INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

ESCUELA DE GOBIERNO Y TRANSFORMACIÓN PÚBLICA

RETOS Y DESAFÍOS PARA LA MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE CFE, COMO UNA EMPRESA PRODUCTIVA DEL ESTADO: EL CASO DE LA SUBSIDIARIA DE DISTRIBUCIÓN

TESIS

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y POLÍTICA PÚBLICA

POR:

JORGE LUIS FLORES ROSAS

MONTERREY, N.L. **JUNIO DE 2021**

I. Agradecimientos

- Al CONACyT y la SENER por otorgarme la beca que me permitió estudiar esta maestría para beneficiar no solo mi futuro profesional, sino también al sector energético y a mi País.
- A mis maestros de la Escuela de Gobierno y Transformación Pública del Tec de Monterrey, quienes se han ganado mi respeto y admiración.
- A mí gran amigo Javier Hernández Raygoza, quien me ha brindado su apoyo incondicional durante todo este proceso y ha sido una gran inspiración para seguir creciendo y preparándome.
- A mis compañeros de clase, quienes me retaron intelectualmente para siempre dar lo mejor de mi en cada proyecto y que hoy, puedo considerarlos mis amigos.
- A mis Sinodales, la Dra. Mary Tapia y el Dr. Fabián Pino, quienes no solo han sido muy valiosos para este proceso, sino que se han convertido en entrañables amigos y fuentes constantes de mi inspiración profesional.
- A mí amiga y compañera Yola Murillo, con quien realicé un equipo formidable a lo largo de la maestría, convirtiendo juntos cada reto en una oportunidad de aprendizaje.
- A mi gran amiga, Ana Zavala, quien siempre fue una excelente compañera y una gran aliada en este proceso.
- A mi asesor, el Dr. Pablo de la Peña Sánchez, quien con su valioso apoyo hizo posible este proyecto.

II. Dedicatoria

A mi madre, Arcelia Rosas. Que, con su amor, su ejemplo, su apoyo y su guía me ha impulsado a convertirme en el hombre que soy el día de hoy.

Retos y desafíos para la modernización administrativa de CFE, como una Empresa Productiva del Estado: El caso de la subsidiaria de distribución

III. Introducción

El siguiente trabajo describe resultados de una investigación realizada sobre la División Golfo Norte de la CFE Subsidiaria de Distribución, cuyo objetivo fue determinar si actualmente se encuentra alineada a las características de una empresa altamente eficiente y en particular, si la gestión de su capital humano se realiza con el enfoque en el desarrollo humano. Se utilizó la metodología cualitativa mediante el análisis de contenido de los principales manuales de organización y procedimientos mediante los que opera hoy en día la Empresa y se realizaron entrevistas a personal clave en la gestión del capital humano.

Lo anterior, con la intención de conocer los retos administrativos de la CFE como una empresa productiva de estado y la forma en que éstos recaen en sus manuales de procedimientos, para determinar si existe la necesidad de realizar una actualización de éstos para fortalecer un enfoque en el desarrollo humano de los trabajadores, para garantizar su aseguramiento como el recurso más importante con el que cuenta la CFE.

ÍNDICE

I. Agradecimientos *3*

II. Dedicatoria *4*

III. Introducción *5*

1. Marco Teórico *7*

1.1 Desarrollo Organizacional **7**

1.2. Cultura y clima organizacional **9**

1.3. Cambio organizacional **12**

1.4. Desarrollo Humano en la organización **14**

1.5. Casos de éxito en Desarrollo Organizacional **15**

1.6. Eficacia y eficiencia organizacional: **18**

2. Planteamiento del problema *21*

2.1. Antecedentes: la organización **21**

2.2. Pregunta de investigación **23**

2.2.1. Preguntas subordinadas **24**

2.3. Objetivos de la investigación **24**

2.4. Hipótesis de trabajo **25**

2.5. Justificación **25**

2.6. Delimitación y limitaciones de la investigación **27**

3. Metodología *28*

3.1. Enfoque metodológico y su justificación **28**

3.2. Selección de Participantes y de documentos **29**

3.3. Procedimento para garantizar aspectos éticos **30**

3.4. Entrevistas abiertas **31**

3.5. Análisis de contenido **32**

4. Análisis de los resultados *34*

4.1. Resultados del análisis de contenido **35**

4.1.1. Análisis de frecuencias código – documento. **35**

4.1.2. Análisis de co-ocurrencias **36**

4.1.3. Análisis del programa de capacitación **38**

4.2. Resultados del análisis de las entrevistas **40**
4.3. Síntesis y conclusiones **43**
5. Propuesta de Política Pública ***46***
Referencias ***49***
Apéndices ***51***

1. Marco Teórico

En este capítulo se presentan los fundamentos teóricos utilizados para este estudio. Se abordan los diversos puntos de vista expresados por especialistas en la materia, respecto a la motivación interna y su papel en la consolidación de empresas altamente eficientes.

1.1 Desarrollo Organizacional

Durante estos últimos años hemos atestiguado la forma en que grandes cambios económicos, sociales y culturales han causado un gran impacto en la mente de las personas, impulsándolas a ser más creativas y flexibles, alterando con esto no solo su modo de vida, sino también sus relaciones, especialmente aquellas relaciones que establecen con las organizaciones en las que laboran. Estos cambios llevan a las organizaciones a modernizarse, mediante la consolidación de una mejor dinámica interna que favorezca comportamientos acordes a la flexibilidad y creatividad de sus empleados, ya que estos representan el núcleo básico de cualquier sistema organizacional (Ramírez et al., 2008) y son quienes mediante su labor cotidiana coadyuvan al logro de los objetivos y a la realización de la misión/visión organizacional.

Al poner el foco en los trabajadores de una organización, se reconoce que sin éstos no es posible concebir a la organización como tal y se les otorga un papel preponderante en la existencia y continuidad de ésta. Lo anterior lleva a las organizaciones a darse cuenta de

que, en la interacción de sus trabajadores, recae una dimensión crucial para entender el funcionamiento y el éxito en el proceso de desarrollo organizacional.

En la década de los cincuenta, el cuerpo directivo de las empresas empezó a poner atención en el aspecto psicológico/social de los trabajadores y transitó de un entendimiento mecánico y renuente del ser humano hacia una concepción integral, en donde el foco está en las emociones y las relaciones humanas; a este nuevo paradigma se le conoce como desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional ha sido concebido como un proceso para mejorar procesos (Hernandez et al., 2011), es decir, mediante el desarrollo organizacional se pretende entender y mejorar las tareas que realiza una organización y a su vez, en un sentido mucho más amplio, puede ser entendido como un proceso que guía el cambio de cultura en una empresa (Burke & Dale, 2008), mediante un esfuerzo sostenido que busca cambiar las actitudes, los valores, el comportamiento y la estructura organizacional para aumentar la efectividad organizacional y el bienestar integral de quienes integran la organización (Quiroga, 2006).

Con base en lo anterior, es posible concebir al desarrollo organizacional como un proceso dirigido al cambio tanto individual como organizacional (Raya, 2019). Las organizaciones cambian todo el tiempo; establecen nuevos objetivos, se crean nuevos departamentos mientras que los antiguos se reestructuran, la misión y visión se actualiza o su conformación y esquema de trabajo se transforma (Chiavenato, 2009) y el desarrollo organizacional puede ser entendido también como una respuesta a estos cambios, cuya meta es mantener la congruencia entre la estructura, los procesos, la estrategia organizacional, los empleados y la cultura de la organización (Vélez-Alvarado, 2018).

Todo cambio es necesario para mejorar la competitividad de las organizaciones, sin embargo, el cambio tiene un efecto sobre las personas que laboran en ellas, principalmente sobre su estado de ánimo, mismo que está relacionado estrechamente con la motivación, por lo que como ya se mencionó con anterioridad, el desarrollo organizacional es un esfuerzo sostenido a largo plazo (Vélez-Alvarado, 2018), que debe estar apoyado y conducido desde la jerarquía más alta de la organización para que se fundamente una visión de apoyo y transición coherente hacia todas las áreas administrativas y operativas, generando así un clima organizacional favorable.

1.2. Cultura y clima organizacional

En su definición más sencilla, podemos encontrar que la cultura organizacional está formada por los valores, hipótesis y creencias que los empleados tienen en común y contempla una forma compartida de percibir a la organización, de pensar y actuar en torno a ella (Vélez-Alvarado, 2018), mientras que el clima se relaciona con el "estado de ánimo" o la atmósfera que predomina al interior de la organización. Diversas investigaciones han demostrado que el clima y la cultura organizacional se encuentran en una cercana relación con el nivel de motivación de quienes laboran en una organización, por lo que es claro que estos aspectos se nutren de los estados emocionales de los trabajadores (Chiavenato, 2007). Al mismo tiempo, dichos estados emocionales resultan de la percepción e interacción que tienen las personas y diversos factores, tales como la comunicación interna, el estilo de liderazgo, sus expectativas de desarrollo y la forma en que son reconocidos sus logros.

De acuerdo con esta idea, el clima organizacional se puede entender como un conjuto de factores suceptibles de ser medidos y que inevitablemente son percibidos por los empleados, ya que influyen directamente en su motivación y en su conducta al interior de la organización. Estos factores fueron identificados como nueve dimensiones, mediante las cuales se puede identificar el clima organizacional de una empresa: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad (Litwin & Stringer, 1978), mismas que hoy en día siguen siendo ampliamente utilizadas en diversos estudios sobre el clima organizacional. La cultura organizacional por su parte, como ya se mencionó, también cuenta con una perspectiva integradora que se desarrolla a largo plazo y que incluye a los valores, la historia, el comportamiento de los empleados y contempla las creencias y experiencias compartidas que viven los individuos al interior de la organización (Scheider et al., 2013).

Ambos conceptos, clima y cultura organizacional se entrelazan en las organizaciones mediante procesos de socialización e impactan de forma crítica la manera en que los empleados se adhieren a las políticas, prácticas y procedimientos existentes (Scheider et al., 2013), así como también favorece la aparición de sincronía entre sus expectativas personales y motivaciones con la misión y visión de la organización, pues lo individuos no responden directamente al entorno laboral, sino, como ya se mencionó, deben experimentar y percibir las acciones administrativas previamente, para así generar una interpretación compartida. Estas acciones administrativas dan pie a diversas conductas que los empleados tienen al interior de las organizaciones y a su vez, la percepción que tengan sobre estas acciones se convertirá en un referente para definir el clima y las características propias de cada organización, mismas que pueden ser definidas a través de 3 variables: causales,

intermedias y finales (Likert, 1967). Las primeras postulan que la organización cambia mediante el logro de resultados, es decir, sus actitudes o competencias; la segunda define la existencia de aspectos como la comunicación, la motivación y la toma decisiones; la tercera, es una consecuencia de las 2 anteriores y se orienta a los resultados, tales como la productividad, pérdidas o ganancias de la organización (Likert, 1967).

A través de lo revisado en los párrafos anteriores, se puede definir al clima organizacional como las percepciones que los trabajadores tienen de manera conjunta y que se vinucula directamente a su posibilidad de realizarse profesionalmente, al grado de compromiso con las funciones que les son asignadas y en particular, a las relaciones que mantienen a interior de las organizaciones (Phoccohuanca et al., 2020). Al mismo tiempo y de manera más reciente, el clima organizacional puede ser entendido a través de 5 dimensiones: la autorrealización, que favorece que los trabajadores visualicen sus potenciales y el posible desarrollo dentro de la organización; el involucramiento, mediante el que los trabajadores se identifican con la organización y se comprometen al desarrollo de ésta; la supervisión, que puede jugar un papel positivo o negativo para la orientación y mejoramiento del desempeño laboral, a percepción de los trabajadores; la comunicación, que permite de forma clara y precisa percibir y participar del funcionamiento interno y por último, la dimensión de condiciones laborales, que está relacionada con los elementos que facilitan el trabajo de quienes pertenecen a una organización, ya sea por medios materiales, económicos o sociales (Phoccohuanca et al., 2020).

1.3. Cambio organizacional

El cambio organizacional puede entenderse como una habilidad adaptativa, mediante la que una organización transforma sus atributos y características de forma significativa, como respuesta a los cambios externos y a un acomodamiento interno (Acosta, 2002), localizable entre las diferentes estructuras de una organización. Resulta relevante poner el foco en 3 de ellas: los procesos, la cultura organizacional y el comportamiento del personal; el primero favorece una mejora operativa y administrativa mediante la cual se optimiza el funcionamiento de sus diferentes áreas; cuando estos cambios suceden en áreas como Recursos Humanos, se facilita una revisión adecuada de las políticas y procedimientos que se relacionan con el desarrollo no solo técnico del personal, sino también con su desarrollo humano, favoreciendo así un clima organizacional que resulta motivador y que a su vez permita que los empleados exploten sus motivaciones internas para generar un impacto en la cultura organizacional. La segunda sugiere de manera implícita que cualquier cambio en la organización es un cambio en la cultura (Acosta, 2002), ya que estos cambios generan un impacto en las normas, como por ejemplo aquellos cambios que surgen de decisiones oficiales; existen cambios que generan un impacto en las costumbres y la forma en que las personas se relacionan al interior y cambios que impactan el conocimiento colectivo de la organización, como cuando se actualizan procedimientos y políticas.

La tercera estructura tiene que ver con el comportamiento de los empleados, puesto que el cambio organizacional no es solamente técnico, sino también una cuestión humana (Acosta, 2002), pues dentro de las organizaciones, los cambios en las personas tienen que ver con su percepción y con la forma en que aprenden de sus tareas cotidianas. Al adaptarse a las organizaciones, las personas desarrollan nuevos conocimientos y formas para solucionar problemas; actitudes que estén sintonizadas con los valores organizacionales y

que terminarán por estar sintonizados con los suyos propios, impactando no sólo la relación que tienen con los otros miembros de la organización, sino también los procesos de comunicación interna, la toma de decisiones y la solución de problemas, aspectos que se relacionan con la motivación interna de cada individuo y que interactúan con el clima organizacional.

De acuerdo con la teoría organizacional, dentro de una organización el cambio es permanente y proviene de diversas fuentes, causando un impacto sistemático en el entorno social de la organización mediante un aprendizaje compartido y la interdependencia de quienes conforman la organización mediante sus acciones y competencias (Herriott et al., 1985), viéndose en la necesidad de adaptar, no solo sus competencias y acciones, sino también sus motivaciones para permanecer en sintonía con la organización y sus objetivos.

Poner el foco en quienes componen la organización es de vital importancia; los empleados, quienes se encuentran inmersos en la cultura organizacional, pueden experimentar sentimientos negativos o de frustración durante un proceso de cambio organizacional, hecho que puede derivar en la aparición de problemas de salud mental e incrementar los niveles de estrés (Dahl, 2011). A pesar de que todo cambio organizacional debe ser planeado con antelación, pueden presentarse efectos imprevistos al tomar decisiones y cursos de acción si no se considera al capital humano y su desarrollo al interior de la organización como un eje central de todo proceso de cambio.

1.4. Desarrollo Humano en la organización

El recurso o capital humano es un aspecto medular, gestionar de manera eficaz este recurso es de vital importancia para incrementar su sentido de pertenencia hacia la organización, pues esto coadyuva con la optimización de operaciones y permite alcanzar resultados positivos (Castellano et al., 2017). Gestionar eficazmente con un enfoque en el desarrollo humano implica que los empleados reciban no solo capacitación técnica, sino también capacitación en temas de desarrollo personal que favorezcan su autorrealización y un aumento en su satisfacción laboral, esto permitirá que el empleado sienta que su trabajo es adecuado a sus habilidades personales y conocimientos e incrementará su productividad al encontrar armonía y sinergia con sus funciones, desarrollando con esto su identidad profesional y un sentido de fidelidad hacia la organización y mejorará la calidad de vida al interior de la organización (Castellano et al., 2017). Lo anterior se logra mediante la formulación de políticas internas éticas y abiertas que garanticen sus derechos laborales básicos y les brinden un marco de referencia dentro de la cultura organizacional.

Actualmente, las organizaciones se han enfocado más en el desarrollo humano y esto las ha llevado a conseguir cada vez mejores resultados. Desde esta perspectiva, es posible identificar tendencias que las empresas altamente eficientes (Deloitte University Press, 2016) están siguiendo para la gestión de su capital humano: 1). Diseño organizacional: Las organizaciones cambian sus estructuras hacia modelos flexibles o redes de equipos trabajando de manera coordinada con centros de operación y control (como mandos militares); 2). Desarrollo de líderes: Adoptan enfoques estructurados o científicos para identificar y desarrollar a los líderes jóvenes en la organización, a la par que trazan planes de carrera para ellos; 3). Enfoque en la cultura organizacional: Las organizaciones alinean

sus valores a la experiencia cotidiana de sus empleados y los construyen en conjunto mediante un proceso participativo para fomentar la identificación con éstos, esto genera empleados más comprometidos e involucrados con su trabajo de manera afectiva, continua y normativa; 4). Énfasis en el aprendizaje de sus empleados: Capacitación pensada no solo en desarrollar competencias técnicas, sino un modelo integral de aprendizaje que contemple el desarrollo de capacidades emocionales y psicosociales.

Un enfoque en desarrollo humano, facilita nuevos estilos administrativos y operativos (Ramírez, 2018) que generan un gran valor agregado y permiten adoptar un modelo sistémico globalizado que se convierta en una de las claves de su competitividad, volviendo a las organizaciones efectivas y eficientes.

1.5. Casos de éxito en Desarrollo Organizacional

En este apartado, serán abordados los aspectos más relevantes de tres casos consierados como exitosos dentro del desarrollo organizacional, todos ellos con presencia en México y en muchos otros paises. Con base en la investigación realizada por Roberto Olivares, se abordarán brevemente las características de CEMEX, 3M y GOOGLE (Olivares, 2013).

Cementos Mexicanos (CEMEX)

De acuerdo con Olivares (2013), el código de ética de la empresa juega un papel central en las operaciones diarias. Su cultura organizacional está basada en la innovación y la colaboración gracias al uso de tecnologías informáticas en todos sus procesos y operaciones, lo que fomenta una comunicación abierta e inmediata con todos sus empleados. Genera encuentros para los ejecutivos de sus subsidiarias, presentes en 50 países del mundo, en donde se comparten buenas prácticas, retos y soluciones y desarrolló

una plataforma/red social para el desarrollo de nuevos proyectos en la que participan empleados de todo el mundo.

Lo anterior puede implicar que CEMEX pone un especial énfasis en la comunicación entre sus empleados, especialmente para compartir buenas prácticas. Así mismo, resalta la importancia de su código de ética, como un conductor diario de las actividades al interior de la empresa.

3M

Olivares (2013) afirma que esta empresa pone un especial énfasis al capital humano, su código de ética es uno de los mejores y es considerado como un modelo a seguir para otras empresas. En esta empresa se resalta la dignidad y el valor de cada uno de los empleados, se fomenta la honestidad, la integridad, la justicia y la responsabilidad. Cuenta con una estructura organizacional flexible que favorece la creación de equipos para proyectos de innovación, creen firmemente en incentivar a los empleados para que sean creativos y buscan por todos los medios que se sientan escuchados y que tengan posibilidades de innovar; cuentan con una política interna mediante la cual permiten que los empleados utilicen el 15% de su tiempo laboral a la semana en proyectos independientes, siempre y cuando éstos sean en beneficio de la empresa.

Al parecer, la empresa enfatiza el rol del capital humano y su bienestar como un motor de sus excelentes resultados. Pone de relieve la importancia de fomentar aspectos humanos que enaltezcan a sus empleados y les brinden una sensación de bienestar psicosocial que repercuta positivamente en las operaciones de la empresa.

GOOGLE

Según Olivares (2013), Google es conocida gobalmente por su cultura organizacional enfocada en el empleado; de acuerdo con la visión de sus creadores, Google debe

convertirse en un lugar divertido para trabajar. Su jerarquía organizacional es plana, es decir, tiene muy pocos niveles de jerarquía y busca que el trabajo se organice de acuerdo con proyectos asignados a grupos o equipos de empleados. Uno de los aspectos más relevantes de la cultura en Google tiene que ver con la libertad de sus empleados para que acudan a laborar cuando quieran, pues no cuentan con horarios fijos, pueden acudir incluso en ropa de cama a las instalaciones o traer consigo a sus masctoas si eso les hace sentirse cómodos. Respecto a su tiempo laboral, en Google se les permite a los empleados usar el 20% de su tiempo diario para desarrollar proyectos personales que no tengan que ver con el trabajo de su equipo.

PETROBRAS

De acuerdo con la investigación realizada por Laura Nuncira y Diana Ramírez (2011), esta empresa divide su deparamento de Recursos Humanos en dos grandes áreas; una operativa y una administrativa (Nuncira & Ramírez, 2011), siendo el área administrativa la que se encarga de brindar un acompañamiento a los empleados para buscar su bienestar y desarrollo, no solamente técnico sino también humano. Lo anterior, buscando generar confianza y fortalecer el sentido de pertenencia entre sus empleados.

Aunado a lo anterior, Petrobras contempla, como una estrategia en su plan de negocios 2019-2023, a la gestión del capital humano desde un enfoque centrado en la transformación de la cultura organizacional y las personas.

En estas dos últimas secciones fueron plasmadas las tendencias en el desarrollo organizacional que siguen las empresas altamente eficientes, así como casos de éxito en donde este aspecto es una parte significativa de su identidad empresarial, por lo que, tras revisar ambas secciones, es posible concluir que una empresa altamente eficiente pone al centro de sus procesos al capital humano, su desarrollo personal, profesional y su bienestar emocional. Siguiendo esta idea, Olivares (2013) concluye en su análisis que una cultura organizacional en donde las características nombradas en estos apartados se apliquen de manera contundente y perdurable gozará de una mayor productividad y eficiencia, sin importar si se trata de una empresa extranjera o una nacida en el contexto mexicano.

1.6. Eficacia y eficiencia organizacional:

Desde que surge la teoría de la organización, el concepto de eficiencia organizacional ha sido el centro de diversos debates sobre su definición y los diversos modelos empleados para su medición, sin embargo, la definición más aceptada dentro de la literatura especializada es aquella que la define como el grado en el cual la organización cumple sus metas (Daft, 2001) y se relaciona estrechamente con aspectos como la administración de procesos y la gestión de metas e información. Evaluar el nivel de éxito de una empresa se ha vuelto una tarea bastante compleja, debido a que su desempeño está estrechamente relacionado con el grado en que se alinea a su ideología organizacional (Kumar-Gupta et al., 2020) y consigue que sus empleados respeten dicha ideología, al mismo tiempo que la interiorizan como parte de la cultura organizacional. Como ya se abordó con anterioridad, la cultura organizacional contribuye a que los empleados sean leales a los planes estratégicos y a las metas de la empresa, esto genera que sus habilidades y

conocimientos sean instrumentados para mantener un alto desempeño en beneficio de la organización.

Cuando hablamos de eficacia, hablamos principalmente del proceso integral sobre el que funcionan las organizaciones y sus resultados, mientras que, de acuerdo con Kumar-Gupta et al (2020) la eficiencia está relacionada con la calidad de dichos resultados. Así, la eficacia define las metas estratégicas de una empresa y la medida en que ésta las alcanza (Zheng et al., 2010). La definición de otros autores como Fernández-Ríos y Sánchez, coincide con esta al definir a la eficacia como la mera consecución de los objetivos de una empresa (Fernandez-Ríos & Sánchez, 1997). Por su parte, el concepto de eficiencia engloba aspectos como la producción, costo-beneficio, creatividad aplicada al proceso, valores agregados y de cierta forma, establece el grado en que una empresa cumple sus metas (Kumar-Gupta et al., 2020) y la forma en que esto se traduce en un impacto al clima económico y laboral al interior de la empresa. Por su parte, Fernández-Ríos y Sánchez (1997) proporcionan la definición más aceptada en el campo de la administración, al definirla simplemente como la optimización de recursos en la consecución de las metas.

Es por lo anterior, que, para efectos del presente proyecto, la definición aceptada de eficiencia organizacional será la propuesta por Kumar-Gupta (2020), pues se considera que ésta hace énfasis en la importancia del capital humano y su desarrollo para la consecución de los objetivos planteados por la empresa, por lo que no se considerará en ella expresamente la optimización de recursos como vía para alcanzarlos.

Con esto en mente, es posible definir como una empresa altamente eficiente, a la que cumple con un diseño organizacional flexible, a la que se preocupa por el desarrollo de líderes a la par que trazan planes de carrera para ellos mientras que se enfoca en la cultura organizacional y pone énfasis en el aprendizaje de sus empleados mediante un modelo integral de aprendizaje que contemple el desarrollo de capacidades emocionales y psicosociales. Así mismo, una organización altamente eficiente cuenta con manuales de procedimientos alineados a dichas características, por lo que permean con facilidad hacia las diferentes áreas de esta. Aunado a lo anterior, una empresa altamente eficiente consigue sus resultados (eficaz) e integra dichos resultados con la responsabilidad organizacional (entendida como la utilización ética y responsable de los recursos) y con la forma en que los empleados se involucran conscientemente, haciendo uso de los principios éticos compartidos en la cultura organizacional, es decir, una empresa altamente eficiente moviliza factores humanos que impactan en la eficacia organizacional.

Ambos conceptos se pueden traducir en un reto administrativo que invita a las organizaciones a modernizarse mediante estrategias innovadoras que las lleven por el camino de la excelencia operativa y también las invita a entender que dicha excelencia y la consecución de sus objetivos dependen de las personas que laboran en ellas y de la interacción de las motivaciones de éstas con el clima organizacional (Quintanilla & Barrera, 2018). El clima organizacional y la forma en que éste potencia y encausa las motivaciones internas de cada empleado, dependerá en gran medida de la forma en que la organización pueda adaptarse a las necesidades de capacitación, desarrollo humano y a la mejora en las condiciones laborales para su personal (Starvrou-Costea, 2005), hecho que se

convierte en un reto administrativo importante para la gestión de recursos humanos al interior de cualquier organización pública o privada.

2. Planteamiento del problema

El presente capítulo aborda el planteamiento y definición del problema a investigar, así como los objetivos y la hipótesis de trabajo. El objetivo principal es mostrar que preguntas conducirán el desarrollo de esta investigación y los alcances de ésta.

2.1. Antecedentes: la organización

La Comisión Federal de Electricidad (CFE) fue creada por el Gobierno Federal un 14 de agosto de 1937, teniendo como objetivo principal la organización y dirección de un sistema nacional de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, que estuviera basado en principios técnicos y económicos, sin propósitos de lucro y con la finalidad de obtener con un costo mínimo, el mayor rendimiento posible en beneficio de los intereses generales (INAI / INFOMEX, s. f.). A partir de este momento, los proyectos en la CFE generaron beneficios para más sectores de la población mexicana; el bombeo de agua en el campo y el alumbrado público fueron claros ejemplos de ello.

Hacia la década de los sesenta, la CFE llevó electricidad al 44% de la población (Saavedra, 2019), no obstante, esto no era suficiente pues la mayoría de los mexicanos no contaban con acceso al servicio eléctrico, situación que dio pie a la nacionalización de la industria eléctrica por parte del entonces Presidente Adolfo López Mateos, el 27 de Septiembre de 1960. A partir de este momento, se estableció en el Artículo 27 Constitucional la exclusividad de la nación para generar, conducir, transformar, distribuir y

abastecer energía para la prestación del servicio público (Saavedra, 2019). El Gobierno adquirió los bienes e instalaciones de las compañías privadas. En esa década la inversión pública se destinó en más de 50 por ciento a obras de infraestructura en este crucial sector.

En los años 80, el crecimiento de la infraestructura fue menor que en las décadas anteriores, principalmente por la disminución en la asignación de recursos a la CFE, a pesar de esto, en el año de 1991, su capacidad instalada creció significativamente. A inicios del año 2000 la cobertura del servicio eléctrico otorgado por la CFE a los mexicanos superaba el 94% a nivel nacional (Saavedra, 2019) y a partir del año 2009, se convirtió en la encargada de brindar el servicio eléctrico en todo México. Años más tarde, en 2013, fue aprobada la Reforma Energética, misma que establece una nueva forma de organización en la industria mediante la que se permite al sector productivo adquirir el servicio eléctrico a precios competitivos en un mercado eléctrico mayorista que busca mejorar los costos para la mayoría de los usuarios y optimizar los servicios; este hecho sienta las bases de un mercado competitivo en el que CFE ya no es la única opción, pues existirían otros competidores o proveedores con distintas ventajas competitivas.

A finales del año 2015, después de más de 70 años de haber permanecido inamovible ante las transformaciones constantes del mercado, la CFE tuvo lista su nueva estructura para dejar de ser una paraestatal primordialmente social sin fines de lucro y convertirse en una Empresa Productiva del Estado, modificando su manera de operar, de administrarse y en especial de generar productividad mediante sus servicios, es decir, tendrá que convertirse verdaderamente en una empresa (Merelles & García, 2015); de acuerdo con la Ley de la Comisión Federal de Electricidad, en su artículo 2, esta empresa es una propiedad

exclusiva Gobierno Federal. Sus ganancias se entregan al estado mexicano para ser reinvertidas en la misma empresa.

Al evolucionar hacia esta estructura, la CFE adquiere retos monumentales en relación con los panoramas de negocios y oportunidades que trajo consigo la Reforma Energética, uno de los principales retos a los que se enfrenta la CFE es mejorar su eficiencia organizacional, adaptando su modelo interno de operación en vías de una modernización administrativa, revisando y en su defecto una actualizando sus manuales organizacionales y de procedimientos para favorecer, entre otras cosas, la implementación de directrices efectivas para cada una de sus áreas operativas y subsidiarias, en especial en materia de capacitación, desarrollo organizacional y en especial, desarrollo humano, lo que permitirá garantizar la defensa y aseguramiento del capital humano con que cuenta la CFE, el cual representa su mayor riqueza.

2.2. Pregunta de investigación

Retomando las características de una empresa altamente eficiente (Deloitte University Press, 2016) plasmadas en el capítulo anterior, entendemos que éstas marcan la pauta a seguir para que las empresas gestionen a su personal. A continuación, se enumeran brevemente las mismas: 1). Diseño organizacional; 2). Desarrollo de líderes; 3). Enfoque en la cultura organizacional y 4). Énfasis en el aprendizaje de sus empleados.

Con estas características en mente, es que se formula la siguiente pregunta de investigación:

¿La CFE está alineada con las tendencias en Desarrollo Organizacional de una organización altamente eficiente?

2.2.1. Preguntas subordinadas

- ¿El plan de negocios de CFE contempla al Desarrollo Humano como estrategia para la consecución de sus objetivos estratégicos?
- ¿Los manuales organizacionales de CFE reflejan un enfoque en el desarrollo humano de los trabajadores?
- ¿La gestión del personal de CFE se realiza desde un enfoque en Desarrollo Humano?

2.3. Objetivos de la investigación

2.3.1. Objetivo general.

Analizar las características de la CFE, para corroborar su alineación con las caracterísitcas de una empresa altamente eficiente y **realizar una serie de recomendaciones desde la perspectiva administrativa para que Comisión Federal de Electricidad, Subsidiaria de distribución, pueda contar con una actualización de los manuales de organización y de procedimientos, que reclama la operación de una empresa productiva del Estado**.

2.3.2. Objetivos específicos.

1) **Analizar los retos administrativos que CFE enfrenta ahora como una Empresa Productiva del Estado**.

2) **Entender los principales manuales de organización y procesos con los que opera hoy en día subsidiaria de distribución**, para demostrar si existe o no una alineación entre éstos y las características de una empresa altamente eficiente.

3) En caso de ser requerido, **generar una propuesta de actualización a los manuales de organización y procesos, acordes con una empresa productiva eficiente**.

2.4. Hipótesis de trabajo

Hipótesis 1. La CFE no tiene una estrategia de Desarrollo Organizacional alineada con la tendencia de las empresas altamente efectivas.

Hipótesis 2. La gestión del capital humano en CFE no se realiza desde un enfoque en el Desarrollo Humano.

2.5. Justificación

El panorama político y económico que se observa hoy en México impone a la CFE una serie de retos en materia administrativa que la obligan a fortalecer sus estructuras internas y su marco operacional como una Empresa Productiva del Estado. Bajo este marco, la obtención de buenos resultados y el crecimiento como empresa se relaciona estrechamente con la implementación de estrategias de negocio efectivas y especialmente con la motivación de quienes conforman cada una de las áreas de la empresa.

En México, cuando las empresas del sector energético invierten en capacitar a su personal y en modernizarse, lo hacen principalmente en aspectos técnicos. Si bien esto

permite contar con empleados profesionalizados y actualizados en sus respectivas áreas de operación, deja de lado el factor humano como tal y su necesidad innata de desarrollarse y sentirse motivado por las tareas que realiza, hecho que es vital para las organizaciones pues, de acuerdo con Esther Castaño, investigadora de la Universidad Católica de Pereira, el desarrollo humano del trabajador finalmente confluye en una mayor productividad y competitividad de la compañía (Castaño-González, 2012). Tomando esto en cuenta y tras realizar una revisión de literatura sobre el tema, es posible sugerir que al implementar mecanismos que lleven a los empleados a ser personas más motivadas y con mejores actitudes, podrán tener una mayor disposición para adoptar estrategias que favorezcan cambios organizacionales y procesos de modernización hacia el interior de la organización.

Actualmente, la CFE oferta a sus empleados una serie de cursos presenciales y en línea enfocados a desarrollar capacidades técnicas y, si bien ofrece una serie de cursos sobre desarrollo humano, éstos se enfocan solamente a desarrollar habilidades de ventas o a mejorar la calidad en el servicio. De acuerdo con información pública encontrada en el sitito del Centro Nacional de Capacitación de la CFE (2020), para el 2021 se ofertarán 309 cursos presenciales y a distancia **(Apéndice 1)**, de los cuales menos del 1% están directamente relacionados con el desarrollo humano del personal y su bienestar psicosocial; aparentemente, esta es una concepción un tanto limitada del desarrollo humano y no contempla del todo la importancia de la motivación interna.

Ante esta noción limitada del desarrollo humano del personal, este proyecto de investigación toma especial relevancia pues se pretende realizar una serie de recomendaciones a la CFE para mejorar no solo su efectividad, sino su eficiencia organizacional y la motivación interna de sus empleados, mediante un enfoque en el desarrollo humano que esté alineado con las tendencias globales de las empresas altamente

eficientes. Así, este enfoque podría convertirse en un vehículo para desarrollar en los empleados una fuerte confianza en sí mismos, un alto sentido de integridad y congruencia, habilidades para la toma de decisiones y en particular el manejo inteligente de sus emociones, entre otros aspectos, pues de acuerdo con investigaciones recientes, estos aspectos implican en el empleado un aumento en sus capacidades cognitivas e innovativas, en su capacidad para adquirir mayores responsabilidades y adaptarse mejor a los cambios (Gomez et al., 2014).

Entender la importancia de estos aspectos permitirá estudiar a las instituciones públicas y las Empresas Productivas del Estado bajo una óptica a la que no se les ha sometido con frecuencia y facilitará el entendimiento de su eficiencia organizacional, de sus procesos de modernización administrativa e incrementará los marcos desde los pueden emitirse recomendaciones para su mejora.

2.6. Delimitación y limitaciones de la investigación

El presente proyecto, contempló la revisión de 9 documentos relacionados con la gestión de recursos humanos, el desarrollo organizacional y el plan de negocios de la CFE. Dentro de estos documentos se encuentra el manual organizacional de la Subsidiaria de Distribución Golfo Norte de la CFE.

Inicialmente, este proyecto contempló la realización de 5 entrevistas a empleados clave de la CFE, con la finalidad de enriquecer el análisis documental, desafortunadamente, la principal limitante que se presentó durante la investigación fue de carácter administrativo, debido a las restricciones impuestas por la empresa para realizar entrevistas al personal, derivadas de la contingencia sanitaria que atraviesa el Estado de Nuevo León causada por el virus SARS COV-2. Debido a lo anterior, solamente participaron 4 de los 5 empleados

proyectados en un inicio. La empresa no asignó a una quinta persona tras haber recibido la cancelación de participar por parte de un empleado.

3. Metodología

En este capítulo, se establece la descripción y justificación del enfoque metodológico empleado en esta investigación. Se eligió un enfoque cualitativo, con un diseño no experimental mediante un análisis documental que incluye el plan de negocios de la CFE para el periodo 2018-2022, su programa nacional de capacitación 2021 y los manuales de procedimientos que se relacionan con la gestión de recursos humanos y el desarrollo organizacional dentro de la empresa. Así mismo, se realizaron entrevistas al personal del área de Recursos Humanos, Capacitación y Seguridad e Higiene.

3.1. Enfoque metodológico y su justificación

El enfoque de la presente investigación es de tipo cualitativo y no experimental, realizando entrevistas abiertas a 4 empleados de la CFE que se desempeñan en áreas relacionadas con la gestión del personal, así como un análisis de contenido para 9 documentos institucionales que están relacionados con la gestión de recursos humanos y el desarrollo organizacional. La plataforma elegida para realizar el presente análisis es el software “ATLAS.ti”, programa que facilita la expresión del sentido circular del análisis cualitativo y la realización de análisis constructores de teoría (San Martin, 2014). Esta plataforma está dirigida al trabajo conceptual en donde tiene cabida la codificación de texto tanto abierta como axial y representa un ahorro significativo de tiempo al permitir marcar fragmentos del texto para posteriormente codificarlos de una manera gráfica y sencilla.

De acuerdo con los objetivos de esta investigación, puede enmarcarse a la misma como un proyecto factible (Livian, 2009) pues se pretende que a partir de sus resultados, se puedan formular políticas que atiendan a las necesidades organizacionales detectadas al interior de la CFE a través del presente análisis documental.

3.2. Selección de Participantes y de documentos

En esta investigación participaron 4 empleados de la CFE, división Golfo Norte, quienes poseen los siguientes cargos: 1. Jefe de oficina de salarios y prestaciones; 2. Jefe de oficina médica; 3. Supervisor divisional y 4. Secretaria divisional. Cada uno de ellos desempeña funciones relacionadas con la gestión, capacitación y desarrollo del personal en aspectos laborales y de salud y cuenta con los conocimientos y experiencia necesarios para transmitir la información requerida de acuerdo con los objetivos de este proyecto.

Así mismo, se incluye un análisis de los siguientes documentos: 1. Políticas generales de Recursos Humanos; 2. Manual de la gerencia divisional de distribución Golfo Norte; 3. Manual de organización de la unidad de desarrollo organizacional y evaluación; 4. Guía para la implementación de acciones sociales en CFE; 5. Manual de procedimientos de seguridad y salud en el trabajo; 6. Manual de procedimientos administrativos de la gerencia de desarrollo social; 7. Manual de procedimientos de prácticas de recursos humanos; 8. Plan de negocios 2018-2022 y 9. Programa Nacional de Capacitación 2021 **(Apéndice 1).**

Se realizó un cuadro de triple entrada **(Apéndice 2)** de acuerdo a las palabras clave que serán identificadas en los documentos a revisar, en torno a las características de una empresa altamente eficiente, enlistadas previamente en el presente documento y se condujo cada entrevista de acuerdo a un guion de preguntas sugeridas para la misma **(Apéndice 3).**

3.3. Procedimento para garantizar aspectos éticos

Al tratarse de un proyecto de investigación que contempla la realización de entrevistas a personas como un método para la obtención de información, fue necesario hacer saber a los participantes que se recabó información sobre su percepción y sobre su experiencia personal y profesional como empleado de la CFE. Así mismo, el participante fue informado sobre la razón por la que fue elegido, la cual es exclusivamente por su posición dentro de la CFE en el área de recursos humanos, capacitación o desarrollo organizacional.

Aunado a lo anterior, el participante fue informado sobre los siguientes puntos mediante una carta de consentimiento informado **(Apéndice 4):**

1) **Costo:** el único costo que asumirá es el del tiempo dedicado a responder la entrevista, su participación no le generará ningún costo económico.
2) **Beneficio:** no se percibe un beneficio directo o inmediato para el participante.
3) **Posible riesgo:** como participante, puede llegar a pensar que está compartiendo información confidencial o que pone en riesgo su trabajo al compartirla, sin embargo, se hace énfasis en que la información a que se hace referencia en la entrevista es la misma que está plasmada en sus documentos de operación, mismos que son públicos gracias a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública y a la Normateca virtual de la CFE. Por lo que sólo compartiría sus experiencias y percepciones respecto a la misma.
4) **Derechos:** puede decidir participar o no en el proyecto y puede suspender su participación en cualquier momento aún y cuando haya aceptado participar previamente.
5) **Confidencialidad:** la información obtenida en la entrevista será manejada con carácter confidencial y sus datos personales no serán registrados en ninguna parte del documento final. La información será manejada exclusivamente por el entrevistador con fines académicos, sin fines disciplinarios o de escrutinio a sus

labores, por lo que no habrá ninguna repercusión en su trabajo derivada de la información que provea.

6) **Permiso de grabación:** El entrevistado está de acuerdo en que el audio de la entrevista sea grabado, para fines de análisis académico dentro de este proyecto.

3.4. Entrevistas abiertas

Para obtener datos de forma directa, se eligió una entrevista abierta como una técnica para evaluar a profundidad el contexto de la CFE con relación a sus procesos de gestión de recursos humanos. Así, la argumentación y el contexto planteado por el personal entrevistado, enriquece y complementa los resultados obtenidos del análisis de contenido. Cabe mencionar que pudo haberse seleccionado la aplicación de un cuestionario o una entrevista estructurada, sin embargo, se optó por la entrevista abierta pues ésta brinda mayor flexibilidad al entrevistado y no le hace sentir coaccionado a responder de una forma determinada.

En las entrevistas, al no haber preguntas estructuradas podían obtenerse respuestas espontáneas (Pomposo, 2015), se empezó por realizar preguntas generales para, posteriormente, poco a poco abordar los contenidos temáticos que son de interés para este proyecto. Gracias a la firma de un consentimiento informado, las entrevistas fueron grabadas y transcritas en su totalidad **(Apéndice 5)** con la finalidad de analizar los datos de una manera más sencilla. La grabación y transcripción de las entrevistas se realizó mediante el software "VoiceExpress", el cual se trata de un software de reconocimiento de voz que permitió agilizar la transcripción de éstas ya que reconoce las palabras que se reproducen en la grabación y las escribe sin necesidad de teclear manualmente. La principal dificultad que presentó el uso del software es que no reconoce palabras o dichos coloquiales, por lo

que el entrevistador tuvo que escuchar nuevamente las entrevistas para corregir errores de transcripción y añadir signos de puntuación.

Previo a la realización de las entrevistas, se envío una carta para pedir autorización al área de recursos humanos de la CFE, firmada por el investigador y una constancia firmada por el asesor de este proyecto **(Apéndice 6).** La CFE respondió mediante un correo electrónico la aceptación para realizar las entrevistas **(Apéndice 7)** mismas que se realizaron de manera remota mediante la aplicación para videoconferencias "ZOOM", debido a la contingencia sanitaria que atraviesa el Estado de Nuevo León derivada de la presencia del virus SARS CoV-2.

3.5. Análisis de contenido

Como ya se mencionó con anterioridad, se eligió la técnica de análisis de contenido, mediante la cual se pueden formular inferencias reproducibles y válidas, aplicables al contexto (Varguillas, 2006) de la CFE, pues de sus manuales de procedimientos han sido seleccionadas unidades de análisis para ser codificadas de la forma en que se detalla a continuación.

Se utilizó del software de codificación "ATLAS.ti" para realizar el análisis cualitativo de la información, los documentos fueron abordados mediante un enfoque de codificación abierta (Strauss & Corbin, 2002) lo que permitió analizar de manera minuciosa el texto para identificar y categorizar las citas de texto contenidas en éste. El uso de este software permite crear categorías que, al darles un significado, profundiza el análisis del texto al punto de crear un dialogo entre el investigador y la literatura (Brito et al., 2017).

A través del análisis se definieron 7 (siete) categorías, representadas con la nomenclatura **"Núm-OE-Categoría"** donde el número representa solamente un identificador numérico;

OE significa Objeto de Estudio y hace referencia a la Categoría, que representa una de las características de las empresas altamente eficientes abordadas durante el primer capitulo del presente documento y cuya síntesis puede ser encontrada en el cuadro de triple entrada **(Apéndice 2).**

Después de este proceso de categorización, se introdujeron 7 (siete) variables nominales (VN) representadas con una nomenclatura similar: **"Núm-vn-Categoría"** en la que el número es solamente el identificador numérico y coincide con el identificador del objeto de estudio; (VN) significa Variable Nominal, que a su vez hace referencia a la misma categoría a la que pertenece el objeto de estudio. El listado de codificación puede encontrarse en el apartado de anexos **(Apéndice 8).**

Una vez que fueron establecidas las categorías y las variables nominales que guiarían el curso del análisis documental y de contenido se dio paso al análisis de los documentos seleccionados, esto se realizó en el software "ATLAS.ti" y gracias a un proceso de codificación axial (San Martin, 2014) se logró identificar la presencia y la frecuencia de las diferentes categorías definidas previamente e identificar oraciones y palabras clave que denotan la relación entre éstas y los documentos analizados, facilitando así una interpretación cualitativa de los datos en términos de la ubicación del documento en donde fueron encontrados, el tipo de documento y lo que implican sus procesos para la empresa, así como la co-ocurrencia de los mismos en diferentes manuales.

4. Análisis de los resultados

En este capitulo se presentan los datos más relevantes de la investigación, mismos que se encuentran analizados a la luz del marco teórico planteado con anterioridad. De acuerdo con el enfoque metodológico planteado en el tercer capítulo, la investigación se realizó mediante un proceso cualitativo y no experimental, realizando entrevistas abiertas al personal involucrado en procesos de gestión de los recursos humanos y a través de un análisis de 9 documentos y manuales institucionales que están relacionados con la gestión de recursos humanos y el desarrollo organizacional. Como se mencionó en el capítulo anterior, la plataforma elegida para realizar el análisis de contenido fue el software "ATLAS.ti".

Previo a la presentación de los resultados, es necesario recalcar el papel del análisis de contenido como un potente generador de teoría, así como el hecho de que una buena teoría surge de un ejercicio de imaginación creativa (Kaplan, 1979). Partiendo de esta idea, los resultados obtenidos del análisis de los manuales de procedimientos de la CFE constituyen un modo de organizar y representar conceptualmente, mediante las herramientas de ATLAS.ti, los hallazgos encontrados en sus páginas, valiéndose de la creatividad del investigador como un valor agregado al proceso (Varguillas, 2006).

A continuación, se presentarán 3 secciones para el mejor entendimiento de los resultados: 1. Resultados del análisis de contenido, 2. Resultados de las entrevistas y 3. Síntesis y conclusiones.

4.1. Resultados del análisis de contenido

4.1.1. Análisis de frecuencias código – documento.

A través de este análisis fue posible encontrar la frecuencia con la que aparecen las variables nominales (VN) en cada uno de los documentos analizados, tal como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Código - Documento

TABLA CÓDIGO - DOCUMENTO	Manual de Organización de la Gerencia Divisional de Distribución Golfo Norte	Manual de Organización de la Unidad de Desarrollo Organizacional y Evaluación	Manual de Procedimientos de Seguridad y Salud en el Trabajo	Manual de Procedimientos Admvos de la Gerencia de Desarrollo Social	Manual de Procedimientos de Prácticas de Recursos Humanos	Plan de Negocios 2018-2022	Guía de Implementación de Acciones Sociales en CFE	Políticas Generales de Recursos Humanos	Total
1-vn-Cultura organizacional	0	2	1	2	3	4	0	6	**18**
2-vn-Desarrollo de líderes	0	0	2	0	1	6	0	10	**19**
3-vn-Énfasis en el aprendizaje	0	1	2	1	1	5	2	4	**16**
4-vn-Diseño organización-al	0	4	0	0	0	6	0	3	**13**
5-vn-Buenas practicas compartidas	0	0	0	0	0	1	0	0	**1**
6-vn-Ética	0	0	0	3	2	0	0	0	**5**
7-vn-Desarrollo Humano	1	0	1	12	1	0	4	6	**25**
Totales	**1**	**7**	**6**	**18**	**8**	**22**	**6**	**29**	**97**

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo con los resultados obtenidos **(Apéndice 9)**, la vn-cultura organizacional aparece en un total de 18 citas mientras que la (VN) desarrollo de líderes está presente en 19 citas, siendo el Manual de Políticas Generales de Recursos Humanos el documento en donde más se presentan ambas; la vn-énfasis en el aprendizaje está presente en 16 citas y la (VN) diseño organizacional en 13, ambas variables nominales se presentan con mayor frecuencia en el Plan de Negocios 2018-2022 de la CFE. En lo que respecta a la (VN)

buenas prácticas compartidas, solamente está presente en una cita de los documentos analizados y se hace alusión a ella en el Plan de Negocios; la (VN) ética aparece en 5 citas, pero su mayor frecuencia se presenta en el Manual de Procedimientos Administrativos de la Gerencia de Desarrollo Social.

La (VN) desarrollo humano tiene la mayor frecuencia acumulada, con un total de 25 citas en los documentos analizados, el documento en donde más se encuentra presente es en el Manual de Procedimientos Administrativos de la Gerencia de Desarrollo Social, sin embargo, aunque este manual contiene los lineamientos para las actividades de mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, esto se plasma mediante procedimientos administrativos que no reflejan de manera cualitativa sus contribuciones e implicaciones a este aspecto. Cabe destacar que los procesos de este manual se encuentran dirigidos, mayoritariamente, hacia las comunidades usuarias de la CFE y no hacia sus trabajadores. Lo anterior queda evidenciado a lo largo de los diferentes procesos que lo integran, en los que se plasman, por ejemplo, el procedimiento para la atención a problemas sociales que resultan de las actividades de la CFE y la realización de diagnósticos de problemáticas sociales. Derivado de estos dos procesos, en este mismo manual se encuentran los lineamientos para implementar acciones de responsabilidad social y el otorgamiento de donativos a sus comunidades usuarias.

4.1.2. Análisis de co-ocurrencias

Mediante este análisis es posible conocer la medida en que co-ocurren las diferentes variables nominales (VN) en el mismo documento, denotando con esto una relación entre sí. La matriz de co-ocurrencias se muestra a continuación y se analizará la co-ocurrencia de cada (VN):

Tabla 2. Co-ocurrencias

TABLA DE CO-OCURRENCIAS	1-vn-Cultura organizacional	2-vn-Desarrollo de líderes	3-vn-Énfasis en el aprendizaje	4-vn-Diseño organizacional	5-oe-Buenas practicas compartidas	6-vn-Ética	7-vn-Desarrollo Humano
1-vn-Cultura organizacional			1	1			1
2-vn-Desarrollo de líderes			1				1
3-vn-Énfasis en el aprendizaje	1	1					2
4-vn-Diseño organizacional	1						
5-oe-Buenas practicas compartidas							
6-vn-Ética							
7-vn-Desarrollo Humano	1	1	2				

Fuente: Elaboración Propia.

Cuando hablamos de la (VN) "cultura organizacional", observamos que existen indicios sobre la intención de la empresa por alinear sus valores institucionales con los individuales de cada empleado, de acuerdo con estos resultados esta vn guarda una relación con otras características clave para su correcta operación. Esta (VN) se encuentra relacionada con el énfasis en el aprendizaje, característica estratégica que pone de relieve el valor que la CFE atribuye a la capacitación de sus empleados, quienes gozan de un alto grado de profesionalización en las funciones que realizan y que favorece canales para que la empresa promueva sus valores y genere un clima organizacional favorable; al relacionarse también con la (VN) "diseño organizacional", implica que los cambios en la cultura organizacional tienen el potencial de generar también un re-diseño de la organización volviéndola una estructura más flexible.

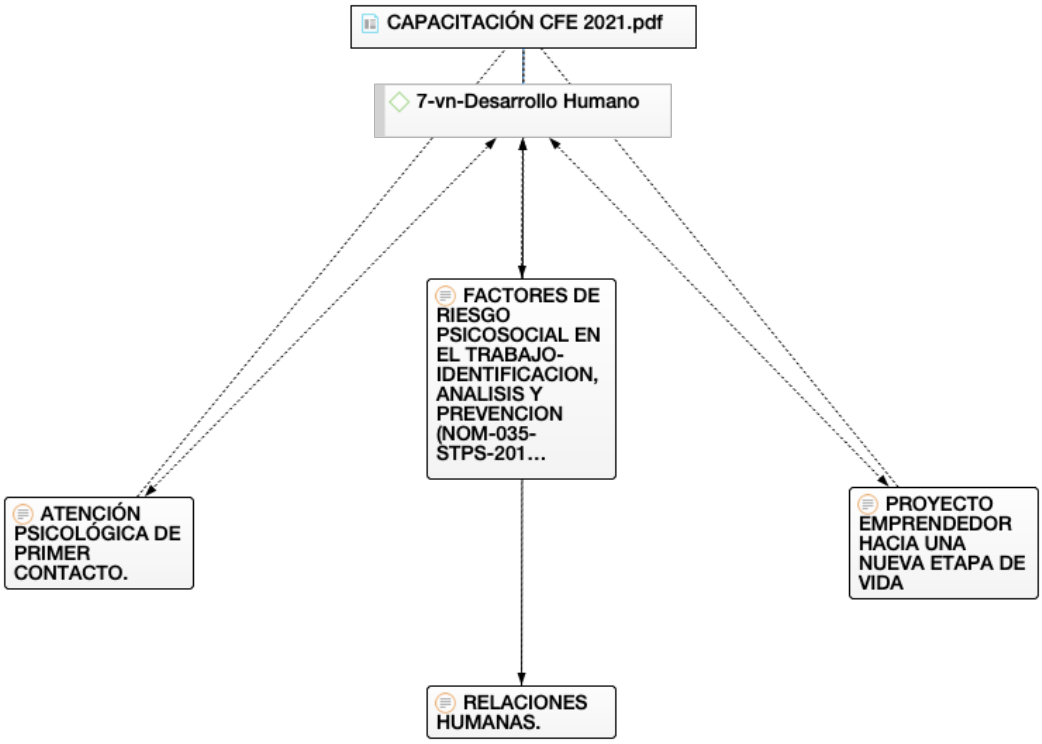
La presencia de la (VN) “Desarrollo de líderes” deja ver que la empresa cuenta con estructuras y mecanismos para atraer e identificar el talento clave y asignarlo a las áreas donde podrá desarrollar mejor sus habilidades de liderazgo, apoyado por procesos de capacitación que le ayuden a mantener ventajas competitivas usando sus habilidades técnicas y personales. Dada de la naturaleza de esta (VN), resulta obvio que su co-ocurrencia se presente con la (VN) “Desarrollo Humano” pues el desarrollo de líderes es considerado un proceso integral, en donde no solo influyen las capacidades técnicas del empleado, sino que también juega un papel importante la motivación para potenciar sus habilidades emocionales.

Las (VN) “Buenas prácticas compartidas” y “Ética” no co-ocurren con ninguna otra.

4.1.3. Análisis del programa de capacitación

Tal como se planteó en el segundo capítulo de este proyecto, el Centro Nacional de Capacitación de la CFE ofertará, para el programa de capacitación 2021, 309 cursos presenciales y a distancia **(Apéndice 1).** Al analizar el documento, se encuentra que, de los 309 cursos ofertados, menos del 1% están directamente relacionados con la (VN) “Desarrollo humano” (figura 1), es decir, con el desarrollo humano del personal y su bienestar psicosocial.

Figura 1. Análisis del programa de capacitación 2021



Fuente: Elaboración Propia.

La figura 1 contiene el análisis del contenido para el programa de capacitación 2021 de la CFE, en ésta es posible observar los nombres asignados a los cursos que están relacionados con la (VN) "Desarrollo humano", los cuales son 1). Atención psicológica de primer contacto; 2). Factores de riesgo psicosocial en el trabajo (NOM-035-STPS-2018) y derivado de éste 3). Relaciones humanas y 4). Proyecto emprendedor hacia una nueva etapa de vida. El resto de los cursos enlistados bajo el apartado de "Administración y Desarrollo Humano" implican meramente el desarrollo de habilidades, consideradas humanas, en beneficio directo de las funciones que desempeñan los empleados, por ejemplo, actualización fiscal, ortografía, calidad en el servicio, por mencionar algunos. A través de este análisis se deja ver una concepción limitada del desarrollo humano que no otorga un

peso preponderante a la motivación interna y al desarrollo de habilidades psicosociales para enriquecer sus relaciones interpersonales.

Al concluir este análisis de contenido, podemos destacar la forma en que los manuales con que opera la CFE actualmente están alineados con las características de una empresa altamente eficiente. Hoy por hoy, los manuales relacionados con el desarrollo organizacional y la gestión de su capital humano reflejan algunas de las características de las empresas altamente eficientes presentadas en el capitulo 1 del presente proyecto. No obstante, la CFE es una empresa con un alto sentido de responsabilidad social que vela por el desarrollo humano de sus comunidades usuarias, sin embargo, los conceptos de la (VN) desarrollo humano no se aplican directamente a los empleados de la organización, como se puede observar en los manuales analizados, en su plan de negocios y en su plan de capacitación para el año 2021 que tiene un porcentaje bastante bajo de cursos enfocados al desarrollo humano de los trabajadores.

4.2. Resultados del análisis de las entrevistas

Durante las entrevistas abiertas **(Apéndice 5),** se abordaron aspectos relacionados con las variables de interés para este proyecto, es decir, las características de una empresa altamente eficiente, analizadas también en los manuales de procedimientos de la CFE. A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos tras el análisis de estas.

Para iniciar, es importante mencionar que todos los entrevistados refieren haber alcanzado su actual puesto / nivel jerárquico gracias a los planes de carrera y oportunidades de desarrollo que la CFE les ha brindado a través del reconocimiento de su desempeño y

sus capacidades profesionales, hecho que está en sincronía con la característica de "desarrollo de líderes" de las empresas altamente eficientes y evidencía que la CFE identifica el potencial de sus empleados, al mismo tiempo que traza planes de carrera para su desarrollo profesional. Esto se logra a través de planes de carrera naturales, con crecimiento por escalafón y cartas de aptitud para los empleados sindicalizados, mientras que los empleados de confianza atraviesan procesos de asesoría y evaluación conocidos internamente como "Assessment", en los que se evalúa el grado de cumplimiento del perfil al que un empleado puede aspirar, en materia de capacitación técnica y preparación profesional.

Cuando se cuestionó sobre el contenido y la naturaleza de los cursos de capacitación que han recibido por parte de la CFE, los entrevistados mencionaron contar con un programa de capacitación que contempla cursos para su puesto actual y el puesto superior posible, ambos dependen de las baterías de capacitación para cada puesto y están especializados para sacar el máximo potencial profesional y técnico de cada trabajador, especialmente enfocados a la seguridad y a la normatividad aplicable a la empresa. Así mismo, refieren haber participado en cursos para el desarrollo de habilidades de liderazgo, inteligencia emocional o relaciones humanas, sin embargo, estos son esporádicos y no se contemplan de manera permanente en el plan de capacitación año con año. Este aspecto abona a la característica de "énfasis en el aprendizaje" que tienen las empresas altamente eficientes. La CFE, de acuerdo con los entrevistados, en algunas ocasiones ha realizado vinculación estratégica para abrir grupos de posgrado para sus trabajadores, en los que las clases se imparten directamente en la empresa para un grupo de 25 personas.

Respecto a la “cultura organizacional”, los entrevistados refieren contar con evaluaciones anuales del clima organizacional, en las que se miden aspectos como las instalaciones, las relaciones laborales con sus jefes directos, aspectos económicos, entre otros. Partiendo de estos resultados buscan desarrollar programas de mejora del clima organizacional y crear programas para la integración de las familias de los trabajadores mediante eventos culturales o conmemorativos. Así mismo, cuentan con valores definidos y un código de ética que rigen la vida laboral al interior de la empresa, los cuales son difundidos mediante pantallas, correos electrónicos y otros medios impresos, buscando permear en la cotidianeidad de los trabajadores. Los entrevistados hicieron referencia a la existencia de actividades o programas que realiza el área de seguridad e higiene para dar seguimiento psicológico a los empleados con la finalidad de prevenir accidentes en las labores de campo, sin embargo, refieren que no se abordan directamente cuestiones emocionales o personales de sus trabajadores, sin embargo, al preguntar por la que consideran que es la mayor fortaleza de la CFE, todos coinciden en que es su capital humano.

Por otro lado, al cuestionar sobre si los programas, actividades y procesos mencionados con anterioridad se encuentran plasmados en los manuales de procedimientos, su respuesta fue negativa. Refieren que cada una de las actividades, como la difusión de los valores y el código de ética, el “Assessment” de los empleados, los programas de seguimiento psicológico, etc., son realizadas por áreas independientes entre sí pero que a su vez reportan a la gerencia de recursos humanos, sin embargo, éstas no se encuentran plasmadas directamente en sus manuales o ellos no tienen conocimiento de que así sea.

4.3. Síntesis y conclusiones

La Comisión Federal de Electricidad como una empresa productiva del Estado, se enfrenta a un reto administrativo muy importante: alinear la gestión de sus recursos humanos a las características de una empresa altamente eficiente. Gracias al análisis realizado, ha sido posible entender aquellos manuales relacionados con el desarrollo organizacional y la gestión de su capital humano, así como la forma en que éstos deberían impulsar el proceso de traducir cada una de esas características en procedimientos administrativos que le permitan mantener su operación al nivel de una empresa altamente eficiente y potenciar a su mayor fortaleza, su recurso humano.

Tras realizar el análisis de contenido de los principales manuales de procesos para la gestión del capital humano de la CFE y a través de las entrevistas con el personal, que aportaron un contexto enriquecido de la operación cotidiana de la empresa, se puede concluir que, de acuerdo con las características de una empresa altamente eficiente, la CFE adopta enfoques estructurados para identificar y desarrollar a su personal, trazándoles un plan de carrera hacia posiciones de liderazgo, lo que desarrolla líderes que vienen "desde abajo" de la estructura organizacional y conocen a fondo la operación de la empresa. De igual forma, se encontró que al interior de la CFE se establecen mecanismos claros para la medición del clima organizacional, lo que se traduce en un ejercicio participativo para construir acciones de mejora en las diferentes áreas evaluadas en sus instrumentos, así como también se utilizan diversos medios electrónicos e impresos para la difusión del código de ética y sus valores institucionales. Esto, permite que la empresa pueda alinear su cultura organizacional a la experiencia cotidiana de sus empleados, generando que éstos permanezcan por más tiempo y se identifiquen con la empresa, al mismo tiempo que se involucran y comprometen con sus labores.

Por otro lado, al realizar un análisis a fondo del programa de capacitación anual 2021 de la CFE, se pone de relieve el alto grado de profesionalización que busca en sus empleados, al poner a su disposición un amplio catálogo de cursos técnicos para el aseguramiento de la calidad en el desempeño de sus funciones. Sin embargo, se encuentra que, de los 309 cursos ofertados en el citado programa, menos del 1% están directamente relacionados con el desarrollo de capacidades emocionales y psicosociales, hecho que deja entrever que no se cuenta con un modelo integral de aprendizaje institucionalizado, como ocurre en las empresas altamente eficientes. Otro aspecto del cual adolece la CFE en comparación con las empresas altamente eficientes es en su diseño organizacional; tanto el análisis de contenido como las entrevistas realizadas siguieren la presencia de estructuras orgánicas rígidas y tradicionales en las que, en una sola área como recursos humanos, recaen todos los procesos relacionados con la gestión del capital humano, obstaculizando de cierta forma la implementación de nuevos estilos administrativos que permitan incluir un enfoque en desarrollo humano dentro de la empresa.

Respecto a lo anterior, el análisis de su plan de negocios 2018-2022 evidencía que no contempla al desarrollo humano como una estrategia para la consecución de sus objetivos estratégicos, hecho que se puede constatar al observar que la frase “Desarrollo humano” no aparece en ninguna ocasión en este documento y tampoco se hace alusión en el mismo al papel que juega para la empresa ni la importancia que tiene el bienestar psicosocial de los empleados y, como se mencionó con anterioridad, un enfoque en desarrollo humano facilita nuevos estilos administrativos y operativos (Ramírez, 2018) que generan un gran valor agregado y permiten adoptar un modelo sistémico globalizado que se convierta en una de las claves de su competitividad, volviendo a las organizaciones efectivas y eficientes.

Si bien la CFE destaca por contar con procedimientos claros y enfocados al desarrollo humano de sus comunidades usuarias, en lo que respecta a sus manuales organizacionales, se llega a la conclusión de que, documentos clave, como por ejemplo las políticas generales de recursos humanos, solamente se limitan a promover el intercambio de conocimiento (sin especificar mecanismos para hacerlo) y a enfatizar la igualdad de oportunidades para el desarrollo profesional pero no van mas allá hacia la promoción del desarrollo emocional y psicosocial de los trabajadores como una estrategia clara para la consecución de los objetivos de la empresa.

En los objetivos del presente trabajo, se plasmó la intención de analizar los retos a los que la CFE se enfrenta bajo su nuevo esquema de operación como una Empresa Productiva del Estado, por lo que se encontró que actualmente las tendencias en desarrollo organizacional (Deloitte University Press, 2016) implican retos administrativos que recaen en sus manuales de procedimientos, mismos que, como ya se plasmó con anterioridad y a través de su análisis de contenido, no reflejan del todo la alineación con estas tendencias. Partiendo de esta noción, resulta necesario formular una propuesta de actualización a los manuales de procesos que se relacionan con la gestión del capital humano al interior de la CFE. Lo anterior, debido a que, tal como se plasmó en las hipótesis que condujeron esta investigación, la CFE no tiene una estrategia de Desarrollo Organizacional alineada con la tendencia de las empresas altamente efectivas y su gestión del capital humano en CFE no se realiza desde un enfoque en el Desarrollo Humano.

5. Propuesta de Política Pública

El presente capítulo contiene una propuesta de política pública derivada tanto del análisis de contenido de los manuales y procesos de la CFE (a la luz de las características de una empresa altamente eficiente) así como de las entrevistas realizadas al personal que labora en el área de recursos humanos.

De manera específica, la propuesta es realizar una actualización de los manuales y procedimientos para transitar hacia un enfoque en el desarrollo humano y renombrar al área de recursos humanos como "área de capital humano". Más allá de un cambio de denominación, esta actualización implica un cambio profundo en el enfoque para la gestión de su personal y una reingeniería en sus manuales de procesos, en sus perfiles de puesto y en la estructura organizacional.

Tal como se plasmó en el capítulo anterior, el actual enfoque para la gestión de recursos humanos en la CFE se centra predominantemente en las capacidades técnicas, hecho que si bien le ha dotado de una fuerza laboral muy calificada, abona a la tendencia en la que el trabajo no cuenta con una diferenciación o está despersonalizado.

Se elige esta propuesta debido a que adoptar un enfoque en el desarrollo humano para la gestión del personal permitirá tomar en cuenta el valor diferenciador de las personas (Carrión, 2013) más allá de su fuerza física o de trabajo, crenado un valor personal a través de sus conocimientos pero también a través de sus vivencias, integrando no solo sus capacidades técnicas sino también sus capacidades psicosociales.

La vía para implementar esta propuesta contempla 3 fases. La primera, es la fase preliminar en la que, después de haber obtenido los resultados del presente proyecto de investigación, se realiza la propuesta a la alta dirección de la CFE para considerar como un

eje estratégico al enfoque en el desarrollo humano de sus empleados dentro de su plan de negocios, en el que pasaría a reconocérsele como un paso clave en sus siguientes años de gestión. Hacer esto implicaría seguir el camino de empresas como UNIPER de Alemania (líder en ventas del sector energético a nivel mundial) que, en palabras de su Jefe de Recursos Humanos, han puesto a las personas en el corazón de todo lo que hacen (NGA HR, 2019). Para plantear esto a la alta dirección se resaltarán aspectos que se verán potenciados en la CFE, tales como un aumento en la autonomía, flexibilidad y calidad de sus empleados, así como en el fortalecimiento de sus procesos para el desarrollo profesional y personal de cada uno de ellos, posicionándolo en las tendencias que siguen las empresas altamente eficientes tanto dentro como fuera del sector, ampliando con esto su competitividad en el mismo.

Este paso dejaría claro que la CFE se ha fijado el compromiso de realizar una verdadera transformación cultural hacia el interior de la empresa, con lo que se iniciaría la segunda fase, la fase de desarrollo. En esta, se pone en marcha una reingeniería administrativa coordinada por la Dirección General y la Unidad de Desarrollo Organizacional y Evaluación (UDOE), mediante la actualización de los manuales de procedimientos, las políticas y los perfiles de puesto de la actual área de Recursos Humanos y Capacitación, con lo que se dará cabida a un plan integral de capacitación institucionalizado que esté alineado con las características de una empresa altamente eficiente, a perfiles profesionales emanados de las ciencias sociales para ocupar puestos clave de sus áreas estratégicas y a documentos que reflejen sin lugar a dudas la nueva visión para su gestión del capital humano. Una vez finalizado el proceso de actualización, la UDOE procedería a ratificar y a establecer la vigencia para los nuevos manuales, para su posterior publicación y difusión.

Finalmente, la tercera fase de esta propuesta se denomina fase de consolidación. Durante ésta, la UDOE en conjunto con la nueva área de Capital Humano (CH) se encargarán de que el cambio organizacional permee hacia cada una de sus áreas, más allá de lo plasmado en sus manuales de políticas y procedimientos, a través de acciones como: 1. Seleccionar un "líder de cambio" dentro de cada área, asegurando que se trate de un empleado que goce de cercanía y aceptación con sus compañeros pues será el encargado de realizar la difusión del cambio así como de sensibilizar al personal a través de un plan de comunicación interna, dirigido a reducir la resistencia, resolver dudas o posibles confusiones y a promover los beneficios e implicaciones del cambio organizacional; 2. Desarrollo de programas y actividades dirigidas al desarrollo humano de los trabajadores, en los que se contemplen cursos con temáticas sobre desarrollo humano, inteligencia emocional, relaciones interpersonales, entre otros, implementación de programa de mindfulness y pausas activas para los empleados, círculos de encuentro y discusión sobre problemáticas personales y profesionales, diagnósticos sobre el bienestar psicosocial de los trabajadores para identificar fuentes de estrés y desarrollar acciones para disminuirlo, programas para promover la conciliación trabajo-familia, flexibilizando horarios y ofreciendo diversos apoyos para fomentar la convivencia familiar y 3. Evaluación y seguimiento de los programas a través de un re-diseño de la evaluación del clima organizacional para conocer el impacto de los programas y actividades en su vida personal y profesional, mediante el establecimiento de indicadores puntuales sobre cada uno de ellos.

Referencias

Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, *11*, 9-24.

Brito, M. J. M., Caram, C., Montenegro, L., Rezende, L., Siqueira Rennó, H., & Souza, F. (2017). Potentialities of Atlas.ti for Data Analysis in Qualitative Research in Nursing. *Computer Supported Qualitative Research, Studies in Systems, Decision and Control*, *71*, 75-84. https://doi.org/10.1007/978-3-319-43271-7_7

Burke, W., & Dale, G. (2008). *Organization Change: A comprehensive reader*.

Carrión, E. (2013). Recursos Humanos y Capital Humano. *EIO.es*. https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/12/recursos-humanos-y-capital-humano/

Castaño-González, E. (2012). Entorno Organizacional y Desarrollo Humano. *Revista LaSallista de Investigación*, *9*(1), 149-158.

Castellano, M., Hernández, P., & Caridad, M. (2017). Gestión de talento humano para la generación del compromiso organizacional en empresas constructoras colombianas. En *Desarrollo organizacional y gestión humana en contextos globalizados* (pp. 235-268). Ediciones Universidad Simón Bolivar.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (8º). McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento Humano* (3º). McGraw Hill.

Daft, R. (2001). *Essentials of organizational theory and design.* (South Western Educational Publishing).

Dahl, M. (2011). Organizational Change and Employee Stress. *Management Science*, *57*(2), 240-256.

Deloitte University Press. (2016). *Tendencias globales en capital humano. La nueva Organización: Un diseño diferente*. www2.deloitte.com/content/dam/deloitte/mx/documents/human-capital/2016

Fernandez-Ríos, M., & Sánchez, J. (1997). *Eficacia Organizacional*.

Gomez, C., Montoya-Restrepo, I., & Montoya-Restrepo, L. (2014). Desarrollo Organizacional desde el psicoanálisis. Estudio de la conducta de las personas. *Desarrollo Humano y Gestión Organizacional*, *19*(49).

Hernandez, J., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Latinoamericano*. Pearson.

Herriott, S., Levinthal, D., & March, J. (1985). Learning from Experience in Organizations. *The American Economic Review*, *75*(2), 298-302.

INAI / INFOMEX. (s. f.). *Quiénes somos Acerca de CFE*. Recuperado 23 de agosto de 2020, de https://www.cfe.mx/acercacfe/Quienes%20somos/Pages/historia.aspx

Kaplan, A. (1979). *The conduct of inquiry: Methodology for behavioral sciences*. Harper.

Kumar-Gupta, S., Karpa, M., Derhaliuk, M., Tymkova, V., & Kumar, R. (2020). Effectiveness vs Efficiency for Organisational Development: A Study. *Talent Development & Excellence*, *12*(3s), 2478-2486.

Likert, R. (1967). *Un nuevo método de Gestión y Dirección*. Deusto.

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1978). *Motivation and organizational climate.* Graduate School of Business Administrations, Harvard University.

Livian, C. (2009). *Desarrollo, Ejecución y Presentacion del Proyecto de Investigación*. Panapo.

Merelles, M., & García, C. (2015, julio 1). *CFE, empresa productiva del Estado,*

¿qué implica su nuevo modelo de negocio? Energy Management. https://e-management.mx/empresa-productiva-del-estado-que-implica-su-nuevo-modelo-de-negocio/

NGA HR. (2019). Uniper: ¿Cómo energiza a sus empleados para mantenerse competitivo? *Alight | NGA HR*. https://www.ngahr.com/latam/customer-stories/uniper

Nuncira, L., & Ramírez, D. (2011). *Análisis del modelo de gestión humana de una empresa del sector hidrocarburo* [Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano]. https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/1590/T164%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Olivares, R. (2013). La Cultura Organizacional: Un activo clave para la supervivencia de la Empresa: Los casos de CEMEX, 3M, Goolge y Costco. *Daena: International Journal of Good Conscience.*, *8*(3), 72-91.

Phoccohuanca, J., Rosales, T., Yépez, L., Flores, W., & Arevalo, J. (2020). Gobernanza y clima organizacional en la modernización del Estado. *Revista Inclusiones*, *7*(Especial), 94-110.

Pomposo, M. (2015). *ANÁLISIS DE NECESIDADES Y PROPUESTA DE EVALUACIÓN EN LÍNEA DE LA COMPETENCIA ORAL EN INGLÉS EN EL MUNDO EMPRESARIAL* [Tesis doctoral, Universidad Nacional de Educación a Distancia]. http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:Filologia-Mlourdespomposo/POMPOSO_YANES_Lourdes_Tesis.pdf

Quintanilla, J., & Barrera, M. (2018). Liderazgo y cultura. Influencia en la eficiencia organizacional. *Revista Publicanco*, *5*(14), 286-302.

Quiroga, G. (2006). *Organización y métodos en la administración pública* (2ª ed.). Trillas.

Ramírez, R. (2018). Tendencias emergentes en la gestión del talento humano en las organizaciones. En *Responsabilidad social corporativa: Una mirada integral en América Latina* (pp. 101-108). Programa Editorial Universidad del Valle.

Ramírez, R., Aberu, J. L., & Badii, M. H. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Daena: International Journal of Good Conscience.*, *3*(1), 143-185.

Raya, E. (2019). *Validez de contenido del manual de desarrollo organizacional basado en análisis de tareas*. Universidad Nacional Autónoma de México.

Saavedra, T. A. (2019, octubre 15). *Historia de la Comisión Federal de Electricidad (CFE)*. México Desconocido. https://www.mexicodesconocido.com.mx/historia-cfe.html

San Martin, D. (2014). Teoría fundamentada y Atlas.ti: Recursos metodológicos para la investigacióm eductiva. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, *16*(1), 104-122.

Scheider, B., Ehrhart, M., & Macey, W. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, *64*, 361-388. https://doi.org/10-1146/annurev-psych-113011-143809

Starvrou-Costea, E. (2005). The challenges of human resource management towards organizational efectivness. *Journal of European Industrial Training*, *29*(2), 112-134. https://doi.org/10.1108/03090590510585082

Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la Teoría Fundamentada*. Universidad de Antioquía.

Varguillas, C. (2006). El uso de atlas.Ti y la creatividad del investigador en el análisis cualitativo de contenido UPEL. *Laurus*, *12*(Ext), 73-87.

Vélez-Alvarado, R. (2018). *Desarrollo Organizacional: Implicaciones y retos del*

desarrollo organizacional. Universidas de Puerto Rico en Mayagüez.
Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. (2010). Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, and organizational effectiveness: Mediatin role of Knowledge Management. *Journal of Business Research*, *63*(7), 763-771.

Apéndices

Apéndice 1 Programa de capacitación 2021

Disponible para consulta pública en:

https://cenacne.cfe.mx/cvnoreste/cursos/PAC2021/PAC%202021%20CENACNE.pdf

Apéndice 2 Cuadro de triple entrada para la obtención de información

FRASE / PALABRA	CARACTERISTICA QUE MIDE	FUENTE
Equipo de trabajo	**Diseño organizacional:** Las organizaciones cambian sus estructuras hacia modelos flexibles o redes de equipos trabajando de manera coordinada con centros de operación y control (como mandos militares)	**DOCUMENTOS**
Lider / Liderazgo / Plan de Carrera	**Desarrollo de líderes:** Adoptan enfoques estructurados o científicos para identificar y desarrollar a los líderes jóvenes en la organización, a la par que trazan planes de carrera para ellos	**DOCUMENTOS**
Buenas prácticas / Compartir buenas prácticas	**Buenas prácticas compartidas:** Fomenta el intercambio y cuenta con sistemas y estrategias para que se compartan las buenas prácticas entre los equipos de trabajo, departamentos e incluso otras subsidiarias de la Empresa	**DOCUMENTOS**
Desarrollo de competencias técnicas / Habilidades psicosociales y emocionales	**Énfasis en el aprendizaje de sus empleados:** Capacitación pensada no solo en desarrollar competencias técnicas, sino un modelo integral de aprendizaje que contemple el desarrollo de capacidades emocionales y psicosociales	**DOCUMENTOS**

Desarrollo Humano / Bienestar / Psicosocial	**Énfasis en el desarrollo humano y el bienestar psicosocial**	**DOCUMENTOS**
Código de ética	**Papel preponderante del código de ética en la cotidianeidad de la empresa**	**DOCUMENTOS**
Clima laboral	**Enfoque en la cultura organizacional:** Las organizaciones alinean sus valores a la experiencia cotidiana de sus empleados y los construyen en conjunto mediante un proceso participativo para fomentar la identificación con éstos, esto genera empleados más comprometidos e involucrados con su trabajo de manera afectiva, continua y normativa	**DOCUMENTOS**

Apéndice 3 Guía para entrevista abierta y preguntas detonantes sugeridas

Guía para entrevista abierta

Hola, encantado de conocerte, antes que nada, te agradezco tu disposición y el tiempo que dedicarás a esta breve entrevista. Hoy me encuentro realizando una investigación académica titulada: **Retos y desafíos para la modernización administrativa de CFE, como una Empresa Productiva del Estado: El caso de la subsidiaria de distribución,** que comprende un análisis enmarcado en el desarrollo organizacional y desarrollo humano de los manuales de procesos relacionados con la gestión del capital humano y unas entrevistas con personal clave en el proceso.

Antes de comenzar, me gustaría saber cual es el nombre de tu puesto, cuantos años tienes laborando en la empresa y cómo llegaste al puesto en el que estás hoy. También, quisiera conocer un poco sobre la capacitación que has recibido para el mismo, en particular sobre los temas que se han tocado durante los cursos.

Ahora te haré una serie de preguntas que están relacionadas con las características que una empresa altamente eficiente tiene, respecto a sus procesos de desarrollo organizacional y

desarrollo humano. Tal vez, profundicemos más en algunas preguntas que en otras, pero puedes extenderte tanto como quieras en tus respuestas:

1.- ¿Definiría la estructura organizacional de la subsidiaria de distribución como rígida o flexible? Explique.

2.- La carga laboral hacia el interior de la CFE, ¿permite que haya una equitativa distribución de funciones? Explique.

3.- ¿Cuáles son los mecanismos que existen para identificar las capacidades profesionales del personal?

4.- ¿Considera que las capacidades profesionales del personal son usadas de forma provechosa?

5.- ¿Cómo describiría la capacitación que el personal recibe para llevar a cabo sus funciones?

6.- ¿El plan de capacitación anual contempla cursos sobre el desarrollo de capacidades emocionales y psicosociales en el personal?

7.- ¿La carga laboral permite que el personal concilie sus responsabilidades personales y laborales?

8.- ¿Cuáles son los valores de la empresa?

9.- ¿El personal en general participa en la formulación de los valores empresariales?

10.- ¿Existe un plan de carrera para el personal al interior de la empresa?

11.- ¿La empresa tiene un código de ética? y ¿de que forma permea hacia las actividades cotidianas del personal?

12.- ¿Cuáles son las principales fortalezas que tiene la CFE como empresa?

13.- ¿La empresa establecer mecanismos electrónicos para compartir y enriquecer las buenas prácticas realizadas en cada departamento?

14.- ¿Cree que el clima laboral ha mejorado en CFE? - ¿a que se lo atribuye?

15.- ¿Existe al interior de la empresa un área encargada del bienestar psicosocial del personal y su desarrollo?

16.- ¿La información que me has compartido, se encuentra contenida en los manuales de procedimientos?

Apéndice 4 Consentimiento informado

Monterrey, Nuevo León a 24 **de** Noviembre **de** 2020

Consentimiento informado para entrevistas individuales

Nombre del proyecto: Retos y desafíos para la modernización administrativa de CFE, como una Empresa Productiva del Estado: El caso de la subsidiaria de distribución.

Propósito: Evaluar las características de la CFE para convertise en una empresa altamente eficiente y realizar una serie de recomendaciones desde la perspectiva administrativa para que Comisión Federal de Electricidad, Subsidiaria de distribución, pueda contar con una actualización de los manuales de organización y de procedimientos, que reclama la operación de una empresa productiva del Estado.

Aspectos para considerar

Costo: el único costo que asumirá es el del tiempo dedicado a responder la entrevista, su participación no le generará ningún costo económico.

Beneficio: no se percibe un beneficio directo o inmediato para el participante.

Posible riesgo: como participante, puede llegar a pensar que está compartiendo información confidencial o que pone en riesgo su trabajo al compartirla, sin embargo, se hace énfasis en que la información a que se hace referencia en la entrevista es la misma que está plasmada en sus documentos de operación, mismos que son públicos gracias a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública y a la Normateca virtual de la CFE. Por lo que sólo compartiría sus experiencias y percepciones respecto a la misma.

Derechos: puede decidir participar o no en el proyecto y puede suspender su participación en cualquier momento aún y cuando haya aceptado participar previamente.

Confidencialidad: Sus datos personales no serán registrados en ninguna parte del documento final. La información será manejada exclusivamente por el entrevistador con fines académicos, sin intención de escrutinio a sus labores.

Permiso de grabación: El entrevistado está de acuerdo en que el audio de la entrevista sea grabado, para fines de análisis académico dentro de este proyecto.

Declaración de consentimiento informado

Participante: He sido informado del propósito de esta investigación. He tenido la oportunidad de hacer las preguntas necesarias para entender a cabalidad el proyecto y se me han respondido satisfactoriamente. Manifiesto que no he recibido presiones verbales, escritas y/o mímicas para participar en esta entrevista.

Esta decisión la tomo en pleno uso de mis facultades mentales, consciente y libremente. He recibido una copia de este formato de consentimiento para una futura referencia.

Consiento voluntariamente participar en esta entrevista y entiendo que tengo el derecho de retirarme de ella en cualquier momento sin que afecte de ninguna forma mi situación laboral en la empresa.

Puesto: Jefe de Oficina Salarios y Prestaciones.

Correo electrónico: [redacted]

ENTREVISTADOR **ENTREVISTADO**

Monterrey, Nuevo León a 24 **de** NOV **de** 2020

Consentimiento informado para entrevistas individuales

Nombre del proyecto: Retos y desafíos para la modernización administrativa de CFE, como una Empresa Productiva del Estado: El caso de la subsidiaria de distribución.

Propósito: Evaluar las características de la CFE para convertise en una empresa altamente eficiente y realizar una serie de recomendaciones desde la perspectiva administrativa para que Comisión Federal de Electricidad, Subsidiaria de distribución, pueda contar con una actualización de los manuales de organización y de procedimientos, que reclama la operación de una empresa productiva del Estado.

Aspectos para considerar

Costo: el único costo que asumirá es el del tiempo dedicado a responder la entrevista, su participación no le generará ningún costo económico.

Beneficio: no se percibe un beneficio directo o inmediato para el participante.

Posible riesgo: como participante, puede llegar a pensar que está compartiendo información confidencial o que pone en riesgo su trabajo al compartirla, sin embargo, se hace énfasis en que la información a que se hace referencia en la entrevista es la misma que está plasmada en sus documentos de operación, mismos que son públicos gracias a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública y a la Normateca virtual de la CFE. Por lo que sólo compartiría sus experiencias y percepciones respecto a la misma.

Derechos: puede decidir participar o no en el proyecto y puede suspender su participación en cualquier momento aún y cuando haya aceptado participar previamente.

Confidencialidad: Sus datos personales no serán registrados en ninguna parte del documento final. La información será manejada exclusivamente por el entrevistador con fines académicos, sin intención de escrutinio a sus labores.

Permiso de grabación: El entrevistado está de acuerdo en que el audio de la entrevista sea grabado, para fines de análisis académico dentro de este proyecto.

Declaración de consentimiento informado

Participante: He sido informado del propósito de esta investigación. He tenido la oportunidad de hacer las preguntas necesarias para entender a cabalidad el proyecto y se me han respondido satisfactoriamente. Manifiesto que no he recibido presiones verbales, escritas y/o mímicas para participar en esta entrevista.

Esta decisión la tomo en pleno uso de mis facultades mentales, consciente y libremente. He recibido una copia de este formato de consentimiento para una futura referencia.

Consiento voluntariamente participar en esta entrevista y entiendo que tengo el derecho de retirarme de ella en cualquier momento sin que afecte de ninguna forma mi situación laboral en la empresa.

Puesto: Jefe de Oficina

Correo electrónico: [redacted]

ENTREVISTADOR **ENTREVISTADO**

Monterrey, Nuevo León a 24 de noviembre de 2020

Consentimiento informado para entrevistas individuales

Nombre del proyecto: Retos y desafíos para la modernización administrativa de CFE, como una Empresa Productiva del Estado: El caso de la subsidiaria de distribución.

Propósito: Evaluar las características de la CFE para convertise en una empresa altamente eficiente y realizar una serie de recomendaciones desde la perspectiva administrativa para que Comisión Federal de Electricidad, Subsidiaria de distribución, pueda contar con una actualización de los manuales de organización y de procedimientos, que reclama la operación de una empresa productiva del Estado.

Aspectos para considerar

Costo: el único costo que asumirá es el del tiempo dedicado a responder la entrevista, su participación no le generará ningún costo económico.
Beneficio: no se percibe un beneficio directo o inmediato para el participante.
Posible riesgo: como participante, puede llegar a pensar que está compartiendo información confidencial o que pone en riesgo su trabajo al compartirla, sin embargo, se hace énfasis en que la información a que se hace referencia en la entrevista es la misma que está plasmada en sus documentos de operación, mismos que son públicos gracias a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública y a la Normateca virtual de la CFE. Por lo que sólo compartiría sus experiencias y percepciones respecto a la misma.
Derechos: puede decidir participar o no en el proyecto y puede suspender su participación en cualquier momento aún y cuando haya aceptado participar previamente.
Confidencialidad: Sus datos personales no serán registrados en ninguna parte del documento final. La información será manejada exclusivamente por el entrevistador con fines académicos, sin intención de escrutinio a sus labores.
Permiso de grabación: El entrevistado está de acuerdo en que el audio de la entrevista sea grabado, para fines de análisis académico dentro de este proyecto.

Declaración de consentimiento informado

Participante: He sido informado del propósito de esta investigación. He tenido la oportunidad de hacer las preguntas necesarias para entender a cabalidad el proyecto y se me han respondido satisfactoriamente. Manifiesto que no he recibido presiones verbales, escritas y/o mímicas para participar en esta entrevista.

Esta decisión la tomo en pleno uso de mis facultades mentales, consciente y libremente. He recibido una copia de este formato de consentimiento para una futura referencia.

Consiento voluntariamente participar en esta entrevista y entiendo que tengo el derecho de retirarme de ella en cualquier momento sin que afecte de ninguna forma mi situación laboral en la empresa.

Puesto: secretaria zona

Correo electrónico: [redacted]

ENTREVISTADOR	**ENTREVISTADO**

Monterrey, Nuevo León a 29 **de** Noviembre **de** 2020

Consentimiento informado para entrevistas individuales

Nombre del proyecto: Retos y desafíos para la modernización administrativa de CFE, como una Empresa Productiva del Estado: El caso de la subsidiaria de distribución.

Propósito: Evaluar las características de la CFE para convertise en una empresa altamente eficiente y realizar una serie de recomendaciones desde la perspectiva administrativa para que Comisión Federal de Electricidad, Subsidiaria de distribución, pueda contar con una actualización de los manuales de organización y de procedimientos, que reclama la operación de una empresa productiva del Estado.

Aspectos para considerar

Costo: el único costo que asumirá es el del tiempo dedicado a responder la entrevista, su participación no le generará ningún costo económico.

Beneficio: no se percibe un beneficio directo o inmediato para el participante.

Posible riesgo: como participante, puede llegar a pensar que está compartiendo información confidencial o que pone en riesgo su trabajo al compartirla, sin embargo, se hace énfasis en que la información a que se hace referencia en la entrevista es la misma que está plasmada en sus documentos de operación, mismos que son públicos gracias a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública y a la Normateca virtual de la CFE. Por lo que sólo compartiría sus experiencias y percepciones respecto a la misma.

Derechos: puede decidir participar o no en el proyecto y puede suspender su participación en cualquier momento aún y cuando haya aceptado participar previamente.

Confidencialidad: Sus datos personales no serán registrados en ninguna parte del documento final. La información será manejada exclusivamente por el entrevistador con fines académicos, sin intención de escrutinio a sus labores.

Permiso de grabación: El entrevistado está de acuerdo en que el audio de la entrevista sea grabado, para fines de análisis académico dentro de este proyecto.

Declaración de consentimiento informado

Participante: He sido informado del propósito de esta investigación. He tenido la oportunidad de hacer las preguntas necesarias para entender a cabalidad el proyecto y se me han respondido satisfactoriamente. Manifiesto que no he recibido presiones verbales, escritas y/o mímicas para participar en esta entrevista.

Esta decisión la tomo en pleno uso de mis facultades mentales, consciente y libremente. He recibido una copia de este formato de consentimiento para una futura referencia.

Consiento voluntariamente participar en esta entrevista y entiendo que tengo el derecho de retirarme de ella en cualquier momento sin que afecte de ninguna forma mi situación laboral en la empresa.

Puesto: Supervisor Divisional

Correo electrónico: [redacted]

Jose luis

ENTREVISTADOR

Nayda Azucena Medina Nuñez.

ENTREVISTADO

Monterrey, Nuevo León a 24 **de** Nov **de** 2020

Consentimiento informado para entrevistas individuales

Nombre del proyecto: Retos y desafíos para la modernización administrativa de CFE, como una Empresa Productiva del Estado: El caso de la subsidiaria de distribución.

Propósito: Evaluar las características de la CFE para convertise en una empresa altamente eficiente y realizar una serie de recomendaciones desde la perspectiva administrativa para que Comisión Federal de Electricidad, Subsidiaria de distribución, pueda contar con una actualización de los manuales de organización y de procedimientos, que reclama la operación de una empresa productiva del Estado.

Aspectos para considerar

Costo: el único costo que asumirá es el del tiempo dedicado a responder la entrevista, su participación no le generará ningún costo económico.

Beneficio: no se percibe un beneficio directo o inmediato para el participante.

Posible riesgo: como participante, puede llegar a pensar que está compartiendo información confidencial o que pone en riesgo su trabajo al compartirla, sin embargo, se hace énfasis en que la información a que se hace referencia en la entrevista es la misma que está plasmada en sus documentos de operación, mismos que son públicos gracias a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública y a la Normateca virtual de la CFE. Por lo que sólo compartiría sus experiencias y percepciones respecto a la misma.

Derechos: puede decidir participar o no en el proyecto y puede suspender su participación en cualquier momento aún y cuando haya aceptado participar previamente.

Confidencialidad: Sus datos personales no serán registrados en ninguna parte del documento final. La información será manejada exclusivamente por el entrevistador con fines académicos, sin intención de escrutinio a sus labores.

Permiso de grabación: El entrevistado está de acuerdo en que el audio de la entrevista sea grabado, para fines de análisis académico dentro de este proyecto.

Declaración de consentimiento informado

Participante: He sido informado del propósito de esta investigación. He tenido la oportunidad de hacer las preguntas necesarias para entender a cabalidad el proyecto y se me han respondido satisfactoriamente. Manifiesto que no he recibido presiones verbales, escritas y/o mímicas para participar en esta entrevista.

Esta decisión la tomo en pleno uso de mis facultades mentales, consciente y libremente. He recibido una copia de este formato de consentimiento para una futura referencia.

Consiento voluntariamente participar en esta entrevista y entiendo que tengo el derecho de retirarme de ella en cualquier momento sin que afecte de ninguna forma mi situación laboral en la empresa.

Puesto: Secretaria Divisional

Correo electrónico: [redacted]

ENTREVISTADOR **ENTREVISTADO**

Apéndice 5 Transcripción de las entrevistas

TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS CON EL PERSONAL DE LA CFE

ENTREVISTA 1

ENTREVISTADOR
Lo que yo quisiera empezar preguntándole cual es el puesto que usted tiene dentro de la empresa y cuantos años tiene laborando ahí

ENTREVISTADO
yo estoy como jefe de salarios y prestaciones me he encargado de ese proceso, en este momento tengo un año ahí pero en la empresa tengo 24 años

ENTREVISTADOR
Orale, bastante… como fue que llegó a esa jefatura, me puede platicar un poquito de cómo empezó en la empresa y como fue escalando

ENTREVISTADO
yo empecé como trabajador sindicalizado en la empresa entonces entré por medio de este campo que ya ves que la empresa es empresa sindicato.

entré como oficinista en aquel entonces hace 24 años, en marzo cumplo 25 si dios quiere, yo estudié secretaria en los cursos que había en es entonces, teniendo cuatro años en la empresa me cambio del tipo de contrato a personal de confianza también como secretaria pero empiezo estudiar mi preparatoria ya trabajando en la empresa y luego la carrera de psicología con apoyo de la empresa, porque la empresa tiene apoyos para escuelas y estudié la carrera de psicología y con eso tuve la opción de empezar a tener crecimiento como supervisor en el área de capacitación, luego como jefe de capacitación en la oficina de capacitación de oficinas divisionales ahí estuve como casi dos años luego me fui a la zona norte, metropolitana norte como jefe de capacitación, seguridad higiene y ahí estuve como casi dos años y después me cambio de adscripción al área de personal en la zona norte ahí estuve 10 años, luego tuve otro cambio de adscripción a la zona poniente también en la misma área del área Y ahora pues estoy aquí en la oficina de salarios y prestaciones, en todos estos puestos de personal básicamente lo que llevamos es la nómina y el seguro social, no propiamente contratación o reclutamiento sino más bien el proceso de salarios y prestaciones que son las

nóminas de los trabajadores y el seguro social, altas, bajas… pero bueno mi plan de carrera inicia pues con con las ganas de querer estudiar y con las ganas de querer pues ascender y pues me pongo a estudiar y pues empieza a haber un proceso de selección y empiezo subiendo de puesto

ENTREVISTADOR
Excelente, dentro dentro de estos procesos en su plan de carrera diría que la CFE tiene Mecanismos o procesos para identificar cuáles son las capacidades del personal y promoverlos o como hacen este proceso para saber a quien promover

ENTREVISTADO
para el caso del personal sindicalizado existe un plan de carrera natural, para ellos existe un plan de carrera sobre todo por los puestos de alto riesgo, yo ingreso a la empresa ingreso como liniero o como ayudante liniero que se puesto más bajo por ejemplo de la rama o del plan de carrera más complicado o lo que es la columna de nuestro proceso de campo que es pues la energía eléctrica por la distribución… tiene que cumplir ciertos requisitos y cierto tiempo en ese puesto para su siguiente puesto que es liniero CCC, con sus constancias de aptitud, Con sus años ahí, con su curso preparación y luego el liniero LB, liniero encargado LB y por último sobre Stand.
Para el personal de confianza en el área de capacitación tenemos como todo un programa de talentos en el cual nos identifican y nos desarrollan al grado de qué pues tenemos apoyos para estudiar licenciaturas y maestrías; después de mi licenciatura hace cuatro años este tuve la oportunidad de qué se abriera un grupo de Maestria de la UVM en la CFE y vinieron a darnos clases a la CFE, éramos 25 trabajadores que haz de cuenta que era un salón más de la UVM y tuvimos maestría de Administración de negocios… entonces pues es toda esta situación que tiene el área de capacitación como descubridores del talento con los exámenes que nos ponen con los cursos que nos dan y demás y la actitud que tengan los trabajadores de confianza para aprovechar estas situaciones que maneja el área de capacitación.

ENTREVISTADOR
Dentro cursos que se imparten en la en la CFE, usted diría que el contenido va más enfocado hacia la parte técnica o también se dan cursos por ejemplo sobre desarrollo humano, sobre habilidades y temas personales inteligencia emocional, relaciones etc.

ENTREVISTADO

Hay programas para todas las áreas, tenemos lo que es el programa de capacitación en el puesto actual y en el puesto superior, que eso depende de nuestras baterías de capacitación de cada puesto, que eso es lo natural lo que yo requiero para desempeñar mi puesto y nos han dado cursos también para el área emocional y de apoyo como de liderazgo de manejo de herramientas que nos ayuden a desarrollar mejor nuestro trabajo… en el área de campo existen programas inclusive a nivel nacional donde ellos tienen un programa que se llama PAS, programa de aseguramiento de la seguridad o algo así, que llenan inclusive Cuentas emocionales y de esto se parte a entrevistas con psicólogos y con programas como el de vivo seguro que es un evento que tenemos anual.

ENTREVISTADOR
Dentro de dentro de esta información que me estabas compartiendo se me hace muy interesante esta parte del seguimiento psicológico que se le da a los empleados… existe un programa o existe más bien hacia el interior de la empresa un área que se encargue específicamente del bienestar psicosocial de los empleados o quien se queda con esta tarea de de analizar las encuestas que se les hacen las entrevistas con psicólogo

ENTREVISTADO
En el caso del personal de campo existe el departamento de seguridad higiene que es el que se encarga propiamente de darle seguimiento a estos Programas que tienen con ellos emocionales y son los que tienen contratados a los psicólogos y lo manejan a través de un grupo de personas que nos arroja una personalidad… no es tan específico y le comento yo tengo 24 años en la empresa entonces si yo tengo un problema psicológico y voy a estar tantos años en la empresa pues es complicado porque quitarte luego el estigma está complicado entonces por eso se manejan grupos en estos grupos donde nos dan tendencias de personalidades pues si atienden… se elaboran programas para atender esta situación a través de el departamento de seguridad higiene y aparte de encargarse de proveernos de toda la Herramientas de seguridad y de todas las supervisiones y evaluaciones que deben de tener, pues atienden esta parte emocional en conjunto con el área de capacitación porque pues son programas que se tienen que cumplir o son horas las que tienen que programar a través de algún aula o otra vez de pláticas en reuniones de auditorios o cosas así y son estos dos departamentos quienes más se apegan a atender esta situación con ellos.

ENTREVISTADOR

¿usted usted sabe si dentro de los manuales operacionales de estas áreas, del área de seguridad higiene, del área de capacitación, estas actividades u estos programas están plasmadas ahí?

ENTREVISTADO
existen, te comentó, a nivel nacional este programa que se tiene que estar todo el año subiendo evidencias de esta situaciones de lo que se están presentando con los trabajadores o con los grupos de trabajadores…
existe todo un programa y todo un plan que se llama programa nacional de aseguramiento y le dan seguimiento anualmente a todas estas actividades, existe algo específico que a nivel nacional tienen que cumplir con ciertos eventos y existe una situación de la particularidad de cada división.
Pero como tal, en esos manuales no está incluido.

ENTREVISTADOR
dentro de estas actividades que realizan relacionadas a este programa, ¿sabes si se contempla, por ejemplo, una evaluación del clima organizacional?

ENTREVISTADO
nosotros tenemos el área de personal que se encarga de una evaluación todos los meses de noviembre y diciembre, ahorita estamos iniciando con el proceso de alineación y demás que tenemos una encuesta de clima laboral que se llama CICLO y esta encuesta de satisfacción del personal ataca varias arias que es lo económico, las instalaciones la capacitación y seguridad, ósea estos aspectos está dividida en varias áreas, 900 y algo de preguntas y se manejan a través son ocho capítulos… ya teniendo los resultados se elaboran programas para todo el año, ética, situación económica Capacitación, lugar para trabajar, las herramientas que te dan… también está el nivel nacional y se elabora un programa de mejora con los porcentajes; existe una media en nacional por donde debemos de salir todos… está muy estructurada ya la encuesta

ENTREVISTADOR
Excelente, ya para finalizar … me gustaría que me contara ¿cuáles considera usted que son las fortalezas más grandes que tiene la CFE como empresa?

ENTREVISTADO
pues mira a título personal… el hecho de qué es un trabajo seguro, entonces esto permite… pues es un trabajo complicado para el personal de confianza porque estamos 24/7 365 días del año y la tecnología nos ha ayudado pero a la vez ha acortado distancias… entonces… finalmente en 25 años casi, hemos visto desde

que llegó el correo electrónico o sea cuando llegó el correo electrónico quien tenía el correo electrónico era el subgerente… o sea, nuestra estructura se divide gerentes subgerentes, jefes de departamento y luego están los superintendentes y demás… y no sabían utilizarlo y no lo abrían… estoy hablando hace 24 años…en aquel entonces, llegaba un fax, decíamos es algo importante porque está llegando un fax entonces era así como que todo un protocolo… Es que algo de México requieren importante… ahorita con la tecnología como está, con WhatsApp tenemos una cantidad de información impresionante y te piden algo a las 10 de la noche y lo quieren para las 12 y que si me hubiesen dicho eso hace 24 años era complicado… desde eso he vivido en la empresa desde los máquinas de escribir, desde que no teníamos correos, desde que ya tenemos todo y en lo personal te ayuda mucho con los apoyos que tienen … yo soy el primer apoyo de carrera, de psicología que nos dieron que te pagan una cantidad por cada materia … 600 pesos por cada materia entonces tú al semestre llevabas siete y pues eran en el semestre te pagaban al inicio esta cantidad de los 600 pesos… evidentemente no completabas el tetra verdad pero éste y te incentivaba a sacar buenas calificaciones porque el próximo tetra me dan a dar otros 600 entonces era como que y aparte pues están viendo que lo estoy haciendo y entonces me va a ayudar para que tenga un crecimiento en la empresa.

Entonces para mí la CFE es una empresa yo le digo a mi querida CFE porque me ha ayudado con escuelas me ayuda a tener un crecimiento me ayudado con las cosas materiales como la casa, carro comida todo lo material que pudiéramos tener acá… todo hasta la maestría, tan es así que hubo un convenio que vino la UVM y a 26 trabajadores de la división del edificio, era un salón más de la UVM, venia a darnos clases de maestría entonces si es un trabajo seguro, es un trabajo bonito reconocido… cuando entran es una herencia Porque alguien estuvo allí y te recomendó para que tú entraras y es una herencia que tu vas a dejarle a alguien más … entonces si haces bien tu trabajo, lo cuidas y cumples con lo que tienes que cumplir pues tú puedes dejar ese trabajo alguien más… tu trabajo recomienda, por ejemplo algo mis como que tengo un hijo que estudia esto y quiere trabajo en CFR y se abren esas oportunidades… entonces la empresa es muy bonita a mi me gusta mucho trabajo ahí… tenemos muchos beneficios laborales de crecimiento, de aprendizaje.

ENTREVISTA 2

ENTREVISTADOR
me gustaría comenzar platicando sobre el puesto que usted tiene dentro de la CFE y cuantos años tiene laborando en la empresa

ENTREVISTADO
mira yo tengo ahorita de 14 años, soy doctor médico, soy el jefe de oficina del departamento de seguridad social desde hace tres años.
yo entré aquí a Comisión Federal en el 2005 como médico asesor, en el 2006 me aceptan como supervisor de seguridad social y a partir del 2017 estoy como Oficina o encargado de seguridad social, que equivale a una jefatura departamento y a la fecha.

ENTREVISTADOR
como ha sido el proceso de capacitación que usted ha recibido para llegar a ese puesto, es decir en ese camino que usted ha recorrido en estos años como ha sido la capacitación

ENTREVISTADO
la capacitación primero fue a través de mi jefe inmediato superior en la enseñanza directa explicaba los procesos… posteriormente empecé a ingresar a cursos enfocados a la materia, con mi jefe que actualmente sigue siendo el capacitador sobre el tema de Seguridad Social… el es el creador o uno de los motores de este proceso a nivel nacional y a través de esos cursos he recibido la la capacitación, a través del área de capacitación de nuestra empresa… son cursos en los cuales se dividen en temas y son muy muy específicos con la calidad de exámenes prácticos así como exámenes escritos, nuestro maestro es muy estricto.
En cuanto al tema de seguridad social nos dan aproximadamente tres cursos al año… ahorita se suspendieron por la pandemia pero ahorita por ejemplo yo lo particular estoy dando cursos de capacitación por Teams pero igual el año pasado alcance a ir de forma presencial, fue a nivel nacional…
¿qué se abordan los cursos? bueno por ejemplo en la normatividad a nivel interno de la empresa, como se aborda e interpreta la ley del seguro social y después los sistemas operativos con los fundamentos de la ley, entonces se meten a ver los sistemas operativos sistemas operativos. Uno como jefe debe conocer cómo funcionan… entonces tenemos una capacitación teórica fundamentada y luego operativa.

ENTREVISTADOR
Dentro de los cursos que usted ha recibido a lo largo de sus años dentro de la empresa… ¿que tanto ha sido digamos en la cantidad de cursos que recibido pero enfocados por ejemplo el tema de desarrollo humano?, vamos a decir no se desarrollo de habilidades personales tal vez algo de inteligencia emocional y habilidades para la vida ¿como ha sido su capacitación en estos temas en la empresa?

ENTREVISTADO
Hemos recibido cursos por ejemplo de liderazgo, Inteligencia emocional manejo de emociones… Son cursos que te ayudan mucho a desarrollarte como ser humano, a entender el binomio empresa hombre…

ENTREVISTADOR
Dentro de todo esto que mencionas me parece muy interesante… doctor ¿en qué grado la empresa permite que los trabajadores concilien estas dos esferas? La esfera de la familia y la del trabajo… en muchas empresas las cargas laborales pudieran parecer pesadas o pudieran tal vez no estar bien distribuidas las funciones o algo pero en su experiencia como ha sido este este balance familia trabajo.

ENTREVISTADO
Yo te puedo platicar mi experiencia personal, yo vengo de una disciplina un poquito más dura y difícil, porque soy médico y trabajaba en guardias… llego aquí y nos permite tener un poquito más de tiempo libre para convivir con la familia, de hecho tenemos programas de integración con la familia tenemos la carrera familiar por ejemplo, tenemos eventos culturales, el día del niño, el día de las madres… También tenemos un mes que se llama “Mes de la seguridad” donde participan mucho los niños, los hijos de los trabajadores porque hacemos tallercitos donde les mostramos en que trabaja el papá, la Mamá… anteriormente hacíamos una semana de campamento, donde los niños hacían actividades con los papis, y la empresa en base a eso fue desarrollando los horarios más flexibles… ahora por la pandemia, estamos haciendo home office, algo que jamás se había pensado que podría funcionar en comisión y eso te permitió convivir más tiempo con la familia… Aquí el horario es ocho de la mañana cuatro de la tarde de tal manera que la mayoría de la gente procura irse a las cuatro, para atender a la familia… Mucha gente afuera ven balance y dicen “oye que buen ambiente laboral tienes”.

ENTREVISTADOR
Ahora que usted menciona el tema del ambiente laboral… ¿sabe si en la CFE se aplican a usted le tocó participar en alguna evaluación de clima organizacional o clima laboral?

ENTREVISTADO
Tenemos algo que se llama CICLO, que es una encuesta de clima laboral… ahí está muy padre porque te preguntan pues que te han parecido tus derechos, si la empresa te permite el tiempo para prepararte y si estas bien capacitado, si recibes bien tu sueldo y te dan libertad de expresar ideas para mejorar el clima o también te hacen preguntas sobre como te llevas con tu jefe, si te trata bien… pero si si es si es importante que contestemos con la verdad porque de ahí se toman decisiones para poder mejorar el ambiente, que en general es bueno.

ENTREVISTADOR
doctor ¿usted conoce cuáles son los valores de la de la empresa? es decir están expresos en algún lugar para que usted los conozca

ENTREVISTADO
Fíjate que tenemos diferentes medios de comunicación aquí y tenemos pantallas puestas en los corredores, tenemos pizarrones o tableros de avisos… y hace unos seis años implementamos en los baños un acrílico y ahí ponemos todo tipo de promociones y el el mensaje queremos difundir y ahí ponemos cartelones de valores, como el trabajo en equipo, la ética profesional, el liderazgo integrador, etc, son 6 valores que nos rigen.
También a veces mandamos un correo y le ponemos un extracto de algún valor por ejemplo si le pido Una información le pongo abajito oye recuerda que se vale decir no la tengo o no puedo y así lo vamos practicando diariamente.

ENTREVISTADOR
Claro, y sobretodo que es una forma de hacer que la cultura organizacional vaya permeando hacia todos los trabajadores… dentro de la cultura organizacional, ustedes tienen un código de ética que estuve revisando en los documentos que están de libre acceso a través de su normateca… ¿me puede regalar algún ejemplo que se le venga usted a la mente sobre la forma en la que el código de ética permea hacia el trabajo diario de de ustedes?

ENTREVISTADO
Lo que más aquí pedimos a los trabajadores y que si permea bastante, es la honestidad y la cero corrupción… hemos enfatizado mucho en estos tiempos los

tiempos, que la CFE ha cambiado… que si antes no pasaba ahora, si pasa… si haces un acto de corrupción se te va a castigar, de hecho acaban de desocupar a dos empleados muy importantes en la estructura por supuestos actos de corrupción. Entonces la honestidad es la que mas permea.
Ahora también la que buscamos permear mucho es la igualdad De género y realmente como hay mucha promoción y comunicación, estamos logrando poco a poco cambiar esa cultura que antes tenían nuestros compañeros.

ENTREVISTADOR
Por la forma en que usted me platica las cosas, suena a que usted es parte de un área que se encarga de estos procesos… si esto es así me gustaría saber el nombre del área y si no, me gustaría conocer un poco sobre si existe un área determinada dentro de la CFE que se encargue, por ejemplo, del tema del bienestar psicosocial de los empleados, de toda esta difusión de valores y toda esta difusión de su código de ética…

ENTREVISTADO
Existimos varios departamentos, yo pertenezco a seguridad social y soy el encargado de la salud del trabajador, es decir, ahorita lo del COVID, todas las medidas preventivas y de mitigación, así como pláticas…. De hecho acabo de crear un grupo que se llama círculo de la salud donde yo o varios participantes externos damos plática de salud y recomendaciones contra el COVID 19.
Pero es un ejemplo nada más, pero por ejemplo el área de seguridad e higiene tiene una psicóloga que se encarga de aplicarme encuesta para detectar problemas emocionales en trabajadores con alto riesgo de accidentabiidad para prevenir accidentes graves… se detecta a tiempo, se da tratamiento para quien tenga problemas emocionales o problemas en casa…
Capacitación se encarga de dar los cursos motivacionales, cursos de liderazgo para linieros, que en ocasiones no le dan importancia a los valores ni tampoco a la ética, pero poco a poco se ha ido logrando. Entonces somos 3 áreas: Capacitación, Seguridad e Higiene y Seguridad Social.

ENTREVISTADOR
¿Esas tres áreas dependen a su vez de algún área más o son áreas autónomas?

ENTREVISTADO
Todos dependemos de recursos humanos, dependemos de la subgerente… Yo en lo personal, dependo directamente La jefa de personal.

ENTREVISTADOR
Para ir cerrando esta entrevista, me gustaría mucho preguntarle, a título personal, ¿cuál cree usted que es la mayor fortaleza que tiene la CFE como empresa?

ENTREVISTADO
La mayor fortaleza es su recurso humano, de verdad hemos invertido mucho al recurso humano…. Diría que el 80/85% de la gente que está en comisión es gente muy preparada, con un nivel de licenciatura o ingeniería.

ENTREVISTADOR
Por último me gustaría mucho preguntarle si usted tiene conocimiento sobre si esta información que usted me comparte por ejemplo estos programas de capacitación de apoyo a las personas como para detectar problemáticas psicológicas, si estas funciones que hacen las psicólogas dentro de la organización ¿están plasmadas o documentadas en alguno de los de los manuales de procedimientos de la empresa?… Por ejemplo en el de seguridad higiene o en el manual de recursos humanos o en las políticas de recursos humanos

ENTREVISTADO
está plasmado en el manual de procedimientos de Seguridad e Higiene, de hecho el sistema que se utiliza es a nivel nacional… Es un sistema que utiliza la psicóloga, hecho por México… si vienes aquí con nosotros, sin ningún problema puedes explorar y puedes ver todo lo que se ha hecho y todo está documentado.
Yo por ejemplo la revisión que hago de mis trabajadores, la tengo en un sistema que se llama CFELIZ y están documentadas las campañas de salud que hemos hecho y de ahí se pasa para el seguro social, el día de hoy, por ejemplo, estoy vacunando contra influenza a nuestra gente vulnerable y con esto, el trabajador siente que la empresa se preocupa por ellos y pueden traer a su gente para vacunar aquí en CFE.

ENTREVISTA 3

ENTREVISTADOR
Lo primero que me gustaría que me contaras es cuál es tu puesto y cuánto tiempo tienes trabajando en la empresa?

ENTREVISTADO
Tengo 10 años laborando en la empresa, soy secretarias de zona y ahorita actualmente estoy cubriendo como supervisor.

ENTREVISTADOR
¿Cómo fue que llegaste ese puesto en estos 10 años?

ENTREVISTADO
Pues por trabajo… Aquí habla más que nada por el trabajo realizado conforme a todos estos año, es el que habla por mi, de que soy dedicada al trabajo, que tengo tiempo y tengo muy buena disponibilidad.

ENTREVISTADOR
Excelentem platícame un poquito acerca de cómo hace la CFE para identificar el talento, en este caso como el tuyo… ¿Qué mecanismos tiene para identificar y decir hoy esta persona tiene estas capacidades, esta persona tiene estos valores, es muy responsable y muy trabajadora… como como hacen ellos para identificar, eso existe algún mecanismo alguna herramienta o como lo hacen?

ENTREVISTADO
Existe evaluación que se llama Assessment. nos mandan a las evaluaciones con psicólogos y nos ponen ahí exámenes le llamamos nosotros para ver si estamos calificados o no, para nosotros somos personal de confianza y para el personal sindicalizado, existen constancias de aptitud.

ENTREVISTADOR
¿Ustedes tienen algún plan de carrera?, es decir, tú ingresas con un puesto y tu plan de carrera marca que a lo largo del tiempo irás cambiando hasta alcanzar una jefatura, una gerencia…

ENTREVISTADO
Si, existen los planes de carrera tanto para personal de confianza como para sindicalizado y se van dando conforme los exámenes… así como yo con los

assessment para pasar a supervisora, otro para pasar a jefe de oficina y así nos vamos hablando como personal de confianza.

ENTREVISTADOR
¿Ustedes reciben capacitación? por ejemplo ya sea de manera general o capacitación específica para para su puesto .

ENTREVISTADO
Para el puesto… cuando entramos recibimos una capacitación en general de lo que es la CFE, después conforme vamos avanzando te llega tu oportunidad de una base y nos capacitan para ese puesto

ENTREVISTADOR
¿Los cursos que que reciben para esos puestos o en esos procesos son cursos técnicos, cómo habilidades gerenciales, de liderazgo, computacionales o ven también cursos por ejemplo de temas humanos como manejo de las emociones y relaciones interpersonales?

ENTREVISTADO
Si manejamos cursos de desarrollo personal, a uno le llamamos Kairos y otros que nos otorga la empresa y también hay cursos pues para poder obtener los ascensos este y hablando del personal sindicalizado pues cursos con ingenieros especiales para manejar todo lo de la Red eléctrica.

ENTREVISTADOR
Sabes este curso de Kairos ya me lo habían mencionado en algunas ocasiones y me parece muy interesante, ya me ha platicado un poco de qué va… ¿adicionalmente a este curso existen contemplados en el plan de capacitación otros cursos parecidos o este es el único que están ofertando el momento para empleados?

ENTREVISTADO
No, es el único que se ha ofertado, además está otro como el de vivo seguro, seguro vivo y liderazgo integrador.

ENTREVISTADOR
¿En algún momento se dan cursos sobre el código de ética institucional, los valores institucionales, esto se llega a ver en alguna parte de los cursos? Y ¿como cómo se le hace difusión por ejemplo el código de ética de la de la organización?

ENTREVISTADO
Tenemos pantallas por todos lados, difundimos videos por las pantallas, tú vas pasando o así y se va viendo el código de ética, valores o videos de seguridad… Anteriormente se imprimía información para las papeletas de pago para que estuvieran conscientes… O en los honores a la bandera que es cada lunes aunque ahorita pues están prohibidos por el COVID, siempre los lunes en honores se difunde el valor del mes.

ENTREVISTADOR
Excelente… ¿En qué medida tú dirías que los empleados están alineados o comulgan con los valores de la organización?

ENTREVISTADO
Pues la verdad si están alineados, porque siempre he visto que todos cumplimos, o sea nunca nadie anda tras de nosotros diciéndonos que es es lo que debemos de hacer y no hacer… Todo desde que entra en el día día uno el trabajador, se encamina solito.

ENTREVISTADOR
¿Y a que se lo atribuyes a que le atribuyes que las personas se integren tan bien en la cultura de la organización, acepten esos valores, los pongan en práctica y que no necesiten que alguien esté como recordándoles constantemente?

ENTREVISTADO
Tenemos muy buenos líderes buenos líderes y yo creo que hablando también del personal más antiguo, nos da buenos ejemplos.

ENTREVISTADOR
¿Ustedes integran, por ejemplo, el tema de compartir experiencias en particular con otras áreas o a lo mejor como dices tú… Con personal que ya tiene mucho tiempo, hacen algún proceso como para compartir las experiencias laborales?

ENTREVISTADO
No lo hacemos… solamente cuando tenemos permitido hacer los cursos de kairos o vive seguro, que es cuando todos convivimos pues nos tocan grupos de 20 o 30 personas y se eligen de diferentes departamentos y ahí es cuando damos nuestras experiencias tanto personales como laborales.

ENTREVISTADOR

¿Sabes si si todo esta parte de el compartir las experiencias, el llevar por ejemplo estos assessments para los cambios de puesto, para identificar sus fortalezas… ¿Esto está plasmado en algún manual de procedimientos?

ENTREVISTADO
No tanto que sea así plasmado… solamente que cómo está en el plan de carrera… Si quieres ascender, mientras venga en el plan de carrera necesitamos hacer esos exámenes y siempre para los de confianza pues tenemos que tener el título y cédula y todo lo demás.

ENTREVISTADOR
Por ejemplo, si hablamos de las políticas de recursos humanos o de su manual de operaciones, ¿hay un procedimiento que hable sobre las promociones y que hable del cumplimiento de esta otra parte, de llevar ciertos cursos, de llevar ciertos procesos?

ENTREVISTADO
Si mal no recuerdo está en el departamento de capacitación.

ENTREVISTADOR
Sobre la capacitación, ¿tú sientes que la empresa te prepara o te da herramientas, por ejemplo, través de cursos para desempeñar ese tipo de papeles en recursos humanos, donde implica aplicar politicas o sanciones? A veces se ocupa tener cierto tacto o se ocupa saber manejar muy bien tus emociones para no gancharte o para no hacer sentir tampoco mal a la otra persona. ¿En qué medida sientes que la que la empresa te ha dado estas herramientas?

ENTREVISTADO
Pues es que para estas herramientas de tener tacto humano, saber liderar y negociar con la representación, con la gente, pues solamente si tenemos esos cursos. Lo que si me ayuda a mi, pues es que se fijan tanto en la carrera… si viene un ingeniero aquí conmigo a cubrir el puesto, pues el ingeniero no tiene tacto y no entiende la persona, entonces yo estoy Muy ligada, contacto con abogados para la vía legal y mi carrera de trabajadora social para poder hacer el desempeño de actividades… la carrera ayuda bastante

ENTREVISTADOR
Casi para terminar, me gustaría que me compartieras de acuerdo a tu experiencia ¿cuál es la mayor fortaleza que tiene la CFE?

ENTREVISTADO
Pues yo digo que aquí la fortaleza es la gente. Con la calidad que tenemos como empleados, como líderes, cualquier cambio lo vemos bien y estamos unidos, sale adelante el trabajo.

ENTREVISTA 4

ENTREVISTADOR
Me gustaría mucho empezar que me contara usted un poco sobre el Esto que tiene en la empresa y cuántos años tiene trabajando ahí.

ENTREVISTADO
Soy secretaria divisional, tengo aquí como secretaria 10 años yo en comisión tengo 10 años entonces desde que inicié hay dos puestos secretarias: de zona y secretaria divisional y en oficinas divisionales tengo tres años.

ENTREVISTADOR
¿Cómo fue como fue que usted hizo ese cambio o cómo llego a ese puesto de secretaria divisional?

ENTREVISTADO
realmente desempeñando las funciones… se necesitaba una persona acá en el departamento de personal, me comentaron que si quería venir a oficinas divisionales y comenté que si… me vine para acá, para desempeñar unas nuevas funciones que es como asistente del departamento de personal.

ENTREVISTADOR
Platicame un poco… en su experiencia o lo que usted ha conocido en este tiempo, sobre si la CFE tiene mecanismos o herramientas para identificar, por ejemplo, al personal como usted que tiene potencial de ocupar otros puestos, de desempeñar otras actividades… ¿Existen procesos herramientas que que les ayuden a esto?

ENTREVISTADO
Bueno, hay un departamento de capacitación donde ellos hacen varias capacitaciones y para el personal de confianza, como somos en este caso nosotros, hay un examen que se llama assessment.
En ese examen, dependiendo el puesto que requieran les hacen una serie de preguntas, puede ser presencial y son varios requisitos… Ya luego lo ven y si concuerda su perfil con el puesto que desean entonces cuando se va a ir

ascendiendo poco a poco. Obviamente tiene que querer la persona, su disponibilidad y muchas cosas pero si se toman en cuenta las habilidades de cada uno de los trabajadores.

ENTREVISTADOR
Perfecto, ¿ustedes tienen un plan de carrera para para los empleados en cada puesto?

ENTREVISTADO
Por ejemplo, para el personal del sindicato está la constancia de aptitud, que es el plan de carrera de ellos o sea hay de hecho que el más usual es el de ayudante liniero, liniero CCC, liniero LB, liniero encargado y luego sobrestante, claro cada uno de estos puestos tiene que tener unas constancias de aptitud, obviamente el empleado tiene que estar bien capacitado, por el peligro que es.
En cuestión del personal, como bien mencionaba, las evaluaciones assessment entonces, ahí se van viendo un poquito la experiencia, obviamente que se requiere un poco más y vas subiendo un poco más de puesto. Entonces el plan de carrera en los empleados de confianza a lo mejor no es así como el del sindicato que va de un escalafón a un escalafón, porque igual una persona que cumple con las habilidades y todo puede ir a una, pero si si se tiene que ver las habilidades y tiene que ver que que cumpla con los requisitos del perfil de puesto, porque todos contamos con un perfil de puesto… Entonces tiene que ver con esos requisitos.

ENTREVISTADOR
Perfecto, ese es el perfil de puesto, imagino que es el que elabora el área de desarrollo organizacional a nivel nacional… ¿En Monterrey es igual, se rigen por ellos, o lo hace el área de recursos humanos?

ENTREVISTADO
Lo hace el área de capacitación. Existe una subgerencia de recursos humanos, que se divide en el departamento de capacitación, que es el encargado de hacer lo de los perfiles y la capacitación de cada trabajador y luego se divide en el área de personal que somos nosotros y el otro departamento es el departamento de seguridad higiene, así es como conformamos recursos humanos.

ENTREVISTADOR
Muy bien, ¿Dentro dentro de esas tres áreas, alguna se encarga del clima organizacional?

ENTREVISTADO

Nosotros nos encargamos del clima organizacional, de hecho cada año tenemos una encuesta llamada CICLO. La pandemia ha complicado el proceso, normalmente instalábamos un tipo kiosco y ahí van a realizar la encuesta, los linieros que ni tienen una computadora por ejemplo, para nosotros saber realmente la situación en que se encuentra cada una de las zonas de aquí de nosotros. Por la pandemia, ahora va a ser por vía WhatsApp, por la computadora o algo, siempre y cuando tú tengas una conexión o un VPN para que tú puedas conectarte aquí la intranet, pero si se está viendo toda la posibilidad para que entonces los trabajadores puedan contestar la encuesta de clima organizacional.
Ya una vez que nosotros tenemos el resultado, obviamente hay una retroalimentación y en caso de existir algo ahí que podamos mejorar entonces si existe la retroalimentación y existen compromisos para que se mejore esa área de oportunidad.

ENTREVISTADOR
Excelente, precisamente al momento de evaluar el clima organizacional pues si se evalúan diferentes aspecto… ¿existe una evaluación o alguna área realiza alguna evaluación de factores psicosociales? por ejemplo si algún empleado presenta depresión, ansiedad o si tiene a lo mejor dificultades personales… ¿existe algún tipo de evaluación sobre esto?

ENTREVISTADO
Bueno no tanto así que emocional, realmente por ejemplo aquí se valúa es más que nada de género, ahora lo del COVID, sobre como se han sentido los trabajadores, el clima organizacional, con sus líderes, etc. Sin embargo, si en un dado caso hay alguna persona, hay una psicóloga de aquí de seguridad e higiene que al igual y pueden acudir o algo; no es de planta pero haz cuenta que si pueden acudir cuando hay un problema o así, usualmente vienen al área de recursos humanos y la psicóloga se encarga, no te digo que ya está de planta como nosotros todo el tiempo, obviamente pues sería mucho tiempo para para nada más esa sea su actividad… Hace otras actividades y también puede enfocarse en las personas que tengan algún tipo de problema.
ENTREVISTADOR
Perfecto, ahora comentame un poco sobre si dentro de lo que contemplan los planes anuales de capacitación, los programas que se implementen, ¿existe algún programa o plan que busque por ejemplo prevenir ese tipo de situaciones a lo mejor algún programa sobre “concientización sobre la depresión” o un programa de “promoción de estilos de vida saludables” para la salud emocional o las relaciones con la familia?, ¿hay algo así dentro de la CFE?

ENTREVISTADO
Fijate que ahora, derivado del COVID, todos los miércoles nosotros tenemos un círculo de la salud donde participa la oficina de seguridad higiene, como hay muchas personas trabajando en Home Office, entonces tenemos una video llamada y hablan de sobre la alimentación, de que es el dengue para no confundir el dengue con el COVID, como trabajar ahora con el estrés vaya por estar en casa y tener tu que trabajar aquí en la oficina para estar trabajando, entonces todos los miércoles hemos estado teniendo esa esa video y ha funcionado Super bien porque todos los que están en home office, se conectan vía teams y haz de cuenta que ahí es donde le dan como que le reconforta, también están dando información del COVID porque a veces como que hay información que está muy clara y ellos a todos los miércoles están dando esa información.
También en seguridad e higiene hacen un uso que se llama vivo seguro y dan información donde a todos los trabajadores linieros, les ayuda a tener un poquito más de conciencia. Este evento es para la mayoría de los linieros LB y es un evento masivo, donde a los envían a una parte grande y al final llevan hasta a sus familias porque realmente una persona se cuida por su familia y por sí mismo.
Para los empleados de confianza, nos dan un curso que se llama KAIROS, ahí nos dejan una semana y estamos todo el día conviviendo y todo el día estando con ellos porque obviamente para conocer un poquito más a tus compañeros porque realmente llegas y te pones a trabajar y no te das cuenta realmente tantas actividades.
Hay otro curso de liderazgo y son de todos los jefes y obviamente que también tipo se van a una parte y ahí los ponen y se quedan 2 o 3 días donde también les informan y ven la importancia de cómo tratar a los subordinados y todo.

ENTREVISTADOR
Excelente, ahorita mencionabas una cosa muy importante: uno siempre se cuida por su familia y la familia pues siempre termina por ser digamos como una esfera esencial de los trabajadores, que al final es una de sus motivaciones más importantes y si no es que la principal… ¿la CFE tiene medidas o programas por ejemplo para fomentar el equilibrio trabajo familia? en un ejemplo a lo mejor horarios de entrada flexibles para los que son papás los que llevan a guarderías o no sé horarios de salida o a lo mejor modalidades mixtas de trabajo…

ENTREVISTADO
Ahorita por lo de esta pandemia que estamos viviendo, por ejemplo yo soy mamá tengo tres niños entonces al principio empecé con Home Office y ahorita por ejemplo vengo mediodía entonces me dice mi Graciela con los niños y con lo de la escuela y todo eso entonces yo vengo en las tardes y en las mañanas yo me

conecto pero no es así como que tienes que estar conectado ciertas horas, mientras sacas tu trabajo y estás cumpliendo con las obligaciones que se tienen que realizar… Siento que realmente comisión nos está apoyando muchísimo, tanto a las personas que somos vulnerables como las personas que tenemos familia.

ENTREVISTADOR
Excelente, casi para terminar … En tu experiencia, pudieras compartir cuál crees tú que es la fortaleza más grande que tiene la CFE.

ENTREVISTADO
Yo creo que la fortaleza que ellos tienen es que son responsabilidad social o sea realmente tenemos tanto para la sociedad como para nosotros los trabajadores o sea realmente yo he visto he ido a eventos de siembra un árbol o sea hemos ido todos, el día del niño, para celebrar a los hijos de los trabajadores nos dan boletitos para un salón sindical y nos ponen para todos los a todos los niños. Se fomenta mucho la unión de los trabajadores.

Apéndice 5 Carta de autorización y constancia

Carta de solicitud de autorización para el área de Recursos Humanos de CFE Golfo Norte.

Monterrey, N.L. a 19 de Noviembre de 2020

Lic. Marlem Hernández
Recursos Humanos
CFE Golfo Norte

Presente.-

Por este conducto, me permito enviarle un cordial saludo y hacer de su conocimiento que actualmente me encuentro en proceso de titulación de la maestría en Administración Pública y Políticas Públicas en la Escuela de Gobierno y Transformación Pública del Tecnológico de Monterrey. Por lo anterior, estoy realizando mi tesis, titulada: **Retos y desafíos para la modernización administrativa de CFE, como una Empresa Productiva del Estado: El caso de la subsidiaria de distribución**, la cual comprende un análisis enmarcado en el desarrollo organizacional y desarrollo humano de los manuales de procesos relacionados con la gestión del capital humano y unas entrevistas con personal clave en el proceso.

Para tal efecto, acudo respetuosamente a usted a fin de que me permita realizar dichas entrevistas a usted y a miembros de su personal que considere pertinente, con la finalidad de realizar mi proyecto de investigación. Así mismo le reitero que sus datos personales no serán registrados en ninguna parte del documento final. La información será manejada exclusivamente por su servidor, con fines académicos y sin intención de escrutinio a sus labores.

A T E N T A M E N T E

Lic. Jorge Luis Flores Rosas

Escuela de Gobierno y
Transformación Pública
Tecnológico de Monterrey

Monterrey, Nuevo León. A 29 de octubre de 2020.

A QUIEN CORRESPONDA:

Por este medio hago constar que **Jorge Luis Flores Rosas** con matrícula **A01470259** es alumno de la Maestría en Administración Pública y Política Pública de la Escuela de Gobierno y Transformación Pública, del Tecnológico de Monterrey; quien se encuentra trabajando en su Proyecto de tesis con nombre **"Retos y Desafíos para la Modernización Administrativa de CFE, como Empresa Productiva del Estado: El Caso de la Subsidiaria de Distribución"**, de la cual tengo el gusto de ser su director de tesis.

Se extiende la presente constancia para los fines que al interesado convengan.

Atentamente,

Dr. Pablo de la Peña Sánchez
Director
Escuela de Gobierno y Transformación Pública Sede Monterrey
Tecnológico de Monterrey

Apéndice 7 Correo de aceptación y asignación de entrevistas

GRACIELA GONZALEZ GOMEZ 24 de noviembre de 2020, 17:56

RE: SOLICITUD DE APOYO PARA TESIS.

Para: Jorge Flores, Cc: MARLEM HERNANDEZ SILVA y 4 más Detalles

Buenas tardes C. Jorge Flores!

Mediante el presente nos permitimos informar el Personal que realizara las Entrevistas, así como los horarios.

NOMBRE	DIA	HORA	MEDIO
[redacted]	JUEVES 26 NOV	11:00 HRS.	ZOOM
[redacted]	JUEVES 26 NOV	15:00 HRS.	ZOOM
[redacted]	VIERNES 27 NOV	10:30 HRS.	ZOOM
[redacted]	VIERNES 27 NOV	14:00 HRS.	ZOOM
[redacted]	VIERNES 27 NOV	16:30 HRS.	ZOOM

Anexo al presente las cartas de Consentimiento.

Sin mas por el momento, quedo a la orden.

Ver más de Jorge Luis Flores

Consentimiento para E...tas.pdf

Apéndice 8 Libro de códigos

Informe de ATLAS.ti

Tesis MAP

Códigos

Informe creado por Jorge Luis Flores Rosas

○ 1-oe-Cultura organizacional
Creado: 21/10/20 por Jorge Luis Flores Rosas, **Modificado:** 21/10/20 por Jorge Luis Flores Rosas
○ 1-vn-Cultura organizacional
Creado: 21/10/20 por Jorge Luis Flores Rosas, **Modificado:** 21/10/20 por Jorge Luis Flores Rosas
○ 2-oe-Desarrollo de líderes
Creado: 21/10/20 por Jorge Luis Flores Rosas, **Modificado:** 21/10/20 por Jorge Luis Flores Rosas
○ 2-vn-Desarrollo de líderes
Creado: 21/10/20 por Jorge Luis Flores Rosas, **Modificado:** 21/10/20 por Jorge Luis Flores Rosas
○ 3-oe-Énfasis en el aprendizaje
Creado: 21/10/20 por Jorge Luis Flores Rosas, **Modificado:** 21/10/20 por Jorge Luis Flores Rosas
○ 3-vn-Énfasis en el aprendizaje
Creado: 21/10/20 por Jorge Luis Flores Rosas, **Modificado:** 21/10/20 por Jorge Luis Flores Rosas
○ 4-oe-Diseño organizacional
Creado: 21/10/20 por Jorge Luis Flores Rosas, **Modificado:** 21/10/20 por Jorge Luis Flores Rosas
○ 4-vn-Diseño organizacional
Creado: 21/10/20 por Jorge Luis Flores Rosas, **Modificado:** 21/10/20 por Jorge Luis Flores Rosas
○ 5-oe-Buenas practicas compartidas
Creado: 21/10/20 por Jorge Luis Flores Rosas, **Modificado:** 21/10/20 por Jorge Luis Flores Rosas
○ 6-oe-Ética
Creado: 22/10/20 por Jorge Luis Flores Rosas, **Modificado:** 22/10/20 por Jorge Luis Flores Rosas
○ 6-vn-Ética
Creado: 22/10/20 por Jorge Luis Flores Rosas, **Modificado:** 22/10/20 por Jorge Luis Flores Rosas
○ 7-oe-Desarrollo Humano

Creado: 22/10/20 por Jorge Luis Flores Rosas, **Modificado:** 22/10/20 por Jorge Luis Flores Rosas

○ 7-vn-Desarrollo Humano

Creado: 22/10/20 por Jorge Luis Flores Rosas, **Modificado:** 22/10/20 por Jorge Luis Flores Rosas

Apéndice 9 Citas por código

Informe de ATLAS.ti

Tesis MAP

Citas agrupado por código

Informe creado por Jorge Luis Flores Rosas

○ 1-oe-Cultura organizacional
1 Citas:
10:2 Cultura
Contenido:
Cultura
○ 1-vn-Cultura organizacional
18 Citas:
5:1 la UDOE como área innovadora y con visión empresarial, generará estrategias de desarrollo organiz…
Contenido:
la UDOE como área innovadora y con visión empresarial, generará estrategias de desarrollo organizacional y desempeño productivo del capital humano para la CFE
5:4 Diseñar indicadores de evaluación del desempeño de personal, sustentados en los valores instituci…
Contenido:
Diseñar indicadores de evaluación del desempeño de personal, sustentados en los valores institucionales y principios de actuación establecidos en el Código de Ética
7:1 tener un enfoque humanista y mantener una mejora continua que propicie ambiente de trabajo seguro, f…
Contenido:
tener un enfoque humanista y mantener una mejora continua que propicie ambiente de trabajo seguro, fomente la salud y la preservación de la vida a partir de la reorientación de los valores individuales y colectivos
8:4 valores institucionales
Contenido:
valores institucionales
8:12 promoviendo una cultura de responsabilidad, transparencia, valores, salud integral que permitan mejo…
Contenido:
promoviendo una cultura de responsabilidad, transparencia, valores, salud integral que permitan mejorar la calidad de vida y por ende la productividad institucional
9:1 integración del personal
Contenido:
integración del personal
9:4 aumentar la satisfacción de los clientes y empleados

Contenido:
aumentar la satisfacción de los clientes y empleados
9:7 generar pertenencia a la CFE
Contenido:
generar pertenencia a la CFE
10:12 promoción de los nuevos valores y comportamientos
Contenido:
promoción de los nuevos valores y comportamientos
10:14 satisfacción de empleados
Contenido:
satisfacción de empleados
10:21 cultura enfocada en la atención y servicio al cliente
Contenido:
cultura enfocada en la atención y servicio al cliente
10:22 la CFE deberá establecer una cultura y práctica de mejora continua en los Negocios medulares
Contenido:
la CFE deberá establecer una cultura y práctica de mejora continua en los Negocios medulares
12:2 propósitos y valores organizacionales
Contenido:
propósitos y valores organizacionales
12:7 actitudes basadas en los valores institucionales, para el logro de sus objetivos y el desarrollo sos…
Contenido:
actitudes basadas en los valores institucionales, para el logro de sus objetivos y el desarrollo sostenible de la Empresa
12:11 procurando su adaptación cultural, la creación de una red de relaciones
Contenido:
procurando su adaptación cultural, la creación de una red de relaciones
12:15 Establecer esquemas que permitan a los trabajadores, asumir responsabilidades en organizaciones prof…
Contenido:
Establecer esquemas que permitan a los trabajadores, asumir responsabilidades en organizaciones profesionales, civiles, culturales o benéficas que no representen un beneficio económico o generen conflicto de interés, siempre que no se afecte el desarrollo y cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.
12:16 Medir el equilibrio de los trabajadores entre la vida personal y laboral con los resultados de la en…
Contenido:
Medir el equilibrio de los trabajadores entre la vida personal y laboral con los resultados de la encuesta de clima y cultura organizacional
12:26 Fomentar la cultura de seguridad basada en la prevención, sensibilización del riesgo, mejora conti…
Contenido:
Fomentar la cultura de seguridad basada en la prevención, sensibilización del riesgo, mejora continua y cumplimiento de los procedimientos desarrollados.

○ 2-oe-Desarrollo de líderes
1 Citas:
10:1 Gestión del Talento
Contenido:
Gestión del Talento
○ 2-vn-Desarrollo de líderes
19 Citas:
7:2 Fomentar el liderazgo, la confianza y participación de los trabajadores
Contenido:
Fomentar el liderazgo, la confianza y participación de los trabajadores
7:4 Promoción de Liderazgo y Capacitación del Personal en Seguridad y Salud en el Trabajo
Contenido:
Promoción de Liderazgo y Capacitación del Personal en Seguridad y Salud en el Trabajo
9:3 Atraer el talento y promover el desarrollo del personal
Contenido:
Atraer el talento y promover el desarrollo del personal
10:3 identificación del talento clave
Contenido:
identificación del talento clave
10:4 talentos clave
Contenido:
talentos clave
10:6 talento clave
Contenido:
talento clave
10:18 asignar el talento más prometedor a las áreas de negocio que requieran del mismo
Contenido:
asignar el talento más prometedor a las áreas de negocio que requieran del mismo
10:23 Implementación de acciones identificadas para cubrir la brecha de talento
Contenido:
Implementación de acciones identificadas para cubrir la brecha de talento
10:24 Diseño de la estrategia de gestión del talento clave e implementación
Contenido:
Diseño de la estrategia de gestión del talento clave e implementación
12:1 Garantizar que la planeación y desarrollo del Capital Humano de la CFE
Contenido:
Garantizar que la planeación y desarrollo del Capital Humano de la CFE
12:3 mantener, atraer y desarrollar el talento
Contenido:
mantener, atraer y desarrollar el talento
12:5 Definir competencias, capacidades y habilidades del personal para lograr sus objetivos y sostener su…
Contenido:
Definir competencias, capacidades y habilidades del personal para lograr sus objetivos y sostener sus ventajas competitivas

12:6 modelo integral para el proceso de reclutamiento y selección, que dote a la CFE de profesionales qu…
Contenido:
modelo integral para el proceso de reclutamiento y selección, que dote a la CFE de profesionales que cuenten con los conocimientos técnicos
12:9 atraer, motivar y desarrollar a candidatos y empleados
Contenido:
atraer, motivar y desarrollar a candidatos y empleados
12:20 Impulsar la formación de futuros cuadros de reemplazo para los colaboradores que ocuparán cargos d…
Contenido:
Impulsar la formación de futuros cuadros de reemplazo para los colaboradores que ocuparán cargos de responsabilidad en la empresa, en el mediano y largo plazo
12:21 Diseñar trayectorias de crecimiento hacia el rol de liderazgo y especialización, que promuevan la…
Contenido:
Diseñar trayectorias de crecimiento hacia el rol de liderazgo y especialización, que promuevan la movilidad interna
12:22 Diseñar el plan de sucesión para la cobertura de puestos clave de la organización que requieren u…
Contenido:
Diseñar el plan de sucesión para la cobertura de puestos clave de la organización que requieren un período de tiempo de preparación.
12:23 Potenciar la experiencia del personal con mayor antigüedad en la empresa para el reconocimiento, ap…
Contenido:
Potenciar la experiencia del personal con mayor antigüedad en la empresa para el reconocimiento, aprovechamiento y transferencia de los conocimientos
12:24 identificación de talento potencial, evaluación del desempeño y fortalecimiento de sus competenci…
Contenido:
identificación de talento potencial, evaluación del desempeño y fortalecimiento de sus competencias
○ 3-oe-Énfasis en el aprendizaje
1 Citas:
10:5 desarrollo de talento
Contenido:
desarrollo de talento
○ 3-vn-Énfasis en el aprendizaje
16 Citas:
5:1 la UDOE como área innovadora y con visión empresarial, generará estrategias de desarrollo organiz…
Contenido:
la UDOE como área innovadora y con visión empresarial, generará estrategias de desarrollo organizacional y desempeño productivo del capital humano para la CFE
7:3 Establecer programas de capacitación de seguridad y salud en el trabajo para todo el personal del c…

Contenido:
Establecer programas de capacitación de seguridad y salud en el trabajo para todo el personal del centro laboral
7:4 Promoción de Liderazgo y Capacitación del Personal en Seguridad y Salud en el Trabajo
Contenido:
Promoción de Liderazgo y Capacitación del Personal en Seguridad y Salud en el Trabajo
8:14 capacitación y desarrollo
Contenido:
capacitación y desarrollo
9:2 formación de los trabajadore
Contenido:
formación de los trabajadore
10:7 desarrollo del talento
Contenido:
desarrollo del talento
10:8 desarrollo de talento
Contenido:
desarrollo de talento
10:11 Desarrollar, entre otras, las siguientes capacidades críticas
Contenido:
Desarrollar, entre otras, las siguientes capacidades críticas
10:17 manejo de capital humano con el fin de desarrollar las capacidades necesarias en el nuevo entorno
Contenido:
manejo de capital humano con el fin de desarrollar las capacidades necesarias en el nuevo entorno
10:20 se hará foco en el desarrollo de nuevas capacidades técnicas, administrativas, de negocios y de ge…
Contenido:
se hará foco en el desarrollo de nuevas capacidades técnicas, administrativas, de negocios y de gestión de riesgos.
11:2 gestión de becas educativas
Contenido:
gestión de becas educativas
11:5 asegurar que su personal esté consciente de la relevancia e importancia de sus actividades y su con…
Contenido:
asegurar que su personal esté consciente de la relevancia e importancia de sus actividades y su contribución en materia de social
12:10 Garantizar un proceso de inducción en la CFE para integrar los nuevos colaboradores a la empresa,
Contenido:
Garantizar un proceso de inducción en la CFE para integrar los nuevos colaboradores a la empresa,
12:17 Orientar la capacitación, adiestramiento y desarrollo humano a proveer, mantener y transferir el co…

Contenido:
Orientar la capacitación, adiestramiento y desarrollo humano a proveer, mantener y transferir el conocimiento, las habilidades, capacidades y competencias de los colaboradores, necesarias para alcanzar el cumplimiento de los objetivos e intereses de la empresa
12:18 26. Considerar en el Plan de formación los siguientes objetivos: Ajustar las necesidades formativas…
Contenido:
26. Considerar en el Plan de formación los siguientes objetivos:
Ajustar las necesidades formativas a la estrategia y negocios de la empresa. Incentivar la actualización profesional de los trabajadores.
Promover la motivación de los trabajadores.
Fomentar el intercambio de conocimientos y experiencias.
Desarrollar capacidades y competencias.
12:19 Elaborar planes de capacitación como un factor determinante para el crecimiento y desarrollo de los…
Contenido:
Elaborar planes de capacitación como un factor determinante para el crecimiento y desarrollo de los trabajadore
○ 4-oe-Diseño organizacional
1 Citas:
10:9 puestos críticos
Contenido:
puestos críticos
○ 4-vn-Diseño organizacional
13 Citas:
5:2 La UDOE desarrollará modelos de organización y gestión orientados a contar con estructuras organi…
Contenido:
La UDOE desarrollará modelos de organización y gestión orientados a contar con estructuras organizacionales, procesos estratégicos y esquemas de desarrollo y evaluación del capital humano
5:3 Adecuar los perfiles de mando profesionales del capital humano de la Empresa, considerando las compe…
Contenido:
Adecuar los perfiles de mando profesionales del capital humano de la Empresa, considerando las competencias y habilidades requeridas por el nuevo rol de la Empresa
5:4 Diseñar indicadores de evaluación del desempeño de personal, sustentados en los valores instituci…
Contenido:
Diseñar indicadores de evaluación del desempeño de personal, sustentados en los valores institucionales y principios de actuación establecidos en el Código de Ética
5:5 DEPARTAMENTO DE ANÁLISIS Y DICTAMINACIÓN DE ESTRUCTURAS
Contenido:
DEPARTAMENTO DE ANÁLISIS Y DICTAMINACIÓN DE ESTRUCTURAS
10:10 posiciones críticas
Contenido:

posiciones críticas
10:13 colaboración de todas las áreas funcionales de la CFE
Contenido:
colaboración de todas las áreas funcionales de la CFE
10:15 De manera simultánea al diseño de procesos, se trabajó en el diseño de estructuras y funciones d…
Contenido:
De manera simultánea al diseño de procesos, se trabajó en el diseño de estructuras y funciones de las áreas corporativas y las EPS y EF, incluyendo sus áreas operativas y de soporte
10:19 asignación de responsabilidades
Contenido:
asignación de responsabilidades
10:25 Identificación de responsabilidades críticas
Contenido:
Identificación de responsabilidades críticas
10:26 Diseño de estructuras organizacionales alineadas a mejores prácticas
Contenido:
Diseño de estructuras organizacionales alineadas a mejores prácticas
12:4 Adecuar su estructura organizacional a las necesidades del mercado para mantener su competitividad
Contenido:
Adecuar su estructura organizacional a las necesidades del mercado para mantener su competitividad
12:12 integración con su equipo de trabajo
Contenido:
integración con su equipo de trabajo
12:25 equipos de trabajo
Contenido:
equipos de trabajo
○ 5-oe-Buenas practicas compartidas
1 Citas:
10:16 se tomaron en cuenta las mejores prácticas y las particularidades de la CFE de manera que ésta pue…
Contenido:
se tomaron en cuenta las mejores prácticas y las particularidades de la CFE de manera que ésta pueda brindarles servicios centralizados de soporte
○ 6-oe-Ética
1 Citas:
9:5 ética
Contenido:
ética
○ 6-vn-Ética
5 Citas:
8:2 basadas en valores éticos
Contenido:
basadas en valores éticos

8:9 ética corporativa
Contenido:
ética corporativa
8:18 Ética Empresarial
Contenido:
Ética Empresarial
9:6 fortalecer la cultura de ética corporativa de transparencia e igualdad de oportunidades
Contenido:
fortalecer la cultura de ética corporativa de transparencia e igualdad de oportunidades
9:10 Código de Conducta, Código de Ética de la Comisión Federal de Electricidad
Contenido:
Código de Conducta, Código de Ética de la Comisión Federal de Electricidad
○ 7-oe-Desarrollo Humano
1 Citas:
9:8 actitud
Contenido:
actitud
○ 7-vn-Desarrollo Humano
25 Citas:
4:1 1.1.4.0.4.4.0.0.1.0.2 OFICINA DE DESARROLLO HUMANO
Contenido:
1.1.4.0.4.4.0.0.1.0.2 OFICINA DE DESARROLLO HUMANO
7:1 tener un enfoque humanista y mantener una mejora continua que propicie ambiente de trabajo seguro, f…
Contenido:
tener un enfoque humanista y mantener una mejora continua que propicie ambiente de trabajo seguro, fomente la salud y la preservación de la vida a partir de la reorientación de los valores individuales y colectivos
8:1 CALIDAD DE VIDA DE LOS TRABAJADORES Y SUS FAMILIAS
Contenido:
CALIDAD DE VIDA DE LOS TRABAJADORES Y SUS FAMILIAS
8:3 respeto hacia los trabajadores
Contenido:
respeto hacia los trabajadores
8:5 elevar la calidad de vida de los empleados de CFE y sus familias
Contenido:
elevar la calidad de vida de los empleados de CFE y sus familias
8:6 Promover las actividades socioculturales y académicas que contribuyan al mejoramiento de la calidad…
Contenido:
Promover las actividades socioculturales y académicas que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores de CFE y sus Familia, con el propósito de que desempeñen mejor sus actividades laborales
8:7 enfocadas hacia la calidad de vida de los trabajadores y su familia
Contenido:
enfocadas hacia la calidad de vida de los trabajadores y su familia

8:8 coadyuvar en su desarrollo personal, salud integral, mejora de su calidad de vida
Contenido:
coadyuvar en su desarrollo personal, salud integral, mejora de su calidad de vida
8:10 mejora de la calidad de vida de los trabajadores y sus familias
Contenido:
mejora de la calidad de vida de los trabajadores y sus familias
8:11 Equilibrio bio-psico-social del trabajador en el entorno laboral, con estímulos de efecto multiplic…
Contenido:
Equilibrio bio-psico-social del trabajador en el entorno laboral, con estímulos de efecto multiplicador hacia sus familias
8:13 igualdad de oportunidades, la no discriminación y el respeto a la diversidad, promoviendo un entorn…
Contenido:
igualdad de oportunidades, la no discriminación y el respeto a la diversidad, promoviendo un entorno seguro y saludable para los trabajadores
8:15 bienestar social
Contenido:
bienestar social
8:16 bienestar emocional (autoestima, mentalidad, inteligencia emocional, religión, espiritualidad).
Contenido:
bienestar emocional (autoestima, mentalidad, inteligencia emocional, religión, espiritualidad).
8:17 Promoción del desarrollo potencial de las personas, del aumento de sus posibilidades, y del disfrut…
Contenido:
Promoción del desarrollo potencial de las personas, del aumento de sus posibilidades, y del disfrute de la libertad para vivir la vida que valoran, con una visión organizacional.
9:9 disponibilidad para el mejor desarrollo de sus funciones
Contenido:
disponibilidad para el mejor desarrollo de sus funciones
11:1 promover el desarrollo humano, el bien común y el desarrollo económico; mejorando la calidad de vi…
Contenido:
promover el desarrollo humano, el bien común y el desarrollo económico; mejorando la calidad de vida del personal de la CFE y sus familias
11:3 promoción del desarrollo humano
Contenido:
promoción del desarrollo humano
11:4 permitan contribuir al desarrollo humano
Contenido:
permitan contribuir al desarrollo humano
11:5 asegurar que su personal esté consciente de la relevancia e importancia de sus actividades y su con…
Contenido:

asegurar que su personal esté consciente de la relevancia e importancia de sus actividades y su contribución en materia de social

12:8 principio de igualdad, promoviendo el acceso a las oportunidades de desarrollo profesional de su per…

Contenido:

principio de igualdad, promoviendo el acceso a las oportunidades de desarrollo profesional de su personal

12:13 medidas que favorezcan un equilibrio de sus trabajadores entre la vida personal y laboral para desar…

Contenido:

medidas que favorezcan un equilibrio de sus trabajadores entre la vida personal y laboral para desarrollar la productividad y motivación del personal,

12:14 Instrumentar un programa que alinee medidas en áreas de salud física, familiar, cultural, vida per…

Contenido:

Instrumentar un programa que alinee medidas en áreas de salud física, familiar, cultural, vida personal y social de los trabajadores y sus familias, buscando complementar las dimensiones profesional, familiar y personal de los trabajadores

12:17 Orientar la capacitación, adiestramiento y desarrollo humano a proveer, mantener y transferir el co…

Contenido:

Orientar la capacitación, adiestramiento y desarrollo humano a proveer, mantener y transferir el conocimiento, las habilidades, capacidades y competencias de los colaboradores, necesarias para alcanzar el cumplimiento de los objetivos e intereses de la empresa

12:23 Potenciar la experiencia del personal con mayor antigüedad en la empresa para el reconocimiento, ap…

Contenido:

Potenciar la experiencia del personal con mayor antigüedad en la empresa para el reconocimiento, aprovechamiento y transferencia de los conocimientos

12:27 Establecer acciones y medidas para garantizar un ambiente de trabajo amigable con la salud de los tr…

Contenido:

Establecer acciones y medidas para garantizar un ambiente de trabajo amigable con la salud de los trabajadores