiones o experiencias técnicas, se ejerce el control y despotismo hacia los integrantes de la reunión. Muchas veces la información se va perdiendo en cada nivel jerárquico, o bien no se transmite correctamente a la base operativa, propiciando los famosos cuellos de botella y deficiencias en las entregas de trabajo a tiempo.

- ✓ Sus redes de comunicación se dan al interior y exterior de la organización por su infraestructura de primer nivel. Existen en red conexiones a nivel nacional para responder con prontitud, veracidad y nitidez a los asuntos que demanden los diferentes niveles jerárquicos de la CPH. Por medio de la red se implementan todos los documentos del SGI, para el conocimiento y consulta de éstos por parte del personal de la CPH, aunque la mayoría del personal no los consulta, salvo por alguna auditoría en puerta.

Esta red está subempleada por falta de trabajo, lo cual propicia que esta tecnología se use más para asuntos personales.

- ✓ La CFE-CPH proyectan la imagen de una cultura de ser una “Empresa de Clase Mundial” y difunden a través de: cartelones en pasillos y calendarios de bolsillo la política integral del SGI, para el conocimiento del personal, quienes no se sienten integrados a los procesos del SGI.
- ✓ La institución busca certificar los procesos de producción a través de Normas Internacionales de Calidad, Ambiente y Seguridad y Salud en el trabajo para implantar una cultura de clase mundial, entre el personal. Quienes, en su mayoría, desconocen los documentos relacionados con el tema y los directamente involucrados con los procesos. La CPH tiene como meta y lógica alcanzar la

*eficiencia, del balance entre los recursos y las metas; su objetivo distintivo es lograr más metas, con mayor calidad...pone en juego la tecnología, los procedimientos y la información”.* (Revilla, 30). Ante esto se da una contradicción evidente, porque lo más importante para la organización es la eficiencia financiera y proyección en imagen la organización, más que la consideración de la convivencia, competencia comunicativa, bajo el rasgo pertinente de una ética entre los actores (empleados) de la CPH. Flores califica esta relación subordinada en una red de compromisos regidos por la competencia comunicativa en el que interviene el lenguaje y la acción de éxito de los individuos. (Flores, p. 63)

- ✓ Por otra parte, cuenta con una riqueza en sus flujos de información y redes de comunicación *informal*. La cual se da en toda la organización. En este sistema de comunicación sobresalen conversaciones triviales, opiniones sobre asuntos que atañen a la institución, rumores, se observan o se infringen normas, salen las frustraciones, la identidad hacia la empresa, la creatividad o desánimo de grupos o subgrupos sanos o enfermos que afectan categóricamente a la organización. Revilla las califica como la *lógica de la cultura/afectividad... de las relaciones intersubjetivas de la manera de sentir,...en consecuencia de valorar... en un concepto de convivencia, en que los sujetos viven... la organización.* (Revilla, 30)

En síntesis la CPH cuenta con un orden perfectamente estructurado y funcional, regido por una *lógica del poder/liderazgo* el cual *representa un modo de ser y hacer*. En donde los procesos de producción y comunicación se sujetan al control, administración de los recursos humanos y materiales, para alcanzar la rentabilidad mercantil/financiera de la organización. (Revilla 2004).

Este hecho se transforma en el mito de la racionalidad, donde el símbolo cultural y del lenguaje es: “ISO”, calidad, “empresa de clase mundial”, “control de los procesos”, “certificación”, etc. Lo cual busca integrar al personal bajo una estrategia de cambio cultural, pero de una forma mecánica de adhesión de valores y creencia normativas, que los líderes ejercen, para su aplicación dentro de las áreas.

Esto es una paradoja cultural-comunicativa, entre lo que la CPH **establece** y **dice idealmente**, y por otra parte están los **hechos** y **discursos reales**, que se viven al interior de la organización con los grupos y subgrupos.

La permanencia y unidad de los actores de la CPH sólo pueden plantearse desde la actitud responsable de la negociación, donde se examinen los puntos de quiebre para adentrarse al proceso del cambio para darle a la organización elementos básicos de conservación e innovación, es decir en un cambio autopoiético, en que las acciones se finquen sobre acuerdos que vayan en función a los beneficios comunes en pro de la dirección institucional, que promueve un alto nivel de competitividad por medio de elevar los índices de productividad, así como de calidad en el servicio.

Es de gran trascendencia ubicar que los cambios en la actualidad deben regirse bajo la concepción del consenso entre los directivos y nivel operativo, del auto-convencimiento, auto-motivación y compromiso entre grupos, subgrupos de la organización. (*Méndez, 1994*). Es evidente que la CFE-CPH no puede abstraerse de la realidad nacional e internacional de las demandas del orden económico, altos niveles de productividad hacia la globalización.

El convencimiento interno de la CPH ante este reto debe partir de la propia dinámica de interacción de convencimiento de sus integrantes. Los directivos demandan que las bases se sujeten a las disposiciones institucionales y ejerce su poder/control, sin embargo sus héroes, grupos y subgrupos requieren ser considerados en la elaboración de sus procesos reales, de sus necesidades y motivaciones, respeto hacia su experiencia y reconocimiento de sus logros. Ambas partes requieren enfrentar los puntos de quiebre para que se lleguen acuerdos negociados en los que se promuevan estrategias comunicativa de convenio ético, sensibilización cultural de los cambios de innovación para que se dé la coherencia entre el discurso y la acción real de la organización.

## **Los resultados de la investigación.**

Con la aplicación metodológica de técnicas cualitativas que se aplicaron entre el personal de la CPH en los diferentes momentos de la investigación, sobresalieron aspectos que reflejan un evidente rompimiento comunicativo entre los niveles jerárquico y operativo.

Ante esta situación es necesario determinar que la organización se encuentra en una etapa de transición de *punto de quiebre*, para lo cual hay que partir de una concepción en donde deban establecerse estrategias de integración que vayan en función de recuperar *el potencial humano* de la organización.

Revilla retoma la premisa de Bartoli al expresar que *no hay comunicación en el vacío, es decir, no hay comunicación si no se da en el medio social*. (Revilla, 2004, p. 29)

Por lo tanto, comunicación es el vínculo entre dos o más sujetos que construyen su identidad a partir de la convivencia para dar origen a valores, normas que permiten la construcción de sociedades que van heredando saberes éticos y científicos.

Haciendo un paréntesis, es trascendente hablar del hombre adulto del que nos explica Ramón Adell Febrer a través de la *andragogía*, es aquel que es autosuficiente y posee autodirección. Quien aprende y adquiere experiencia que se finca en continuas reflexiones que le permiten crear su propia identidad. Dispuestos a aprender a partir de problemas que originan fortalezas para enfrentar y desarrollar alternativas que originan resultados eficaces en sus funciones, es decir ejercita el conocimiento de inmediato para estar de continuo forjando sus experiencia profesional o técnica. (Febrer, 1994)

En la CPH este hombre adulto se integra a un sistema social en el que interactúa coordinadamente con otro hombre adulto, que van conformando grupos y subgrupos crean un cúmulo de experiencias profesionales en el ámbito de la ingeniería del diseño y construcción de plantas hidroeléctricas que les han llevado a crear una identidad, una imagen corporativa. Sin embargo, cuando *“el modelo educativo ignora o devalúa la experiencia, deberá percibirse como un rechazo a la propia identidad”*. (Febrer, p. 11).



Dar inicio a una estrategia comunicativa en la que pueda abrirse la puerta hacia la empatía, es decir ponerse en los zapatos del otro, permite sensibilizarse en comprender a la otra parte y permitir que ambas puedan establecer en un nivel de comunicación horizontal, cara a cara.

Ángel Sánchez Huerta en su artículo “Punto de quiebre”, expone la importancia de la “*Teoría de la Transformación*”, de los doctores George Land y Beth Jarman, para explicar que el punto de quiebre organizacional significa entrar a una nueva era en la que el potencial humano debe concebirse como la parte primordial del cambio creativo a partir de una visión a futuro. *La teoría es una interpretación original y detallada del proceso creativo de cambio y crecimiento de la naturaleza.* (Sánchez, 1994, p. 43)

La teoría se fundamenta en tres fases que ayudan a identificar como las organizaciones deben partir de una mentalidad de éxito, para efectuar los cambios indispensables para alcanzar un crecimiento empresarial. Dichas fases se caracterizan por:

Ira. Fase	
Formación	Esta se caracteriza por la búsqueda caótica de un patrón con su medio ambiente.
2da. Fase	
Normativa	Se da posteriormente de haber encontrado el patrón de éxito, el cual hay que mejorar y repetir para promover el crecimiento en el medio ambiente. Se caracteriza por la producción masiva y por la toma de decisiones.
3ra. Fase	
Integración	Se liberan las limitaciones que rodeaban al sistema y se da un crecimiento cuantitativo, opuesto al cuantitativo. Aquí se dan pequeñas corridas de producción, descentralización de la toma de decisiones y la co-creación de nuevos patrones para productos, servicios y estilos de vida. Lo cual va propiciando que los procesos y articulaciones se vuelven más complejos

A fin de establecer una estrategia entre los líderes empresariales el Dr. Land menciona que éstos deben adoptar una visión creativa del mundo, para pasar al punto de quiebre de la fase dos a la tres. Considerando el interés real hacia sus miembros a fin de transmitir una visión que impulse a la participación creativa de su equipo y lograr la transformación del pensamiento hacia la co-creación de nuevas alternativas de desarrollo al interior de la CPH y con una proyección al exterior que impacte.

La teoría concluye, con la importancia de entender los tres principios universales de todo sistema natural, en el que las empresas debieran asumir: A) El poder de crecimiento creativo.- todo sistema es capaz de crear lo que nunca ha existido. B) Poder de impulso del futuro.- Este se da por las posibilidades hacia el futuro, con nuevas alternativas. C) La fuerza de la conectividad.- Surge a partir de conexiones a nivel de orden y complejidad superiores, es decir crear resultado de acciones de asociaciones abiertas y de entendimiento que traspasen al pensamiento tradicional. (Sánchez, 1994, p. 43)

Con esta caracterización se pueden iniciar las conexiones necesarias para determinar una administración del quiebre en las organizaciones para redefinir una nueva visión comunicativa a partir de planteamientos que propicien mejorar los flujos de información y redes de comunicación eficaces.

#### 4.2.2 *Plataforma estratégica*

A) La situación presente cambiarla por una imagen que refuerce la fortaleza de identidad entre los héroes, grupos o subgrupos la CPH. Jaime Pérez propone que se considere por ejemplo: **Situación interna** en la que se pueden observar las *condiciones de trabajo, recursos disponibles, grado de capacitación del personal, mapa cultural (subculturas existentes), tipo de relación (solidaridad y conflictiva), diagnóstico comunicativo*. **Imagen interna: Autoimagen**. Reconocer estos elementos permite ubicar hacia donde se va a girar el diagnóstico estratégico de comunicación de la CPH. (Pérez, 1998, p. 50).

B) Conocer las fortalezas y debilidades de los dos niveles antagónicos de la CPH, para buscar la unidad e identidad del grupo para fortalecer la cultura organizacional a partir de una estrategia comunicativa entre los integrantes de la organización.

Derivado del estudio de planeación estratégica de la CPH se obtuvo la matriz FODA y sobresalieron los siguientes puntos de análisis:

### **Fortalezas**

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prestigio internacional en diseño y construcción de plantas hidroeléctricas.</li> <li>✓ Personal experimentado comprometido.</li> <li>✓ Sistema Integral de Gestión certificado.</li> <li>✓ Infraestructura de informática y telecomunicaciones a nivel nacional.</li> </ul>	<p>Estas dos primeras fortalezas para la CPH son aceptadas y las tiene identificadas, sin embargo, en los hechos no ha hecho nada para mantener un equipo fuerte que le sostenga por sus conocimientos. Durante entrevistas, aplicación de técnicas cualitativas y medidas de discrepancia se rescató el gran valor y cualidades que posee el personal, quienes están dispuestos a aceptar cambios institucionales sin perder las grandes fortalezas que se han adquirido por cada hombre adulto del cual nos habla Febrer. Cualquier cambio es aceptado, salvo con la cualidad de que sean considerados como un equipo. Reconocer y aprovechar cada fortaleza representa para cada individuo ser co-responsable de entrar en un proceso comunicativo donde las ideas se transfieran entre compañeros, con la finalidad de cambiar su comportamiento para el bien común organizacional. <i>(Flores, 1997)</i></p>
---	---

### **Debilidades**

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mala distribución del trabajo.</li> <li>✓ Desconocimiento de la Misión, Visión Objetivos y Valores.</li> <li>✓ Pérdida de capital</li> </ul>	<p>CFE-CPH documentalmente posee una dirección clara de a donde va, se preocupa por actualizar, modificar estrategias, políticas, misión, visión etc., con el propósito de mantenerse a la vanguardia a nivel mundial. Cuenta con un equipo de trabajo competente, pero ha considerado que la simple implantación de estas cualidades puestas en Intranet, el portal de CFE y con el apoyo de sus Áreas Administrativas es suficiente para que el personal camine a</p>
---	---

<p>intelectual</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rechazo del personal al Sistema Integral de Gestión</li> <li>✓ Desorganización de la información</li> <li>✓ Falta de planeación en la capacitación</li> <li>✓ Personal desmotivado</li> <li>✓ Falta de liderazgo</li> </ul>	<p>la par de estos cambios, lo cual no ha sido suficiente.</p> <p>La difusión masiva solo ha respondido a un actuar mecánico donde el Emisor envía un mensaje información importante al Receptor, sin esperar de este una respuesta de entendimiento, comprensión y compromiso de adoptar como parte de una cultura organizacional la misión, visión..., porque a quienes se requiere hacer llegar toda esta información es un grupo de gentes que poseen diferentes representaciones, sentimientos, conocimientos. No se ha buscado al recurso humano de la organización, para establecer consensos y acuerdos a través de la comunicación interpersonal, cara a cara. De ahí que los costos más altos de las organizaciones es el costo psicológico del que nos habla Moles.</p> <p>Existen deficiencias latentes por la mala planeación por la perdida de capital intelectual y la falta de acciones necesarias para contratar personal profesional en el área de ingeniería a fin de que éste se capacite con el trabajo en el diseño de plantas hidroeléctricas. La mala distribución del trabajo ha originado desorganización en la información, vicios como tiempos muertos, falta de interés hacia el trabajo, desmotivación, entre otros.</p> <p>Lo anterior es el resultado de la falta de dirección por parte de los líderes, a quienes califican de oportunistas, sin el apego e identidad hacia la empresa. Esto indica que la cultura organizacional está cargada de significados que no están en armonía al interior y exterior. Por lo que es necesario reorientarla en su comunicación y cultura, para alcanzar la integración y equilibrio entre sus miembros.</p>
---	--

## Oportunidades

<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Reestructuración.</li><li>✓ Autonomía de gestión a la CFE</li><li>✓ Necesidad de proyectos hidroeléctricos en otras naciones.</li><li>✓ Amplia cartera de proyectos.</li><li>✓ Contar con un programa con visión a 10 años de proyectos hidroeléctricos e inversiones estimadas para el sector eléctrico nacional.</li><li>✓ Altos costos del gas</li></ul>	<p>CFE ha adquirido un rango estratégico a nivel nacional y por ende experiencia en sus diferentes áreas para desempeñarse como una empresa autónoma y autosuficiente.</p> <p>La CPH posee características de análisis de información al contar con una cartera de proyectos, con programas con una visión a largo plazo, reconocer que la generación de la electricidad por medio de las hidroeléctricas se tiene garantizada la energía por más de 40 años. Por lo que el diseño de estas es fundamental sostener y fortalecer el equipo de trabajo..</p> <p>Reconoce que la experiencia adquirida en el diseño y construcción en ingeniería de plantas hidroeléctricas es fundamental para proyectarse a nivel internacional.</p> <p>Considerar estos puntos importantes convendría a la organización entender que los logros o metas institucionales principian en la creación entre sus miembros, grupos y subgrupos redes de comunicación fuertes para afirmar la identidad nacional con una proyección mundial.</p>
---	--

## Amenazas

✓ Privatización.	El concepto de privatización surgió con más fuerza en los años 80 en México, con los principios del Consenso de Washintong, el cual es encabezado por el gobierno de George W. Busch de Estados Unidos, quien promueve que los gobiernos Latino Americanos dejen de administrar las empresas públicas y nacionalizadas. Se busca por igual que desaparezcan los subsidios a la sociedad.
✓ La disminución y restricción presupuestal	Afortunadamente la CFE aún no ha ser privatizada por estar amarrada legalmente a la nación, sin embargo, se sabe que existen negociaciones por debajo del agua.
✓ Ocupación de plazas por personal que no tiene arraigo o identidad hacia la CPH.	Consenso de Washintong enero del 2006. Disponible en internet <a href="http://bolivia.indymedia.org/es/2005/25077.shtml">http://bolivia.indymedia.org/es/2005/25077.shtml</a>
✓ Perdida de trabajo, por darse contrato a empresas externas.	El actual Presidente Vicente Fox se ha dado a conocer a través de los medios de comunicación necesidad de permitir la interferencia económica de la iniciativa privada a una empresa estratégica a nivel nacional. La presión ha sido constante para cambiar de rumbo, esto afecta tanto al interior de la institución, como al exterior. Esta medida ha propiciado una reducción presupuestal considerable para poder conservar su autogestión.
✓ Problemas sociales que se presentan previo y durante la construcción de los Proyectos.	Lo anterior, ha sido motivo para que las plazas que se tienen dentro de la estructura sean ocupadas por amiguismo, o familiares que no tienen experiencia en el diseño de plantas hidroeléctricas y que solo responden a los intereses que la Alta Dirección requiere para satisfacer sus intereses, quienes no tienen ningún arraigo ni interés sobre el trabajo y trayectoria de las hidroeléctricas.
✓ Disminución en la plantilla técnica base de la CPH por jubilaciones, sin contar con una estrategia para atender está problemática.	
✓ El requerimiento para ejecutar obras sociales	

<p>no programadas, por situaciones socio-políticas.</p>	<p>Además de no cubrir las plazas que se están dejando por jubilación de ingenieros que cuentan con un cúmulo de conocimientos que se sintetizan en experienciasl.</p> <p>Lo anterior es una herramienta para los líderes para justificar la necesidad de dar a contrato los trabajos de la ingeniería de detalle a empresas externas, sin considerar que el personal que aún está no tenga trabajo y esto cause pérdidas económicas fuertes por decisiones que se contraponen a la realidad. La fuga de capital es fuerte y no se hace nada por corregir.</p> <p>Otra de las amenazas para la CFE-CPH es que por la falta del apoyo gubernamental y presiones socio-políticas se extrapolan requerimientos de obras sociales, que afectan al interior de la institución y genera gastos innecesarios y desequilibra el presupuesto. Son elementos que el gobierno utiliza para justificar sus propuestas, para la ingerencia de la iniciativa privada.</p>
---	---

#### **4.2.3 Estrategia comunicativa**

A través de toda esta investigación se ha ido separando cada sistema: Organización, Comunicación y Cultura y en cada uno se reconoció que su fuerza integradora es el factor humano. La CFE y en especial la CPH ha sido el sistema básico de estudio, sobre la cual se han ido descubriendo las conexiones indispensables e indisolubles de la comunicación y cultura, para que el hombre pueda crear organizaciones habitables.

Se ha empleado más de una vez el término *AUTOPOIESIS* para ubicar a la organización, a la comunicación y a la cultura como sistemas biológicos que saben buscar la unidad y trascendencia para sobrevivir, porque saben mirarse en su interior para crear procesos más complejos y viables de autorregulación, para adaptarse a las exigencias del medio ambiente.

Gareth Morgan en su libro de Imágenes de la Organización menciona que *estrictamente hablando las organizaciones ni piensan ni actúan, son los miembros... son los que lo hacen... las organizaciones son un producto de sus pensamientos y de sus acciones.* (Morgan, p. 363). Es decir, que las organizaciones viven por el factor humano, quien a través de actos comunicativos, trascienden y crean culturas que fincan la identidad organizacional, que les prodiga la satisfacción del trabajo profesional o técnico, que al paso del tiempo se ajusta ante los problemas que permiten el aprendizaje y en consecuencia la experiencia que trasciende a modificar su entorno social.

El propósito de esta investigación es proponer soluciones viables de crecimiento, a través de una estrategia comunicativa a nivel interno.

El problema medido parte del quiebre comunicativo y cultural entre los jefes-Alta Dirección y el personal operativo de la CPH. Es una organización débil que no comparte significados comunes, y esto obstaculiza que los líderes no reconozcan la crisis y en consecuencia no se resuelva con oportunidad.

El problema medido se sintetiza en los tiempos muertos que tiene el personal en la CPH, generado por: Inadecuada distribución de trabajo, Hay personas con sobre carga de trabajo en tanto otras no tienen nada que hacer, Existe trabajo de ingeniería de detalle que se está dando por contrato, ocasionando que el ocio se acrecenté entre el personal; se está perdiendo interés, conocimientos, experiencia, disposición, habilidad en el trabajo de ingenieros, técnicos, secretarias, oficinistas, administrativos etc.; la CPH está rompiendo con la dinámica comunicativa que se fincó, por mucho tiempo, en hidroeléctricas y que le permitió tener importantes índices de eficiencia en la producción y reconocimiento en el ramo a nivel nacional e internacional.

Estos elementos ayudan a encontrar los procesos o móviles ocultos que explican y permiten comprender de forma en la que se comportan los integrantes de la CPH.

Jorge Pérez Gómez (2004), en su análisis de Los enredos y abismos del liderazgo mexicano... define al liderazgo como *“el fenómeno de poder más influyente en las organizaciones. Es una lógica que se impone sobre otras posibles... y es en ésta donde se*



*propician los quiebres organizacionales se debe a la incapacidad de administrar el poder en y de las instituciones públicas.” (Pérez, p. 12).*

CFE-CPH es una institución pública que ha escenificado actualmente un liderazgo de poder autoritario y despótico (expresión de los mismos trabajadores), que a diario tienen que aguantar instrucciones fuera de contexto, estados de ánimo explosivos del líder y sus “lídercitos” que consideran el control desmedido, imposición de los asuntos, favoritismo de empleados que se sujetan sin “chistar” ante cualquier anomalía a fin de mantener su estatus, orden exacerbado, como el estilo de vida funcional dentro de la organización. Es el foco encendido donde se dejan ver las evidentes anomalías que van en contra de una ética profesional y de la responsabilidad ética de servidores públicos.

Este punto de quiebre es evidentemente entre el líder y empleados quienes se ven ante esto derrotados por el temor de ser expuestos y afectados en los beneficios que la organización otorga, por ende en sus necesidades económicas personales y familiares, por ejemplo: que les quiten su bono de productividad, que su promoción sea detenida indefinidamente, que se congele su situación laboral, entre otras adversidades. Que son como los agujeros negros de los que nos habla Morgan en su libro de Imágenes de la Organización. (*Morgan, p. 216*)

En contraste, los aspectos encontrados que pueden unir, vincular e integrar a la Organización son:

- ✓ Revaloración del capital humano
- ✓ Reconocimientos
- ✓ Motivación
- ✓ Difusión de la Planeación Estratégica de la Organización
- ✓ Recuperación de la Materia de Trabajo.

Ante esto se pretende dar a conocer la importancia de establecer una estrategia comunicativa a partir de:

La difusión se presentará a partir de una comunicación interpersonal con los héroes (éstos son los empleados que tienen buenas relaciones entre los grupos y subgrupos de la organización). Esto es favorable para promover la comunicación estratégica, y comunidad

comunitaria (subgrupos y grupos). El mapa cultural permite identificar a los grupos y proponer soluciones que partan del propio individuo. La difusión debe estar regida por promover la motivar y difusión de acciones dirigidas a crear una estrategia comunicativa.

#### **4.2.4 Planes de Comunicación, Programa de Comunicación y Proceso de Comunicación**

- ✓ El lugar de reunión debe ser en el lugar del trabajador, salas de juntas (donde se sienta a gusto el empleado) dentro de la CPH, o en lugares informales como restaurantes
- ✓ Las reuniones serán de una hora y media máximo, con un programa de actividades (se incluirán comentarios que promuevan la riqueza comunicativa).
- ✓ Las reuniones se programarán cada semana a efecto de observar el interés, participación de los actores e impacto de la información para promover la nueva imagen de una cultura organizacional fuerte. Es decir lo que Abravanel (19989, denomina manejar una filosofía compartida.
- ✓ En total está programado para aplicarse en 22 semanas, es decir 5 meses a fin de integrar al final un análisis complementario que surgió de dichas reuniones personales o grupales (comunicación cara a cara) en la oficina o fuera de esta para conocer el propósito del diálogo entre los Actores organizacionales. Llegar a acuerdos consensados. Afirmer valores, conocimientos trasmitidos, respeto a los acuerdos, proponer cambios necesarios que permitan la innovación y propuestas negociadoras ante la Alta Dirección,. Con objeto de que la jerarquía observe los cambios de innovación que surgieron de sus miembros.
- ✓ Al inicio de la reunión se identificará el coordinador del evento como el profesional en comunicación y de la importancia de establecer en las organizaciones una estrategia comunicativa para mejorar los procesos de producción con base en una plataforma humanista, en donde se destaque la importancia de la subjetividad, como complemento de la objetividad. Breve explicación.

- ✓ Posteriormente se dará a conocer a través de una proyección la Propuesta Comunicativa (ver Anexo 10). Dicha propuesta se dará a conocer con una presentación ejecutiva titulada: “Coordinación de Proyectos Hidroeléctricos, a la vanguardia en la Comunicación”, con una duración de 15 minutos.
- ✓ Al final de la proyección se darán 20 minutos para que los actores puedan expresar sus opiniones, las cuales serán grabadas (se aclara que dichas opiniones solo serán importantes para integrar un trabajo que enriquezca las redes y flujos de información entre los actores organizacionales y se omitirán los nombres de los asistentes para evitar inconvenientes.)
- ✓ Presentar durante 20 minutos dar a conocer resultados de esta investigación, hacer notar la importancia de la comunicación como herramienta que integra, permite llegar acuerdos para modificar con corresponsabilidad el ambiente laboral con una estrategia ética comunicativa a fin de lograr la eficacia y eficiencia en el servicio de la CPH.

Para lo cual se busca coordinar las acciones y estrategias bajo una **dimensión de cambio** para ubicarla ya sea a partir de una *Decadencia, Estancamiento, Adaptación, Revolución cultural o Revitalización*. Comprensión entre los modos de **integración** e **interacción** de la **organización e individuos** a partir de una reproducción exacta, en virtud de que es más fácil cambiar el sistema organizacional, que la particularidad e idiosincrasia personal de cada empleado. (J. Pérez, 1998). Identificar la importancia de conducirse hacia una reproducción metacultura, con el fin de que los miembros comprendan el sistema de símbolos y se empleen para prever y predecir su comportamiento. Buscar la corresponsabilidad de cada una de las partes para llegar a una negociación.

- ✓ Diez minutos en los que se dará a conocer el lema comunicativo “*Coordinación de Proyectos Hidroeléctricos a la vanguardia, en Comunicación*”, y el propósito de proponer a la Alta Dirección se incluya dentro del Manual del Sistema de Gestión Integral la importancia y proceso ético comunicativo dentro de la CPH, como un fundamento regido por el acuerdo consensado del personal de hidroeléctricas.

- ✓ Diez minutos antes de terminar con la reunión, se propondrá a los asistentes concluir con alternativas que promuevan la visión estratégica de la comunicación. Motivar para que participen por convicción en la implementación innovación como la alternativa de cambiar para conservarse como una organización autopoietica que busca acrecentar su comunicación hacia una dinámica dialéctica, es decir hacia una cibernética de 2do. Orden.
- ✓ Como producto comunicativo se plantea lo siguiente: Se dará por concluida dicha reunión y a la salida se les otorgarán a los asistentes algunos presentes, con el lema impreso

*Coordinación de Proyectos Hidroeléctricos*  
*A la vanguardia, en Comunicación*

(Nota: este lema será usado aplicando los lineamientos del Manual de Identificación Corporativa).

Los artículos pueden ser:

- Mouse pad
- Tazas
- Plumas y lapiceros
- Agendas
- Camisas

Así mismo se implementarán en las PC's

- Pantalla de inicio con el lema y los alcances de la propuesta estratégica de comunicación.
- Viajes a las obras en construcción para incentivar al personal por su desempeño eficiente y eficaz.

Fernando Pérez Correa en su artículo de “*La negociación: hechos y simulacros*” plantea la importancia que tiene la negociación, ya que se parte del *principio de equilibrio positivo*, porque son el resultado de acuerdos que promueven la *certidumbre, saldos razonables, salidas decorosas*, donde no se transgreden los derechos EGO y se consideran los de ALTER, ambos en un plano *ético de comunicación* que se traduce en valores de respeto, honestidad y lealtad del individuo que debe fortalecer su identidad dentro de la CPH, con el objetivo de iniciar con la unilateralidad de la institución, solo así puede enfrentar su entorno. (Pérez, 1995)

Para Jaime Pérez es necesario considerar tres condiciones de negociación, para poder llegar entre los interlocutores a acuerdos que favorezcan la paz.

- Relaciones existentes entre las fuerzas existentes en la organización como: proceso y resultado.
- Respeto entre los niveles de la organización, se respeta la soberanía de cada uno sin sobrepasar los derechos. Entender que establecer nuevos acuerdos de negociación es para buscar el beneficio de todos dentro de la organización. Respetar las estructuras. Devolver el derecho del habla a los niveles operativos. *La negociación esté fincada en la ética y en la política y que los pactos se cumplan.* (Pérez, 1995, p. 40).
- Sin embargo, hay que tomarse de los HÉROES o ASES (sujetos que se relacionan entre las áreas y tienen contacto con otros miembros de las diferentes áreas), subgrupos que han participado de forma directa e indirecta en este estudio como precursores de nuevas estrategias que motiven al cambio organizacional. Finalmente en los grupos para integrarlos como una unidad e identidad de la CPH. Para Abravanel (1998), es importante que los miembros de la organización transmitan de boca en boca el eslogan, como la forma en que se vaya afianzando una cultura de identidad individual, para conformar una plataforma de identidad colectiva:

## *Coordinación de Proyectos Hidroeléctricos*

### *A la vanguardia, en Comunicación*

Alcanzar las metas organizacionales a través del consenso, lealtad, honestidad, y compromiso de sus miembros bajo acuerdos de interacción, e intervención comunicativa, en el que se consideren las opiniones, oposiciones o diferencias de sus miembros, pero para construir acciones que promuevan la innovación y permanencia empresarial, en el ámbito nacional e internacional, para lograr satisfactores comunes e incentivos personales y de equipo, en un ambiente habitable.

#### **4.2.4.1 *Difusión de la Propuesta***

La presentación ejecutiva es el instrumento por la cual se dará a conocer la importancia de la Comunicación y Cultura dentro de Organización.

El fin es lograr impactar, involucrar, motivar, convencer a cada miembro de la Alta Dirección de la CPH a fin de incentivar interacciones comunicativas (interpersonales), que promuevan acuerdos éticos, para buscar la fortaleza cultural, estabilidad y sobrevivencia de la misma.

La presentación tiene una duración de 15 minutos y se dan a conocer brevemente los antecedentes, resultados de la investigación FODA, entre los que sobresalieron factores de peligro o quiebre dentro de la organización, para rescatar los factores que promover una estrategia comunicativa y establecer un producto comunicativo que finque acciones que trasciendan a cada trabajador de la CPH. Se comulgue con un mensaje institucional de comunicación de vanguardia, con una cultura organizacional fuerte funcional. Se dan a conocer alternativas de difusión para dar a conocer la visión de vanguardia comunicativa.

La definición de comunicación, organización y cultura como los factores que integran las acciones de Ego (líder) y Alter (trabajador), y quienes reconocen a la comunicación como un sistema que atraviesa todos los ámbitos de la organización (cultura, política y economía).

Finalmente se concluye con una visión personal del investigador, en base a la experiencia que tuvo durante la investigación.

#### **4.2.4.2 Vocabulario y definiciones:**

- **Comunicación:** es el vínculo entre dos o más sujetos que construyen su identidad a partir de la convivencia para dar origen a valores, normas que permiten la construcción de sociedades que van heredando saberes éticos y científicos.
- **Organización:** asociación regida por una estructura funcional, en dirección a prestar un producto o servicio.
- **Cultura:** “La cultura de una organización esta constituida por todos aquellos factores humanos que influyen en el rendimiento y el funcionamiento de una organización como intereses, aspiraciones, ideales, emociones, impresiones, ideologías, costumbres, tradiciones, concepciones, opiniones y representaciones, es decir factores humanos” (*Pérez, 1988, p. 15*)

#### **4.3 Propuesta comunicativa:**

La propuesta se aplicará al capital simbólico grupo Experiencia, quien tiene una fuerza indomable por no inclinarse con facilidad ante las injusticias o actos ilícitos, por reclamar su derecho al trabajo y porque no se pierda la experiencia en ingeniería que se fincó gracias al trabajo de muchos ingenieros. Es un grupo que en medio de la crisis quiere aportar varias soluciones que promuevan la sobrevivencia no solo del grupo, sino de toda la CPH.

Para este grupo Experiencia las diferencias son muy importantes, ya que son estas las que buscan la estabilidad, seguridad y firmeza del bien común. La investigación se logró gracias a la colaboración en su mayoría de este grupo, quienes han querido ver a través de este proceso de investigación elementos necesarios que den una luz de esperanza, que pueda trascender en actos concretos de honestidad, lealtad, dirección,... en trabajo productivo y equitativo. En el reconocimiento de su presencia como individuos pensantes, inteligentes, con valores,... en una palabra con sus representaciones que aportan

conocimientos y valores a la CFE, la cual es el motor de su accionar diario, como individuos, dentro de la organización.

A través del FODA se identificaron las características básicas en las que se encuentra la CPH, las cuales son bien conocidas por la mayoría del personal. Quienes no las tienen por escrito, pero las ubican muy bien por la visión que tienen de su ambiente de trabajo.

Un factor muy importante dentro de este grupo, es la calidad moral de su representante sindical y la identidad que los agremiados tienen hacia él, porque es una persona que surgió del mismo grupo y sin conocer mucho de las acciones de trabajo sindical se ha documentado lo suficiente, para reconocer cuando ciertas acciones de la Alta Dirección van en contra de los principios de trabajo, acordados entre el Sindicato y la Empresa.

Teniendo a favor estos tres elementos es importante dar inicio con la propuesta que debe iniciarse con el subgrupo Impotencia, que se caracteriza por ser un grupo que está próximo a jubilarse y son quienes tienen la experiencia de la ingeniería de detalle, del eje central de la CPH.

- Es fundamental rescatar el orgullo de pertenecer a un grupo hidroeléctrico con una trascendencia histórica que aún está presente entre el personal. Reconocer que las grandes civilizaciones se fundaron sobre la comunicación eficaz para alcanzar el logro de sus metas, gracias a la adecuada interacción y acciones de hombres que se coordinaron para actuar y dejar huella en el presente y trascender al futuro. Por lo cual, le compete a los héroes organizacionales (ingenieros próximos a jubilarse y quienes conocen y portan el conocimiento) dar a conocer a las recientes generaciones la importancia de mantener y fortalecer la experiencia en el diseño de plantas hidroeléctricas. Por ejemplo: Un ingeniero con experiencia en X especialidad, trabajando con uno o dos ingenieros de reciente ingreso. Un equipo que se comunique para lograr acuerdos y acciones éticas. Evite la coactuación entre sus miembros.
- Los héroes organizacionales se caracterizan por poseer carácter, autoridad, inteligencia, carisma,... para conducirse entre grupos y subgrupos. Es convencer a



los Otros con acciones y acuerdos, para formar y fortalecer un sólo grupo homogéneo en valores, misión, visión, objetivos estratégicos que impacten a la Alta Dirección. Ejemplo: Líder sindical, ingenieros de experiencia, secretarias, oficinistas de mayor antigüedad (entre otros) y personal de reciente ingreso

- Formar y conformar un grupo cultural que promueva la unidad y el respeto entre sus miembros. Donde se consideren las diferencias y coincidencias entre sus miembros organizacionales, para adecuar o cambiar normas, valores, procesos etc., necesarios para producir cambios innovadores. Reconocer que la comunicación es el sistema dialéctico en el que los hombres se coordinan para mejorar sus procesos de producción.
- Dentro de este grupo reconocer los que son héroes que gocen del reconocimiento, respeto y experiencia ante otros amigos o compañeros. Entablar con ellos, un proceso de comunicación informal, en donde puedan proponerse soluciones factibles de aplicar e impactar a los allegados a ellos. Proponer que se pidan compromisos de estos, para ir afianzando a través del consenso. Pláticas informales dentro o fuera de la institución.
- Establecer una alianza con el sindicato, a fin de eliminar temores de represalias por parte de los jefes. Reconocer que la ignorancia de los derechos laborales y la dirección (misión, visión, valores, estrategias, etc.) de la empresa leva al fracaso. Sin identidad, sin cultura organizacional no existe una personalidad fuerte y por ende debilidad para sostenerse y sobrevivir.
- Manejar la situación actual, a mediano y largo plazo. Es preciso concientizar poco a poco a los involucrados a fin de que cada uno sepa que metas y estratégicas deban seguirse. La permanencia de un grupo de experiencia implica la sobrevivencia de un grupo de calidad que traspasa la indiferencia, el conformismo, el autoritarismo, etc..
- Propuestas consensadas. primero por los héroes, subgrupos y grupos informales para trascender a los formales.

- Alianzas entre héroes, subgrupos y grupos informales y el delegado sindical a fin de fortalecer la confianza y seguridad, entre sus miembros.
- Escuchar las propuestas de cada uno de los miembros de los subgrupos a fin de que se sienta integrado con la convicción de que todo acuerdo requiere por igual el consenso de sus miembros.
- Reconocer entre cada integrante la responsabilidad que se tiene como persona y con el grupo.
- Aceptar que se tiene el poder de ejercer acciones que favorezcan, bajo un código de ética, el compromiso de actuar por un bien común. Y conocer que se tienen compromisos entre los miembros para el logro de metas.
- Los héroes y miembros de los subgrupos y grupos deben concientizarse de que todo propósito, conlleva a tener derechos, pero también obligaciones. Y que ambos dan la personalidad y carácter para proponer y exigir al interior, como exterior al grupo. El fin es ir estableciendo acciones reales que impacten en ámbito formal, ejemplo: la productividad y que además aporten firmeza, decisión a los grupos.
- Ir avanzando primero de persona a persona, luego de subgrupos a grupos (entre amigos y buenos compañeros) informales para trascender a los formales. Los compromisos que se vayan dando sean en base a las interacciones entre sus miembros para ir conformando acciones concretas y soluciones de aprendizaje en el subgrupo Ubicación (ingenieros y personal de apoyo administrativo de reciente ingreso) para que la experiencia que se tiene pueda irse transmitiendo a esta nueva generación. Crear una red de comunicación entre los tienen experiencia y los que deben adquirirla, utilizando las estructuras formales con las que se cuenta actualmente.
- Reconocer la importancia de informar, sin obstáculos de confidencialidad, evitar los malos entendidos y poner por escrito los acuerdos veraces, que se van concretando o aceptando, bajo código de ética.

- Para llegar a los grupos formales, es indispensable que se tengan en ese momento, propuestas claras, veraces y oportunas, por parte de los agremiados, para ponerse en la mesa de negociación soluciones que promuevan beneficios comunes. Ejemplo: a mejor eficiencia en la producción, distribución equitativa del trabajo y derecho a conservarlo, es decir no se de a empresas externas. Cumplimiento en la participación y asistencia a cursos genéricos por cursos que promuevan el aprendizaje y destreza de las funciones que se desempeñan en cada especialidad o área.
- Tener derecho de asistir a Congresos si el empleado mostró dedicación, participación oportuna de su trabajo. Evitando favoritismos o elitismo entre cierto grupo.
- Con la conducta, concientización, consenso de los miembros de los grupos informales tener el conocimiento de la dirección de la CPH y CFE en cuanto a la misión, visión, valores, objetivos y estrategias que se tienen. Considerando la influencia que la Subdirección y la Dirección de Inversión Financiada poseen en la CPH. Para exigir el cumplimiento de estas obligaciones y hacer uso de las instancias institucionales para manifestar las anomalías o irregularidades que se den al interior de los grupos formales de la CPH.
- Esta propuesta requiere mínimo un año para ir integrando, concientizando del derecho de hablar, de comunicarse entre los individuos y llegar a acuerdos éticos, donde el compromiso responsable de cada trabajador conduzca a elevar la productividad, adquirir el conocimiento de hacia donde va la dirección de la CPH y la CFE.
- Comprender y aportar, por parte de cada trabajador, una cualidad más que sea escrita en la historia de la CPH-CFE, por estar siempre buscando soluciones claras, aceptables, reales que permitan la sobrevivencia, gracias a los cambios autopoieticos de sus miembros. Gracias a reconocer que las organizaciones viven o mueren por el factor humano que se comunica, que crea redes y flujos de información para producir o reproducir una organización habitable.

## *Conclusiones*

La cultura organizacional de la CFE está regida por una cultura clásica en donde la misión, visión, objetivos, metas van en una línea descendente. En la que cada Área Administrativa complementa para definir sus funciones que posee dentro de la estructura de la CFE.

Desafortunadamente el ideario organizacional posee una especie de capa de teflón que llega en palabras al personal o de oídas (como dirían algunos) que se desprenden al simple contacto con el vivir diario de los empleados. El personal vive su propia cultura organizacional que ha conformado de generación en generación. Es la cultura del orgullo cefeísta, de estar en un gran equipo de trabajo en donde todos en equipo pueden alcanzar grandes metas, macro acciones/proyectos hidroeléctricos.

La CFE-CPH poseen un aparato tecnológico lo suficientemente sofisticado y de vanguardia que también repele por tanta información al trabajador que no tiene tiempo para detenerse y conocer a su empresa y el propósito de las Áreas Administrativas. A falta de trabajo y ante un mundo de información, el usuario tiene la cultura de elegir lo más cómodo o accesible.

Sus líneas o flujos de información son medidos por la confidencialidad o por el burocratismo que cuando llega a su destino: llega a destiempo, incompleta o finalmente se traspapela en tantas instancias por las que tiene que pasar. La cultura de calidad de trabajar con procesos certificados es otra fuente de teflón.

Las redes de comunicación están bajo una cultura en donde el poder, las órdenes, el control, el autoritarismo, el bomberazo, la confidencialidad, son las herramientas que administran el contacto con los miembros de la organización.

Los empleados de hidroeléctricas conocen la comunicación interpersonal (cara a cara), unidireccional que por generaciones se han comunicado, reconocen la identidad cultural que los formó dentro de una Gran Empresa Nacional, que desde sus épocas gloriosas han ganado y traspasado fronteras internacionales. Sus flujos de información corrieron por la urgencia de contestar, actuar, responder en tiempo y forma con el trabajo que fue

trascendiendo a obras magnificas que permiten por 40 años la generación de energía eléctrica a todo un país.

Son estos miembros quienes tienen la cultura, le dan vida a la organización y quienes por generaciones se comprometieron con su trabajo de servicio servir a la nación. Es esa cultura de identidad de dirección que dirige y da a la organización la sobrevivencia, el hábito de vida.

Son los empleados que por generaciones se han adaptado comunicativamente al medio de jerarquías cada vez más mecánicas, más deshumanizadas, responden en conductas que puedan coordinar para hacer el trabajo que más les gusta; diseñar, crear, coordinarse, actuar, inventar,... todo para permitirse el derecho de permanecer.

Ante esto es indispensable revalorar esto y transmitirlo a las generaciones recientes, que están empezando a vivir que requieren ser humanizados en un proceso enculturizador.

Las generaciones jóvenes se les debe dar la oportunidad de valorar su historia de la CFE-CPH de quienes negociaron para restablecer los quiebres organizaciones de la experiencia no sólo en los conocimientos, aprendizaje y aplicación de actos de ingeniería. Sino más de buscar la identidad de pertenecer a una Gran Empresa Nacional.

Fueron muchos los que gozaron del auge CFE-CPH, ahora son pocos los que quedan para transmitir la riqueza cultural y de conocimientos a las generaciones que quedan. No pueden dar la espalda, cuando tienen la posibilidad de dejar una huella indeleble en los corazones de hidroeléctricas. Un padre, un sabio siempre busca el momento justo y apremiante para dar los mejores consejos antes de que el hijo parta para conocer el mundo.

¿Qué aprendí de mi organización?

Aprendí, que llegue en el momento justo, a una Gran Empresa Nacional que me ha dado la oportunidad de colaborar con un equipo de profesionales técnicos, secretarías, oficinistas, contadores, administradores, etc. Y ellos me han dado la oportunidad de desarrollarme

profesionalmente. Mi organización CFE-CPH es la gente que me sonrío o también ignora pero todos somos uno.

¿Qué aprendí de mis jefes?

Que me tocó trabajar con Experiencia, Dominio, Ventaja y definitivamente me inclino por Experiencia, porque como su nombre lo indica me dio un profundo amor e identidad hacia mi empresa, sin divisiones, sin discriminación, con la cabeza alta y la energía para triunfar.

# *Anexo*

## Matriz de Resultados

<p>No se suplen plazas. Estamos perdiendo experiencia. <b>A1</b> La inexperiencia impide una adecuada coordinación de la información entre las áreas <b>A3</b> Se pierde experiencia porque no se valora. <b>A2</b> Hay quienes realizan varias actividades, Por no cubrir las plazas. <b>A4</b> Gran experiencia en diseño de proyectos de generación. <b>A7</b> Experiencia y capacidad para enseñar. <b>A8</b> Ha disminuido la importancia y cantidad del trabajo. Se desperdicia experiencia. <b>A10</b> 15 años de experiencia. Nos presentan como si no fuéramos autosuficientes. Sin trabajo, Nos impiden seguir adquiriéndola. <b>A12</b> Orgullosos de pertenecer a un grupo de expertos. La institución no valora, desaprovecha. <b>A13</b> Antes era mucho mejor. Hemos sido escuela de la competencia y ahora en riesgo de desaparecer. <b>A14</b> Incoherencia no se puede ser de clase mundial y no reconocer tu propia experiencia. <b>A16</b> La CPH no hizo nada por rescatarla y ahora ya se les fue de las manos. <b>A17</b> Sin opinión. <b>A5, A6</b></p>	<p>Gran número de jubilados. Paradójico jubilados trabajan con externos. <b>A1</b> En CFE se va en 5 años el 80% del personal. Mismo trabajo con menos gente. Pérdida de experiencia en diseño. <b>A2</b> Deja plantillas vacías, gente ociosa igual a problemas. Opinan igual <b>A3, A9, y A4</b> La ingeniería de detalle hacen empresas externas perdemos experiencia. <b>A9</b> Sin opinión <b>A5, A6, A7, A12, A10, A11, A16 y A17</b></p>	<p>Globalización se norma ingeniería/licitación. Desconocen q/hacíamos. Regresar a antes. <b>A1</b> Más trabajo por sustituir a los que se van, gana lo mismo. Te guste o no. supervisamos/futuro ni esto vamos hacer <b>A3</b> No hay calidad en trabajo. Cambió el alcance del trabajo. Poca productividad. <b>A2</b> Baja productividad por el cambio. Sin funciones del puesto. No se hace un trabajo excelente. <b>A2</b> Los jefes hacen todo no aceptan apoyo, no delegan, propician horas muertas. <b>A4</b> Antes producción 600, ahora 200. Gente difícil para trabajar, pero no se puede generalizar. <b>A8</b> Tengo 8 meses trabajando. La gente no busca ni pide trabajo. <b>A6</b> Algunos trabajan, otros no. Conocemos nuestro trabajo y pongo granito de arena. <b>A7</b> Mantener materia de trabajo que la ingeniería de detalle, que ya no la sigan /quitando. <b>A9</b> Ingenieros. Se les carga la chamba por saber más. <b>A8</b> Se pierden puestos por avance tecnológico. Hay quienes solo viatican y no trabajan. <b>A12</b> Tengo trabajo cumplo con/el. Anteproyectos permanece, Diseños desaparece áreas reducidas. <b>A13, A14</b> se puede. <b>A16</b></p>	<p>Pérdida de trabajo por contratismo. El beneficio de ellos, no a CFE. <b>A1</b> El dar el trabajo por contrato es causa de indiferencia. El sindicato intervino para devolverlo. <b>A8</b> Hay pruebas de que actúan mal, hacen cosas malas p/debajo del agua. Tienen algo malo. <b>A9</b> Nos dañan y quienes firmamos el documento para defender el trabajo, sufrieron consecuencias. <b>17</b> Al haber un grupo reducido no saca la chamba, razón para dar la materia de trabajo. <b>A11</b> A los directivos no les interesa, son armas para hacer creer que no hay autosuficiencia. <b>A14/A11/A17</b> Se hizo comunicado p/regresar trabajo que se dio en contrato. <b>A9, A8, A2, A10, A12</b></p>	<p>No saben a donde van. Arbitrariedad por quien ordena. Rollo perverso de autoridades. <b>A1, A2, A9</b> Es arbitrario salir de comisión, porque voy cuando mi jefe no quiere ir a excepción de los internacionales. <b>A3</b> Hace poco nos cancelaron a todos el viaje al Cajón. Pese a que el director general lo autorizo. <b>A12</b> 7a17 Antes si viajábamos p/conocer las obras, eso motivaba. Ahora no les importamos. <b>A4, A8, A11, A12</b> Gente conformista, no progresa, no busca trabajo, valoro a CFE me gusta aprender. <b>A6</b> Hay quien se pone la camiseta, pero se vive en incertidumbre, temor de que esto acabe. <b>A7</b> Gente valiosa, trabajadora, jefes arbitrarios, no reconocen sus errores y falta de respeto. <b>A8</b> Hay cobardía, no hablan, miedosos, hay anomalías, desunidos, no queremos defendernos <b>A4, A5, A11</b> Ambiente tenso, defraudados y resentimientos por sus medidas. Unos nos esforzamos y animamos. <b>A10, A2</b> El miedo no es casualidad, se han tomado represalias, contra algunos de nosotros. <b>A11</b> Individualismo, cuidarse de gente sin escrúpulos. <b>A14</b> Antes era valioso había respeto, comprensión, todos aprendíamos y ayudábamos había lealtad y amor a CFE. <b>A17</b></p>	<p>Vamos a los viajes porque trabajamos. <b>A2, A9</b> Es arbitrario salir de comisión, porque voy cuando mi jefe no quiere ir a excepción de los internacionales. <b>A3</b> Hace poco nos cancelaron a todos el viaje al Cajón. Pese a que el director general lo autorizo. <b>A12</b> 7a17 Antes si viajábamos p/conocer las obras, eso motivaba. Ahora no les importamos. <b>A4, A8, A11, A12</b></p>	<p>Trabajen o no trabajen. Don Leonardo fue un gran personaje que aguanto, es un reto aguantar vara. <b>A1</b> Todo pueblo tiene los gobernantes que se merecen, y los delegados que merecemos. Los mendigos delegados. <b>A2</b> El senador defendió nuestros derechos, requerimos unidad y trabajar para permanecer. <b>A9</b> Tiene que ceder a los intereses del gobierno y CFE. No tiene porque intervenir en el contrato programa. <b>A2</b> Nuestro Abogado defensor. Nos defiende p/no alchahuetea. <b>A4</b> Solapa y protege gente ociosa en la organización, desmerita su función. <b>A8</b> Mientras el sindicato no se venda, todo marchara bien, pero... <b>A10</b> Sin despidos, tenemos un sindicato paternalista, cuida nuestros intereses, aunque dudo de unidad. <b>A8</b> Que todos ellos ejerzan plenamente sus derechos (contrato colectivo). <b>A11</b> Mexicanos envidiosos quieren que desaparezcan nuestras prestaciones en lugar de que busquen lo mismo para ellos. <b>A9, A2</b> El delegado ayuda a sus preferidos, las cosas no son parejas, eso desmerita, es un mal. <b>A12</b></p>	<p>Inv.privada construye la ing.q se hace/CFE no obtiene ganancias. Negocios más rentables/mundo. petróleo, electricidad y telecomunicaciones. CFE está 2do. <b>A1</b> Debe privatizarse, necesita inver. Privada, no hay liquidez. El riesgo + gde. quedarte s/trabajo. Preocupa porq reducirían 40% personal. <b>A2</b> Interdependientes no se les cobra la luz como debiera. <b>A3</b> Somos un país que no está preparado para meterle lana a sus propios negocios fuertes. Soy parte CFE y estoy orgullo. <b>A4</b> Empresarios molesto por venderles energía. Invir.tomarán poder s/freno. No van a echarnos la mano como trabajado/usuarios de la electrici. No creo que haya despidos por privatiza. <b>A8</b> Va afectamos como trabaja/con-sumidor desde el momento de la privatiza.En el Salvador el incremento fue 5 veces mayor. A Califor., le vendemos engería. Privatiza.negativa para la nación.<b>A9</b> El gob.y directivos la exhiben como no rentable, no les importa perder un gran poder como nación, el gran negociazo. <b>A12</b> Ellos construyen plantas Hidroeléc. recuperan su inversión y nos la dan p/generar la energía. Beneficio de ellos. <b>A13</b></p>	<p>Antes nos manejábamos con préstamos del Banco Mundial y ahí la llevábamos. <b>A2</b> Una empresa rentable. <b>A3</b> Quiero a mi Comisión porque todo lo que tengo se lo debo a ella, considero que se me dio la oportunidad de crecer. <b>A4</b> Una empresa muy noble. La empresa me parece buena porque se preocupa por apoyar a su gente para que estudie, que se supere para crecer intelectualmente, cosa que en cualquier otra empresa no lo hacen. <b>A6</b> CFE como una gran empresa que tiene un gran potencial, para poder crecer. <b>A7</b> Una empresa a nivel mundial, es la quinta empresa más importante a nivel mundial y hay que buscar ser la primera más grande empresa. Esa debiera ser su meta antes que pensar, como venderla. <b>A9</b> Los que crecimos en CFE somos más firmes, queremos a nuestra empresa, la mayoría de nosotros tenemos 20 años de experiencia en la Comisión, hemos participado con ella, hemos crecido con ella para servirle. <b>A9</b> Considero que Comisión es una empresa muy noble, que nos conciente mucho. Que nos ayuda mucho. <b>A12</b></p>	<p>Ejemplo al gobierno se le dan 100 pesos de lo que se gana por la electrificación. Este solo nos regresa 3 pesos. Con esos 100 pesos reinvertirlos, podríamos ser autosuficientes. <b>A1</b> Que nos dejen trabajar, que todos los recursos que obtengamos se apliquen a la CFE y no se la lleven a una bolsa común que tiene el gobierno. <b>A2</b> Definir los planes de expansión que la lana, que ingrese por generación de energía no se entregue a hacienda o sea que los reinvierta CFE. <b>A2</b> Para regresar a lo de antes, necesitamos recursos propios, presupuesto que teníamos y la libertar de ejercerlo, el número de gente que teníamos para tener la capacidad de sacar el trabajo de la ingeniería de diseño. Ser una empresa autosuficiente, con autonomía de gestión. No ligada al gobierno y que no nos estén chupando la sangre. <b>A2</b> Ser una empresa autosuficiente, no ligada al gobierno y que no nos estén chupando la sangre. <b>A13</b> Sin opinión. <b>A5, A6</b></p>	<p>Dirección debiera dar líneas estratégicas para que se enderece, revalorando. Parece que le funciona por su estaticidad. <b>A1</b> La persona que dirige tuviera conciencia de grupo, de coordinación, te aseguro que fortalecería y apuntalaba nuestro trabajo. Otra cosa sería para todos. <b>A1</b> Intereses arriba de nosotros, de los que no puedo hablar porque va en peligro mi chamba. <b>A2</b> El líder no tiene conciencia y no puede coordinar valorar fortalecer el gran negocio iríamos a la vanguardia. <b>A2</b> No hay cabeza, el salió de la tropa. Se olvido de que somos personas. Antes de él había integración. <b>A4/A10</b> Lo mejor sería que se disculpara por el mal que hizo con los de arriba, y se fueran. <b>A9/A10</b> No escucha, solo quiere controlarnos. Paradójico mal jefe/buenos ingenieros. No tenemos valor. <b>A12/A8</b> Seríamos otra cosa si se valorara a la gente, pero no hay dirección ni el deseo de que esto continúe. <b>A8</b> La CFE se proveyó de jefes nefastos y de uno que otro compañero para aniquilarla. No hay apego a esta <b>A9</b> Dejamos que sean ellos los que ganen. <b>A7</b></p>	<p>Los proyectos hidroeléctricos generan electricidad por 15 a 20 años. No contaminan, <b>A1, A2</b> CPH requiere una reestructuración, ya no se funciona como estamos. <b>A1</b> Se levantaron muchas presas que actualmente están funcionando. <b>A2</b> La Parota aparte de la generación de la energía, tiene potencial turístico, ahí cabrían 10 Valles de Bravo. <b>A9</b> Las hidroeléctricas tienen demasiadas bondades. Ayudan a controlar los escurrimientos, en las épocas de lluvia previniendo inundaciones en algunas áreas. <b>A9</b></p>	<p>Todavía no sabemos cuando se construye La Parota <b>A1</b> El contrato programa es muy general, es dinámico, por ordenes presidenciales se puede cambiar el proyecto y entrar otro proyecto. Hay intereses políticos y personales. <b>A1, A2</b> El contrato programa a estas alturas no está autorizado <b>A1</b> Un proyecto bien planeado sería llevarlo desde la ingeniería conceptual, básica, de detalle, pero hay quien exige que te brinques ya sea la básica, o la conceptual etc. <b>A1</b> Si no está firmado ese documento tan importante quiere decir que no es valido. <b>A4</b> Si la gente no sabe a donde va, y eso es malo. <b>A2</b> Es un rollo muy grueso a nivel país la planeación. <b>A2</b> La mala planeación viene desde arriba. <b>A2</b> El contrato programa es muy general. Pero la gente si sabe a donde va. <b>A2</b> El contrato programa no está bien establecido, no nos dan a conocer las metas. A ver porque no se tiene firmado. Muy molesto el actor. <b>A4</b> Muchas áreas están saturadas de trabajo y a otras no les dan trabajo. <b>A4</b> Esto es un desnivel que tenemos y no es justo por los jefes. Esto no es más que una gran falta de organización <b>A4</b></p>	<p>En reuniones hay quienes hablan sin ningún rasgo de vergüenza, para actuar deshonestamente. <b>A1</b> Antes nos manteníamos con un apego absoluto a nuestra reglamentación de trabajo en defensa de la empresa. <b>A1, A8</b> Quienes dirigen dan la pauta para muchas cosas indebidas. <b>A1</b> Como en toda empresa hay corrupción pero aquí nos están acabando y no se vale. <b>A4, A9</b> Hay que considerar que quienes dirigen dan la pauta para muchas cosas indebidas. <b>A8</b> Abuso de confianza hacia la empresa o institución. <b>A8</b> Ineptitud de los cargos y eso ha llevado a muchas cosas fraudulentas. <b>A8</b> La corruptela es porque solo muchos directivos están de paso no les interesa la empresa. Quieren saber que tanto pueden llevarse y luego se van a otra empresa y le aplican lo mismo. <b>A9</b> Los asesores sabemos que es una forma de sacarle dinero a la CFE, son parásitos. Amigos de los de arriba. <b>A9</b> Hay mucha corrupción entre los empleados, desde que piden un pase oficial y lo usan para casos personales. <b>A12</b> Hay una falta de ética profesional por muchos <b>A12</b></p>	<p>Lo que el personal debe conocer son los programas específicos de cada área, para cumplir con las metas trimestrales y anuales de capacitación al 90%. <b>A2</b> A la gente se le pide permiso y eso no se vale. Se da la instrucción de ir y punto. <b>A8</b> No es verdad porque se han mandado a los ingenieros a cursos técnicos y se han negado a ir porque no es en la mañana, en horas de trabajo, protestaron porque los manuales estaban en inglés. <b>A9</b> Un ejemplo se dio un seminario para ingenieros de estructuras. Había 50 lugares y solo uno se inscribió. <b>A9</b> Nunca nos dicen que cursos vamos a tomar. <b>A12</b> Nos deberían dar la capacitación que necesitamos y no la que es de relleno. Que ni nos sirve para el trabajo. <b>A12, A8</b> Solo se busquen certificaciones que hablan de aplicar calidad en los procesos de mejora en la producción, sin una real producción, donde solo unos cuantos sacan bajo presión el trabajo y otros únicamente se ocupen por asistir. <b>A15</b> Sin opinión. <b>A5, A6</b></p>	<p>Si no se transmite bien la información no es culpa nuestra. Porque la información es de jefatura de diseño, a departamento y luego a disciplinas. <b>A1</b> La falla de comunicación esta en los jefes de disciplina porque ellos tienen perfectamente claro que tienen que hacer y las fechas en que deben entregar el trabajo. <b>A1, A2, A11</b> Si nuestro dirigente no hablara cara a cara y nos dijera como andamos y el trabajo que hay otra cosa sería. <b>A4, A11</b> Si mi delegado me lo permite pudiera hablar de tantas cosas indebidas que se están dando. <b>A4</b> Si supiéramos a donde vamos todos nos pondríamos la camiseta y nos sentiríamos identificados con la empresa. <b>A12</b> Entre nosotros hay comunicación porque nos coordinamos en mi grupo. <b>A12</b> Los jefes deberían comunicarse más con nosotros y darnos a conocer los objetivos, las metas de cómo vamos y no solo buscar alcanzar las metas para ellos quedar bien. <b>A12</b> No nos dan toda la información que necesitamos para sacar la chamba pero eso no lo ven los jefes. <b>A12</b> Puedo tener por mi posición acceso a mucha información y creo que la gente necesita saberla no escondérsela. <b>A13</b></p>
---	---	---	--	---	--	--	--	---	---	--	--	---	--	--	--



		<p>Trabajo profesionalmente, pero hay mala distribución. Trabajo. <b>A12</b></p> <p>Asesores entorpecen trabajo por falta experiencia. Hidroeléctricas. <b>A11</b></p> <p>Compañeros sienten/amenaza. Llega uno, no dan información así no Sin opinión. <b>A5, A6</b></p>		<p>No permiten que una progrese profesionalmente. Los ascensos no son justos. <b>A13</b></p> <p>No se vale que jueguen con nuestro porvenir. Hay crisis hasta nivel nación. <b>A15</b></p> <p>Hay discriminación por niveles, baja mi autoestima. <b>A12</b></p> <p>Sin opinión. <b>A3</b></p> <p>Sin opinión. <b>A5, A6</b></p>		<p>El delegado debiera participar /conocer contrato programa. Si no piensa mal y acertaras. <b>A9, A8, A4</b></p> <p>Las plantillas del personal las tiene el delegado sindical y conoce también las jubilaciones. Y no contratan gente que valga la pena. <b>A17</b></p> <p>Sin opinión. <b>A5, A6</b></p>	<p>Si la CFE fuera mala empresa, ningún inversionista le entraría con sus capitales. Quedarse con una gran empresa nal. les redituará grdes ganancias; salvadores de la empresa pública. El gob. Hará creer q' fue lo mejor. Levarán su tajada por delante. <b>A14</b></p> <p>Me duele mucho que se vaya a dar porque CFE me ha dado mucho y mi trabajo que me gusta porque me ha permitido sobresalir. <b>A16</b></p> <p>Sin opinión. <b>A5, A6</b></p>	<p>Hace diez años empezamos a perder autonomía, hasta llegar a la inversión financiada... ha servido nada más para acabar con CFE. <b>A17</b></p> <p>Sin opinión. <b>A5, A6</b></p>		<p>Tenemos un coordinador que tiene sus propios objetivos (se dijo con cierta ironía), que lucha por ellos con ahínco por sus propios intereses encima de lo que sea y de quien sea. <b>A9</b></p> <p>Es una pena salio de nuestras bases, nos conoció como compañeros de trabajo. Sus objetivos cambiaron al estar arriba. <b>A9</b></p> <p>Si nos hablara cara a cara y nos dijera como andamos y el trabajo que hay otra cosa sería. <b>A11</b></p> <p>Hace unos meses los jefes nos prome-tieron que íbamos a tener trabajo y mencionaron muchos proyectos y no ve-mos nada. Son mentiras, solo nos ha dado presiones y quitado muchas cosas. <b>A12</b></p> <p>En lugar de contro-lar debería elevar el trabajo y los incentivos. <b>A12</b></p> <p>Los altos jefes han perdido la visión de nuestro trabajo y este solo se centra en unos cuantos. <b>A14</b></p> <p>Calidad certificada, solo es una farsa por los directivos de cumplir con requeri-mientos que los altos ejecutivos pi-den y no saben ni conocen realmente que hacemos o hacíamos. <b>A15</b></p> <p>No conoce que es la comunicación, es un jefe ego centrista que solo ve a la Coordinación como la empresa que le puede exprimir. Dejo de interesarle la ingeniería y solo se ha concentrado en otro tipo de negocios. <b>A17</b></p> <p>Sin opinión. <b>A5, A6</b></p>	<p>No existe la planeación. <b>A4, A17</b></p> <p>Los jefes toman decisiones con desconocimiento de las necesidades. <b>A8</b></p> <p>No todo el tiempo podemos acusar de que no hay planeación esa muchas veces no depende de los jefes, sino del gobierno. <b>A9</b></p> <p>Porque de los 200 planos que salieron en La Parota no los distribuiste equitativamente entre los 20 dibujantes para que tengan trabajo. <b>A11</b></p> <p>Nosotros no sabemos los objetivos de trabajo. (Hubo un murmullo generalizado) <b>A11, A10</b></p> <p>Desde el '94 hemos dejado de trabajar con planeación. Desde hace tres años a tras las cosas han ido empeorando. <b>A1, A15</b></p> <p>Los jefes no nos dicen como vamos, si entrego un trabajo luego no supe si estuvo bien o lo veo con otra persona. No hay seguimiento. <b>A12</b></p> <p>Antes nos manejábamos con metas, todos le entrábamos... los jefes planeaban y nos hacían cumplir. Había un interés de parte de todos por lograr las fechas de entrega. <b>A14</b></p> <p>No entiendo como nos evalúan para darnos un bono de productividad por el desempeño de nuestro trabajo, si no esta avalado el contrato programa. Esto me resulta ilógico. <b>A11</b></p> <p>Sin opinión. <b>A5, A6</b></p>	<p>Esta se da desde que una amistad puede ser traicionada y no se reconozca la experiencia y se le de a otros por intereses personales. <b>A13</b></p> <p>Es increíble porque antes era imposible que se dieran actos de corruptelas y ahora en reuniones de altos ejecutivos delante de uno se hablan de pasarse la mochada y no tienen ningún asomo de vergüenza. Delante de uno hacen sus transas. <b>A14</b></p> <p>Todos cometemos actos corruptos aún cuando nuestro jefe nos pide que neguemos tener X documento por situaciones que tenga con sus superiores. <b>A14</b></p> <p>Es difícil tener que convivir con gente que no tiene escrúpulos. Duele no poder hacer nada. <b>A14</b></p> <p>De dos años para acá los jefes se han servido con la cuchara grande y no les hemos importado porque nuestro trabajo lo han dado a empresas que están coludidos con ellos. <b>A17</b></p> <p>No hay recato, meten a quienes quieren en puestos, aunque no tengan la experiencia ni los conocimientos. <b>A17</b></p> <p>Sin opinión. <b>A5, A6</b></p>	<p>Había un gran respeto por nuestros jefes, nos presionaban y nos exigían mucho pero cuando necesitábamos algo personal. No había duda para apoyarnos. <b>A14</b></p> <p>Es privilegio de unos cuantos. El trabajo solo se centra o se lo dan al que mejor hace lo que el jefe quiere. <b>A17</b></p> <p>No es necesario que todo mundo conozca el contrato programa solo lo tiene que tener la alta dirección y la dirección. <b>A2</b></p> <p>Las metas son las que el personal debe cumplir y conocer. <b>A2</b></p> <p>Pero tu dirigente ni tan siquiera baja para desearte feliz navidad. <b>A11</b></p> <p>Que cada nivel lo informe a su gente. <b>A1</b></p> <p>Si no bajan la información, la gente solo trabaja nada mas porque si, porque no sabe que onda, aunque si sabe hacer su trabajo. <b>A11</b></p> <p>La comunicación no se da al personal no sabe cuanto tiempo tiene para hacer su trabajo. No le dicen tienes tanto tiempo para entregarme esto. <b>A11</b></p> <p>Sin opinión. <b>A5, A6</b></p>
--	--	---	--	--	--	---	--	---	--	---	--	---	---

## ***BIBLIOGRAFÍA***

- Abravanel, Allaire, et al. Cultura organizacional. Aspectos Teóricos, prácticos y metodológicos, Legis Editores, Bogotá, 1992
- Ávila Guzmán Xavier “Comunicación organizacional. La comunicación organizacional en México: Situación, retos y perspectivas”, Revista Alter-Ego. Reflexiones en torno a la comunicación de trabajo. Segunda época. Año 1. No. 0. Enero 2004.
- Ávila Guzmán Xavier (1997) De la cibernética a la organización comunicante. *Cuadernos del Colegio de Educación y Comunicación, Número 1 Vol. 1 año 1*
- Argyris, Chiris “El individuo dentro de la organización” Herder, Barcelona, 1997
- Etkin, J. y L. Schvarstein Identidad de la organización. Invariancia y cambio, Buenos Aires, Paidós, 1989, pp. 243-284
- Etzioni, Amitai Organizaciones modernas, México, UTHEA, 1986, pp. 1-7
- D’Aprix, Roger. La comunicación clave de la productividad, México. Limusa. Noriega editores, 1998
- Fernández Collado Carlos “La comunicación en las organizaciones”. Trillas 2003. p. 273
- Flores, Carlos Fernando Inventando la empresa del siglo XXI, Santiago de Chile, Hachete, 1989
- Goldhaber, Gerald M. Comunicación organizacional. Diana, 1994

- González de Alba, Luis Mentiras de mis maestros, Revista Nexos/Diciembre de 1996, Núm. 228
- Juárez Chávez Diego Atisbos y abismos para investigar la comunicación organizacional desde una perspectiva ecológico-existencial. Cuaderno del Colegio de Educación y Comunicación. Octubre 1997 Número 1 Volumen 1 año 1.
- Luhmann, Niklas Sociedad y sistema: la ambición de la teoría, Barcelona, Paidós, 1997, pp. 9-65
- Martín Serrano Manuel Teoría de la Comunicación I. Epistemología y análisis de la referencia. UNAM. ENEP Acatlán. México 1991
- Martínez de Velasco Arellano Alberto Escuelas del comportamiento organizacional (18-46)
- Martínez, Emilio Herramientas estadísticas básicas, México, Gráficas La Prensa, s/a
- Martín Serrano y Revilla Basurto La mediación social, Madrid, Akal. 1976 Teoría de la Representación. Tesis de Maestría. CADEC, 2001.
- Moles, Abraham y Elizabeth Rohmer Teoría de los actos, México, Trillas, 1973
- Morgan Gareth Imágenes de la Organización. Alfa omega ra-ma 1998
- Nosnik, Abraham y Martínez de Velasco Comunicación organizacional práctica manual gerencial, Trillas, 1998

- Serrano Rafael, et. al. La organización habitable, México, Fecha Publicidad, 2001
- Pérez Dávila, Jaime Recursos Culturales de la Organización, ENEP Acatlán, 1998, inédito
- Pérez Dávila, Jaime Imágenes de la Organización, ENEP Acatlán, 1998, inédito
- Pérez Gómez Jorge,  
Mario Revilla Alter-Ego. Reflexiones entorno de la comunicación. Cuaderno de trabajo. ENEP, Acatlán. Colegio de Educación y Comunicación. 2da. Época. Año 1. No. 0. Enero, 2004
- Rosemmt, Albert* *Nada de Discurso. Los valores son parte del negocio. Revista Alto Nivel, (No. 203). Julio, 2005.*
- Ruiz Olabuenaga, José  
Ignacio Sociología de las organizaciones. Bilbao, Deusto, 1995, 499 p
- Salaman, Graeme “La clasificación de las organizaciones y la estructura de la organización: los elementos y las interrelaciones principales”, en Salaman y Thompson, Control e ideología en las organizaciones, México, FCE, 1984, pp. 70-100
- Sánchez Huerta Ángel “Punto de quiebre”
- Timm, Paul Management communication. The finger on the pulse. Prince Hall, 1986. capítulo XXII
- Thompson Control e ideología en las organizaciones, México, FCE, 1984, pp. 70-100

Discurso de don Leonardo Rodríguez Alcaine,  
Revista Conexión/Agosto de 1995, Año 3, Núm. 8

Pensamiento de Adolfo López Mateos.  
Nacionalización de la industria eléctrica: acto de  
proyección política y económica, Revista  
Conexión/Octubre de 1997, Año 5, Núm. 10,  
Edición conmemorativa

### ***Referencias en Internet***

*Diario Oficial de la Federación el 10 de marzo de 2004*

<http://www.gobernacion.gob.mx/dof/2004/marzo>

[www.lablaa.org/ayudadetareas/economia/econo53.htm](http://www.lablaa.org/ayudadetareas/economia/econo53.htm)

[www.cfe.gob.mx/www2/QueEsCFE/conocimiento/Marcolegalynormativo...](http://www.cfe.gob.mx/www2/QueEsCFE/conocimiento/Marcolegalynormativo...)

<http://ww.cfe.gob.mx/es/Templates/otras/cmsVerImprimible.aspx?guid=%7b0EFB92b>

[\(\[www.monografias.com/trabajos13/mocom/mocom.shtml#do\]\(http://www.monografias.com/trabajos13/mocom/mocom.shtml#do\)\)](http://www.monografias.com/trabajos13/mocom/mocom.shtml#do)

[www.jornada.unam.mx](http://www.jornada.unam.mx)

[http://www.hemerodigital.unam.mx/ANUIES/ipn/claros/claro13/algun/sec\\_5.html](http://www.hemerodigital.unam.mx/ANUIES/ipn/claros/claro13/algun/sec_5.html)

Intranet CFE

*Manual del Sistema Gestión Integral LM 500 27/Oct/05*

## ***Entrevistas***

*Entrevista 1 Anónima, (junio, 2005)*

*Entrevista2 Anónima, (junio, 2005)*

*Entrevista 3 Anónima, (junio/julio 2005).*

*Entrevista4 Anónima, (julio, 2005)*

*Entrevista 5 Anónima, (julio 2005)*

*Entrevista 6 Anónima, (julio 2005)*

*Entrevista 7 Anónima, (junio 2005)*

*Entrevista 8 Anónima, (agosto, 2005)*

*Entrevista 9 Anónima, (agosto, 2005)*

*Entrevista 10 Anónima, (agosto, 2005)*

*Entrevista 11 Anónima, (agosto, 2005)*

*Entrevista 12 Anónima, (agosto, 2005)*