

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
UNIDAD IZTAPALAPA  
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES



POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

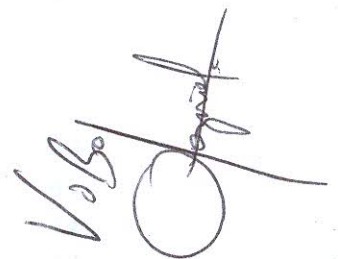
LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y SUS  
EFECTOS EN LA PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL.

CASO DE ESTUDIO: LUZ Y FUERZA DEL CENTRO.

Tesis que para obtener el grado de:  
Doctor en Estudios Organizacionales

Presenta:  
JOSÉ LUIS ZARAZÚA VILCHIS

Director de Tesis  
DR. OSCAR LOZANO CARRILLO



México, D.F.

Junio, 2011

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	
1. LA CAPACITACIÓN COMO HERRAMIENTA DEL CONOCIMIENTO	
1.1 El conocimiento del hombre y la capacitación como herramienta	
1.1.1. La adquisición del conocimiento del hombre.....	6
1.1.2. Antecedentes de la capacitación en las primeras empresas	11
1.1.3. La capacitación en la organización moderna.....	14
1.1.4 El proceso de la capacitación en las organizaciones.....	19
a. Análisis situacional u organizacional.....	21
b. Análisis de los puestos de trabajo.....	21
c. Evaluación de los trabajadores.....	22
d. Establecimiento de objetivos.....	23
e. Elección de la técnica adecuada.....	24
f. Principios de aprendizaje.....	27
g. Evaluación del desempeño.....	28
h. Análisis de puestos y medición del trabajo.....	30
i. Productividad.....	32
1.2 La capacitación en la Teoría Organizacional e Institucional.....	37
1.2.1. Teoría de la Organización.....	37
1.2.1.1. Administración Científica y Burocracia.....	39
1.2.1.2. La Burocracia.....	41
1.2.1.3. Escuela de las relaciones humanas.....	44
1.2.1.4. Las nuevas relaciones humanas.....	46
1.2.1.5. Desarrollo Organizacional y Teoría de Sistemas...	46
1.2.2. Teoría Institucional.....	51
1.2.2.1. Institucionalización.....	57
1.2.2.2. Isomorfismo.....	63

1.3.	Marco histórico legal de la capacitación.....	70
1.3.1.	La lucha obrera y el sindicalismo.....	70
1.3.2.	Sindicalismo en Latinoamérica.....	73
1.3.3.	Sindicalismo en México.....	75
1.3.4.	Efectos del sindicalismo en el Derecho Laboral mexicano.....	80
1.3.5.	Legislación de las relaciones laborales en México.....	83
1.3.6.	Legislación de la capacitación y papel de la STPS.....	85
1.3.7.	Ejercicio de la capacitación en México.....	89
1.3.8.	El papel de la capacitación de los trabajadores en otros países.....	98

## CAPÍTULO II

### 2. METODOLOGÍA

2.1.	Génesis de la Investigación.....	104
2.1.1.	La investigación y el investigador.....	106
2.1.2.	Herramientas metodológicas.....	107
a.	Preguntas de investigación.....	107
b.	Preguntas secundarias de investigación.....	108
c.	Objetivo de investigación.....	109
2.1.3.	Dimensiones y conceptos principales de la investigación....	109
a.	Capacitación.....	109
b.	Institucionalización.....	109
c.	Desempeño.....	110
d.	Productividad.....	111
e.	Organización o Empresa Paraestatal.....	112
2.2.	Proposición Teórica de la Investigación.....	113
2.3.	Diseño metodológico.....	114
2.3.1.	Universo de observación.....	115
2.3.2.	Muestra.....	116
2.3.3.	Técnicas.....	117
a.	Observación participante.....	117
b.	Entrevistas a funcionarios.....	118
c.	Encuestas y cuestionario a trabajadores.....	119
d.	Documentos internos.....	129
2.3.4.	Tratamiento de la información.....	120
2.3.5.	Selección de la organización Luz y Fuerza del Centro.....	121

## CAPÍTULO III

### 3. EL CASO DE LUZ Y FUERZA DEL CENTRO

3.1.	La organización.....	123
3.1.1	Misión.....	124
3.1.2	Objetivos.....	124
3.1.3	Historia .....	125
3.2.	El Sindicato Mexicano de Electricistas (SME).....	130
3.3.	Entidades que atendía .....	139
3.4.	Formalización de la capacitación en LyFC.....	141
3.5.	La administración de la capacitación en LyFC.....	144
3.6.	Comisión Mixta de Capacitación, Instrucción y Adiestramiento....	146
3.7.	Procedimiento de elaboración de los Planes y Programas de Capacitación.....	147
3.8.	Extinción de Luz y Fuerza del Centro.....	151
3.9.	Resultados de la capacitación en el Convenio de Productividad..	159
3.10.	Obtención y tratamiento de la información.....	167
3.11.	Entrevistas a profundidad.....	180
a.	Primera entrevista.....	181
b.	Segunda entrevista.....	194
c.	Tercera entrevista.....	201
3.12.	Observación directa.....	209
	CONCLUSIONES.....	210
	REFLEXIONES FINALES.....	220
	BIBLIOGRAFÍA.....	224
	ANEXOS.....	234



## ÍNDICE DE FIGURAS, CUADROS, GRÁFICAS Y TABLAS

Figura 1. La capacitación desde un enfoque sistémico.....	20
Figura 2. Actividades de la Administración de Recursos Humanos.....	30
Figura 3. Las organizaciones vistas como sociedades en microcosmos.....	54
Figura 4. Factores que influyen directamente en la capacitación.....	97
Figura 5. Preguntas de investigación por dimensión de análisis.....	113
Cuadro 1. Principio de aprendizaje y técnicas de capacitación.....	28
Cuadro 2. Desarrollo histórico por ejes de la TO.....	38
Cuadro 3. Fases del desarrollo del paradigma convencional.....	41
Cuadro 4. Trámites ante la STPS en materia de capacitación.....	94
Cuadro 5. Índice de competitividad y crecimiento 2004 y 2005.....	99
Cuadro 6. Crecimiento de la productividad media del trabajo en Chile.....	100
Cuadro 7. Rank de países en cuanto a personal capacitado.....	101
Cuadro 8. Rank de competitividad 2009-2010.....	102
Gráfica 1. Comparativo de algunos indicadores de competitividad.....	101
Gráfica 2. ¿Se vio afectada la productividad después de la capacitación?..	168
Gráfica 3. Participación en programas de capacitación en 2008.....	169
Gráfica 4. Asistencia obligatoria a cursos para promoción.....	170
Gráfica 5. Asistencia voluntaria a cursos.....	172
Gráfica 6. Relación entre cursos de capacitación y tareas desempeñadas.	172
Gráfica 7. Utilidad del curso.....	175
Gráfica 8. Interés despertado.....	176
Gráfica 9. Posibilidad de aplicación futura de los aprendido.....	177
Gráfica 10. Material distribuido.....	178
Gráfica 11. Relación puesto desempeñado-antigüedad en la empresa....	179
Tabla 1. Capacidad instalada en Luz y Fuerza del Centro.....	140
Tabla 2. Clientes de Luz y Fuerza del Centro por Entidad.....	140
Tabla 3. Indicadores del Convenio de Productividad 2008.....	161
Tabla 4. Ventas totales de energía por trabajador LyFC.....	162
Tabla 5. Ventas totales de energía por trabajador CFE.....	163
Tabla 6. Cursos en los que participaron los trabajadores.....	172
Tabla 7. Relación entre cursos de capacitación y tareas desempeñadas...	174

## ABREVIATURAS

CCT	Contrato colectivo de trabajo
CFE	Comisión Federal de Electricidad
CLFC	Compañía de Luz y Fuerza del Centro
CTM	Confederación de Trabajadores de México
CECATI	Centro de Capacitación para el Trabajo Industrial
CMCA	Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento
CMCIA	Comisión Mixta de Capacitación Instrucción y Adiestramiento
DNC	Detección de Necesidades de Capacitación
DO	Desarrollo Organizacional
DOF	Diario Oficial de la Federación
IMCO	Instituto Mexicano para la Competitividad
ISO	International Standard Organization
ITAT	Instituto Técnico Automotriz Toyota
LFC	Luz y Fuerza del Centro
LFT	Ley Federal del Trabajo
LOAPF	Ley Orgánica de la Administración Pública Federal
LyF	Luz y Fuerza
MIT	Massachusetts Institute of Technology
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PAC	Programa de Apoyo a la Capacitación
PFP	Policía Federal Preventiva
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PNR	Partido Nacional Revolucionario
SME	Sindicato Mexicano de Electricistas
STPS	Secretaría del Trabajo y Previsión Social
TO	Teoría Organizacional
UAM	Universidad Autónoma Metropolitana

## INTRODUCCIÓN

El estudio de las organizaciones es inevitable en nuestros días, simplemente porque, como afirma Richard Hall, son un componente dominante de la sociedad moderna (Hall, 1996). Desde el nacimiento hasta la muerte, los individuos interactuamos con organizaciones, pero sobre todo, la mayoría de éstas son el contexto laboral de los individuos.

La organización se entiende como una agrupación de individuos que unen sus esfuerzos, conocimientos y habilidades para lograr objetivos o propósitos de manera conjunta que difícilmente podrían alcanzar en forma aislada, por lo que el hombre, a lo largo de la historia, ha realizado muchas de sus actividades en forma grupal.

Los resultados que los individuos logran al interior de las organizaciones dependerán de su preparación y la manera en cómo influyen los factores externos en las organizaciones donde se desempeñan. La preparación de los trabajadores en su contexto laboral también depende en buena medida, del apoyo o conocimientos que le brinde la propia organización, pero también de la disposición y voluntad de aprender del propio trabajador

Es sabido que el ser humano ha transferido sus conocimientos a sus semejantes, de generación en generación, primero en actividades como la agricultura, caza, pesca, artesanía, orfebrería, etc., y posteriormente en actividades encaminadas a producir en cantidades cada vez más grandes, siendo necesario transmitir estos

conocimientos de manera ordenada y grupal dentro de las organizaciones, siempre procurando hacerlo en un menor tiempo y con la máxima eficacia.

Esta preparación y formación del individuo al interior de las organizaciones es conocida comúnmente como capacitación, y su evolución en las organizaciones puede analizarse desde diferentes perspectivas, una de las cuales la constituye la perspectiva de la Teoría Organizacional, en la que se presenta a la capacitación como una necesidad de la organización que persigue el objetivo de que sus miembros tengan la preparación adecuada para el trabajo. Un ejemplo de esto son los principios de la Administración Científica de Taylor, los postulados de Weber acerca del trabajo burocrático, los experimentos de Hawthorne que dieron inicio a la Teoría de las Relaciones Humanas, las aportaciones de la psicología en lo que se conoce como Nuevas Relaciones Humanas, los formatos tecnológicos dentro del movimiento de la contingencia, la consideración del ambiente en el enfoque de sistemas, hasta llegar a la Teoría Institucional.

Otra perspectiva es la del Derecho Laboral, esto es, la capacitación como un derecho ganado a través de la lucha obrera contra la llamada explotación capitalista que logró como resultado, que la capacitación se legislara y convirtiera en una obligación para el patrón proporcionarla. En el caso de México, la legislación<sup>1</sup> además de obligar al patrón a proporcionar capacitación y al obrero de gozar del derecho de exigirla, crea una organización a manera de instancia gubernamental para vigilar, apoyar y en su caso sancionar, a los patrones en cuanto al cumplimiento o no de dicho ordenamiento.

---

<sup>1</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículo 123 apartado A fracción XIII; Ley Federal del Trabajo, artículo 153-A; y, Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, artículo 40.

De esta manera, se puede observar que la capacitación obedece a una necesidad organizacional desarrollada a lo largo del tiempo, y a una, relativamente nueva formalización que le confiere la legislación, y que en el caso de México, obliga a una Organización gubernamental a supervisar su aplicación.

Son las organizaciones en donde la materialización prescriptiva de la Teoría de la Organización opera en instrumentos diversos en materia administrativa y social, pero en el caso de la capacitación con mayor fuerza, ya que no sólo se aplica en función de sus bondades de acuerdo a la teoría, sino que se instituye normativamente desde la propia Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Así entonces, en México, al igual que en otros países, la capacitación representa un ejercicio cotidiano al interior de sus organizaciones, principalmente las más grandes, donde sus propias políticas alineadas con el marco normativo legal de la Constitución, impulsa sistemáticamente el ejercicio de capacitación como herramienta de asignación de competencias a los miembros de la organización en y para el trabajo.

Empresas privadas, organizaciones sociales e instancias públicas, hacen uso de la capacitación sistemáticamente, participando en este constructo social y técnico, la mayoría de las veces, sin profundizar sobre sus dimensiones complejas. Esto se aprecia claramente cuando observamos casos como el de Luz y Fuerza del Centro, organización que fue elegida para constituir un ejemplo claro de cómo la capacitación aparecía como una práctica cotidiana. En dicha organización el

Contrato Colectivo de Trabajo (CCT) facultaba a la Comisión Mixta de Capacitación, Instrucción y Adiestramiento (CMCIA), para vigilar, dar seguimiento a la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación, instrucción y adiestramiento de los trabajadores, ejemplo de ello es que en la exposición de motivos del presupuesto 2005, se presupuestaron 34,041,020, para impartir capacitación, instrucción y adiestramiento en materia eléctrica, con el objetivo de promover el desarrollo de habilidades del personal para elevar la eficiencia y productividad en el trabajo, fijando la meta de capacitar a 23,000 empleados<sup>2</sup>, de un total de 41 mil.

No obstante, el domingo 11 de octubre de 2009, el presidente constitucional de México, Felipe Calderón, decidió, a través de un decreto publicado (ese mismo día) en el Diario Oficial de la Federación (DOF), determinar la extinción del organismo público paraestatal Luz y Fuerza del Centro, donde se demuestra la ineficiencia operativa y financiera.

Casos como este tienden a generar interés en los estudiosos de las organizaciones, e indagar su dicha ineficiencia operativa y financiera que se arguyó para su extinción es real.

En este sentido, surgen inquietudes explicativas en torno a cómo se instala institucionalmente la capacitación en las organizaciones pero sobre todo, en relación a su verdadero impacto, ya que al constituir un artefacto herramental de carácter administrativo que se encuentra generalizado en el grueso de las organizaciones, se asume que su eficiencia es efectiva.

---

<sup>2</sup> Exposición de Motivos. Presupuesto 2005. Luz y Fuerza del Centro, p. 423.

Bajo esta perspectiva la capacitación se ubicaría como un herramienta administrativa eficaz o como un mito que disfraza otro orden organizacional, donde la simulación es la principal característica de la misma, y surgen preguntas interesantes en torno a ella, como por ejemplo, ¿cómo se institucionaliza el artefacto capacitación en las organizaciones y en los individuos?; ¿dónde impacta realmente la capacitación en la operación de las organizaciones?; ¿cómo es asumida la capacitación en el colectivo laboral de las organizaciones?

En este sentido el objetivo de la presente investigación es:

Analizar y describir la institucionalización de los procesos de capacitación en la empresa pública Luz y Fuerza del Centro y su impacto en el desempeño organizacional y del trabajador.

El conseguir esto permitirá profundizar en un tema escasamente abordado desde la perspectiva de los estudios organizacionales, ya que su principal referente siempre se ha dado desde la perspectiva administrativa en torno a herramientas de enseñanza aprendizaje.

Abordar la problemática de la capacitación permitirá conocer uno de los artefactos organizacionales más conocidos, ampliando el espectro multidimensional del Análisis Organizacional.

## CAPÍTULO I

### 1. LA CAPACITACIÓN COMO HERRAMIENTA DEL CONOCIMIENTO

El presente capítulo tiene la intención de mostrar cómo la capacitación constituye un artefacto organizacional que permite la transmisión del conocimiento en cierta lógica del trabajo para incrementar la eficiencia, pero que en el marco de la organización, se encuentra un comportamiento natural del hombre que aprende para generar conocimiento y que le permite sobrevivir en el mundo. Por ello es necesario hacer el recorrido desde cómo el hombre aprende, hasta cómo sistematiza dicho conocimiento en los formatos más evolucionados para el quehacer eficiente de sus organizaciones, y cómo transmite y reproduce dicho conocimiento mediante diversas estrategias, dentro de las cuales, la administración es una de las más poderosas.

#### 1.1. El conocimiento del hombre y la capacitación como herramienta

##### *1.1.1. La adquisición del conocimiento en el hombre*

El recorrido de la evolución del hombre como especie (Piveteau;1967) inicia con las diferentes transformaciones por las que atravesaron los homínidos, desde los australopitecos hasta los homo sapiens sapiens, siendo las dos más importantes la postura erecta en dos piernas y el desarrollo del cerebro (Lewin;1986), aunque el desarrollo del cerebro no sería tan importante si no consideramos la evolución de las manos (Hass;1987) ya que la aparición evolutiva del dedo pulgar, permitió al hombre manipular a manera de herramienta su mano, disminuyendo con ello, la necesidad de usar la mandíbula, hecho que permitió su constreñimiento y por



ende el aumento del espacio craneal para el crecimiento del cerebro, con lo que el hombre comienza a transformar parte de la naturaleza. Este desarrollo cerebral, principalmente de la neo-corteza, hace del hombre lo que llamamos un ser inteligente, el cual ha creado o desarrollado ciencias o epistemes por medio de las que ha tenido acceso a la sabiduría. Es importante recalcar que el desarrollo del habla y de la lengua se debió precisamente a ese desarrollo cerebral<sup>3</sup>, de modo que “todo lo que ocurre en un sistema viviente acontece como resultados de sus cambios continuos en una historia de interacciones en un medio” (Maturana;2007).

Miles de años más adelante, con la invención del alfabeto, afirma Echeverría (2007), se dio origen a cambios fundamentales en la sociedad. Nuestras nociones de educación, de sabiduría y convivencia social fueron todas profundamente transformadas surgieron nuevas prácticas sociales. No obstante, los cambios quizás más importantes tuvieron lugar en un área menos visible: en la transformación de nuestras categorías “mentales”, en la manera en que los seres humanos piensan sobre ellos mismos y sobre el mundo (Echeverría;2007). Este autor asegura que el alfabeto separó al orador, el lenguaje y la acción, dejándose a un lado el lenguaje del devenir de pasado y se transita hacia un lenguaje del ser, con el que se desataron las fuerzas de la reflexión, las fuerzas del pensamiento racional. “Se inventó la filosofía y, más adelante, el pensamiento científico, el interés por el arte del pensamiento certero, desarrolló la lógica y los principios lógicos nos mostraron la senda del pensamiento válido, la forma de trasladarnos

---

<sup>3</sup> De manera simple, el hecho de que esa especie de homínido de la descendemos, se haya erguido, trajo como consecuencia que liberara dos de sus cuatro extremidades, esto dio como resultado la utilización de las manos en diversas actividades lo que produjo que el cerebro se desarrollara trayendo como consecuencia el desarrollo de la lengua y posteriormente el habla (Chanlat;2008).

de una idea a otra para alcanzar lo verdadero y esquivar lo falso. Nació así la racionalidad” (Echeverría;2007)

Si bien el hombre en su etapa más civilizada de la era antigua, dentro de la civilización griega, combinó el conocimiento en el pensamiento racional, donde la filosofía abarcaba todas las ciencias. Con la modernidad, separa las ciencias y filosofía como resultado de una clasificación artificial nos dice Maturana, y ésta separación de reflexión y acción limita la comprensión de lo que hacemos como seres humanos en nuestra vida real y perjudica nuestro entendimiento de los distintos mundos que generamos en nuestro vivir, como también el entendimiento de todo lo que pasa con nosotros y dentro de nosotros cuando vivimos estos distintos mundos (Maturana y Pörsken;2008).

En este sentido Alain Chanlat (2008) nos dice que el conocimiento del hombre se ha ido fragmentado en diversas especialidades a las que se les ha dado el nombre de disciplinas; cuando este conocimiento fragmentado se utiliza de manera conjunta para explicar los fenómenos naturales entonces se habla de la interdisciplina. Como los fenómenos no pueden tener una sola explicación o no se pueden producir por una sola causa, son el reflejo de infinidad de factores que difícilmente son entendidos en su complejidad, y muchos menos si se intenta hacer eso desde una sola disciplina.

Por ello es que en la actualidad, en algunas Universidades se intenta impartir una educación integrada por diversas disciplinas, lo que se conoce como interdisciplinariedad, con la que se logra una “empresa llamada a romper los

moldes de la inteligibilidad preexistentes” (Gusdorf; 1960) debido a que en el sujeto existe una construcción fisiológica, psíquica y social, todas ellas estudiadas en disciplinas independientes, pero, de acuerdo con Chanlat, la “interdisciplinariedad no tiene epistemología, se requiere, de una interdisciplinariedad que no atrofie la comprensión y reflexión del todo como unidad de las partes” (Chanlat 2008) ya que el individuo “adquiere conocimiento, abriga la capacidad de elección y tiene capacidad de razonar y evaluar debido a que la meta de las ciencias consiste en proporcionar exposiciones precisas de cómo son las cosas” (Gergen;1994). De esta manera, y de acuerdo con Humberto Maturana, “al separar ciencias y filosofía nos privamos de la posibilidad de reflexionar adecuadamente sobre los supuestos de nuestro quehacer, así, como científicos creemos que estas reflexiones son irrelevantes porque sólo cuentan los hechos y como filósofos creemos que necesitamos verdades últimas y no una pragmática de hechos materiales” (Maturana y Pörsken:2008).

Conocer, de acuerdo con Tamayo (2004), es una actividad por medio de la cual el hombre adquiere certeza de la realidad y le otorga un significado con sentido. Todo conocimiento es forzosamente una relación en la cual aparecen dos elementos relacionados entre sí; uno cognoscente, llamado sujeto, y otro conocido, llamado objeto. La teoría del conocimiento, nos dice Hessen (1993), es una especulación, es decir, es la explicación e interpretación del conocimiento humano. Pero antes de especular sobre un objeto es necesario examinar cuidadosamente al objeto. La observación y la descripción precisas del objeto deben anteponerse a cualquier explicación e interpretación. Según esto, nosotros

estamos obligados a examinar con atención y a describir con precisión, ese peculiar fenómeno de la ciencia que llamamos conocimiento y que tiene tres elementos principales: el sujeto, la imagen y el objeto. Lo que explica Hessen, es que lo que cambia mediante la función del conocimiento no es el objeto, sino el sujeto... El objeto es el que determina, el sujeto es determinado, según esto, el conocimiento puede ser definido como una determinación del sujeto por el objeto, sin embargo, tal determinación no recae pura y simplemente en el sujeto, sino únicamente en la imagen que él posee del objeto (Hessen;1993). Así, la base y punto de partida del científico es la realidad, que mediante la investigación le permite llegar a la ciencia (Tamayo; 2004).

Pero también, según Maturana (2007), esto tiene que ver con aspectos culturales en el mundo occidental moderno “miembros de una tradición cultural greco-judeo-cristiana a la cual la ciencia moderna pertenece, nos gusta explicar y formular preguntas que demandan respuestas explicativas. Además, si estamos en el ánimo de hacer una pregunta que demanda una explicación, nos conformaremos sólo cuando encontremos una respuesta explicativa a nuestra pregunta”.

Finalmente, nos dice Bourdieu (2008) que la investigación empírica no necesita comprometer la teoría para escapar al empirismo, siempre que ponga en práctica, en cada una de sus operaciones, los principios que lo constituyen como ciencia, proporcionándole un objeto caracterizado por un mínimo de coherencia teórica.

Por tanto, partiendo de observaciones sensoriales del fenómeno en estudio, avanzamos mediante un proceso analítico hacia abstracciones, las contrastamos

con los supuestos teóricos para después transformarlo en concreto pensado y viceversa hasta llegar a la reconstrucción de lo concreto por la vía del pensamiento (Gil:2007).

Así, para esta investigación, lo concreto real es que el hombre desde su origen ha buscado preservar su conocimiento y lo ha transmitido a sus semejantes. Conocimiento orientado en un principio para satisfacer necesidades esenciales de alimentación y seguridad y posteriormente en actividades cada vez más complejas en donde se requirió de soluciones conjuntas. Siglos después, el aumento de la población trajo consigo la creación de organizaciones y la necesidad de producir más hasta llegar al desarrollo industrial, que trae consigo la obligación formalizada en la legislación de proporcionar conocimiento y preparación de un número cada vez mayor de personas mediante herramientas de enseñanza-aprendizaje tales como la que hoy en día conocemos como capacitación.

### ***1.1.2. Antecedentes de la capacitación en las primeras empresas***

La capacitación de personal, como la conocemos hoy en día, ha pasado por un proceso de transformación a lo largo de los años y ha sido influenciado por diversos factores, como lo afirman Mitnik y Coria (2006): “la expansión y complejidad del proceso de capacitación laboral para empresas que se observa en las últimas décadas no debe hacer perder de vista que se trata de un fenómeno construido a lo largo del tiempo y al compás de profundas transformaciones económico sociales”. La capacitación laboral, nos dicen estos autores, evoluciona

en tres etapas diferentes: el aprendizaje en el puesto, los dispositivos de simulación del ámbito laboral y la formación escolarizada. En el campo de la capacitación laboral comienza a adoptarse el modelo del “aula” como espacio separado, herencia en parte de esta nueva configuración de los espacios de transmisión, que a su vez y concomitantemente, se explica por la emergencia de mayores demandas cuantitativas de formación, posteriormente, las modificaciones en los sistemas de instrucción, que se comenzaron a esbozar a partir del siglo XVI, se generalizaron a mediados del XIX; se promulgaron las leyes de educación obligatoria de los países europeos, cambiaron las prácticas pedagógicas y se modificaron las condiciones en cuyo marco se despliega la enseñanza (Mitnik y Coria;2006).

Con el surgimiento de lo que podemos llamar la era industrial, aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo en el menor tiempo posible (Siliceo;2003), y es, como lo afirma Deborah Sleight (1993), con la Revolución Industrial y la emergencia del aula que la capacitación cambió considerablemente, sobre todo en 1800 que se crearon las escuelas- fábricas en las que los trabajadores eran capacitados en aulas dentro de las fábricas.

Por lo anterior y regresando con Mitnik y Coria (2006:144), se resume que:

“los momentos clave que permiten reconocer cambios sustantivos de las prácticas de capacitación en los que hoy son países desarrollados son: la Antigüedad (capacitación en el trabajo); la Edad Media (los talleres de aprendices); la Revolución Industrial (la aparición del aula); la producción en serie (la capacitación cerca del trabajo), las guerras mundiales (inicio de la

capacitación sistemática y masiva); el período de posguerra en donde la capacitación individualizada que se expande a partir de la incorporación de la computadora”.

Como antecedente de la capacitación laboral y para efectos de la presente investigación, iniciaremos a partir de la Revolución Industrial, que, como periodo histórico, corresponde a la transformación del sistema de la producción económica en Inglaterra, debida a la aplicación de los descubrimientos científicos a la técnica, partiendo de la utilización en gran escala del carbón, como materia energética, y del vapor como fuerza motriz (Lombardo; 1974). En este sentido, Ashton (1975) nos dice que durante este periodo, en las ciudades donde había gremios era ilegal ingresar como trabajador en las industrias especializadas sin antes haber pasado por el aprendizaje, por lo que uno de los problemas más importantes que tuvieron que resolver los patronos durante los primeros años de la Revolución Industrial, fue el de seleccionar hombres capaces de aprender la nueva técnica y susceptibles de plegarse a la disciplina que las nuevas formas de la industria imponía.

La apreciación marxista nos muestra cómo en el siglo XIX se inicia la necesidad del capitalista de capacitar a la fuerza de trabajo, cuando se afirma que “para modificar la naturaleza humana corriente y desarrollar la habilidad y destreza del hombre para un trabajo determinado, desarrollando y especializando su fuerza de trabajo, se hace necesaria una determinada cultura o instrucción, que a su vez, exige una suma mayor o menor de equivalentes de mercancías y estos gastos de

aprendizaje entran en la suma de los valores invertidos en su producción” (Marx;2009:125).

El periodo posterior a la Revolución Industrial, es el más importante en cuanto al desarrollo de la capacitación se refiere, que es precisamente donde comienzan a surgir los primeros estudios sobre el trabajo organizacional, hasta llegar al periodo actual, que de acuerdo con González y Olivares, debido a que el proceso de enseñanza aprendizaje dentro de las organizaciones se formalizó con la capacitación, el aprendizaje de nuevas pautas culturales, la mejora del clima laboral y la adquisición de nuevas habilidades personales tienen que ver con la capacitación (González y Olivares;2005).

### ***1.1.3. La capacitación en la organización moderna***

La capacitación es una de las actividades que está presente hoy en día en muchas organizaciones ya sean públicas o privadas. Como técnica administrativa, forma parte integral de la administración de recursos humanos, misma que surge después de la Revolución Industrial cuando los trabajadores comenzaron a formar sindicatos para proteger sus intereses y mejorar sus estándares de vida (Losey;1998). Dentro de esta disciplina, la capacitación es parte de un proceso que debe proporcionar conocimientos y habilidades a las personas antes y durante el ejercicio de su labor. Esta preparación debe obedecer a parámetros de desempeño definidos en la descripción del puesto, pero también, el trabajador debe reunir una serie de requisitos previamente establecidos en una



especificación del puesto mediante los cuales fue seleccionado de entre varios candidatos a ocupar una vacante (Werther y Davis:2000).

Revisando algunos conceptos provenientes de la administración de recursos humanos, el término *capacitación* se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por la organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros (Sherman, et al;1999); Werther y Davis (2000) mencionan que la capacitación auxilia a los miembros de la organización a *desempeñar su trabajo actual*; Ivancevich (2004) ya la define como *un proceso sistemático de alterar el comportamiento de los empleados en una dirección tal que se consigan las metas de la organización*.

Tratando de hacer una clasificación Guzmán Valdivia (en Siliceo: 2003), dice que existe una capacitación “para hacer”, que se refiere al desarrollo de las aptitudes y habilidades para poder actuar sobre las cosas. Pero existe otra capacitación, la capacitación “para llegar a ser”, esta se proyecta hacia el *desarrollo del hombre*, es decir, hacia el perfeccionamiento de la personalidad y, debe mencionarse una tercera, la capacitación “para hacer y llegar a ser”, simultáneamente se refiere al obrar humano en la convivencia de la empresa.

De acuerdo con el proceso de la administración de personal, los trabajadores capacitados o adiestrados deben someterse al siguiente paso del proceso conocido como evaluación del desempeño, actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña adecuadamente (Ivancevich;2005), o bien, es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado (Werther y Davis; 2000).

En el marco de la administración de las organizaciones, la capacitación se traduce a una serie de cifras que refieren total de cursos, trabajadores capacitados, total de horas empleadas en la capacitación, como un proceso inconexo con la forma en que los trabajadores realmente utilizaron estos la mayoría de las veces sin evaluar el progreso del trabajador capacitado en su puesto de trabajo, como lo afirma Siliceo (2003:27): “desafortunadamente en México hemos abusado de la evaluación cuantitativa de la capacitación. Una gran cantidad de empresas... no han querido ni sabido evaluar los resultados reales que dichos esfuerzos educativos han alcanzado en términos de: cambio real de conocimientos; nuevas actitudes del personal; niveles de apertura al aprendizaje; mejoramiento en los niveles de calidad de vida; incremento de la productividad; mayor integración a la empresa u organización”

Existen casos en los que la capacitación de los trabajadores se traduce en beneficios evidentes para la organización como es el caso de la empresa Toyota, que representa para nuestro país uno de los primeros casos donde la educación y las marcas automotrices comenzaron a caminar de la mano, y es a través de la creación del Instituto Técnico Automotriz Toyota (ITAT) que en conjunto con el centro de capacitación para el trabajo industrial (CECATI) se encargan de capacitar a mecánicos con las mejores técnicas de reparación que establece Toyota para sus vehículos. “Desde que inició el programa en 2002, cuando Toyota invirtió cerca de tres millones de dólares en equipamiento, donde cerca de 480 alumnos han sido capacitados con las exigencias que Toyota requiere” (Vázquez;2006).

En el plano internacional, por ejemplo, el presidente de Toyota, Katsuaki Watanabe, afirmó que para construir el desarrollo sustentable en su organización, se enfocan en tres áreas, calidad, competitividad en costos y entrenamiento del personal, de estas la que tiene la prioridad número uno es la calidad. En cuanto al entrenamiento del personal, él cree que la combinación de gente y tecnología representa el corazón de la competitividad de la compañía. El entrenamiento de personal está basado en la filosofía del desarrollo de los recursos humanos que es la clave de la manufactura. Estos esfuerzos van más allá de tener empleados que simplemente adquieran conocimiento y habilidades para el desarrollo, producción y ventas que las divisiones necesitan. Un factor importante en el entrenamiento de los empleados es el establecimiento de sistemas que estimulen en los compañeros a compartir las metas y el trabajo como un equipo<sup>4</sup>.

Para algunos autores, la capacitación es un elemento clave en el desarrollo profesional y laboral de las personas (Siliceo,2003, Rodríguez y Ramirez;2000) que integran diversas organizaciones, sólo que, a pesar de que es una actividad reglamentada y obligatoria para las empresas, no genera los mismos resultados en estas.

En México, por ejemplo, existe una organización de carácter gubernamental llamada Secretaría del Trabajo y Previsión Social que tiene, entre muchas de sus funciones, coordinar planes y programas de capacitación para apoyar a los empresarios, por lo que cada año se capacitan miles de trabajadores en cientos de empresas. Por dar tan solo un ejemplo, de acuerdo al Plan Nacional de

---

<sup>4</sup> Datos obtenidos de entrevista realizada a Katsuaki Watanabe en marzo de 2007 y presentada en <http://www.toyota.co.jp/en/ir/message/president.html>, consultado el 30 de julio de 2008.

Desarrollo 2001-2006 se fijó el objetivo de “incrementar la calidad de vida de los mexicanos mediante la implantación de estrategias que aseguraran la satisfacción de sus necesidades básicas, redujeran la desigualdad extrema, la inequidad y desarrollaran su capacidad de iniciativa”<sup>5</sup>. Para lograr dicho objetivo se estableció “el desarrollo de una cultura que promoviera el trabajo como un medio para la plena realización de las personas y para elevar el nivel de vida de sus familias”<sup>6</sup>. Para ello, en 2004 se puso en marcha el Programa de Formación en Desarrollo Humano que “mediante la impartición de cursos-taller promovió un cambio cultural en el sentido de humanizar las relaciones laborales fortaleciendo el reconocimiento de la dignidad de la persona, del trabajo como un medio para transformar la realidad y de las organizaciones como comunidades de desarrollo compartido. Así mismo se desarrolló y se puso en marcha el Programa de Apoyo a la Capacitación (PAC)”<sup>7</sup>, que, para 2007 contó con un presupuesto autorizado de 199,413,971 pesos de los cuales 126,317,000 fueron para servicios de capacitación, teniendo una reducción a 118,170,351 pesos”<sup>8</sup>.

En el caso de algunas organizaciones, la obligación patronal de capacitar está reconocida en los contratos colectivos de trabajo o condiciones generales de trabajo, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos; además, se consigna el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan. Como ejemplo específico de esto, se puede

---

<sup>5</sup> Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2007). Libro Blanco. Capacita. Dirección General de Capacitación, México, p. 15

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2008). Libro Blanco. Informe final de la evaluación de consistencia y resultados del programa de apoyo a la capacitación (PAC). UAM Xochimilco

mencionar que en la Universidad Autónoma Metropolitana (en su Unidad Azcapotzalco), el programa de capacitación 2003 consistió en diez programas por grupo, quince cursos abiertos, y, quince cursos por puesto, haciendo un total de cuarenta cursos que contemplaban 875 horas, para el año siguiente, la programación anual de capacitación 2004-2005, tan sólo para la Unidad Azcapotzalco, consistió en ocho cursos por puesto, dos por grupo y veintidós cursos abiertos que contemplan 690 horas en total, con un promedio de mil trabajadores capacitados por programa<sup>9</sup>.

Por lo tanto, la capacitación, ya sea como parte integral de una serie de técnicas que componen la administración de recursos humanos, como derecho de los trabajadores, o como obligación de los patrones, está presente en la administración de organizaciones, tanto privadas como públicas y sociales.

#### ***1.1.4. El proceso de la capacitación en las organizaciones***

De acuerdo con las definiciones anteriores y para efectos de este trabajo, definiremos la capacitación como “una actividad o proceso organizacional sistemático encaminado a impulsar el aprendizaje de sus miembros, alterar su comportamiento desarrollando sus aptitudes y habilidades para desempeñar su trabajo actual contribuyendo así al desarrollo del trabajador y al logro de las metas de la organización”<sup>10</sup>. De acuerdo con el esquema de la administración de recursos humanos, propuesto por Sherman y Snell (1999), el proceso de

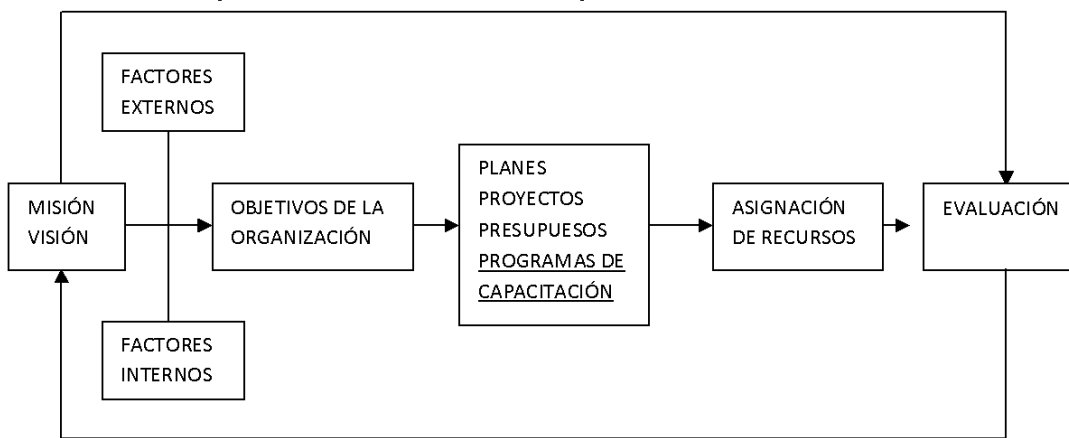
---

<sup>9</sup> Programa Anual de Capacitación 2004-2005, Comisión Mixta General de Capacitación y Adiestramiento. UAM Azcapotzalco.

<sup>10</sup> subrayado propio

capacitación inicia con la *detección de necesidades de capacitación*, que se determinan, en primera instancia, con base en los factores externos e internos de la organización, que algunos autores (David:1997; Thompson y Strickland:1998), define como análisis organizacional o análisis situacional. Siguiendo el modelo de David (Figura 1), el primer paso para la capacitación es realizar las evaluaciones de los factores internos y externos para determinar la posición de la organización. Con este análisis organizacional se puede determinar si los problemas encontrados se pueden solucionar con programas de capacitación.

**FIGURA 1. La capacitación desde un enfoque sistémico**



Fuente: elaboración propia adaptado de Davis, Fred (1997). Conceptos de administración estratégica. Prentice Hall, México.

De acuerdo con Fred David, como se aprecia en la figura 1, los objetivos de la organización se van a ver influenciados por el comportamiento de los factores externos, tales como la demografía, la economía, la política y legislación, la sociedad y su cultura, la tecnología y la competencia, y también se ven influenciados por los factores internos como son la áreas funcionales y otros

factores controlables por la empresa, como el sindicato y los proveedores son considerados en el análisis situacional u organizacional. Por lo tanto, de acuerdo a los objetivos que pretende alcanzar la organización derivado de la influencia de los factores internos y externos se pueden programar acciones de capacitación como se detalla a continuación.

*a. Análisis situacional u organizacional*

El análisis de la situación de la organización es un estudio mediante el cual se evalúa el ambiente externo e interno de la organización para ubicar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta, e identificar las fortalezas y debilidades que posee, para que, de esta manera, se puedan establecer las estrategias de capacitación orientadas a resolver los problemas, carencias o limitaciones del personal y establecer las alternativas de solución. Por lo tanto, el análisis situacional, consiste en la observación del entorno, la revisión de las estrategias y de las áreas funcionales de la organización para definir a quiénes y en qué habrá de capacitarse, con tal de lograr los objetivos de la organización y así, cumplir con la misión de la organización (Zarazúa;2000).

*b. Análisis de los puestos de trabajo*

Posteriormente, se analizan los puestos a capacitar, esta actividad incluye revisar la descripción y especificación de puestos. Recordemos que en la descripción de puestos define el establecimiento de la situación ideal, es decir, “aquella en la que los recursos materiales son los adecuados y suficientes, optimizados en su utilización y las actividades laborales se desarrollan de manera eficiente para obtener el máximo de productividad”, lo anterior debe encontrarse plasmado en documentos administrativos tales como el manual de puestos, los manuales de

procedimientos y de organización, las necesidades de producción, así como también, dicha información se puede obtener a través del jefe inmediato o encargado del puesto a revisar. Finalmente se lleva a cabo la evaluación de la situación real que implica analizar lo que se hace actualmente se hace en cada puesto dentro de la organización, esto es, se va a observar a cada trabajador en su puesto.

### *c. Evaluación de los trabajadores*

Una vez definidas la situación ideal (manual) y la situación real (forma cotidiana en que se hace el trabajo) de cada puesto, se procede a comparar ambas situaciones, de tal manera que todas las discrepancias (entre lo ideal y real) que se presenten se consideran como necesidades de capacitación, por lo que se procede a determinar los conocimientos y habilidades que requieren los empleados para lograr los objetivos del puesto y del área, y se inicia una evaluación de quiénes deben capacitarse. Esto es, si un trabajador no realiza adecuadamente sus funciones o actividades en su puesto, o no cuenta con los conocimientos, habilidades y aptitudes que se exige en el manual, se debe precisar en qué medida no se cumple con dichos requerimientos. Las técnicas e instrumentos que se elijan para evaluar el desempeño del trabajador deben ser los adecuados para obtener la información conveniente para diseñar las estrategias a seguir en la capacitación. La evaluación del desempeño es la herramienta más comúnmente usada para examinar si los individuos cumplen con las características necesarias para lograr los objetivos individuales y de la organización, y así revelar las necesidades de capacitación. Es a través de la



evaluación del desempeño que se identifican las diferencias entre comportamientos ideales y reales.

#### *d. Establecimiento de objetivos*

Con base en la información obtenida se establece de manera formal los resultados que se desean alcanzar con la capacitación, a través del *establecimiento de objetivos*. Según Milkovich y Boudreau (1997), los objetivos deben cumplir con las siguientes normas: 1) deben reflejar la información que corregirá las decisiones futuras; 2) deben corregir las decisiones importantes, y 3) el costo de recopilar la información no debe exceder su beneficio. Los objetivos correctos son medibles, específicos, establecen límites y reflejan resultados importantes para los elementos clave. Una vez que se precisa qué se quiere alcanzar con la capacitación, se inicia con el diseño del programa de capacitación.

Los objetivos en un programa de capacitación describen las habilidades o los conocimientos por adquirir, las actitudes que se deben modificar o ambos. Son también la descripción de conductas que deben demostrar los participantes al término de su instrucción. “En su redacción deben especificar las destrezas, actitudes, aptitudes, habilidades y conocimientos medibles y observables que deberán adquirir” (Sherman, et al. 1999).

Los objetivos claros ayudan a determinar la amplitud del contenido, el establecimiento de tiempos, la selección del material didáctico, la elección de técnicas de instrucción, así como el tipo de evaluación para esa actividad. En la medida que los objetivos de capacitación se relacionen con las necesidades individuales de los participantes, aumentará su interés por lograr los objetivos y

tendrá éxito el programa de capacitación. Establecidos los objetivos se procede a seleccionar la técnica más adecuada para capacitar a los trabajadores.

*e. Elección de la técnica adecuada*

Se debe elegir de entre varios métodos o técnicas el más apropiado para la adquisición de conocimientos, habilidades y aptitudes que se deben aprender. Para Werther y Davis (2000), el mejor método depende de: la efectividad respecto al costo; el contenido deseado del programa; la idoneidad de las instalaciones con que se cuenta; las preferencias y capacidad de las personas que recibirán el curso; las preferencias y capacidad del instructor; y, los principios de aprendizaje a emplear.

Los diversos métodos de capacitación se pueden dividir en dos grupos primarios: los que se utilizan para empleados no ejecutivos y los que se utilizan para ejecutivos. Y a su vez se pueden dividir en los que se aplican en el área de trabajo y los que se aplican fuera del área de trabajo. Los métodos más utilizados en el sitio de trabajo, según Werther y Davis son los siguientes: *Relación experto aprendiz*: se da entre un trabajador de nuevo ingreso que está aprendiendo por primera vez sus tareas, esta técnica se puede confundir con la *Instrucción directa en el puesto*, la cual se emplea durante las horas de trabajo y se utiliza básicamente para enseñar a los obreros y empleados a desempeñar su puesto actual, que a diferencia de la anterior, el instructor conoce las tareas, aunque no sea precisamente un experto. La *Rotación de puestos* se realiza con el fin de proporcionar a los trabajadores experiencia en varios puestos, además de brindar variedad a la labor diaria durante el aprendizaje, ayuda a la organización a suplir

vacantes en periodos de vacaciones, ausencias, renunciaciones, etc. (Werther y Davis; 2000).

Otros tipos de técnicas son las que se emplean fuera del sitio de trabajo, las más empleadas según Sherman, Bohlander y Snell, son las siguientes: *Capacitación combinada*, en la que se considera tanto la experiencia práctica en el puesto como las clases formales, se puede relacionar con programas escolarizados como los de bachillerato o universidad. La *instrucción escolarizada*, permite que un mínimo de instructores maneje un número elevado de participantes y es adecuado en aquellas áreas en donde la información puede ser presentada por medio de conferencias, demostraciones, películas, videos o mediante instrucción por computadora incluyendo instrucción por internet (Sherman et al; 1999).

*Métodos de simulación.* En este caso se utilizan instalaciones que simulan las condiciones reales de operación. Para ello se debe preparar áreas especiales, acondicionadas con equipo similar al que se utiliza en el área de trabajo, con la finalidad de que los participantes “transfieran” sus conocimientos a situaciones reales (Werther y Davis; 2000). Las ventajas de la formación con base en la simulación son el potencial para un alto grado de transferencia a la situación del trabajo, una alta implicación del participante, el proporcionar retroalimentación específica y ayudar a los aprendices a tratar con datos incompletos y con niveles realistas de complejidad. Sin embargo, hay pocas pruebas que indiquen que este potencial realmente se actualiza. Las simulaciones pueden ser costosas, son muy laboriosas y deben construirse con mucha cautela para lograr el realismo necesario para una adecuada transferencia al puesto de trabajo (Milkovich y Boudreau;1997), la ventaja principal que presenta este tipo de técnica es que

“subraya el realismo del equipo y su operación a un costo mínimo y con un máximo de seguridad” (Sherman et al.1999). La simulación permite instruir, adiestrar o capacitar al trabajador sin interferir en las actividades laborales en una organización, incluso, existen empresas con sitios acondicionados con instalaciones que “simulan” el lugar real de trabajo. Otras variantes de los métodos de simulación son, por ejemplo, la *actuación o sociodrama* que obliga al aprendiz a desempeñar diversas identidades. Esta técnica consiste en asumir las actitudes y comportamientos de otras personas, muchas veces un supervisor y un subordinado, que participan en un problema específico (Werther y Davis; 2000). Puede confundirse con el *modelo de comportamiento*, ésta técnica incluye, introducir las habilidades de aprender, observando un ejemplo de un comportamiento exitoso que se haya relacionado con los puntos aprendidos, el análisis en grupo de la efectividad de los comportamientos, la práctica del comportamiento enfrente de otros y la retroalimentación acerca de la efectividad de los comportamientos (Sherman et al; 1999).

Otro tipo de simulación es el *estudio de casos*, en el que se da “una descripción por escrito de una situación real de toma de decisiones en la organización o una situación que haya ocurrido en otra empresa” (Ivancevich;2005) y se pide solucionar el caso. Se puede llevar a cabo dentro de un aula utilizando la documentación pertinente que permita analizar y sintetizar los hechos para tomar la decisión más acertada. Dicha técnica va de la mano con la llamada *juego de negocios*, en el que los participantes toman decisiones con respecto a las variables de una empresa y compiten a menudo con otros individuos o equipos (Sherman et al; 1999).

El propósito principal de la capacitación es que el trabajador aprenda, por lo que en cada una de las técnicas revisadas se presentan algunos o todos los principios de aprendizaje que se mencionan a continuación.

#### *f.* Principios de aprendizaje

Un programa de capacitación debe ser el vínculo entre las personas y los objetivos de la organización. Para que esto se pueda dar, es necesario que la instrucción sea lo más apropiada para el tipo de gente que será capacitada, esto es, un programa de capacitación debe apoyarse en una serie de características que faciliten el aprendizaje, tales características son conocidas como principios pedagógicos o de aprendizaje. De tal manera que mientras más se utilicen estos principios en la capacitación, más efectivos serán sus resultados. Tales principios pueden resumirse de la siguiente manera: participación (involucrarse directamente en lo que se pretende aprender); repetición (hacer la tarea cuantas veces sea necesario hasta dominarla) relevancia (lo que se pretende aprender debe representar importancia para el aprendiz); transferencia (se deben emplear el equipo y herramienta iguales a los empleados en el sitio de trabajo); y, retroalimentación que se refiere a hacer del conocimiento del aprendiz su grado de avance (Werther y Davis 2000).

Además de la aplicación de los principios de aprendizaje, el éxito de cualquier programa de capacitación depende en gran medida de las características personales de los instructores o facilitadores de la información; Sherman, Bohlander y Snell proponen las siguientes características deseables en todo instructor: conocimientos del tema; adaptabilidad a las capacidades de aprender

de los participantes; sinceridad; sentido del humor; interés en el tema que enseñan; impartir cátedras claras; asistencia de apoyo individual a los participantes; y, entusiasmo por el programa de capacitación (Sherman et.al; 1999)

A diferencia de otras técnicas de capacitación, en la simulación se presentan todos los principios pedagógicos del aprendizaje como se muestra en el cuadro 1. Cuando una organización tiene la infraestructura para capacitar por la vía de la simulación, los trabajadores tienen una mayor posibilidad de mejorar sus habilidades e incrementar sus conocimientos.

**CUADRO 1. Principios de aprendizaje y técnicas de capacitación**

	Participación	Repetición	Relevancia	Transferencia	Retroalimentación
<b>Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo</b>					
Instrucción directa sobre el puesto	Sí	Sí	Sí	Sí	Ocasional
Rotación de puestos	Sí	Ocasional	Sí	Ocasional	No
Relación experto aprendiz	Sí	Ocasional	Sí	Ocasional	Ocasional
<b>Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo</b>					
Conferencias	No	No	No	Ocasional	No
Videos, películas, etc.	No	No	No	Sí	No
Simulación de condiciones reales	Sí	Sí	Ocasional	Sí	Ocasional
Actuación (sociodramas)	Sí	Ocasional	Ocasional	No	Ocasional
Estudios de caso	Sí	Ocasional	Ocasional	Ocasional	Ocasional
Lecturas, estudios individuales	Sí	Sí	Ocasional	Ocasional	No
Enseñanza programada	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Capacitación en laboratorios de sensibilización	Sí	Sí	Ocasional	No	Sí

Fuente: Werther y Davis (2000). Administración de Recursos Humanos y Personal, McGrawHill, México. p. 251.

### *g. Evaluación del desempeño*

De acuerdo con el proceso de la administración de personal, los trabajadores capacitados o adiestrados deben someterse al siguiente paso del proceso conocido como evaluación del desempeño, actividad con la que se determina el

grado en que un empleado se desempeña adecuadamente (Ivancevich;2005), o bien , es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado (Werther y Davis; 2000).

Su objetivo es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades, para ello requiere de parámetros de desempeño que constituyen estándares o mediciones que permiten tomar decisiones más objetivas y deben guardar una relación estrecha con los resultados que se desean obtener en cada puesto, las mediciones de desempeño son los sistemas de calificación de cada labor (Werther y Davis; 2000).

Existen cuatro propósitos fundamentales de la evaluación del desempeño que benefician a la organización y al empleado:”1) dar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente el desempeño y sus normas con el supervisor; 2) proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño del empleado; 3) brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar al empleado a mejorar su desempeño; y, 4) aportar una base para las recomendaciones salariales (Sherman, et.al.; 1999). De manera similar, para Dessler (1996) hay tres razones para aplicar evaluaciones del desempeño, primero, ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración; segundo, ofrecen una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan y revisen el comportamiento de éste relacionado con el trabajo para desarrollar un plan y corregir cualquier deficiencia y, finalmente, la evaluación puede y debe ser central en el proceso de planeación de carrera en la empresa para el trabajador.

#### h. Análisis de puestos y medición del trabajo

Para poder exigir un buen trabajo a una persona o a un grupo de personas, éstas deben estar plenamente capacitadas para que puedan desarrollar adecuadamente sus funciones. Ahora bien, toda capacitación debe aplicarse apegándose al análisis de puestos, ya que éste es la raíz de la que emanan la mayoría de las actividades que conforman la Administración de Recursos Humanos<sup>11</sup>, como se observa en la figura 2.

**FIGURA 2. Actividades de la Administración de Recursos Humanos.**



Fuente: Elaboración propia

El *análisis de puestos* se refiere a la obtención de información acerca de los puestos de una organización, con la finalidad de definir las funciones y tareas que

<sup>11</sup> Werther y Davis (2000:8) definen a la administración de personal como “el estudio de la manera en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan mantienen y conservan el número y el tipo adecuado de trabajadores”.



habrán de realizarse en cada puesto, así como las características de la persona que tendrá que realizar dichas funciones.

El análisis de puestos se compone por una parte, de una descripción del puesto, que es un “inventario de las diversas funciones o actividades que integran un puesto y que asume que cada uno de ellos incluye tres áreas laborales importantes: datos, personas y cosas” (Sherman. et.al; 1999), y por otra parte, de una especificación del puesto, que se refiere al “inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que desempeñará la labor” (Werther y Davis; 2000: 98).

Como puede observarse en la figura 2, para poder *reclutar* candidatos a uno o varios puestos, se debe de informar cuáles son los conocimientos, habilidades y aptitudes que se requieren para desempeñar dicha función, a efecto de proceder a *seleccionar* al candidato que reúna las características plasmadas en la especificación del puesto. Cuando se escoge a una persona por otras razones que no se apegan a este esquema, seguramente aquella estará inconforme al interior de la organización, ya que, se puede afirmar con toda seguridad, que no hay empleados malos, sino mal seleccionados, al escoger al personal con el “perfil” del puesto que se requiere es más sencillo capacitar en las tareas que necesita la organización y que están relacionadas con ese puesto ya que son compatibles con las características del trabajador.

Una vez seleccionado, se procede a capacitar al trabajador, pero, para poder *capacitar* al empleado, se necesita conocer cuáles son las funciones, deberes o

tareas que se tienen que dominar, por lo tanto la capacitación debe estar en función de las necesidades de capacitación<sup>12</sup> que la organización debe de cubrir con ese puesto. Pero también, la descripción del puesto debe ofrecer los criterios necesarios para poder determinar el rendimiento global del empleado, es decir que al diseñar un puesto se deben estimar los estándares de desempeño<sup>13</sup> que deberá alcanzar el empleado.

### *i. Productividad*

La capacitación juega un papel fundamental en la competitividad de una organización, de una entidad federativa o de un país ya que es considerada como factor relacionado con la productividad y ésta a su vez con la competitividad. Pero para que la capacitación tenga relación con la productividad, se requiere que sean evaluados sus efectos en los resultados observados en el trabajo de los empleados y para ello, de acuerdo a la teoría revisada es necesaria la evaluación del desempeño.

Toda organización siempre debe buscar el uso eficiente y eficaz de sus recursos. “La *eficacia* es una medida del logro de resultados, mientras que la *eficiencia* es una medida de la utilización de los recursos en ese proceso. En términos económicos la eficacia de una empresa se refiere a la capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad a través de los productos, mientras que la eficiencia es una relación técnica entre insumos y productos” Chiavenato;2000). Cuando una

---

<sup>12</sup> La necesidad de capacitación se entiende como la discrepancia que existe entre lo *ideal* y lo *real*. Lo ideal es aquello que está plasmado en un documento (manual de puesto) y es la forma óptima (en teoría) de hacer las cosas. Lo real es la forma cotidiana en que se llevan a la práctica las funciones del puesto.

<sup>13</sup> Un estándar de desempeño se entiende como la medida respecto a la cual se evaluará el desempeño del empleado

organización logra la utilización de sus recursos en forma eficiente y eficaz, entonces estará incrementando su nivel de productividad.

Además de utilizar la menor cantidad de recursos para producir los bienes adecuados, las organizaciones tienen que lograr también que los empleados trabajen dentro de un ambiente de calidad de vida laboral, por lo que se puede afirmar que son dos las cuestiones que están implícitas en toda organización laboral: alcanzar las metas al tiempo que se utilizan los recursos eficientemente, y ofrecer un clima que refuerce el bienestar de los participantes. De esta manera se puede afirmar que “la productividad es una evaluación de la eficiencia del proceso de transformación de la organización para convertir los insumos en productos. En cierto momento la atención debe dirigirse hacia las mejoras en la productividad por medio del personal” (Kast y Rosenzweig; 1994).

Para estos dos autores, la productividad en cualquier sistema (economía, organización o individual) es la producción por unidad de insumo. El término define a la producción de bienes o servicios por hora de trabajo. “Para la economía, más comúnmente, la productividad es evaluada como la producción por persona-hora en el mercado (generalmente conocida como productividad laboral, aunque hay muchos otros factores implícitos, además de la eficiencia del trabajador)” (Kast y Rosenzweig; 1994).

Para tener un concepto más preciso de lo que la productividad significa, resulta conveniente consultar otras definiciones: la *productividad* se entiende como “la relación que existe entre los productos que genera la organización (bienes y

servicios) y los que requiere para su funcionamiento: personal, capital, materia prima y energía. La productividad se incrementa a medida que la organización encuentra nuevas maneras de utilizar menos recursos para alcanzar sus resultados” (Werther y Davis; 2000). Una explicación más administrativa sería que la “la productividad es el índice que se deriva de la comparación entre unidades de producción y unidades de insumos, con base, por lo general, en una norma predeterminada. La productividad se eleva cuando es posible generar más productos con igual cantidad de insumos o generar la misma cantidad de productos con menos insumos. La idea de la productividad no implica necesariamente producir más, sino que es más bien una medida del grado de eficiencia con la que se generan los productos deseados, cualquiera que sea la cantidad de éstos” (Davis y Newstrom 1999).

En muchas ocasiones se confunde el término producción con el de productividad, como se observa en la definición anterior, el hecho de aumentar la producción no significa que se esté incrementando la productividad. Es decir, “la *producción* se refiere a la actividad de producir bienes y/o servicios, y la *productividad* se refiere a la utilización eficiente de los recursos (insumos) al producir bienes y/o servicios (productos). En términos cuantitativos, la producción es la cantidad de productos que se produjeron, mientras que la productividad es la razón entre la cantidad producida y los insumos utilizados” (Sumanth;1997). Por lo tanto, incrementar la producción no necesariamente conduce a un aumento en la productividad, como se muestra a continuación:

Supóngase que una compañía manufacturera de calculadoras electrónicas produce 10 000 calculadoras empleando 50 personas que trabajan 8 horas diarias durante 25 días. En este caso,  
Producción = 10 000 calculadoras

$$\text{Productividad del trabajo} = \frac{10\,000 \text{ Calculadoras}}{50 \times 8 \times 25 \text{ horas-hombre}} = 1 \text{ calculadora/hora hombre}$$

Supóngase que esta compañía aumenta su producción a 12 000 calculadoras contratando a 10 trabajadores más, 8 horas diarias durante 25 días. En consecuencia,  
Producción = 12 000 calculadoras

$$\text{Productividad del trabajo} = \frac{12\,000 \text{ calculadoras}}{60 \times 8 \times 25 \text{ horas-hombre}} = 1 \text{ calculadora/hora hombre}$$

Está claro que la producción de calculadoras aumentó 20% (de 10 000 a 12 000), pero la productividad del trabajo no aumentó nada. (Sumanth;1997)

La definición de la productividad es más compleja que el número de unidades producidas por hora de trabajo. Incluye elementos de calidad, ya sea en un bien manufacturado o en un servicio. Un aumento en la productividad no consiste en tener mayor cantidad de menor calidad. Pero sí podría ser un aumento en la productividad, tener el mismo volumen con mayor calidad.

Al hablar de productividad, necesariamente se tiene que tocar el tema de la calidad, “pero una mejor calidad no significa más materiales, horas de trabajo o tiempo de maquinaria, implica una mejor atención a los clientes, por ejemplo, o bien lograr el menor desperdicio posible, ya que al elaborar un producto de buena calidad “a la primera” y ofrecer un excelente servicio, ya sea en la venta o en la post-venta, son también las formas eficientes y productivas de operar” (Koontz y Weihrich; 1998).

Por lo tanto, se puede también definir a la productividad como la relación productos-insumos en un periodo específico con la debida consideración de la calidad, lo que se puede expresar en la siguiente ecuación:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Productos}}{\text{Insumos}} \text{ (en un periodo específico y considerando la calidad)}$$

Esta fórmula indica que la productividad puede elevarse 1) incrementado los productos con los mismos insumos, 2) reduciendo los insumos pero manteniendo los mismos productos, o 3) incrementando los productos y reduciendo los insumos para obtener un cambio favorable en la relación entre ellos. Las compañías hacen uso de varios tipos de insumos, como son: fuerza de trabajo, materiales y capital. La productividad de factor total combina varios insumos para obtener un insumo compuesto. En el ámbito organizacional, son tres los factores que contribuyen a la productividad y que el rompimiento en cualquiera de ellos tiene efectos adversos en la misma: "1) la calidad y la utilidad de la tecnología; 2) habilidades administrativas en el desarrollo de estrategias relevantes, el diseño del sistema de transformación y la integración de recursos humanos y de otro tipo, y 3) la cantidad y el foco del esfuerzo utilizado por la gente" (Kast y Rosenzweig; 1994).

Como se ha podido observar, la productividad se entiende como la utilización eficiente de los recursos, pero finalmente, ¿quién es el responsable de esta utilización adecuada? definitivamente es el trabajador; pero, para que pueda realizar correctamente su trabajo tiene que tener la preparación necesaria que se logra a través de la capacitación, y para saber si está haciendo bien sus funciones necesita ser evaluado; pero, para ser evaluado se requieren estándares o

parámetros de desempeño mediante los cuales se pueda tener un marco de referencia para calificar sus tareas, finalmente, para determinar estos parámetros se requiere medir el trabajo.

Los conceptos anteriores guardan una estrecha relación ya que la eficiencia y eficacia conducen a mejores niveles de productividad y una manera de lograrlo es a través de la capacitación, pero se debe capacitar en función de las necesidades del puesto de trabajo, con el propósito de alcanzar los estándares y mediciones del desempeño previamente diseñados en el análisis de puesto.

## **1.2. La capacitación en la teoría organizacional e institucional**

La capacitación ha tenido presencia en las organizaciones durante las diversas etapas en que se han desarrollado diversas teorías y escuelas. En el siguiente apartado se analizarán las más representativas para la presente investigación, partiendo de la Teoría de la organización, hasta llegar a la Teoría institucional que es la que da sustento a este trabajo.

### ***1.2.1. Teoría de la Organización***

Una de las principales contribuciones que la teoría de la organización puede realizar, es señalar las limitaciones sobre lo que es factible para las organizaciones mismas y para el sistema social más amplio (Hall;1996). Es por ello que se requiere visualizar la evolución de la necesidad de la capacitación en

las organizaciones dentro de las diferentes corrientes de pensamiento organizacional.

Para entender la necesidad de la capacitación del trabajador en el ámbito organizacional, es pertinente iniciar desde los orígenes de este pensamiento. Darío Rodríguez afirma que el origen de la Teoría de la Organizacional tiene dos vertientes, una proveniente de la sociología, con orientación académica y con intenciones de comprender el fenómeno social en todas sus manifestaciones, en que lo organizacional constituía un importante pero parcial aspecto a ser considerado en su relación con el todo social: Max Weber; la otra, relacionada con el intento de encontrar formas nuevas y cada vez más eficientes de conseguir que las organizaciones lograran sus objetivos, la escuela clásica o de administración científica (Rodríguez;1996).

Ibarra y Montaña clasifican el desarrollo histórico de la Teoría de la Organización (TO) con un doble propósito; primero, ubicar los movimientos más representativos de esta teoría (las relaciones humanas, la burocracia, el comportamiento, la contingencia y las nuevas relaciones humanas) en la fecha del tiempo de atención a sus momentos más relevantes de consolidación teórica, distinguiendo cuatro fases en el desarrollo del paradigma convencional: la base material, la base teórica, la base operativa y, finalmente, la crisis y reformulación del paradigma; estas dos últimas (afirman) forman parte del debate actual; y segundo, diferenciar tres grandes ejes de este proyecto: el productivo, el organizativo y el propiamente administrativo (Ibarra y Montaña;s/d:xii) como se muestra en los cuadros 2 y 3.



## CUADRO 2. Desarrollo histórico por ejes de la TO

EJE PRODUCTIVO	EJE ORGANIZATIVO	EJE ADMINISTRATIVO
Manufactura	Complejidad tecnológica; tamaño de la organización, estructura, impersonalidad de las reglas	Técnicas de operación para incrementar eficiencia
Administración Científica	Burocracia	Administración sistemática
Relaciones Humanas	Comportamiento	Administración científica
Nuevas Relaciones Humanas	Contingencia	Teoría económica de la empresa
	Planeación estratégica	Investigación de operaciones

Fuente: Ibarra y Montaña. Teoría de la organización. Fundamentos y controversias, UAM Iztapalapa, México.

### 1.2.1.1. Administración Científica y Burocracia

Iniciando con la revisión del desarrollo histórico de la TO en el eje productivo particularmente con la manufactura y la administración científica, en este contexto

Antonio Barba (2010) nos dice que:

La primera Revolución Industrial consolidó, primero en Europa y después en Estados Unidos, el sistema de fabricación al establecer el tránsito del taller artesanal al taller fabril, que se constituye, a su vez, en antecedente inmediato de la fábrica industrial. Este proceso forzó, paulatinamente, a los artesanos a convertirse en obreros, algunos de ellos asumiendo el papel de supervisores, pues con el desarrollo del sistema fabril se hacía cada vez más difícil contratar obreros calificados, por lo que era muy frecuente recurrir a obreros semicalificados y descalificados, con las consecuencias que esto tenía en la eficiencia de la producción. La segunda mitad del siglo XIX está marcada por el crecimiento del tamaño de las empresas norteamericanas. En estas condiciones, aumentó también el tamaño y la complejidad de los departamentos de producción, que empleaban una gran cantidad de inspectores de tiempo completo que reportaban directamente a sus respectivos supervisores de producción. La eficiencia de la producción dependía en gran parte de la habilidad de los obreros, complementada con la vigilancia de los capataces, o por la supervisión de los ingenieros de producción o por los inspectores departamentales (Barba;2010).

Como se aprecia en la cita anterior, la necesidad de eficientar la producción, conduce a los propietarios de los medios de producción a adquirir personal con capacidades cada vez mayores y mejores. Esto es detectado y analizado por Frederick Taylor en su obra *Principios de la administración científica*, en la cual, de acuerdo con Calderón, Magallón y Núñez (2010), se aborda la organización del trabajo y de la producción y se instauran reglas, sistemas contables y de medición con el propósito de elevar la productividad del trabajo y los volúmenes de producción (Calderón, et al; 2010). Los principios a los que se refiere la obra de Taylor, de manera resumida son: selección científica de los trabajadores; análisis científico del trabajo; cooperación estrecha entre los planificadores del trabajo y los trabajadores y, finalmente, igual responsabilidad entre administración y trabajadores (Taylor; 1981).

Al igual que el desarrollo histórico de la TO en estos ejes, la capacitación tiene una relación directa con esta evolución. La Administración Científica fue desarrollada “con la intención explícita de lograr un sistema de reglas y leyes de comportamiento que al ser aplicado llevara al máximo de eficiencia al sistema organizacional” (Rodríguez;1996). Taylor propuso la incorporación en la estructura organizacional de un departamento de diseño para planear y organizar el trabajo. Con esta propuesta tanto los obreros como los supervisores se limitan exclusivamente a ejecutar las tareas planeadas en el departamento de diseño (Barba;2010). Estas nuevas normas de trabajo son institucionalizadas y generalizadas en un código formal del ejercicio del trabajo industrial que alcanza un formidable incremento de productividad, lo que permite el gran éxito mundial

alcanzado por la forma estadounidense de gobernar las empresas (Mazzotti y Solís;2010), que, de acuerdo con Simon, “los principios de administración deben guardar relación con la fisiología del cuerpo humano, con las leyes de la capacitación y del hábito” (Simon;1988).

Siguiendo la clasificación de Ibarra y Montaña del desarrollo histórico de la TO, ubicando los movimientos más representativos, en ese orden de ideas continuamos con la visión de la capacitación como necesidad organizacional, ahora partiendo de la base teórica de la Burocracia y las Relaciones Humanas de acuerdo con el cuadro 3. Si bien las relaciones humanas surgieron en un momento de auge económico y de embate sindical, la burocracia aparece después de la crisis del 29 en los momentos en que se llevaba a cabo la reestructuración económica de los Estados Unidos (Ibarra y Montaña;s/d:xvi)

**CUADRO 3. Fases del desarrollo del paradigma convencional**

<b>BASE MATERIAL</b>	<b>BASE TEÓRICA</b>	<b>BASE OPERATIVA</b>	<b>CRISIS Y REFORMULACIÓN DEL PARADIGMA ORGANIZACIONAL</b>
Desarrollos teóricos e industriales que proporcionaron el surgimiento de las grandes organizaciones capitalistas	Relaciones Humanas, Burocracia, Comportamiento, <b>Inicios de:</b> Contingencia, investigación de operaciones	<b>Desarrollo de:</b> Contingencia, Investigación de operaciones, Nuevas Relaciones Humanas, Planeación Estratégica	Debate actual acerca del potencial tanto a nivel teórico como político; e intervienen: Planeación estratégica Nuevas relaciones Humanas

Fuente: Ibarra y Montaña. Teoría de la organización. Fundamentos y controversias, UAM Iztapalapa, México.

### 1.2.1.2. La Burocracia

Max Weber advirtió en *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, que el espíritu racionalista se había convertido en una jaula de hierro en que la

humanidad estaba presa, excepto por la posibilidad de un Nuevo despertar profético, “quizá hasta que se haya quemado la última tonelada de carbón”. (Weber, 1952;1978). En su ensayo sobre la burocracia, Weber retomó este tema y sostuvo que la burocracia, la manifestación organizacional del espíritu racional, era un medio tan eficiente y poderoso de controlar a los hombres y las mujeres que, una vez establecida, no podía darse marcha atrás al impulso de la burocratización (Weber, 1978).

Para Weber, la burocratización era resultado de tres causas relacionadas: la competencia entre las empresas capitalistas en el mercado; la competencia entre los Estados, la cual aumentaba la necesidad de los gobernantes de controlar a su personal y a sus ciudadanos; y las demandas burguesas por protección igual bajo la ley. De estas tres, la más importante era el mercado competitivo. “Hoy día – escribió Weber (1978) – la economía de mercado capitalista es la que más demanda que los asuntos oficiales de la administración sean realizados con precisión, sin ambigüedades, continuamente y con tanta rapidez como sea posible. Por lo regular, las empresa capitalistas modernas muy grandes son modelos sin igual de estricta organización burocrática”.

Según Weber, el desarrollo evolutivo de la sociedad occidental es caracterizado por el paso progresivo hacia un comportamiento cada vez más “racional orientado a fines”, en tanto en épocas anteriores tendía a ser orientado a valores, o por el afecto o la tradición. En la sociedad occidental moderna (en todas sus esferas: la política, la económica, legislación) la aplicación eficiente de medios, a fines, ha pasado a ocupar un lugar predominante reemplazando las otras formas posibles

de acción social (Rodríguez;1996). Según estudios realizados por Kohn (1971), el trabajo en un ambiente burocratizado ofrece mejores resultados debido a que las organizaciones burocratizadas exigen que su fuerza laboral esté mejor educada y también a que proporcionan más protección en el puesto, mayores sueldos y labores más complejas (Kohn en Hall;1996). Es importante recordar que la capacitación es una actividad exigida en las organizaciones, sobre todo, en las que tienen una estructura burocrática.

Las burocracias se encuentran organizadas de acuerdo a principios racionales: a) división de funciones: cada miembro tiene una esfera limitada de actividades, obligaciones, autoridad adecuada al desempeño de sus funciones y atribuciones de poder claramente definidas; b) puestos ordenados jerárquicamente y sus operaciones se caracterizan por reglas impersonales (contrato-sueldo); c) la clasificación técnica es el criterio básico de selección de personal; y, d) registro por escrito de actos administrativos, reglas y decisiones (Rodríguez;1996).

Para Weber, cada individuo se transforma en un pequeño engranaje de la gran maquinaria y su única aspiración es transformarse en un engranaje más grande. Esta observación de las consecuencias para el individuo de las inevitables racionalización y burocratización, tiene una gran similitud con el concepto de alienación de Marx. Ambos reconocen que los métodos modernos de organización han aumentado enormemente la efectividad y eficiencia en la producción (Rodríguez;1996). Autores como Gore y Dunlap, afirman que los enfoques de Taylor y Weber, permiten ver a la organización como instrumentos, esto es describen a las organizaciones como aparatos mecánicos diseñados desde fuera

para lograr ciertos objetivos y gobernadas por reglas predeterminadas, implícitas o explícitas en el diseño, con una estructura formalizada, con división horizontal del trabajo y división vertical de la autoridad (Gore y Dunlap;2006).

Bajo este enfoque instrumentista, estos autores hacen una comparación entre Taylor, Weber y Simon y su visión con respecto a la capacitación y el aprendizaje. Para Simon, las decisiones de los seres humanos están sujetas a la influencia de los grupos de los que participan, esto se produce, según Simon, por la división del trabajo, las prácticas estandarizadas, los sistemas de autoridad, los canales de comunicación y la influencia del adoctrinamiento y la capacitación (Simon; 1988). Taylor considera el entrenamiento un factor clave, cuyo objetivo es reemplazar la experiencia, orientándose a desarrollar nuevos hábitos, funcionalmente adaptados a los requerimientos de la tarea y basados, sobre todo, en hacer realmente el trabajo (Taylor en Gore y Dunlap:2006). En cuanto al pensamiento Weberiano, nos dicen estos autores, las organizaciones están basadas en supuestos racionales, estructuradas para cumplir una función previamente establecida. Como un reloj, cada parte tiene una y sólo una función que cumplir para que todo funcione. Si cada uno hace la parte esperada, todo va a andar bien (Gore y Dunlap;2006).

#### 1.2.1.3. Escuela de las Relaciones Humanas

A fines de la década de los años 20, otra escuela del pensamiento administrativo se gestaba, cuando un grupo de investigadores realizaba un experimento en los laboratorios que la Western Electric tenía en Hawthorne, Illinois. La investigación – enmarcada en los estudios de análisis fisiológico del trabajo- pretendía determinar

el nivel óptimo de iluminación para lograr el máximo de productividad. Sorprendentemente, la productividad aumentaba tanto con niveles crecientes como decrecientes de luminosidad. Este fenómeno no tenía explicación posible dentro de los marcos de la Escuela Clásica de Administración. Era necesario buscar una alternativa teórica que permitiera dar cuenta de él. Esta es la Teoría de las Relaciones Humanas, que surge a partir de la observación y posterior elaboración explicativa de este hecho. Los principales exponentes de esta escuela son Elton Mayo, Kurt Lewin, Fritz Roethlisberger, William Dickson, Douglas McGregor y Abraham Maslow (Rodríguez;1996).

La Escuela de las Relaciones Humanas, además de dedicarse al estudio del factor humano, detecta que “la cooperación es el problema fundamental que intenta resolver el tratamiento del factor humano. Es a partir de ahí donde se engarzan temas como el sindicalismo y la supervisión directa al ser desplazados por nuevas técnicas de control no dirigidas directamente al cuerpo humano”(Ibarra y Montaña;s/d:xv). Se intentará hacer desvanecer la diferencia entre empresa privada y empresa pública, poniéndose la posibilidad de lograr una alta eficiencia en esta última. Esta es la corriente que estos autores denominan sociológica, dados sus antecedentes teóricos (Weber, Parsons y Merton). Concretamente en los estudios realizados en Hawthorne, ahí se estudiaron los efectos sobre los índices de producción de modificaciones en las condiciones de trabajo. En el medio de los estudios se descubrió la influencia de los factores de comportamiento (sociales, grupales e individuales) en la obtención de resultados en el trabajo organizado (De Faria;2004).

#### 1.2.1.4. Las Nuevas Relaciones Humanas

Las Nuevas Relaciones Humanas (con autores como Ouchi, Argyris, Maslow, Bennis, Herzberg y Tannembaum) busca la flexibilidad estructural a fin de adaptar ésta a los nuevos requisitos de la producción. Dicha corriente de pensamiento “se plantea como uno de los modelos organizativos más eficaces en la actual crisis del capitalismo mundial” (Ibarra y Montaña; s/d: xviii). Para el caso específico de esta investigación no entraremos en detalle de todos estos autores, baste decir que para Argyris, los seres humanos tienen dos tipos de teorías en acción: la “teoría adoptada”, la forma la cual se expresa según sus valores y actitudes, en lo que las personas creen y está basado su comportamiento; y, la “teoría empleada”, la cual prescribe una acción que evita lo embarazoso y riesgoso, que le da cuerpo a las rutinas de defensa. El reto, nos dice, consiste en ayudar a los individuos a transformar sus teorías adoptadas en teorías empleadas, aprendiendo una “nueva” serie de habilidades y una “nueva” serie de valores reguladores, ya que para alcanzar el aprendizaje organizacional se requiere corregir todo aquello que inhibe el aprendizaje de una organización (Argyris y Schön: 1978).

#### 1.2.1.5. Desarrollo Organizacional y Teoría de Sistemas

Otro enfoque teórico interesante para este trabajo es el desarrollo organizacional (DO), que para French y Bell, es un proceso sistemático planificado en el cual se introducen los principios y las prácticas de las ciencias del comportamiento en las organizaciones, con la meta de incrementar la efectividad individual y de la organización. Los programas de DO, de acuerdo con estos autores, persiguen dos



metas, mejorar el funcionamiento de los individuos, los equipos y la organización total; e, impartir las habilidades y el conocimiento necesarios que permitirán que los miembros de la organización mejoren su funcionamiento por sí mismos (French y Bell:1995). Para comprender mejor el DO empezaremos con la explicación de los sistemas.

La comprensión sistémica de las organizaciones se produce en forma paralela con el desarrollo de la teoría de los sistemas. Para Rodríguez, las organizaciones parecen ser el ámbito más adecuado para aplicar los conceptos teóricos sistémicos y es así como pronto se busca utilizar en ellas los nuevos conceptos provenientes de esta teoría general con pretensiones globalizadoras (Rodríguez;1996). Un sistema se define como “una forma repetitiva de llevar a cabo una actividad o conjunto de actividades. Los sistemas se caracterizan por una serie de fases más o menos rítmicas, coordinadas y recurrentes que tratan de cumplir un propósito específico” (Anthony y Govindarajan;2003), o bien sistema es “un todo organizado y unitario, compuesto de dos o más partes interdependientes, componentes o subsistemas y delineado por límites identificables que los separan de su suprasistema ambiental” (Kast y Rosenzweig;1988:16).

La teoría general de sistemas, nos dice Chiavenato (2000), “no busca solucionar problemas ni proponer soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica”. Sin embargo, el estudio sistémico en su desarrollo más reciente, afirma Germán De la Reza (2010), se orienta en un sentido metodológico y trabaja en la frontera del conocimiento de los sistemas complejos, tanto sociales

como biológicos. Para este autor, un sistema complejo “designa a toda agrupación compuesta por numerosas partes interconectadas entre sí y cuyos vínculos contienen información adicional y oculta al observador” (De la Reza;2010). En una organización, la capacitación es una actividad que está interconectada con todas las áreas y que es influenciada por diversos factores, algunos controlables, por la empresa, otros no tanto. Esto es, desde la perspectiva de los sistemas, la capacitación es una actividad que está influenciada principalmente por los factores externos conocidos como macroambientales tales como la demografía, la economía, la política, la legislación, la sociedad y su cultura, la tecnología y la competencia. También influyen en ella factores internos de la organización tales como las necesidades de las áreas funcionales, incluido el sindicato como se vio en la figura 1, la capacitación es actividad que se genera a partir de los cambios provocados por los factores externos y que inciden directamente en los factores internos de la organización, lo que obliga a la organización a planear y programar cursos de capacitación para preparar a sus trabajadores y poder adaptarse lo más rápido posible a los cambios sin perder de vista los objetivos, la misión y la visión de la organización.

Al interior de las organizaciones, bajo esta concepción de los sistemas, de acuerdo con Donald Kingdon, citado por De Faria (2004), existen cuatro subsistemas, el de tareas (programas de trabajo, funciones, responsabilidades, actividades) el de tecnología (equipos, máquinas, instalaciones, procesos, métodos) el estructural (subdivisiones, políticas, normas, comunicación información, autoridad, jerarquía,etc.), el humano social (capacidades, liderazgo,

evaluación, recompensas, relaciones, valores) y, finalmente el subsistema de metas y objetivos. Es importante entender también esta visión sistemática interna de la organización para comprender el surgimiento del Desarrollo Organizacional (DO), que para Bennis (1969) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, así como al aturdidor ritmo del cambio. Para Friedlander y Brown, el DO es una metodología para facilitar cambios y desarrollo: en las persona. Burke y Hornstein (1972) definen al DO como un proceso de cambio planeado, cambio de la cultura de una organización que pasa de un estado que evita examinar los procesos sociales a un estado que institucionaliza y legitima este examen y de un estado que se resiste a la innovación a un estado que planea y utiliza procedimientos para promover la adaptación a los cambios necesarios día a día.

No hay que dejar de lado que, para algunos, el DO, surge como una estrategia educativa, un tipo de capacitación sistematizada al interior de la organización. French y Bell (1995), el DO surge como un aprendizaje embrionario con el entrenamiento de equipos de una misma organización en los laboratorios con T-Groups Grupos de Entrenamiento, en Bethel, Estados Unidos y con los trabajos de “investigación de acción” realizados por el Research Center of Group Dynamics fundado por Kurt Lewin en 1945 en el Massachusetts Institute of Technology, y en él colaboró gente como McGregor, Lippitt, Cartwright, Likert, entre otros. McGregor visualizaba inclusive la solución del problema de la transferencia del aprendizaje

en laboratorios residenciales a situaciones cotidianas en la respectiva empresa y hablaba sistemáticamente de la aplicación del entrenamiento en grupos a las organizaciones complejas (De Faria;2004).

De lo anterior se resume en que la preparación del trabajador es un ingrediente fundamental para lograr que la organización, sus procesos y tareas alcancen la máxima eficiencia. Desde la preocupación de Taylor de incrementar la eficiencia operativa a través de la gente, los experimentos de Hawthorne, donde se estudió a los grupos de trabajo en su ambiente modificando las condiciones de éste y observando el efecto de los atributos personales y adquiridos del trabajador en la conducta organizacional; la burocracia de Weber, en donde se ve a la organización como una sistema racional de reglas y procedimientos desarrollados para lograr un conjunto de objetivos, hasta el Desarrollo Organizacional visto como un tipo de educación sistematizada que persigue la institucionalización a través de la intervención organizacional que se respalda en la preparación y entrenamiento de todo el personal, abarcando toda la estructura y repensando las tecnologías.

Una vez revisada la forma en que la capacitación surge en las organizaciones como una necesidad para eficientar el trabajo, es importante, para el propósito de esta investigación ver la capacitación como una actividad repetitiva, enfocada a mejorar los procesos rutinarios al interior de las organizaciones y cómo estos patrones han sido estudiados por una corriente de pensadores conocidos como institucionalistas.

### ***1.2.2. Teoría Institucional***

Robert Michels, de acuerdo con Gore y Dunlap (2006), es el primer teórico de la Escuela Institucional cuyas teorías ven a la organización como campos de interacción social. Otro hombre fundamental en esta escuela es Phillip Selznick (1949), para quien la institución es un proceso, algo que le sucede a una organización a lo largo del tiempo, que refleja su propia historia, la gente que la ha formado, los grupos que encarna y los intereses creados.

La cuestión institucional, afirma Romero, ha recuperado protagonismo en el análisis político y económico durante los últimos años y diversos autores han incorporado las instituciones como parte central del examen de la realidad social; así, se ha comenzado a hablar de la existencia de una corriente contemporánea en las ciencias sociales, el nuevo institucionalismo (Romero;1999). Este proyecto distintivo “neoinstitucionalista”, nos dice Hodgson (2007), consiste en el intento de explicar el surgimiento de las instituciones, como la empresa o el Estado, por referencia a un modelo de comportamiento individual racional, investigando las consecuencias imprevistas en términos de las interacciones humanas.

De acuerdo con Romero (1999), el neoinstitucionalismo tiene sus raíces en el viejo institucionalismo de Philip Selznick (1949), y tanto el viejo como el nuevo enfoque comparten un escepticismo con respecto a los modelos de organización basados en el acto racional y cada uno considera la institucionalización un proceso dependiente del Estado que hace a las organizaciones menos racionales instrumentalmente al limitar las opciones que pueden seguir. “Ambos ponen de

relieve la relación entre las organizaciones y sus ambientes, y ambos prometen revelar aspectos de la realidad inconsistentes con las explicaciones formales de las organizaciones. Cada enfoque hace hincapié en el papel de la cultura en la conformación de la realidad organizacional” (Powell y DiMaggio).

Powell y DiMaggio (1991) coinciden sustancialmente con el neoinstitucionalismo histórico aunque su enfoque es sobre todo sociológico, ya que consideran que mucho de lo que tiene de distintivo el trabajo del nuevo institucionalismo se deduce de las imágenes implícitas, de las motivaciones de los actores, de sus orientaciones a la acción y en el contexto en el que actúan.

Se puede hablar entonces, de la existencia de una corriente contemporánea en las ciencias sociales, el llamado *nuevo institucionalismo*, que pretende abordar la historia como un proceso de cambio institucional continuo, en el que desde la división más elemental del trabajo, hasta la constitución de los Estados modernos, se han establecido cuerpos cada vez más complejos de rutinas de comportamiento o reglas del juego que surgen para reducir la incertidumbre existente en la interacción entre los entes sociales, los cuales carecen a priori de información sobre el posible comportamiento de los otros. *La repetición durante periodos prolongados en el tiempo de estas rutinas constituye el mundo de las instituciones* (Powell y DiMaggio; 1991).

Para Jepperson (1991), las instituciones son los procedimientos reproductivos rutinarios los que sostienen y apoyan al patrón y promueven su reproducción, o bien, como lo ha planteado Douglas North (1990), las instituciones son las

*reglas*<sup>14</sup> del juego en una sociedad o, más formalmente, los constreñimientos u obligaciones creados por los humanos que le dan forma a la interacción humana; en consecuencia, éstas estructuran los alicientes en el intercambio humano, ya sea político, social o económico.

Las instituciones “también se refieren a las creencias, paradigmas, códigos, culturas y conocimientos que rodean, apoyan, elaboran y contradicen esos papeles y rutinas. Las rutinas son independientes de los actores individuales que las ejecutan y son capaces de sobrevivir considerablemente a los individuos” (March y Olsen, 1989). Veblen, por su parte, piensa que las creencias son consecuencias de los hábitos de pensamiento institucionalizado. Para North también lo son, pues para él las creencias son la representación interna de la manifestación externa que son las instituciones (Obregón; 2008). Las instituciones, de acuerdo con Romero (1999), constituyen soluciones relativamente eficientes a los problemas de la acción colectiva, pues las rutinas institucionales existen sobre todo para reducir los costos entre individuos y grupos con el objetivo de aumentar la eficiencia. De aquí nacen los procesos conscientes de cambio institucional.

Según este autor (Romero) las interacciones regulares que llamamos instituciones pueden ser muy inadecuadas o estar muy lejos de lo óptimo en cualquier sentido del término, debido a las limitaciones en la información y en el conocimiento del entorno que limitan necesariamente la racionalidad humana. La historia está

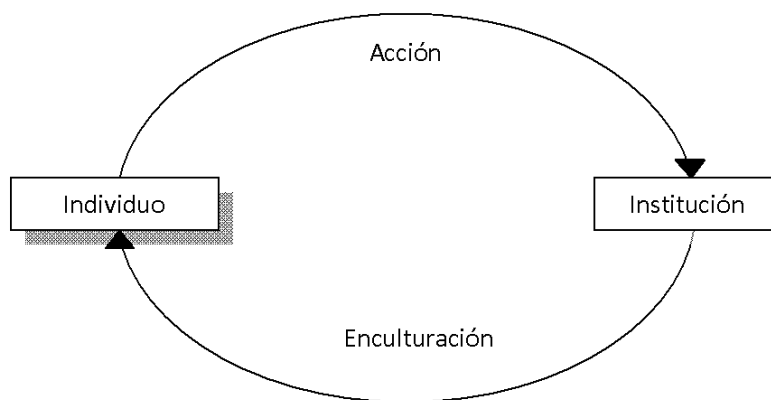
---

<sup>14</sup> Por reglas se refiere el autor a las rutinas, procedimientos, convenciones, papeles, estrategias, formas organizativas y tecnologías en torno a las cuales se construye la actividad política.

marcada precisamente por el proceso de cambio y adecuación de esas rutinas de intercambio (Romero;1999).

La institución representa un orden o patrón social que ha alcanzado cierto estado o propiedad; la institucionalización indica el proceso para alcanzarlo (Jepperson; 2001. Por orden o patrón, el autor se refiere a secuencias de interacción estandarizadas. Por tanto, una institución “es un patrón social que revela un proceso de reproducción particular. Cuando se contrarrestan las desviaciones con respecto de este patrón en forma regulada, por medio de controles relativamente activados, socialmente construidos –es decir, por algún conjunto de recompensas y sanciones--, decimos que un patrón está institucionalizado” (ver figura 3).

FIGURA 3. Las organizaciones vistas como sociedades en microcosmos



Fuente: Hodgson, Geoffrey (2007). Economía institucional y evolutiva contemporánea. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidades Coajimalpa-Xochimilco, México, p. 63



Notablemente, de acuerdo con Hodgson (2007) en el “viejo” institucionalismo el concepto de hábito<sup>15</sup> juega en un papel central, tanto en la definición de la institución como en la descripción de la mediación humana. Aunque, por contraste, en el “nuevo” institucionalismo las definiciones de la institución no incluyen típicamente la noción de hábito, frecuentemente con el “viejo” institucionalismo una concepción amplia de la institución, más que una restringida. Sin embargo, una diferencia clave entre el “viejo” y el “nuevo” institucionalismo es que en el primero el concepto de hábito es central. Los “viejos” institucionalistas consideran al hábito decisivo en la formación y sustentación de las instituciones. Los hábitos forman parte de las habilidades cognitivas. Las estructuras cognitivas es aprender e imitan dentro de las estructuras institucionales.

Las destrezas adquiridas se fijan, parcialmente, en hábitos. Cuando los hábitos se vuelven parte común de un grupo o una cultura social, se vuelven rutinas o costumbres (Commons, 1934) Las instituciones se forman como complejos, duraderos e integrados de costumbres y rutinas. Los hábitos y las rutinas preservan así el conocimiento, particularmente el conocimiento tácito<sup>16</sup> relativo a las destrezas, y las instituciones actúan a través del tiempo como su correa de transmisión.

---

<sup>15</sup> El hábito puede definirse como una propensión, principalmente no deliberativa y autoactuante, que encaja en una pauta de comportamiento previamente adoptada. Un hábito es una forma de comportamiento no reflexiva, autosustentada, que surge en situaciones reiteradas (Hodgson; 2007)

<sup>16</sup> De acuerdo con Michael Polanyi en (Nonaka y Takeuchi ;1999), hay dos tipos de conocimiento, el tácito, que es personal, de contexto específico y difícil de formalizar y comunicar; y el explícito, aquel que puede transmitirse utilizando el lenguaje formal y sistemático. Aunque de acuerdo a Nonaka y Takeuchi (1999), el aprendizaje humano es un proceso deductivo de los individuos, pero el individuo no está aislado de la interacción social cuando él o ella perciben las cosas. Entonces, a través de este proceso de conversión social los conocimientos tácito y explícito se expanden tanto en calidad como en cantidad.

Las instituciones, entonces, son esos patrones sociales que, cuando se reproducen crónicamente, deben su supervivencia a procesos sociales que se activan relativamente por sí mismos. De modo notable, su persistencia no depende de la movilización colectiva periódica, movilización que reiterativamente se reconstruye y reactiva con el fin de asegurar la reproducción de un patrón. Es decir, las instituciones no se reproducen por la “acción”, en el sentido estricto de la intervención colectiva en una convención social. Más bien, los procedimientos reproductores rutinarios apoyan y sustentan el patrón, favoreciendo su reproducción —a menos que la acción colectiva obstruya, o el choque ambiental interrumpa, el proceso reproductor— (Jepperson;2001).

Tanto Veblen como North coinciden en que las instituciones sirven para reducir nuestra incertidumbre, pero mientras que para North esta función se deriva de la naturaleza intrínseca del mundo, para Veblen es consecuencia del grado de avance de nuestro conocimiento, a medida que nuestras estructuras conceptuales son más capaces de entender el mundo exterior (Obregón; 2008).

Dentro de los estudios organizacionales, la teoría institucional ha respondido a anomalías empíricas, tal como ha sucedido en muchas organizaciones con la capacitación de los trabajadores, que, de acuerdo con Powell y DiMaggio, los administradores y los políticos abogan por programas que se establecen, pero que no se llevan a cabo; los gerentes reúnen información asiduamente, pero no la analizan; se contratan expertos, no en razón de sus consejos, sino para exhibir legitimidad. Esos descubrimientos tan comunes de la investigación basada en casos han generado esfuerzos para reemplazar las teorías racionales de la

contingencia técnica o de la elección estratégica por modelos alternativos que son más consistentes con la realidad organizacional que han observado los investigadores (DiMaggio y Powell;1991). En el caso de la capacitación, podríamos suponer que en muchos centros laborales es una actividad legitimada que no necesariamente obedece a la realidad organizacional.

#### 1.2.2.1. Institucionalización

En la tradición sociológica, la institucionalización es un “proceso fenomenológico por el cual algunas relaciones y acciones sociales llegan a darse por sentado” y un estado de cosas en que los conocimientos compartidos definen “lo que tiene significado y las acciones que son posibles” (Zucker, 1983). En lo que respecta a la capacitación en nuestro país, la normatividad hace que se diseñe e imparta de manera periódica y en muchos casos, el gobierno implementa programas nacionales de capacitación, por lo que se coincide con Jeeperson (2001) cuando afirma que “Las instituciones son sistemas de programas o de gobierno, socialmente contruidos y reproducidos rutinariamente (*ceteris paribus*). Funcionan como elementos relativos de ambientes restrictivos y están acompañadas de explicaciones que se dan por hecho”. De acuerdo con este autor, se pueden delimitar tres portadores primarios de la institucionalización: la organización formal, los regímenes y la cultura. Un sistema legal o constitucional puede funcionar como un régimen en este sentido, pero también lo puede hacer, por ejemplo, una profesión. La institucionalización también se puede llevar a cabo por medio de la “cultura”: simplemente por las reglas, procedimientos y metas sin representación primaria en la organización formal y sin el control y la sanción por

parte de alguna autoridad “central” (Jepperson;2001). De acuerdo a lo anterior, el México la capacitación cumple con esos tres elementos; obedece a un sistema legal o constitucional<sup>17</sup>, está presente en la estructura formal de ciertas organizaciones<sup>18</sup>, y al final, se traduce en un conjunto de reglas, procedimientos y metas.

El grado de institucionalización depende también de la forma en que se da por hecho. Si los miembros de una colectividad dan por hecho una institución por que no están conscientes de ésta y por tanto no la cuestionan, la institución será sin duda menos vulnerable al reto y la intervención y tendrá más probabilidad de permanecer institucionalizada (Jepperson;2001).

Las diversas posiciones institucionalistas podrían compartir, en menor o mayor medida, la idea de que el proceso de reproducción social, en tenso equilibrio entre la paz y la violencia, ha ido generando dos tipos de reglas para normar el comportamiento humano: por un lado, las que establecen constreñimientos de carácter informal, prácticas sociales provenientes de una información socialmente transmitida y que forman parte de la herencia que llamamos cultura; por el otro, las reglas formales jerárquicamente ordenadas que constituyen el mundo del derecho. (Romero;1999). En esta relación compleja entre constreñimientos formales e informales se crean relaciones simbióticas entre los actores y las instituciones mismas, al grado de que incluso los objetivos de los actores resultan modelados

---

<sup>17</sup> Recordemos que la capacitación está legislada en el artículo 123 fracción XIII, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

<sup>18</sup> En algunas organizaciones, sobre todo, en las empresas públicas que cuentan con sindicato, existe un área encargada de elaborar y coordinar conjuntamente, los programas de capacitación y generalmente es conocida como Comisión Mixta de Capacitación.

por el entorno institucional. La relación simbiótica que existe entre las instituciones y las organizaciones que se han desarrollado como consecuencia de la estructura de incentivos provista por estas instituciones tiende a reproducir los comportamientos rutinarios. (Romero;1999)

A medida que pasamos del nuevo institucionalismo en la economía y en la elección pública al nuevo institucionalismo en la teoría de los regímenes y en la teoría de la organización, el término institución toma un significado diferente. En los primeros enfoques, las instituciones son producto de diseño humano, resultado de acciones útiles realizadas por individuos orientados instrumentalmente. Pero en los segundos, aunque las instituciones ciertamente son el resultado de la actividad humana, no son necesariamente producto de un diseño consciente. (Powell y Di Maggio;1991).

El nuevo institucionalismo en la teoría de la organización tiende a enfocarse en una parte amplia, pero finita, de la cornucopia institucional de la sociología: las estructuras y los procesos organizacionales que abarcan toda la industria, con un alcance nacional o internacional. De hecho el nuevo institucionalismo en el análisis organizacional toma como punto de partida la sorprendente homogeneidad de prácticas y acuerdos que se encuentran en el mercado del trabajo, escuelas, Estados y corporaciones (DiMaggio y Powell:1991; Meyer y Rowan:1999).

Los teóricos de la organización prefieren modelos que no sean de elección, sino de expectativas que se dan por hecho, y suponen que “los actores asocian determinadas situaciones mediante reglas de lo que es adecuado” (March y Olsen,

1984) adquiridas por medio de la socialización, la educación, la capacitación en el trabajo o la aceptación de convenciones. Bajo el enfoque de los neoinstitucionalistas, lo que se institucionaliza son las formas organizacionales, los componentes estructurales y las reglas, no las organizaciones específicas. Así, mientras que el viejo institucionalismo consideraba las organizaciones como todos orgánicos, el nuevo institucionalismo las trata como grupos unidos flexiblemente de elementos estandarizados.

El nuevo institucionalismo se aleja notoriamente de este marco de referencia esencialmente moral; "la institucionalización es fundamentalmente un proceso cognoscitivo" (Zucker, 1983). Los elementos de las instituciones no son las normas ni los valores, sino los guiones, las reglas y las clasificaciones que se dan por hecho. La reproducción institucional ha sido asociada con las demandas de poderosos actores centrales, como el Estado, las profesiones, o agentes dominantes dentro de las áreas organizacionales. Pero las instituciones no sólo son limitaciones sobre la agencia humana; son primero y ante todo, producto de las acciones humanas (Romero;1999). En este sentido volvemos a coincidir con Jepperson, en el papel que juega el Estado y las reglas que hacen que ciertos actos se den por hecho, como es el caso de la capacitación, que al menos, año con año, en ciertas organizaciones, su aplicación es sistemática a tal grado que pueden coincidir desde las fechas hasta los temas de contenido.

Estamos de acuerdo con Powell y DiMaggio, y para el objetivo de esta investigación, que el propósito del análisis institucional no es exponer la ineficiencia de las prácticas institucionales ni celebrar la no optimización de los

acuerdos institucionales. ... el punto no es discernir si las instituciones son eficientes, sino llegar a las explicaciones sólidas de cómo las instituciones incorporan las experiencias históricas en sus reglas y lógicas organizativas (Powell y DiMaggio;1999)

En las sociedades modernas, las estructuras de organización formal surgen en contextos muy institucionalizados. Se crean profesiones, políticas y programas junto con los productos y servicios que se supone deben producir racionalmente. Este proceso permite que surjan muchas nuevas organizaciones y obliga a las existentes a incorporar nuevas prácticas y procedimientos. Esto es, lleva a que las organizaciones incorporen las prácticas y procedimientos definidos por los conceptos racionalizados prevalecientes del trabajo organizacional e institucionalizado en la sociedad. Las organizaciones que lo hacen aumentan su legitimidad y sus perspectivas de supervivencia, independientemente de la eficacia inmediata de las prácticas y procedimientos adquiridos (Meyer y Rowan;1999). Tal vez con la capacitación suceda lo anterior, así como lo que estos autores afirman a continuación:

Los productos, servicios, técnicas, políticas y programas institucionalizados funcionan como mitos poderosos y muchas organizaciones los adoptan ceremonialmente. Pero la conformidad con las reglas institucionales frecuentemente entra en un agudo conflicto con los criterios de eficiencia; por el contrario, coordinar y controlar la actividad con el fin de promover la eficiencia socava la conformidad ceremonial de una organización y sacrifica su apoyo y legitimidad. Para mantener la conformidad ceremonial, las

organizaciones que reflejan las reglas institucionales tienden a proteger sus estructuras formales de las incertidumbres de actividades técnicas mediante una integración poco rígida, estableciendo diferencias entre sus estructuras formales y las actividades de trabajo reales (Meyer y Rowan;1999)

Debe hacerse una distinción clara entre la estructura formal de una organización y sus actividades de trabajo diarias. La estructura formal es un plan para las actividades que incluye, ante todo, el cuadro de la organización: una lista de las oficinas, departamentos, posiciones y programas... la esencia de la organización burocrática moderna se encuentra en el carácter racionalizado e impersonal de estos elementos estructurales y de las metas que los vinculan... esos elementos de la estructura formal son manifestaciones de poderosas reglas institucionales, las cuales funcionan como mitos sumamente racionalizados que son obligatorios para determinadas organizaciones (Meyer y Rowan;1999).

Por poner un ejemplo, las escuelas estadounidenses han evolucionado de producir una capacitación específica evaluada según criterios rigurosos de eficiencia, a producir servicios definidos ambiguamente que se evalúan según criterios de acreditación. (Callahan, 1962; Tyack, 1974; Meyer y Rowan, 1978, en Meyer y Rowan:1999).

Hay cuatro soluciones parciales a estas inconsistencias. Primero, una organización puede resistirse a los requerimientos ceremoniales. Pero una organización que descuida los requerimientos ceremoniales y se pretende eficiente puede no tener éxito para respaldar su eficiencia. Segundo, una organización podrá mantener una sujeción rígida a las prescripciones



institucionalizadas si se eliminan sus relaciones externas. Las organizaciones institucionales no sólo deben conformarse con los mitos; también deben mantener la apariencia de que los mitos verdaderamente funcionan. Tercero, una organización puede reconocer cínicamente que su estructura es inconsistente con los requerimientos del trabajo, pero esta estrategia niega la validez de los mitos institucionalizados y sabotea la legitimidad de la organización. Cuarto, una organización puede prometer reformas. Las personas pueden pensar que en el presente no es viable, pero que el futuro no está lleno de prometedoras reformas de estructura y actividad. (Meyer y Rowan;1999).

Las organizaciones que se han construido en torno a la eficiencia tratan de mantener un alineamiento estrecho entre las estructuras y las actividades. Se impone la conformidad por medio de la inspección; la calidad de la producción se supervisa continuamente; se evalúa la eficiencia de las diferentes unidades, y se unifican y coordinan los distintos objetivos. Pero una política de alineamiento estrecho en las organizaciones institucionalizadas sólo hace público un historial de ineficiencias e inconsistencias. Esta unificación y alineamiento nos conduce a una homogenización de actividades que facilitan las tareas pero no necesariamente las hace más eficientes.

#### 1.2.2.2. Isomorfismo

El concepto que mejor contiene el proceso de homogeneización es el isomorfismo. Según la descripción de Hawlwy (1968), el isomorfismo es un proceso limitador

que obliga a una unidad en una población a parecerse a otras unidades que enfrentan las mismas condiciones ambientales.

Siguiendo a Meyer (1983b) y Fennell (1980), sostenemos que hay dos tipos de isomorfismo: el competitivo y el institucional. El artículo clásico de Hannan y Freeman (1977) y mucho de su trabajo reciente tratan de isomorfismo competitivo, suponiendo una racionalidad de sistema que hace hincapié en la competencia del mercado, el cambio en los nichos y las medidas de ajuste (Powell y DiMaggio;1999). Así, el concepto de isomorfismo institucional es un instrumento útil para atender la política y la ceremonia que subyacen en gran parte de la vida organizacional moderna.

Powell y DiMaggio identifican tres mecanismos por medio de los cuales ocurre el cambio institucional isomorfo, cada uno con sus propios antecedentes: 1) el isomorfismo coercitivo, que se debe a influencias políticas y al problema de legitimidad; 2) el isomorfismo mimético, que resulta de respuestas estándares a la incertidumbre, y 3) el isomorfismo normativo, asociado con la profesionalización (Powell y DiMaggio; 1999). Esta tipología es analítica: los tipos no siempre son empíricamente distintos, “no obstante, aunque los tres tipos se mezclan en ambientes empíricos, tienden a derivar de condiciones distintas y pueden conducir a resultados diferentes” (Powell y DiMaggio;1999).

La tercera fuente del cambio organizacional isomorfo es normativa y se debe principalmente a la profesionalización. De acuerdo con Larson (1977) y Collins (1979), interpretamos la profesionalización como la lucha colectiva de los

miembros de una ocupación por definir las condiciones y métodos de su trabajo, por “controlar la producción de los productores” (Larson, 1977) y por establecer una base cognoscitiva y la legitimidad de su autonomía ocupacional. Como señala Larson, “el proyecto profesional rara vez se logra con el éxito total” (Powell y DiMaggio;1999). El proceso de institucionalización simplemente define una realidad social que será transmitida y conservada como un hecho. (Zucker;1999).

A menudo la institucionalización ocurre por accidente como producto de la creación de otras estructuras; la desinstitucionalización muy pocas veces es accidental. Una vez institucionalizada, la estructura o actividad se puede conservar sin una acción adicional: los elementos institucionalizados se incorporan en los sistemas de redes, y se resiste el cambio en cualquiera de los elementos debido a los cambios que implicaría para todos los elementos interrelacionados del sistema (Zucker;1999).

Todo sistema institucionalizado tiende a llevar “un equipaje” de estructuras y actividades relacionadas que en el transcurso del tiempo se institucionalizan --un proceso al que ya me he referido (1987) como el “contagio de la legitimidad”--. (Zucker;1999). Ejemplo de ello, es que en los años setenta hubo una explosión de programas sociales nacionales diseñados para procurar el bienestar de los grupos necesitados, así como para mejorar el funcionamiento de los servicios locales en esta sociedad. La capacitación de la fuerza de trabajo estuvo de moda como parte de esos programas puestos en vigor (Scott y Meyer;1999). Aunque estos programas emprendieron con gran ostentación y optimismo durante los gobiernos de Kennedy y Johnson, pronto surgieron deficiencias y problemas imprevistos.

Además de las dificultades en la ejecución de programas específicos, los analistas y los críticos censuraron la falta de coordinación entre los numerosos programas y agencias. Entre esas críticas estaban que los requerimientos del cliente no coincidían con los paquetes de servicios proporcionados y que las personas necesitadas no se ajustaban fácilmente a los programas. Como Selznick (1949) indicó, con frecuencia los procedimientos institucionales imitan los técnicos y viceversa: Muchos procedimientos técnicos; con el transcurso del tiempo, se institucionalizan.

Tanto los ambientes técnicos como los institucionales dan origen a formar organizaciones “racionales” pero cada tipo se asocia con una concepción diferente de racionalidad. Los ambientes técnicos hacen hincapié en una racionalidad que incorpora preceptos para igualar los medios y los fines de maneras eficaces para producir resultados previsibles. “Los ambientes institucionales adoptan una racionalidad sugerida por el término *rationale*: éste proporciona una explicación que vuelve comprensibles y aceptables las acciones pasadas y hace a la organización responsable de ellas” (Scott y Meyer;1999: 172)

Zucker (1983) adoptó y amplió el punto de vista general de la burocracia, como una forma institucional o, más forzosamente, como “la forma institucional superior en la sociedad moderna”(Scott;1999). La concepción de un ambiente institucional competitivo y diferenciado sustenta también la opinión de que las organizaciones no son actores pasivos conformados por los patrones culturales (Scott;1999).

Consideremos las elecciones disponibles para el gerente de un programa de capacitación creado a fin de instruir a sus empleados para que realicen trabajos sencillos de carpintería. Esos gerentes se enfrentan a la opción potencial de definir sus programas como capacitación ocupacional, terapia ocupacional o recreación. Según sea su decisión, su organización se localizará en ambientes institucionales muy diferentes, que varían en sus presiones reguladoras, fondos disponibles y muchos otros aspectos importantes. Ellos justificarán sus pretensiones de apoyo externo mediante argumentos muy diferentes (legitimación de los fines): emplearán instructores con aptitudes y acreditamientos distintos y usarán razonamientos y lógicas diversas para justificar sus procedimientos de capacitación (legitimación de los medios). Además, como ya se indicó, la fuerza de esos argumentos para promover la legitimidad estará determinada por el grado de consenso dentro del sector o campo pertinente con respecto a lo apropiado de los medios seleccionados para lograr los fines deseados. (Scott;1999)

Meyer, Scott y Deal (1981) argumentan que las organizaciones se diferencian en la medida en que su éxito depende de solucionar sus problemas técnicos o de cumplir con las demandas institucionales. La supervivencia de algunas organizaciones depende más de lograr altos estándares de producción interna eficiente, en tanto que la supervivencia de otra requiere un ajuste a los códigos normativos de las redes de relaciones en que están incorporadas los ambientes técnicos son aquellos en que se valúan las organizaciones por su producción. Es importante observar que la capacitación está orientada a solucionar problemas de carácter técnico con la finalidad de lograr estándares de eficiencia.

De acuerdo con Romero, la capacitación puede ser considerada una institución, ya que afirma que las instituciones constituyen soluciones relativamente eficientes a los problemas de la acción colectiva, pues las rutinas institucionales existen sobre todo para reducir los costos entre individuos y grupos con el objetivo de aumentar la eficiencia (Romero:1999), o bien, de acuerdo con Jepperson, las instituciones son los procedimientos reproductivos rutinarios, los que sostienen y apoyan al patrón y promueven su reproducción (Jepperson:1991).

Powell y DiMaggio (1991) en su llamada "teoría de la acción práctica" muestran la existencia de una corriente contemporánea en las ciencias sociales, el llamado *nuevo institucionalismo*, que pretende abordar la historia como un proceso de cambio institucional continuo, en el que desde la división más elemental del trabajo, hasta la constitución de los Estados modernos, se han establecido cuerpos cada vez más complejos de rutinas de comportamiento o reglas del juego que surgen para reducir la incertidumbre existente en la interacción entre los entes sociales, los cuales carecen a priori de información sobre el posible comportamiento de los otros. La repetición durante periodos prolongados en el tiempo de estas rutinas constituye el mundo de las instituciones. La administración de la capacitación en algunas organizaciones se ha convertido en una serie de actividades programadas con la anticipación que la asignación de presupuestos requiere, y tanto los contenidos de los cursos como los instructores que los imparten se asignan en forma sistemática que en ocasiones, tales prácticas se han ido heredando dentro de la organización.

A manera de enlazar lo anterior, podemos ver que Taylor consideró el entrenamiento como factor clave para desarrollar nuevos hábitos, su visión de la organización científica del trabajo fue respaldada por Simon cuando éste aseguraba que los principios de administración deben guardar relación con la fisiología del cuerpo humano, con las leyes de la capacitación y del hábito. Como la cooperación fue uno de los problemas fundamentales que se intentó resolver en la Escuela de las Relaciones Humanas, es a partir de ahí que se engarzan temas como el sindicalismo y la supervisión. Posteriormente con el Desarrollo Organizacional se busca cambiar la cultura de una organización a través de la institucionalización y legitimación de los procesos sociales, que este DO surge como un tipo de capacitación sistematizada al interior de la organización y que es precisamente de esta manera que las organizaciones pretenden lograr sus objetivos a través de reglas predeterminadas, implícitas o explícitas en el diseño, con una estructura formalizada y es ahí precisamente donde se adquieren formas de comportamiento no reflexivo, que surgen de situaciones reiteradas y que se les denomina comúnmente como hábitos dentro de la teoría institucional.

Ahora bien, para entender mejor el proceso de la institucionalización de la capacitación y que obedece a lo que según Selznick, se presenta en todo proceso de institucionalización (se fue dando en las organizaciones a lo largo del tiempo, con su propia historia, hubo gente que participó en este proceso, encarnando tanto grupos como intereses creados), será descrito en el siguiente apartado.

### **1.3. Marco histórico legal de la Capacitación**

En este apartado se analizará la capacitación ya no como una necesidad organizacional, sino como un proceso histórico resultado de la lucha obrera derivada de la explotación capitalista y su institucionalización formal al legislarse y elevarse a rango constitucional dentro del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (ver anexo). Esto es, la lucha obrera da como resultado la legitimación del sindicalismo, esto trae como consecuencia que la capacitación sea exigida por estas asociaciones gremiales, de ahí que resulta necesario abordar el tema del sindicalismo.

#### ***1.3.1. La lucha obrera y el sindicalismo***

Toda sociedad va dividiéndose cada vez más en dos grandes campos enemigos, en dos grandes clases que se enfrentan directamente: la burguesía y el proletariado." (Lenin;1977)

Como se mencionó anteriormente, este análisis toma como punto de partida el periodo conocido como Revolución Industrial. Cuando se analizó la capacitación como una necesidad organizacional, vimos que es a partir de dicho periodo que se da esta exigencia de eficientar el trabajo y hacer más productivo al trabajador, esto desata la lucha obrera, que como tal, tiene sus orígenes en ese periodo histórico. A nivel mundial, nos dice Freyre (1999), "las primeras formas de asociación obreras se forman en los países más desarrollados del siglo XVIII, Inglaterra y Francia. La mutualidad, las cooperativas de producción y consumo no constituyen,



en principio, un instrumento de lucha contra el capitalismo” y es en la segunda mitad de este siglo cuando la transformación del sistema de la producción económica en Inglaterra, debido a la aplicación de los descubrimientos científicos a la técnica, trae consigo la revolución industrial y, es en esos países que surgen los primeros atisbos del movimiento obrero moderno.

Como primer antecedente de la lucha obrera, nos dice Engels, que en 1831 estalla en Lyon la primera insurrección obrera, y de 1838 a 1824 alcanza su apogeo el primer movimiento obrero nacional...la lucha de clases entre el proletariado y la burguesía pasó a ocupar el primer plano de la historia de los países europeos más avanzados, al mismo ritmo con que se desarrollaba en ellos, por una parte, la gran industria, y por otra, la dominación política recién conquistada de la burguesía.

De esta manera, la Revolución Industrial había creado una clase de grandes fabricantes capitalistas, pero había creado también otra, mucho más numerosa, de obreros fabriles. “Esta clase crecía constantemente en número a medida que la revolución industrial se iba adueñando de una rama industrial tras otra. Y con su número, crecía también su fuerza, que se demostró ya en 1824, cuando obligó al Parlamento a derogar a regañadientes las leyes contra la libertad de coalición” (Engels, 1892). Así, el 5 de agosto de 1862 Carlos Marx organiza una reunión en Londres y en ella lanza la idea de crear comités de trabajadores para el intercambio de correspondencia sobre los problemas de la industria internacional. Las organizaciones obreras estaban aisladas unas de otras y por lo tanto, sus luchas carecían de coordinación y simultaneidad. La unión de todas las fuerzas del

proletariado era un objetivo fundamental de Marx, hasta que el 28 de septiembre de 1864 se realiza un importante mitin en el Martin's Hall de Londres, donde queda aprobada la constitución de la asociación internacional de los trabajadores popularizada más tarde como la primera internacional (Rubens;1976).

Marx sostuvo que el crecimiento de la producción industrial a gran escala dirigida por capitalistas que alquilaban mano de obra por horas o por días, era incompatible con las instituciones sociales y políticas tradicionales. La consecuencia fue que en un país tras otro, los desarrollos económicos que constituyen la revolución industrial motivaron un proceso, a menudo violento, de revolución social y política (Hyman; 1981). De ahí uno de sus más grandes logros fue que “después del congreso de La Haya en 1872, Marx hiciera que el Consejo General de la Internacional se trasladase a Nueva York. La I Internacional había cumplido su misión histórica y dejaba paso a una época de crecimiento incomparablemente mayor del movimiento obrero en todos los países del mundo” (Lenin;1977). La organización en sindicatos es la base más obvia de tal actuación común. Engels, a lo largo de su vida, percibió la trascendencia de formas primitivas de acción colectiva utilizadas por los trabajadores británicos en la década de 1840-49. Llevados por las condiciones de trabajo a organizarse, persistieron en sus esfuerzos para organizar sindicatos fuertes con los que los empresarios se vieran obligados a llegar a acuerdos (Hyman; 1981).

### **1.3.2. Sindicalismo en Latinoamérica**

Con lo que respecta a Latinoamérica nos dice Zapata (1979) que las primeras organizaciones sindicales latinoamericanas aparecen fines del siglo XIX y se desarrollan en las primeras décadas del siglo XX, “la situación de los trabajadores podía caracterizarse como extremadamente precaria, bajos salarios pésimas condiciones de vida y de trabajo, así como una gran inestabilidad del empleo... la carencia de anclajes políticos institucionales impide que la acción obrera se establezca y cree bases permanentes de actuación”. Él mismo afirma que las organizaciones sindicales de esa época participan del clima que da lugar a la cuestión social, en la que ideólogos de posturas católicas progresistas juegan un papel importante en el surgimiento de la legislación social que vendrá a encuadrar la acción obrera dentro de marcos institucionalizados, para tratar de “conceder una serie de beneficios sociales centrados alrededor de leyes sobre sindicalización, horarios de trabajo, formas de salario, etc. ... para obtener una demarcación de los límites dentro de los que podía desenvolverse la acción obrera” (Zapata, 1979). Arnaldo Córdova al analizar el desarrollo del populismo en México, como parte del populismo en América Latina (Argentina, Chile y Brasil) señala una gran diferencia: “si bien para estos países el Estado populista correspondió a una etapa de desarrollo económico, formó parte de una política económica global, social, de creación de mercado interno; para el caso de México además de esto se agrega el hecho de que el populismo se hizo institución; es decir, adquirió forma institucional. Cuando nosotros entendemos esa caracterización del Estado

podemos comprender entonces las relaciones que se establecen entre el Estado y el movimiento obrero organizado” (Gutiérrez; 1989).

Pero también, para Zapata (1979), la fase institucionalizadora de la acción sindical posee otros aspectos que es necesario mencionar... el surgimiento de las leyes sociales estuvo estrechamente ligado a la percepción que los grupos dominantes tuvieron de la acción sindical y la forma en la que cada país se resolvió la llamada crisis del Estado oligárquico. En el punto de partida de la fase institucionalizadora del desarrollo del sindicalismo latinoamericano “se encuentra, además de los partidos políticos, el fenómeno de la participación militar en la gestación de la legislación social, esto debido a que los militares encabezaron los grupos medios y asumieron el liderazgo de las reformas que estos grupos impulsaban” (Zapata:1979). Situación que también es visualizada, en el pensamiento institucional por Douglas North (1967), cuando afirma que “en el momento histórico y en las circunstancias políticas particulares de cada país, los militares asumieron la responsabilidad de renovar la estructura de dominación, abriendo por un lado los canales institucionales a la participación de los trabajadores para, por otro lado, constituir esos canales en mecanismos de control de su acción”.

La promulgación de la legislación social y la consecuente aparición de los sindicatos por ella promovida, el surgimiento de partidos políticos relacionados con la clase obrera ya sea de filiación comunista o socialista y el papel que los militares desempeñaron en algunos países en el establecimiento de la legislación, son los aspectos sobresalientes del proceso. Todo ello inscrito dentro de la perspectiva según la cual el sindicalismo institucionalizado ve la luz como resultado

de la crisis del Estado oligárquico y de la entrada de los sectores medios, en mayor o menor medida, a la estructura de dominación (Zapata;1979). Es así como un sistema de normas nos lleva a lo que Flanders (1965) denomina “un sistema de relaciones industriales” donde las normas aparecen bajo diferentes formas: legislación y reglamentación legal, reglamentos sindicales, acuerdos colectivos, etc. El estudio de las relaciones industriales, concluye Flanders, puede por consiguiente, describirse como “un estudio de las instituciones de reglamentación del trabajo”.

En el caso de México, la acción sindical logra institucionalizarse y trae como resultado el logro de una legislación en materia laboral, incluida por supuesto, la capacitación, cuya descripción será abordada en siguiente apartado.

### ***1.3.3. Sindicalismo en México***

El movimiento obrero en México aparece como una prolongación del movimiento internacional, con sus errores y aciertos y las modalidades propias que adopta al desplegarse en un país con un gran atraso económico que dificulta el hecho mismo de la asociación y de la formación de una conciencia obrera (Iglesias, 1970). Los sindicatos de trabajadores, por ejemplo, afirmó Vicente Lombardo (1974), son uno de los frutos de la revolución industrial, que corresponde al ascenso histórico del régimen capitalista, que “basado en la concentración de la industria y la especialización de las funciones en la división del trabajo son las

bases económicas de la organización sindical obrera; faltando esa base, la asociación obrera cobra un carácter distinto” (Iglesias, 1970).

La aparición de la clase obrera en México sólo alcanza sus perfiles más definidos en los primeros años del siglo XIX, con toda su secuela de luchas gremiales. Desde la promulgación de la Constitución de 1857 hasta que se inicia el largo régimen de Díaz, la libertad sindical no se distingue en el campo ideológico, de la libertad de reunión o asociación (Lombardo;1974). Es en 1870 cuando se funda el gran “Círculo de Obreros de México”. Sus miembros del círculo no podían pertenecer a partidos políticos, aunque individualmente podían participar en las cuestiones públicas, su propósito era “la instalación de talleres para dar trabajo al artesano, libertad electoral, exposiciones de artesanías, fijación del tipo de salario de acuerdo con las variaciones económicas” (Iglesias, 1970).

Particularmente, de acuerdo con Freyre (1999), los casos de las huelgas de Río Blanco y Cananea, son solo una muestra de la represión del porfiriato quien también la aplica en forma selectiva con los ideólogos como Ricardo Flores Magón quien dirige intelectualmente los principales movimientos huelguísticos de la época, lo que en la práctica se había traducido en miseria para los trabajadores y opulencia para unos cuantos, aunque, cuando Francisco I. Madero asume la presidencia de la República en noviembre de 1911, “poca atención pone a los problemas de los trabajadores aunque en respuesta a las demandas obreras fue la creación de un departamento del trabajo, el cual tuvo tal vez, como acto más importante, convocar a una reunión en julio de 1912 para discutir los problemas de la industria textil” (Freyre;1999).

En ese mismo año (1912), se funda la Casa del Obrero Mundial y aparece realmente el movimiento obrero sindical en México. “Su ideología era anarcosindicalista. Sin embargo, a raíz del Plan de Guadalupe lanzado por Venustiano Carranza contra Victoriano Huerta, la Casa del Obrero Mundial modifica sus posiciones eliminando toda tesis anarquista”. Aunque guarda distancia con la burguesía y se propone resolver radicalmente los problemas sociales, es visible la poca consistencia de sus prácticas, ya que se transforma en un sindicalismo reformista que abandona toda lucha contra la burguesía y decide colaborar con ella misma (Iglesias, 1970).

Posteriormente en la Ciudad de México estalla una de las primeras huelgas el 10 de mayo de 1915, cuando maestros de las escuelas primarias oficiales abandonan el trabajo exigiendo que se les pagaran los sueldos devengados. Este movimiento tuvo el apoyo de algunas agrupaciones obreras y Carranza en su intento de castigar el apoyo, provocó el estallido de una huelga general de las agrupaciones obreras el 18 del mismo mes (Basurto;1975). Meses más tarde hubo un intento más serio por parte de los caudillos revolucionarios para tratar de dar solución a las cuestiones agraria, obrera, administrativa y política, y fue la convención revolucionaria de Aguascalientes que ve frustrados sus intentos por las disputas existentes entre los caudillos (Freyre;1999). Al frustrarse la convención revolucionaria, Carranza convocó a una asamblea integrada con base en una elección popular que se abocara a la realización de trabajos propios de un congreso constituyente.

El movimiento obrero de México rechaza la participación en política y hace de organización sindical su centro de acción. La participación de la casa del obrero mundial en el movimiento armado no se produce a favor de intereses revolucionarios, sino que, dirigida por el carrancismo, su acción se proyecta contra el movimiento agrario revolucionario. Finalmente, el movimiento desemboca en un congreso constituyente donde surge la constitución de 1917, de manera que toda acción de los obreros y campesinos se anula, los hechos se trasforman en palabras y los representantes burgueses adquieren el poder de determinar el rumbo de la revolución (Iglesias, 1970). De esta manera, el compromiso del Estado con las clases dominadas surgido de la Revolución, ha sido real aunque limitado. La participación de las masas impuso al programa de la Constitución de 1917, tres elementos fundamentales que han permitido la articulación de sus intereses, en un Estado predominantemente burgués: la reforma agraria, el derecho laboral y la capacidad del Estado para participar activamente en la economía (Gómez;1980).

Ya para 1928, Plutarco Elías Calles afirmaba que era necesario transformar a México de un país de caudillos a un país de instituciones. Para que esta transformación se diera no tendría que pasar mucho tiempo, ya que tan solo un año después se empezaron a establecer las bases sobre las que se levantaría “un país de instituciones”. Las más importantes de ellas fueron: el Partido Nacional Revolucionario (PNR) –transformado en 1938 en Partido Revolucionario Institucional- y la Ley Federal del Trabajo, de 1931 (Guadarrama;1981).



Sin lugar a dudas, es la promulgación de la Ley Federal del Trabajo en 1931, el acontecimiento más importante del periodo presidencial de Ortiz Rubio. Por lo que respecta a los sindicatos, en ella reconoce a trabajadores y patronos el derecho de formarlos “sin que haya necesidad de una autorización previa” (art 234), sin embargo, “para que se considere legalmente constituidos” deben inscribirse en la Junta de Conciliación y Arbitraje (art. 242) y se prohíbe a los sindicatos participar en cuestiones políticas o religiosas (art. 249). En lo referente a las huelgas, se establece que “deberán” tener por objeto lograr el “equilibrio” para de los factores “armonizando los derechos del trabajo con los del capital” (art. 260) para lograr el cumplimiento del contrato del trabajo, para la revisión del mismo o para apoyar una huelga que tenga por objeto los fines enumerados. De esta manera, la ideología de la revolución mexicana “que se había institucionalizado como revolución hecha gobierno durante el callismo, llegó al absurdo con la tesis de la revolución legalizada, subjetivamente expuesta en la Ley Federal del Trabajo” (Iglesias, 1970).

Particularmente, a partir de 1938, la relación Estado-movimiento obrero, adquirió un carácter institucional, al ser incorporada la Confederación de Trabajadores de México (CTM) como sector obrero del partido oficial. Esta medida, promovida durante el régimen del General Lázaro Cárdenas, vino a consolidar la incorporación del movimiento obrero al Estado, incrementando su importancia para la estabilidad del sistema político nacional, y acentuó la diferencia entre movimiento obrero oficial y movimiento independiente, limitando considerablemente las posibilidades de la disidencia política, de tal manera que

los nuevos sectores de trabajadores industriales que surgieron en el proceso de industrialización encontraron un marco institucional establecido que les ofrecía facilidades para organizar sindicatos, siempre y cuando se ciñeran a los lineamientos de las centrales obreras oficiales (Gómez;1980).

#### **1.3.4. Efectos del sindicalismo en el derecho laboral mexicano**

Como menciona Bautista (2009), la desigualdad ha sido una constante en la historia de México, esta desigualdad impuesta durante 300 años de colonialismo, tuvo como base la explotación del trabajo indígena en el campo, las minas, los obrajes, los talleres artesanales y la manufactura lo que favoreció la concentración de la riqueza producida socialmente, lo que ha provocado que el derecho del trabajo en México, a lo largo de su historia “ha tratado de encarnar las aspiraciones humanitarias y de justicia social de muchos países, no nació por generación espontánea, sino que surgió en sus inicios como un intento de alejarse del terreno del liberalismo en donde son las reglas de mercado las que privan; primero con la *legislación industrial*<sup>19</sup>, consistente en leyes y normas aisladas, en su mayoría desarticuladas y dirigidas solo a ciertos aspectos de la relación laboral, para ir evolucionando a lo que es hoy, con una estructura y cuerpo normativo, con instituciones jurídicas propias, instituciones públicas propias, como leyes y códigos propios, fuentes particulares, estudios universitarios particularizados, aspectos todos ellos que bajo el título de *derecho del trabajo*, permiten hoy verlo como una rama con plena autonomía” (Reynoso;2009).

---

<sup>19</sup> La expresión “legislación industrial” la utilizaron algunos de los juristas europeos que se empezaron a ocupar de estos temas (Dávalos;1992:12)

La importante industrialización que ocurre en México, sobre todo durante la segunda mitad del siglo XIX, creó las condiciones propicias para el advenimiento de una clase obrera que, inspirada por diversos factores, poco a poco tomaría forma para más tarde jugar un papel cada vez más importante en el rumbo del marco jurídico. En la conformación del contenido de la Constitución de 1857 es de destacar la figura de Ignacio Ramírez quien jugó un papel importante “al proponer ideas vanguardistas para su tiempo, con las que sugería la adopción de una amplia protección de los trabajadores y una participación en las ganancias de la empresa” (Reynoso;2009).

Diversos acontecimientos hacia finales del siglo XIX coadyuvarían para que el derecho mexicano evolucionara, “tal vez uno de los más importantes sería el proceso de desarrollo económico que nuestro país experimentó en el cuarto de siglo, el cual trajo, entre otras consecuencias, un crecimiento de las relaciones de trabajo industriales en centro urbanos, lo cual evidenció la necesidad apremiante de contar con reglas que establecieran derechos y obligaciones entre trabajadores y patrones” (Reynoso;2009). Dicha evolución del derecho laboral mexicano se extiende a los Estados de la República, en particular, se da una actividad legislativa en el tema de los derechos obreros antes de 1917, pero hay dos leyes estatales en particular que por su contenido, estructura y alcances influyeron enormemente en materia laboral, al Constituyente de 1917, fueron las de Yucatán y Veracruz que juntas;

conformaron una visión casi integral del entramado laboral al señalar una serie de propuestas en los diferentes campos que más adelante serían regulados en el Art. 123 de nuestra actual Constitución: derechos

individuales, derechos colectivos, administración de justicia, inspección en el trabajo, previsión social, seguridad social, (Reynoso;2009). De esta manera la inclusión del Art. 123 en la Constitución mexicana de 1917 representa la culminación de las aspiraciones de un amplio sector de la sociedad mexicana de principios del siglo XX que vio en este reconocimiento de los derechos obreros en la norma básica y fundamental del Estado mexicano naciente producto de la gesta revolucionaria. Jurídicamente este referente social a nivel constitucional, constituyó un avance sin precedentes en el constitucionalismo internacional de la época, en el cual algunos autores vieron la más importante “Declaración de Derechos Sociales del siglo XX” (Reynoso;2009).

Durante la efervescencia del liberalismo clásico el feroz estallido social de las clases burguesa y obrera confrontadas al extremo, por la globalización y consecuencias de la lucha económica por los mercados, dio lugar a la promulgación de normas y leyes específicas para la regulación y disciplina en el trabajo personal subordinado o por cuenta ajena. Las luchas sociales vinculadas a la aparición del Estado interventor, ya en el propio siglo XX determinaron la posibilidad de una mayor regulación de los derechos de los trabajadores como la reducción de la jornada de trabajo; el reconocimiento del disfrute de los días feriados o el descanso semanal remunerado. Asimismo, se advirtió la presencia reivindicatoria de un sindicalismo cada vez más vigoroso, que al fortalecer la movilización de los trabajadores organizados y en lucha pudo conseguir un cambio en las relaciones de trabajo (Santos;2010).

### ***1.3.5. Legislación de las relaciones laborales en México***

A lo largo de la historia de México, a pesar de que el tema laboral ha recibido una atención permanente, éste se orientó más bien hacia aspectos técnicos, relacionándolo con los procesos productivos. La principal preocupación giraba preferentemente en torno a “cómo producir”. Los recursos humanos se encontraban relegados a un segundo plano y no existían condiciones adecuadas para el del trabajo ni, mucho menos, una legislación que marcara los lineamientos a seguir. Por su parte, los trabajadores no gozaban de garantías ni derechos. Ante esta situación, surgió en las autoridades una inquietud de legislar en torno a tal derecho. (Reynoso;2007).

Es en 1915, durante el mandato de Venustiano Carranza, que el Departamento del Trabajo se incorporó a la Secretaría de Gobernación, y al mismo tiempo se elaboró un proyecto de ley sobre el contrato de trabajo. Dos años después fue promulgada la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que en su artículo 123 decretó los derechos de los trabajadores<sup>20</sup>. Entonces se propuso y aceptó tácticamente que todos los principios del aspecto laboral se trataran en un capítulo o en un título de la Constitución, y el artículo 123, en sus veintiocho fracciones, fue aprobado por unanimidad.

En el proyecto de constitución original enviado por el primer jefe y encargado del ejecutivo de la Unión, los únicos artículos que hacían referencia a la cuestión laboral eran el 5° y la fracción X del artículo 73. El contenido del texto primitivo del artículo 123 sentaba las bases generales en materia de: contrato de trabajo,

---

trabajo de menores y mujeres, asociación profesional, huelga, paros, servicios a la comunidad, arbitraje, previsión social, carácter imperativo de las normas legales, y, generalidades (Freyre;1999). Estos beneficios laborales que en la actualidad se les conoce con el nombre genérico de prestaciones, también hubo quién los tipificó como instituciones, como es el caso de Graciela Bensusan “Con la promulgación de la Constitución de 1917 y con ellos la de su artículo 123 inicia en México una etapa crucial del proceso de construcción del marco jurídico de las relaciones laborales, esta etapa alcanzó su fin al expedirse, en 1931, la Ley Federal del Trabajo. Este instrumento jurídico dio a las instituciones laborales algunos de los rasgos más distintivos que la caracterizan hasta el presente” (Bensusan;1986). Para esta autora la presentación de los funcionarios carrancistas hicieron del proyecto de bases sobre la legislación del trabajo, contenía los argumentos centrales en torno a los cuales giraría con posterioridad la defensa de las nuevas instituciones. Aún desprovistas de los mecanismos tendientes a hacerlas efectivas, pero incorporadas a la Constitución, las nuevas instituciones se convertían en irreversibles, a menos que se aceptara revertir también los principios revolucionarios en los que se inspiraron (Bensusan;1986).

El 28 de agosto de 1931 todas las leyes laborales de los estados quedaron rescindidas en México por la promulgación de una ley federal publicada en el Diario Oficial. El control por parte de los estados de la legislación laboral, por el que con tanto afán se había pugnado en el Congreso Constitucional de 1917, no había satisfecho ni a obreros ni a patronos ni al gobierno. Las leyes laborales de los estados eran contradictorias y desconcertantes. A partir de ellas, no podía

desarrollarse ningún procedimiento ni teoría general que sirviera de orientación en la solución de los conflictos laborales... a medida que fue manifestándose la debilidad y confusión de las leyes de los estados, el capital y el trabajo no tuvieron más alternativa que dirigirse al gobierno federal cada vez con mayor frecuencia para la solución de conflictos. (Clark, 1988).

No fue sino hasta el 18 de agosto de 1931 que se promulga la Ley Federal del Trabajo y con ello se establecen las bases institucionales para la organización sindical y en 1932, mediante decreto, el departamento del trabajo se independiza de la Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo, creándose el Departamento Autónomo del Trabajo (Freyre;1999). En 1940, el presidente Manuel Ávila Camacho, promulgó una nueva Ley de Secretarías de Estado, en la que estableció que el Departamento del Trabajo se convertía en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social producto de la evolución del sector y del desarrollo del movimiento obrero nacional, y encargada hoy en día de vigilar el cumplimiento de la Ley.

### ***1.3.6. Legislación de la capacitación y papel de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.***

La capacitación de personal es una actividad que hoy en día se encuentra dentro del marco legal de los derechos laborales de los trabajadores mexicanos. Las relaciones laborales están reguladas por el Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, del cual emana la Ley Federal del Trabajo. Este proceso además de llevar consigo años de sufrimiento de la clase obrera

mexicana está acompañado de actos violentos e injusticias que a la fecha continúan.

Es importante destacar la reforma publicada el 9 de enero de 1978 en el Diario Oficial de la Federación, de la fracción XXXI del apartado A del artículo 123 Constitucional, en la parte que determina como de competencia de las autoridades federales las obligaciones referentes a la responsabilidad patronal en materia educativa, en los términos de la ley reglamentaria y respecto a las obligaciones patronales en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores. Con esta reforma, el legislador pretendió corregir una deficiencia histórica respecto a la capacitación y adiestramiento, considerando su observancia para los patrones como para los trabajadores en forma individual; sin embargo, a la fecha la intención del legislador no se refleja en los centros de trabajo y en consecuencia tampoco en nuestra sociedad, para poder exigir legalmente su observancia. (Hernández y Juárez;2005).

De la misma ley laboral se determinan diferentes ordenamientos reglamentarios, como los que sustentan el funcionamiento del consejo consultivo (Artículo 539-A, LFT), de los consejos consultivos estables de capacitación y adiestramiento (Artículo 539-B,LFT), así como los criterios generales que corresponde expedir a la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, en relación con los requisitos que deben observar tanto los planes como los programas de capacitación y adiestramiento y que deben ser publicados en el Diario Oficial de la Federación, incluyéndose entre estos los que se refieren a las constitución de las comisiones



mistas, en atención a las características de las empresas y al número de los trabajadores (Hernández y Juárez:2005).

Ahora bien, en lo que respecta a la vigilancia del cumplimiento de la LFT, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal<sup>21</sup> establece en su artículo 40, fracción primera que corresponde a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, vigilar la observancia y aplicación de las disposiciones relativas contenidas en el Artículo 123 y demás de la Constitución Federal, en la Ley Federal del Trabajo y en sus reglamentos y en su fracción sexta, promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en y para el trabajo, así como realizar investigaciones, prestar servicios de asesoría e impartir cursos de capacitación que para incrementar la productividad en el trabajo requieran los sectores productivos del país<sup>22</sup>, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública y, por su parte, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto de sus servidores públicos, unidades administrativas y órganos administrativos desconcentrados, realizará sus actividades en forma programada, conforme a los objetivos nacionales, estrategias, prioridades y programas contenidos en el Plan Nacional de Desarrollo, el programa sectorial respectivo y a las políticas que para el despacho de los asuntos establezca el Presidente de la República, en

---

<sup>21</sup> Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Última reforma DOF 17-06-2009, Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Secretaría General, Secretaría de Servicios Parlamentarios. Centro de Documentación, Información y Análisis. México.

<sup>22</sup> tan sólo en 2006, el Programa de Apoyo a la Capacitación, coordinado por la STPS apoyó la realización de 30,428 cursos a los que asistieron 265,041 trabajadores de 36,919 empresas atendidas, con un presupuesto ejercido de 125.4 millones de pesos. Datos que no precisan la relación existente con la productividad o resultados generados al interior de las organizaciones beneficiadas o bien con la competitividad nacional.

coordinación, en su caso, con otras dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

De conformidad con el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 y el Programa Sectorial de Trabajo y Previsión Social 2007-2012, los tres ejes rectores que dictan el actuar de esta Secretaría son: la promoción de inversiones en una economía cada vez más competitiva que genere empleos y que fomente relaciones laborales basadas en la productividad; la conciliación de intereses entre los factores de la producción para lograr la paz laboral, y la legalidad para hacer valer la ley, sobre todo tratándose de previsión social, de inclusión laboral y de equidad de género<sup>23</sup>.

La razón de legislar en la Ley Federal del Trabajo lo concerniente a la capacitación y adiestramiento, podemos decir que inicia en 1970, donde las obligaciones patronales y derechos relativos a los trabajadores quedaron establecidos en la fracción XV del Artículo 132 de la propia ley; disposición que fue justificada en la exposición de motivos, mencionando que era indudable que los avances en la industria moderna requieren de personal cada vez más capacitado, redundando en beneficio para las empresas y a favor de los trabajadores, quienes podrán ascender en los casos vacantes y puestos de nueva creación, obteniendo mejores ingresos (Hernández y Juárez:2005:109).

La legislación laboral como instrumento de creación, cambio y regulación de las nuevas relaciones laborales tuvo un papel de suma importancia dentro de la

---

<sup>23</sup> Información obtenida en [www.stps.gob.mx](http://www.stps.gob.mx)

política laboral puesta en marcha por el Estado. De la Ley Federal del Trabajo se conformaron y adicionaron entre diciembre de 1982 y 1985, cinco artículos referidos a las aportaciones del Fondo Nacional de Vivienda, a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, y al procedimiento de fijación de salarios mínimos. (Ortega y Solís;1992).

Cuatro de estos artículos (153-K, 153T, 153-U, 153-V, 570 y 573), incidieron directamente en las necesidades industriales de adecuación permanente de la fuerza de trabajo a las variaciones de las características de la maquinaria y equipo, y en la obligada flexibilización de las revisiones salariales. El artículo 153 daba a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social la facultad para 'convocar a los Patrones, Sindicatos y Trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades', y para que éstos, una vez constituidos, tuvieran la fuerza para expedir constancias de habilidades laborales, las que para fines de ascenso, surtirían plenos efectos. Así, la política de flexibilización de la fuerza de trabajo cobraba vida institucional y expresión concreta en la capacitación y adiestramiento (Ortega y Solís;1992).

Finalmente se puede apreciar que la legislación de la capacitación y adiestramiento obedece a la exigencia de factores externos a la organización como competitividad interna y externa que obliga a los patrones a procurar gente mejor preparada que pueda ser más productiva y le genere beneficios a la empresa.

### ***1.3.7. El ejercicio de la capacitación en México***

El área de recursos humanos tiene varias actividades, tales como el reclutamiento, selección, inducción, remuneración y desarrollo profesional del trabajador. Una

actividad a la que hay que prestarle especial atención es la capacitación. La capacitación, como se vio anteriormente, permite que el trabajador adquiera conocimientos que le permitan realizar su trabajo de manera eficaz y eficiente, y de esta forma contribuir al incremento de la productividad de la organización en conjunto. Además del incremento en la productividad, se espera con la capacitación, disminuir riesgos de trabajo en las organizaciones.

La capacitación de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo en la sección Segunda, Título Cuarto, Capítulo III-bis de la Ley Federal del Trabajo se hace referencia a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores. Los párrafos siguientes se basan textualmente en los artículos 153-A a 153-S que versan sobre la capacitación en México, y que están vinculados directamente con el propósito del presente trabajo. Es importante no perder de vista lo siguiente: 1) la relación que establece la ley entre capacitación y productividad; 2) la responsabilidad que la ley le confiere a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en cuanto a la supervisión de su aplicación; y, 3) que la impartición de ésta deberá obedecer a programas.

En su artículo 153-A se establece que todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida y productividad conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). Para ello, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella,

por conducto de personal propio, instructores especializados contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la STPS. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas. Importante es que las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la STPS.

La capacitación y adiestramiento deberán tener por objeto actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella; preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación; prevenir riesgos de trabajo; incrementar la productividad; y, en general, mejorar las aptitudes del trabajador.

De la misma forma en que los patrones se obligan a proporcionar capacitación, los empleados deben cumplir con disposiciones tales como asistencia puntual a los cursos, atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento y presentar los exámenes de evaluación de conocimientos que sean requeridos.

En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, cuyo objetivo será vigilar la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores y sugerirán las medidas tendientes a

perfeccionarlos de acuerdo a las necesidades de los trabajadores y de las empresas. Estas comisiones estarán reguladas por las autoridades laborales.

En el caso de que en la empresa exista sindicato, en los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores. Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo de trabajo, deberán presentar ante la STPS, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de los planes y programas ya implantados con la aprobación de la autoridad laboral.

Los planes y programas deberán cumplir con los siguientes requisitos: I) referirse a periodos no mayores de cuatro años; II) comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa; III) precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa; IV) señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría; V) especificar el nombre y número de registro en la STPS de las entidades instructoras. Finalmente, dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas. Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la STPS, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes, en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente

aprobados. Pero también, cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la STPS los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, o cuando presentados los planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia STPS adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

Para su registro ante la secretaría del Trabajo y Previsión Social, el primer paso que los patrones deben seguir es acudir a la Delegación Federal del Trabajo que le corresponda de acuerdo al domicilio de su empresa. Después, llevar contestados los siguientes formatos de acuerdo al trámite mostrado en el cuadro 4, en el caso de la aprobación de planes y programas de capacitación la respuesta se obtiene de 3 a 5 días hábiles después de la entrega del formato. Otros documentos que pueden ser requeridos son por ejemplo: registro ante el Instituto Mexicano del Seguro Social, Registro Federal de Contribuyentes, y acta constitutiva de la empresa.

Por último, la capacitación como ya se mencionó, está presente en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2007- 2012 en la forma siguiente; “el Desarrollo Humano Sustentable es uno de los principios rectores del Plan, asume que el propósito del desarrollo consiste en crear una atmósfera en que todos puedan aumentar su capacidad y las oportunidades puedan ampliarse para la las

generaciones presentes y futuras”<sup>24</sup>, está claro que la capacitación forma parte esencial de la estrategia económica del país.

**CUADRO 4. Trámites ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en materia de capacitación.**

TRAMITE	FORMATO
Constitución de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento	DC-1 Informe sobre la constitución de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento
Aprobación de planes y programas de capacitación y adiestramiento	DC-2 Presentación del plan y programas de capacitación y adiestramiento
Aviso de elaboración de sistemas generales de capacitación y adiestramiento	DC-2B Sistema general de capacitación y adiestramiento
Conservación de constancia de habilidades laborales expedida por la empresa	DC-3 Constancia de habilidades laborales
Presentación de listas de constancias de habilidades laborales	DC-4 Lista de constancias de habilidades laborales
Agentes capacitadores externos, autorización y registro	DC-5 Solicitud de registro de agente capacitador externo
Agentes capacitadores externos, modificación de cursos o programas y/o modificación de plantilla docente	

Fuente: [www.stps.gob.mx](http://www.stps.gob.mx)

Otro importante espacio donde la capacitación juega un lugar primordial es el Acuerdo Nacional para la Productividad, que suscriben los sectores productivos y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, que entre sus consideraciones está: “que los trabajadores, los sindicatos y los patrones están de acuerdo en que la capacitación de los trabajadores, es una inversión y no una carga, que aunada a



las condiciones de seguridad y previsión social, entre otros elementos, fortalece el trabajo decente e incrementa la productividad<sup>25</sup>, es decir, forma parte de acuerdos de carácter político.

A nivel internacional, el índice de competitividad global considera como uno de sus factores de medición, el número de trabajadores capacitados del total de la población económicamente activa.<sup>26</sup> A nivel nacional, el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) realiza un estudio de la competitividad por entidad federativa, y también considera a la capacitación como un indicador importante.<sup>27</sup>

La capacitación está inserta en la normativa ISO9000:2008, lo que quiere decir que las empresas que deseen ser certificadas por la *International Standar Organization* (ISO), tendrán que atender las cláusulas de capacitación y efectividad para demostrar competencia. Además de lo anterior, el factor tecnología es uno de los que más incide en las decisiones de capacitación en las organizaciones, la tecnología cambia día con día, tanto en software como en equipo y herramientas.

El primer eje rector del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 y el Programa Sectorial de Trabajo y Previsión Social 2007-2012 dictan a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social promover inversiones en una economía cada vez más competitiva que genere empleos y fomente la productividad, para lo cual la Secretaría a través del Programa Anual de Capacitación ofrece cursos de capacitación en cientos de empresas obteniendo resultados que se cuentan en

---

<sup>26</sup> Foro económico mundial, The competitiveness report 2009-2010.

<sup>27</sup> Índice de competitividad estatal 2010.

cientos de miles de trabajadores capacitados porque se tiene que cumplir con la legislación en materia laboral, particularmente con lo que a capacitación se refiere.

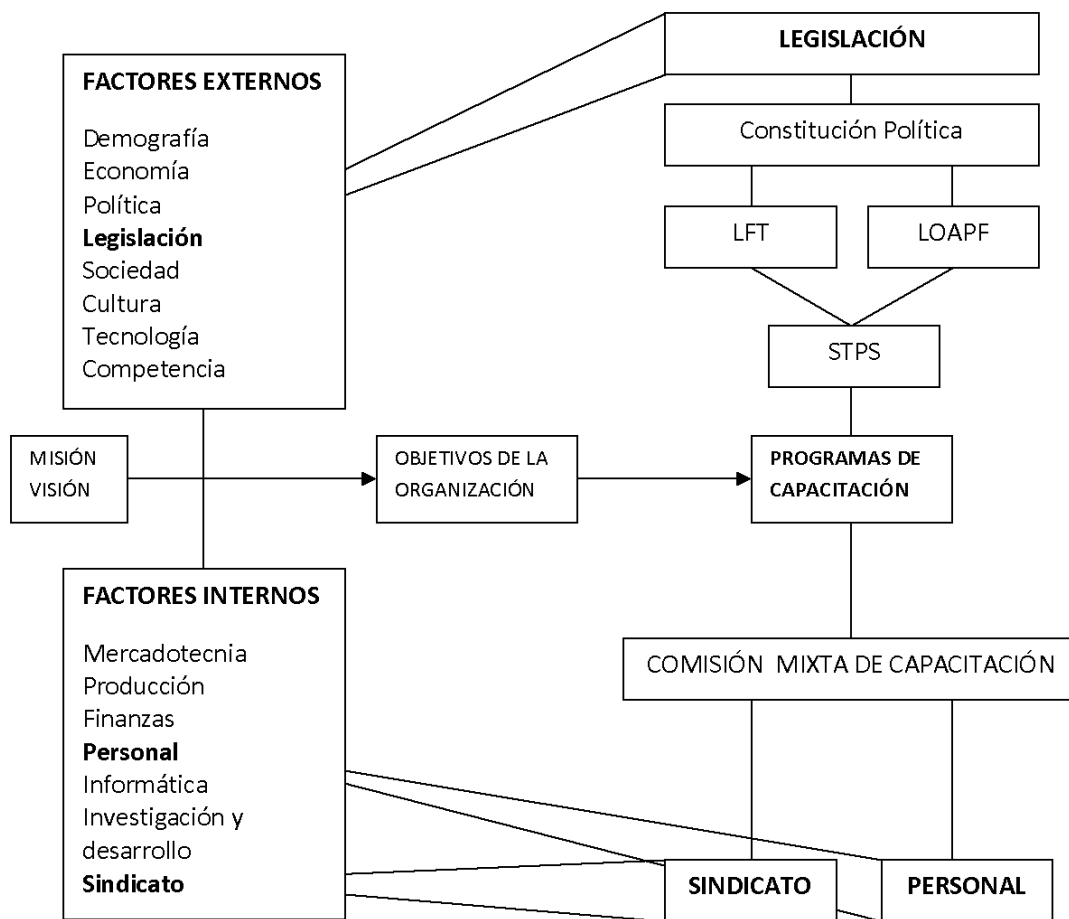
Las empresas cuyas relaciones laborales se rigen por la Ley Federal del Trabajo, están obligadas a presentar, a través de sus Comisiones Mixtas de Capacitación, Planes Anuales de Capacitación para estar en sintonía con el Plan Nacional de Desarrollo, que a su vez encomendarán a las diversas áreas encargadas de la impartición de tales programas para que al final se cuenten por decenas e incluso por centenas, el número de trabajadores capacitados y se pretenda medir la eficiencia organizacional a través del número cada vez mayor de empleados capacitados con respecto a periodos anteriores.

Se puede apreciar que la globalización económica marca la pauta para trazar líneas de acción gubernamentales a través del PND en materia de capacitación, facultar a la STPS para dirigir tal acción y pretender trasmitirla en las organizaciones a todos y cada uno de los individuos que las integran con el propósito de adquirir o modificar conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes, tal como lo define el concepto mismo de la capacitación.

En México, la capacitación es entonces un derecho de los trabajadores recibirla y una obligación de los patrones proporcionarla, al interior de las empresas es vista o manejada como una necesidad derivada de factores externos que va a repercutir en el desempeño de los trabajadores de todas las áreas de la organización, pero existe una Comisión Mixta de Capacitación encargada de diseñar los planes y

programas de capacitación para hacer frente a los cambios de del entorno como se muestra en la figura 4.

**FIGURA 4. Factores que influyen directamente en la capacitación**



Fuente: elaboración propia.

Pero también existe una organización gubernamental que va a verificar que dicho ordenamiento en materia de capacitación se cumpla, como se ve en la figura.

### ***1.3.8. El papel de la capacitación de los trabajadores en otros países***

Además de México, en otros países operan leyes e instituciones que regulan la capacitación de manera similar a nuestro país. La diferencia encontrada está en los resultados obtenidos a nivel de productividad en dichos países.

En este caso, se ponen de ejemplo dos países representativos del habla hispana. Por un lado, Chile, por ser primer país latinoamericano con mejor nivel de competitividad (ver cuadro 5) y por el otro, España, país del viejo continente a quien le debemos el idioma y que está posicionado inmediatamente después de Chile.

Según el ranking de competitividad y crecimiento 2003 y 2004, como puede observarse en el cuadro 5, México experimentó una baja en su productividad, pasando del lugar 47 al 48. Si los esfuerzos en materia de capacitación han ido en aumento como lo prueba las tablas de los niveles de capacitación por entidad federativa, quiere decir que hay una brecha entre el presupuesto destinado a la capacitación y los resultados de los cursos de capacitación en las empresas mexicanas.

Por su parte, Chile subió en ese mismo ranking de manera considerable. En 2003 se ubicaba en el lugar 28 y pudo subir hasta el lugar 22 en el siguiente año. Por su parte, España no presentó mejoría, y se mantuvo en el lugar 23 de la lista en aquellos años.

CUADRO 5. Índice de competitividad y crecimiento 2004 y 2005

País	CGI 2004 Ranking	CGI 2004 Puntaje	CGI 2003 Ranking	País	CGI 2004 Ranking	CGI 2004 Puntaje	CGI 2003 Ranking
Finlandia	1	5,95	1	El Salvador	53	4,10	48
Estados Unidos	2	5,82	2	Uruguay	54	4,08	50
Suecia	3	5,72	3	India	55	4,07	56
Taiwan	4	5,69	5	Marruecos	56	4,06	61
Dinamarca	5	5,66	4	Brasil	57	4,05	54
Noruega	6	5,56	9	Panamá	58	4,01	59
Singapur	7	5,56	6	Bulgaria	59	3,98	64
Suiza	8	5,49	7	Polonia	60	3,98	45
Japón	9	5,48	11	Croacia	61	3,94	53
Islandia	10	5,44	8	Egipto	62	3,88	58
Reino Unido	11	5,30	15	Rumanía	63	3,86	75
Holanda	12	5,30	12	Colombia	64	3,84	63
Alemania	13	5,28	13	Jamaica	65	3,82	67
Australia	14	5,25	10	Turquía	66	3,82	65
Canadá	15	5,23	16	Perú	67	3,78	57
Emir. Arabes Unidos	16	5,21	-	Ghana	68	3,78	71
Austria	17	5,20	17	Indonesia	69	3,72	72
Nueva Zelanda	18	5,18	14	Federación Rusia	70	3,68	70
Israel	19	5,09	20	Argelia	71	3,67	74
Estonia	20	5,08	22	Rep. Dominicana	72	3,63	62
Hong Kong	21	5,06	24	Sri Lanka	73	3,57	66
Chile	22	5,01	28	Argentina	74	3,54	78
España	23	5,00	23	Gambia	75	3,52	55
Portugal	24	4,96	25	Filipinas	76	3,51	66
Bélgica	25	4,95	27	Vietnam	77	3,47	60
Luxemburgo	26	4,95	21	Kenia	78	3,45	83
Francia	27	4,92	26	Uganda	79	3,41	80
Bahrein	28	4,91	-	Guatemala	80	3,38	89
Corea	29	4,90	18	Bosnia y Herzegovina	81	3,38	-
Irlanda	30	4,90	30	Tanzania	82	3,38	69
Malasia	31	4,88	29	Zambia	83	3,36	88
Malta	32	4,79	19	Macedonia, FYR	84	3,34	81
Eslovenia	33	4,75	31	Venezuela	85	3,30	82
Tailandia	34	4,58	32	Ucrania	86	3,27	84
Jordania	35	4,58	34	Malawi	87	3,24	76
Lituania	36	4,57	40	Mali	88	3,24	99
Grecia	37	4,56	35	Serbia y Montenegro	89	3,23	77
Cipre	38	4,56	-	Ecuador	90	3,18	86
Hungría	39	4,56	33	Pakistán	91	3,17	73
República Checa	40	4,55	39	Mozambique	92	3,17	93
Sudáfrica	41	4,53	42	Nigeria	93	3,16	87
Túnez	42	4,51	38	Georgia	94	3,14	-
República Eslovaca	43	4,43	43	Nicaragua	95	3,12	90
Letonia	44	4,43	37	Madagascar	96	3,11	96
Botsuana	45	4,30	36	Honduras	97	3,10	94
China	46	4,29	44	Bolivia	98	3,09	85
Italia	47	4,27	41	Zimbabwe	99	3,03	97
México	48	4,17	47	Paraguay	100	2,99	95
Mauricio	49	4,14	46	Etiopía	101	2,93	92
Costa Rica	50	4,12	51	Bangladesh	102	2,84	98
Trinidad y Tobago	51	4,12	49	Angola	103	2,72	100
Namibia	52	4,11	52	Chad	104	2,50	101

Fuente: FEM en Estudio "Productividad en Chile: determinantes y desempeño. Vergara, Rodrigo. Estudios Públicos, Universidad Católica de Chile, 2005. pp. 30

Recordemos que la capacitación guarda una estrecha relación con la productividad y ésta a su vez con la competitividad. En el caso en las cinco últimas décadas (ver cuadro 6).

**CUADRO 6. Crecimiento de la productividad media del trabajo en Chile de 1962 a 2000**

Período	Crec. PMeL
1962-1985	0,9
1985-2000	3,8
1962-2000	2,1

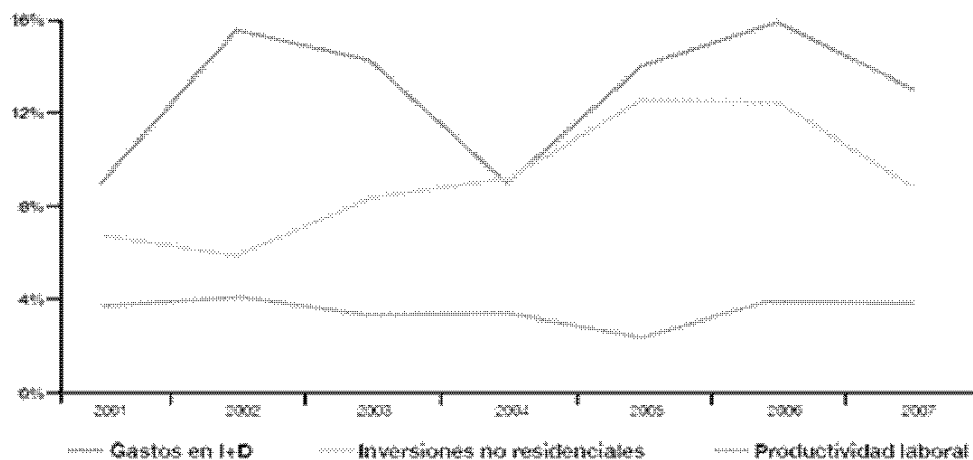
Fuente: Estudio "Productividad en Chile: determinantes y desempeño. Vergara, Rodrigo. Estudios Públicos, Universidad Católica de Chile, 2005. pp. 28

Este dato no es exclusivo de Chile, pues según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) la productividad laboral en América Latina aumentó durante la última década, excepto en el sector primario agrícola.

En el caso de España, la productividad laboral se ha mantenido en niveles más o menos constantes, pues en 2005 descendió de manera poco considerable pero no ha podido regresar a los niveles de 2001 como lo muestra la gráfica 1.

Otro parámetro importante para comparar los resultados de la capacitación entre naciones, es el índice de competitividad global, en el cual consideran el indicador de niveles de educación superior y capacitación.

**GRÁFICA 1. Comparativo de algunos indicadores de competitividad**



Fuente: [www.sevillaglobal.es](http://www.sevillaglobal.es)

Los resultados por país en el periodo 2009-2010 en cuanto a extensión del personal capacitado son los siguientes:

**CUADRO 7. Rank de países en cuanto a personal capacitado**

País	Rank
Chile	39/133
España	73/133
México	78/133

Fuente: FEM reporte

Este indicador nos muestra el porcentaje de la población económicamente activa que es capacitada con respecto a la totalidad de las naciones que entran en el estudio, que en este caso son 133.

De manera más general, el nivel de competitividad en estas tres naciones es el siguiente:

**CUADRO 8. Rank de competitividad en 2009-2010**

<b>País</b>	<b>Rank de competitividad 2010 (calificación)</b>	<b>Rank de competitividad 2009</b>
Chile	30 (4.70)	28
España	33(4.55)	29
México	60 (4.19)	60

Fuente: Foro Económico Mundial; reporte del Rank de competitividad 2009-2010.

Del cuadro anterior, podemos apreciar que ningún país creció en su nivel de competitividad, además de que los tres países se ubican en calificaciones medias, ya que la máxima es 7. México es el país menos competitivo de los tres revisados. La mejor posición la ha ocupado en 2001 cuando estuvo en el lugar 42 y en el último reporte 2009-2010 del Foro Económico Mundial México ocupa el lugar número 63.

El punto central aquí es que en México, a pesar de que la capacitación está legislada, su cumplimiento es vigilado, por una instancia gubernamental, que además apoya a los empresarios en proporcionar capacitación a los trabajadores, la capacitación forma parte de las estrategias del PND y su vínculo con la productividad es monitoreado por el IMCO, uno se pregunta, ¿por qué México no es un país altamente competitivo?, ¿por qué los resultados de las organizaciones



no se reflejan en los índices de competitividad no de productividad internacionales?

La capacitación ha atravesado por un proceso de institucionalización que se gesta en la Revolución Industrial producto de las necesidades empresariales de “eficientar” al trabajador (situación que sirve como elemento esencial para iniciar los primeros estudios que sentarían las bases para el nacimiento del pensamiento administrativo y posteriormente el estudio de las organizaciones), trayendo consigo la sobre explotación del trabajador y obteniendo como reacción el descontento de los trabajadores encaminándolos así a la realización de diversos movimientos de protesta que dan como resultado la asociación de trabajadores en lo que ahora conocemos como sindicatos, y que gracias a la postura combativa que asumieron desde el principio, lograron que sus exigencias se institucionalizaran en Leyes y reglamentos de protección a los derechos laborales.

A pesar de esta institucionalización de los derechos laborales, entre ellos la capacitación, no se percibe una mejora en el desempeño y la productividad de los trabajadores y las organizaciones, tampoco que se refleje una mayor competitividad del país en su conjunto, a pesar que en la propia definición de capacitación, se afirma que ésta servirá para elevar la productividad, por lo que en el siguiente apartado veremos si este proceso de la capacitación y la forma de aplicarla que se gesta a nivel de todo un país, se traslada a las organizaciones en de manera “isomórfica”, atendiendo al marco legal y a las indicaciones de una institución gubernamental. A continuación se detalla la metodología del estudio de caso empleada en esta investigación.

## CAPÍTULO II

### 2. METODOLOGÍA

#### 2.1. Génesis de la investigación

El motivo que alimentó la inquietud que dio origen a la presente investigación fue que durante el año 2004, formé parte del Comité Evaluador de los materiales de apoyo de los cursos de capacitación impartidos por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a empresas de diversos giros y tamaños ubicadas en toda la República Mexicana. Los materiales versaban sobre las relaciones humanas, la buena comunicación y el trabajo en equipo. En aquel entonces me preguntaba si esos contenidos coadyuvaban al logro del propósito principal de la capacitación establecido en la LFT o en los planteamientos teóricos. Al indagar sobre los resultados de este tipo de programas encontré que tan sólo en 2006, el Programa de Apoyo a la Capacitación (PAC), coordinado por la STPS, apoyó la realización de 30,428 cursos a los que asistieron 265,041 trabajadores de 36,919 empresas atendidas, con un presupuesto ejercido de 125.4 millones de pesos<sup>28</sup>. Datos que no precisan la relación existente con la productividad o resultados generados al interior de las organizaciones beneficiadas o bien con la competitividad nacional.

Posteriormente, continuando con la misma inquietud, quise averiguar qué sucedía al interior de una organización en concreto y revisé los números en materia de capacitación en la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco, y

---

<sup>28</sup> Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2006). Libro Blanco. Informe final de la evaluación de consistencia y resultados del Programa de Apoyo a la Capacitación.

tomando como ejemplo el Programa de Capacitación 2004-2005 la información obtenida fue que en ese periodo se impartieron 56 cursos distribuidos en 1160 horas, a los que acudieron 1040 participantes<sup>29</sup>. Después de esta revisión, la duda persistió en cuanto a si realmente estos esfuerzos en capacitación logran cumplir con su propósito principal.

Después, en 2007 se abrió la convocatoria del Doctorado en Estudios Organizacionales y decidí desahogar esta duda a través de esta disciplina mediante una investigación que me permita dar respuesta a esta interrogante<sup>30</sup>. Ya que, pareciera que en el caso de México, sobre todo en el presente sexenio (2006-2012), a pesar de que existen grandes esfuerzos por parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en materia de Programas de Apoyo a la Capacitación y de supervisión y aprobación de programas de capacitación que las empresas llevan a cabo a través de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, no se logra generar la productividad requerida en las organizaciones, o al menos no lo perciben así las autoridades que dirigen este país. Como ejemplo de ello, el 8 de septiembre de 2009, el presidente de México, Felipe Calderón Hinojosa, anuncia la desaparición de tres secretarías de Estado como medida de austeridad en el marco de la crisis que afecta a México: la Secretaría de la Reforma Agraria, la Secretaría de la Función Pública y la Secretaría de Turismo. La desaparición de tres secretarías de Estado implicaría el despido de cientos de servidores públicos, aunque en el discurso oficial solo

---

<sup>29</sup> Información proporcionada por la titular de la Oficina de Capacitación y Adiestramiento, perteneciente a la Coordinación de Recursos Humanos.

<sup>30</sup> Cabe hacer la aclaración que la organización que se eligió como caso de estudio, fue sin tener la mínima sospecha de lo que le sucedería dos años después.

estuvo presente como propósito “modernizar” las relaciones laborales, alentando “la productividad” (El Universal, septiembre-diciembre 2009).

El término capacitación, como se vio, está asociado a la productividad, ya sea, en el concepto mismo de capacitación de la LFT o bien, en la lógica del proceso teórico de la administración de la capacitación, por lo que si se toma la decisión de desaparecer empresas a favor de la productividad, implica dotar de mayores conocimientos y habilidades a los trabajadores “sobrevivientes”. Por lo que resulta pertinente investigar si esta relación entre estos términos es real o se trata simplemente de un vínculo que se da por hecho.

### **2.1.1. La investigación y el investigador**

La palabra investigación, en general, remite hacia una indagación, búsqueda sistemática, intencional, de “algo” previamente determinado. Este proceso de indagación también puede entenderse como una secuencia de acciones orientadas hacia la solución de una situación problemática (Pacheco y Cruz;2006). Un proyecto de investigación, para Tamayo (2004) es el conjunto de elementos o partes interrelacionados de una estructura diseñada para lograr los objetivos específicos, o resultados proyectados con base en necesidades detectadas y que han sido diseñados como propuesta para presentar alternativas de solución a problemas planteados en él.

Para Robert Yin el diseño de la investigación es la lógica que eslabona los datos que son reunidos para iniciar las preguntas de un estudio (Yin;1994).

Coloquialmente, nos dice Yin, el diseño de investigación es un plan de acción para andar de aquí para allá, donde *aquí* puede ser definido como el punto de partida de las preguntas que van a ser contestadas, y *allá* algunas conclusiones o respuestas acerca de esas preguntas. Entre *aquí* y *allá* se pueden encontrar un número mayor de pasos, incluidos la colección y análisis de datos relevantes (Yin:1994). Para otros, el diseño de investigación es un anteproyecto que trata con al menos cuatro problemas: qué preguntas se estudian, qué datos son relevantes, qué datos son reunidos y cómo se analizarán los resultados (Borum;1991), o bien, como lo refiere Tamayo, las investigaciones giran en torno a tres factores: el tema a investigar, el problema a resolver y la metodología a seguir (Tamayo;2004).

Para el caso concreto de la presente investigación, nos apegamos a la recomendación de Robert Yin que nos dice que: “para el estudio de caso es cuando las preguntas cómo o por qué son formuladas acerca de una serie de eventos sobre los cuales el investigador tiene poco o nada de control”(Yin;1994:6).

### **2.1.2. Herramientas metodológicas**

Además de definir los objetivos concretos de investigación, es conveniente plantear, por medio de una o varias preguntas, el problema que se estudiará (Hernández;2006).

#### **a. Preguntas de investigación**

La pregunta central de investigación que se pretende dar respuesta es: ¿Cómo se institucionaliza la capacitación en las organizaciones?

De esta pregunta se desprenden algunas preguntas secundarias con las cuales se pretende explorar el proceso de capacitación en las organizaciones y conocer si cumple con el propósito que le da la propia institucionalización con respecto a la productividad, pero sobre todo, si se atiende a necesidades de conocimientos o habilidades.

b. Preguntas secundarias de investigación

- ¿Cómo se determinan los criterios para establecer los contenidos de los programas de capacitación en una organización?
- ¿Por qué los planes y programas de capacitación en la organización obedecen a indicadores de instancias externas y no a necesidades de áreas internas?
- ¿Cómo se reflejan los resultados de los programas de capacitación instrumentados por la Comisión Mixta de Instrucción, Capacitación y Adiestramiento en los objetivos de la organización?
- ¿Cómo se determina el número y tipo de trabajadores a capacitar en la organización?
- ¿Cómo perciben los actores los resultados de la capacitación en la organización?
- ¿Cómo evalúan los actores la productividad alcanzada a través de los programas de capacitación?

Los objetivos deben expresarse con claridad para evitar posibles desviaciones en el proceso de investigación cuantitativa y ser susceptibles de alcanzarse (Rojas; 2001).

c. Objetivo de investigación

Analizar y describir la institucionalización de los procesos de capacitación en la empresa pública Luz y Fuerza del Centro, su impacto en el desempeño organizacional y en el trabajador.

### **2.1.3. Dimensiones y Conceptos principales de la investigación**

#### Dimensión del análisis

- a. Capacitación. Es la parte medular del trabajo, es el saber hacer las cosas, cómo hacerlas y con qué hacerlas. Toda organización debe iniciar con ese proceso lógico de enseñar a sus trabajadores las tareas con las que habrán de colaborar. La capacitación se debe entender como un proceso de enseñanza aprendizaje encaminado a incrementar los conocimientos y habilidades de los trabajadores con el propósito de que eleven su desempeño laboral.
- b. Institucionalización. La institución es un proceso, algo que le sucede a una organización a lo largo del tiempo, que refleja su propia historia, la gente que la ha formado, los grupos que encarna y los intereses creados (Selznick), o bien, son procedimientos reproductivos rutinarios los que sostienen y apoyan al patrón y promueven su reproducción (Jepperson) y también se refieren a las creencias, paradigmas, códigos,

culturas y conocimientos que rodean, apoyan, elaboran y contradicen esos papeles y rutinas (March y Olsen). La institucionalización en sí, es un proceso fenomenológico por el cual algunas relaciones y acciones sociales llegan a darse por sentado (Zucker). Los productos, servicios, técnicas, políticas y programas institucionalizados funcionan como mitos poderosos y muchas organizaciones los adoptan ceremonialmente. Pero la conformidad con las reglas institucionales entra en un agudo conflicto con los criterios de eficiencia (Meyer y Rowan). Finalmente, nos dice Romero que las instituciones constituyen soluciones relativamente eficientes a los problemas de la acción colectiva, pues las rutinas institucionales existen sobre todo para reducir los costos entre individuos y grupos con el objetivo de aumentar la eficiencia. De acuerdo con los conceptos anteriores, la capacitación pareciera ser una actividad que se ha gestado a lo largo del tiempo en las organizaciones y que hoy en día obedece a procedimientos que se han tornado rutinarios y se pretende que mejoren la eficiencia del trabajador, por el simple hecho de aplicarla.

- c. Desempeño. Por desempeño se entiende ejercer o realizar una tarea encomendada. "Si se coincide en que la función básica del trabajo de una persona es la de producir resultados, siempre se espera que el empleado produzca algún tipo de utilidad. Esto es lo que se espera de él. Para que estos resultados se concreten, la persona debe conocer qué se espera y a su vez recibir retroalimentación, es decir, que alguien



le diga cómo lo está haciendo” (Alles; 2002: 17). Ahora bien, cuando se califica el trabajo de una persona, no solo se debe valorar el resultado, sino las características y atributos personales que le permiten desarrollarse al interior de la organización, así como su comportamiento y actitud que tiene dentro de su lugar de trabajo. Cuando se califican los resultados, las características y el comportamiento del trabajador, se obtiene una evaluación integral de su desempeño. El punto medular de la capacitación es evaluar si repercutió en el desempeño del trabajador.

- d. Productividad. se puede afirmar que “la productividad es una evaluación de la eficiencia del proceso de transformación de la organización para convertir los insumos en productos. En cierto momento la atención debe dirigirse hacia las mejoras en la productividad por medio del personal” (Kast y Rosenzweig;1994). Para estos dos autores, la productividad en cualquier sistema (economía, organización o individual) es la producción por unidad de insumo. El término define a la producción de bienes o servicios por hora de trabajo. “Para la economía, más comúnmente, la productividad es evaluada como la producción por persona-hora en el mercado (generalmente conocida como productividad laboral, aunque hay muchos otros factores implícitos, además de la eficiencia del trabajador)” (Kast y Rosenzweig). La productividad también puede definirse como “el índice que se deriva de la comparación entre unidades de producción y unidades de insumos, con base, por lo general, en una norma predeterminada (Davis y Newstrom). Dentro de la definición de la LFT, se relaciona la

capacitación con este término ya que sostiene que la capacitación le permitirá “elevar su nivel de vida y productividad” (Art. 153-A).

- e. Organización o Empresa Paraestatal. Las formas en las que se ordenan los organismos administrativos para constituir y dar unidad a la Administración Pública en México, de acuerdo con Gabino Fraga (1988), son los siguientes: la centralización, la desconcentración y la descentralización administrativa. La *centralización* existe cuando los órganos se encuentran colocados en diversos niveles pero todos en una situación de dependencia en cada nivel hasta llegar a la cúspide en que se encuentra el jefe supremo de la Administración Pública. La *desconcentración* consiste en una delegación de ciertas facultades de autoridad que hace el titular de una dependencia a favor de órganos que le están subordinados jerárquicamente. La *descentralización* que tiene lugar cuando se confía la realización de algunas actividades administrativas a organismos desvinculados en menor grado de la Administración Central. Por último, el sistema de *empresas de participación estatal* es una forma de organización a la que el estado recurre como uno de los medios directos de realizar su intervención en la vida económica del país. En este sentido, la organización estudio de caso está dentro de esta categoría.

Estos cinco elementos están relacionados íntegramente con la pregunta central de investigación de acuerdo con los argumentos teóricos y análisis anterior y se muestran en la figura 5.

**FIGURA 5. Preguntas de investigación por dimensión de análisis**



Fuente: Elaboración propia adaptada de Páramo, Teresa (2009). Apuntes de Seminario de Intervención Organizacional. Doctorado en Estudios Organizacionales. UAM-Iztapalapa, México.

## 2.2. Proposición teórica de la investigación.

Las proposiciones “indican lo que estamos buscando o tratando de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno a investigar” (Hernández, et.al, 2004:140). De acuerdo a lo anterior, lo que se pretende analizar es que la capacitación, al ser una actividad obligatoria, exigida por instancias externas e incluso internacionales, supervisada y programada al menos anualmente, podría

considerarse como una actividad institucionalizada que en ciertas organizaciones, sobre todo públicas, reguladas laboralmente por la LFT, que se pudiera estar transformando en un mito de eficiencia y productividad al ser sólo utilizada como un requisito legal a cubrir y no como una necesidad de conocimientos o habilidades del trabajador para su beneficio y el de la organización.

### ***2.3. Diseño metodológico***

Comenzando por las unidades de análisis y fuentes de información, en el caso de las primeras, y de acuerdo al apartado anterior, se pretende analizar, la administración de la capacitación en México, su proceso de institucionalización y cómo incide la relación de estas dos unidades con el nivel de desempeño del trabajador capacitado bajo estos estándares de programación, en una empresa de carácter paraestatal

Al inicio de esta investigación, las fuentes de información fueron los trabajadores que forman parte del taller de Xochinauatl, Azcapotzalco, perteneciente a la subdirección de fábricas y talleres, de la empresa paraestatal Luz y Fuerza del Centro, que en los tres turnos son cerca de seiscientos trabajadores, el personal de la Subgerencia de Capacitación y de la Comisión Mixta de Capacitación, Instrucción y Adiestramiento que son los principales responsables de la elaboración de los programas anuales de capacitación.

Otra fuente de información serán los documentos rescatados de la Coordinación General de Capacitación, perteneciente a la Subdirección de recursos humanos de la misma empresa, tales como programas de capacitación del personal del

área de talleres y evaluaciones del desempeño en caso de que se cuente con ellos.

El Gobierno federal, decretó la extinción de esta empresa paraestatal, el 11 de octubre de 2009, dieciocho meses después de iniciada la presente investigación, por lo que las fuentes de información ya no se limitan al personal de fábricas y talleres sino a todo aquel que haya trabajado en la empresa y que haya participado de manera directa o indirecta en los programas de capacitación. A partir de la extinción de la empresa, los trabajadores inconformes establecieron plantones y campamentos en distintas partes de la Ciudad de México, los más representativos, fueron los ubicados en la esquina de la Avenida Reforma con la Avenida Insurgentes, otro campamento ubicado en la Plaza de la Constitución y otro más ubicado en la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

### ***2.3.1. Universo de observación***

Tamayo (2004) define universo como “la totalidad de elementos o fenómenos que conforman el ámbito de un estudio o investigación. Población total de la cual se toma una muestra para realizar una investigación”. Stephen Shao (1960) define el universo como “el área en la cual los datos estadísticos son recopilados”. Luz y Fuerza del Centro, contaba con 33 mil trabajadores de planta y 7,200 temporales, como se mencionó anteriormente, el estudio en sus inicios comenzó en el Taller de Xochinauatl en Azcapotzalco y que contaba con cerca de 600 trabajadores en los tres turnos (matutino, vespertino y nocturno). La razón de elegir esta área de dicha empresa obedece a por la naturaleza del tipo de trabajo, sus trabajadores

son los que (aparentemente) contaban con más horas curso en lo que a capacitación se refiere. Como lo establece el nombre de este apartado, en dicho taller se acudió en varias ocasiones para realizar observación participante, sobre todo en la jornada nocturna.

### **2.3.2. Muestra**

La muestra, “es un subgrupo de la población de interés (sobre la cual se recolectarán datos y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión), éste deberá ser representativo de la población” (Hernández, et al; 2008). Mendenhall y Reinmuth (1978) definen la muestra simplemente como “cualquier subconjunto de una población”. Para este estudio, la muestra está compuesta por trabajadores de diversas áreas que participaron en programas de capacitación. La muestra en un inicio se pensó en 150 trabajadores, pero con la extinción de la empresa y con la dispersión de los trabajadores, se determinó una muestra de 80 personas a las que se entrevistó en los campamentos, se realizaron cuatro entrevistas a profundidad con jefes de taller y representantes sindicales encargados de la capacitación. Algunos de ellos fueron captados en las calles y en los campamentos donde realizan sus manifestaciones en contra de la medida decretada por el gobierno, otros fueron contactados en la sede sindical ubicada en la avenida de los Insurgentes y la calle de Antonio Caso. Como dato adicional, el líder sindical del SME Martín Esparza afirmaba que al 30 de junio de 2010, había 17,247 trabajadores que no habían cobrado aún su liquidación, algunos de ellos participan activamente en los campamentos distribuidos en la

Ciudad de México, siendo el más representativo el ubicado en la Plaza de la Constitución.

### **2.3.3. Técnicas**

Robert Yin, propone seis fuentes de evidencia: la documentación, los registros de archivo, las entrevistas, la observación directa, la observación participante, y, los artefactos físicos (Yin;1994). Un instrumento de recolección de datos es, en principio, “cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” (Sabino;1992:114). Los instrumentos considerados para iniciar el trabajo de campo fueron: la observación realizada en el sitio de trabajo (antes del decreto de extinción) de trabajadores capacitados, entrevistas exploratorias apoyadas en cuestionarios diseñados para tratar de verificar los conocimientos y habilidades adquiridas durante el proceso de capacitación y cómo son empleadas en su puesto actual, realización de entrevistas con los responsables de la capacitación (localizados en los campamentos) y con los trabajadores que han participado en la misma, obtención de información documental y entrevistas formalizadas en la sede sindical.

#### **a. Observación participante**

En la observación “el instrumento de recolección de datos es una o varias personas” (Hernández, et al;2008). Al inicio de la investigación, gracias a los ingenieros jefes de turno que conozco y que laboraban dentro del taller de Xochinauatl en Azcapotzalco, tuve la oportunidad de integrarme a los grupos de trabajo y convivir con los trabajadores, este tipo de observación es lo que Carlos

Sabino define como participante (1992:118). Se registraron aspectos relacionados con el desempeño de los trabajadores capacitados, desafortunadamente, mucha información no pudo ser rescatada debido a que la Policía Federal ocupó las instalaciones de manera imprevista y en sábado por la noche, no obstante se conservaron algunos datos importantes. Se realizó observación participante durante 2008 y hasta antes del cierre en 2009.

b. Entrevistas a funcionarios

Una vez cerradas las instalaciones de Luz y Fuerza del Centro, se presentó un periodo complicado para el acercamiento con los trabajadores, a partir de ese momento la actitud de ellos fue de total rechazo, se percibía un ambiente de rencor y se detuvo por un tiempo el avance de la investigación. Para ganar credibilidad por parte de los trabajadores, en la Universidad Autónoma Metropolitana se abrieron espacios para que pudieran expresar su sentir ante tal acción gubernamental <sup>31</sup>. Fue así como inició nuevamente el acercamiento y se pudieron establecer nuevos enlaces con los participantes en esos foros y su invitación a acudir a los campamentos instalados en diversos puntos de la Ciudad de México en los que se tuvo una apertura a las entrevistas, aunque de igual manera, el sentimiento de rechazo siguió presente en muchos de ellos, ya que fueron blanco de entrevistas por parte de diversos medios de información que además de tergiversar la información la utilizaban para otros fines.

---

<sup>31</sup> Por dar tan solo un ejemplo, el área de investigación “Estado, Gobierno y Políticas Públicas del Departamento de Administración de la UAM Azcapotzalco, realizó el 17 de febrero de 2010, el Coloquio “Liquidación de Luz y Fuerza del Centro” donde participé con la Ponencia titulada, “La liquidación de Luz y Fuerza del Centro”, ¿una decisión acertada?



La entrevista, desde el punto de vista del método “es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación” (Sabino; 1992). Este autor afirma, que la ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas, cosa que por su misma naturaleza es casi imposible observar desde afuera.

#### c. Encuestas y Cuestionarios a trabajadores

Según Sabino, las entrevistas formalizadas se desarrollan con base en un listado fijo de preguntas cuyo orden de redacción permanece invariable. Comúnmente se administran a un gran número de entrevistados para su posterior tratamiento estadístico. Por este motivo es la forma de recolección de datos más adecuada para el diseño de encuestas (Sabino; 1995). Esta lista de preguntas, que es el instrumento concreto de recolección empleado en este caso, recibe el nombre de cuestionario y puede ser administrado sin que necesariamente medie una entrevista. Se aplicaron tres cuestionarios pilotos y un definitivo (ver anexo 1). Hubo una participación de 15 alumnos de la UAM Azcapotzalco en la aplicación de cuestionarios piloto y el cuestionario definitivo se aplicó a una muestra de 80 trabajadores. La prueba piloto consiste “en aplicar experimentalmente el proyecto del cuestionario a un pequeño grupo de personas, cuatro o seis, para, con base en los resultados, hacer las modificaciones pertinentes antes de aplicarlo a la encuesta” (Tecla; 1995).

#### d. Documentos internos

Se tuvo acceso a documentación de la Comisión Mixta de Instrucción, Capacitación y Adiestramiento de Luz y Fuerza del Centro tales como los “lineamientos generales de capacitación” y diversos boletines de información en donde se publicaban noticias relacionadas con resultados concretos en materia de capacitación.

#### ***2.3.4. Tratamiento de la información***

Las respuestas a los cuestionarios tuvieron un tratamiento con la ayuda del programa estadístico SPSS 17.0 cada una de las preguntas se fragmentó en diferentes variables de análisis y los resultados se graficaron para determinar cuál fue la relación de la capacitación con la productividad.

De acuerdo con Adolfo Mir (s/d), decimos que dos o más variables están relacionadas cuando están asociadas estadísticamente. La relación entre dos variables –desde un punto de vista analítico- puede ser simétrica, recíproca o asimétrica. Simétrica, cuando ninguna de las variables influye en la otra, recíproca, cuando afirmamos que ambas variables influyen una en la otra; y, asimétrica cuando declaramos que una de las variables influye en la otra, pero no a la inversa. En esta investigación se buscará la posible relación entre la capacitación (como variable independiente) y al productividad (como variable dependiente).

Adolfo Mir nos dice que la primera pregunta que nos planteamos ante una asociación estadística entre dos variables es si ésta es verdadera o real. Por ello entendemos que exista un vínculo inherente o teórico de modo que podamos

sostener que X (variable independiente) determina, produce, es responsable o explica Y (variable dependiente), o sea, que estamos en presencia de una relación asimétrica de modo que de no ser por X, no se habría producido la distribución que encontramos en la variable Y. Si a pesar de la asociación, X no es un determinante de Y, tendremos que concluir que la relación es en realidad simétrica y espuria o falsa la interpretación de que existe un vínculo teórico entre las variables a la que nos induce la existencia de la asociación estadística (Mir (s/d).

### ***2.3.5. Selección de la organización: Luz y Fuerza del Centro***

Al inicio de la presente investigación (septiembre de 2007), se seleccionó el organismo público descentralizado Luz y Fuerza del Centro (LyFC) para la realización del trabajo de campo. Una organización con personalidad jurídica y patrimonio propio que distribuía y comercializaba energía eléctrica en la zona central de México. Una empresa paraestatal que tenía como función proporcionar el servicio de energía eléctrica a los hogares y empresas dentro de su área de cobertura, con el objeto de promover el desarrollo económico y social de la región. Su historia se remonta a más de un siglo de existencia y su descentralización a 1994. Sus trabajadores de base están afiliados al Sindicato Mexicano de Electricistas (SME), cuya conformación data de 1914, registrado como Sindicato Obrero Industrial de jurisdicción federal. Su Contrato Colectivo de Trabajo (CCT) regía en todas las dependencias de Luz y Fuerza, y para todos los trabajos que el mismo ejecutare por sí o por conducto de sus intermediarios tal como lo definen los artículos 12 y 13 de la Ley Federal del Trabajo. Sin embargo, el domingo 11 de octubre de 2009, el presidente constitucional de México, Felipe Calderón, decidió,

a través de un decreto publicado (ese mismo día) en el Diario Oficial de la Federación (DOF), determinar la extinción del organismo público paraestatal Luz y Fuerza del Centro.

Según el decreto de extinción de Luz y Fuerza del Centro, del 10 de octubre de 2009, publicado al día siguiente en el Diario Oficial de la Federación, se demuestra la ineficiencia operativa y financiera. Por otra parte, en el Contrato Colectivo de Trabajo (CCT) se facultaba a la Comisión Mixta de Capacitación, Instrucción y Adiestramiento (CMCIA), para vigilar y dar seguimiento a la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación, instrucción y adiestramiento de los trabajadores. Como se verá más adelante la organización impartía continua y periódicamente capacitación a sus trabajadores.

En un principio se pensó enfocar la investigación en la Subdirección de Fábricas y Talleres y la razón por la que se eligió era por su situación estratégica en cuanto a capacitación ya que entre sus funciones tenía las de planear, integrar, organizar y controlar las acciones relacionadas con los servicios requeridos por las actividades propias de Luz y Fuerza, que se prestaban a través de 43 unidades de producción y servicio; así como definir, dar seguimiento y evaluar los índices de productividad en los procesos, para lo cual se requería de personal altamente calificado.

Pese al decreto de extinción se tomó la decisión de continuar con la investigación debido a la justificación oficial de extinción que se centra en la ineficiencia de la empresa y la relación que guarda ésta con la capacitación, lo que mantuvo con vida el presente estudio.

## **CAPÍTULO III**

### **3. EL CASO DE LUZ Y FUERZA DEL CENTRO**

#### **3.1. La organización**

No es posible hablar de Luz y Fuerza del Centro, sin mencionar al Sindicato Mexicano de Electricistas, por lo que a continuación se describe la historia de la compañía seguida de la historia del sindicato, esto es necesario para la presente investigación ya que ambas figuras, empresa sindicato eran los responsables de la capacitación de los trabajadores conjuntamente con la Comisión Mixta de Instrucción, Capacitación y Adiestramiento.

Luz y Fuerza del Centro era un organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que distribuía y comercializaba energía eléctrica en la zona Central de México. Una empresa paraestatal que tenía como función proporcionar el servicio de energía eléctrica a los hogares y empresas que estaban dentro de su área de cobertura, con el objeto de promover el desarrollo económico y social de la región. Su misión, funciones y objetivos se detallan a continuación tal como estaban establecidos.

##### **3.1.1. Misión.**

“Proporcionar el servicio público de energía eléctrica en la zona central del país, dentro del marco legal, en condiciones adecuadas de cantidad, calidad, oportunidad, precio y con una cultura laboral orientada a la atención al cliente, promoviendo el desarrollo técnico, económico y social, así como respetando los

valores de la sociedad, en un contexto de protección y mejoramiento al medio ambiente”.

**Las funciones esenciales:** “Generar, transmitir, transformar, distribuir y comercializar energía eléctrica que tenga por objeto la prestación del servicio público, en su área de atención en la zona central del país, comprendida por el Distrito Federal, y parcialmente por los Estados de México, Morelos, Hidalgo y Puebla, así como ejercer las funciones que determinen la Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica y sus Reglamentos, con base en las políticas y prioridades que derivan del Plan Nacional de Desarrollo y que se establece en el programa sectorial de la Dependencia Coordinadora del Sector Energético y que asume la Junta de Gobierno del Organismo”.

### **3.1.2. Objetivos.**

- Dar confiabilidad al Sistema Eléctrico.
- Satisfacer la demanda de energía eléctrica en su Área de Influencia.
- Mejorar la situación financiera de la empresa.
- Conformar una organización eficiente, competitiva y de calidad, administrada con modernos criterios empresariales.
- Crear una nueva cultura laboral en LyFC que promueva el compromiso con el trabajo, un alto sentido de responsabilidad social y el desarrollo profesional y personal.
- Contribuir al mejoramiento ambiental y promover el bienestar social en el marco de un desarrollo sustentable.

- Aplicar el desarrollo tecnológico y políticas de ahorro de energía.

En resumen su propósito era “Lograr que Luz y Fuerza del Centro se transforme en una empresa eléctrica moderna, eficaz, eficiente, financieramente sana y autosuficiente que cumpla plenamente con sus atribuciones legales y que responda a las directrices del sector eléctrico nacional y que además interactúe en armonía con los intereses de la sociedad a la que sirve, a través de personal comprometido, satisfecho y con un elevado sentido de responsabilidad”.

### **3.1.3. Historia**

A fines del siglo XIX, la industria eléctrica ya tenía cierta importancia en México; sin embargo su desarrollo más espectacular podría ubicarse entre 1900 y 1930, a raíz del establecimiento en México de dos grandes consorcios de capital extranjero; la Mexican Light and Power Co. , y la American and Foreign Power Co., las cuales desplazaron casi totalmente a las pequeñas empresas nacionales y concretamente, la historia de la industria eléctrica en México está vinculada a estas dos empresas, de manera distintiva hasta 1960 (Gómez;1980).

La industria eléctrica, desde sus inicios, siempre ha sido un área estratégica para México, tal como lo hacía notar Luz y Fuerza en su “extinta” página web:

“La energía eléctrica conjuntamente con el petróleo y las vías de comunicación, tenían reservado un papel importante en el despliegue económico mexicano. Esta energía en principio sirvió para alumbrar las oscuras minas y hacer funcionar motores y telares para incrementar la producción y la productividad en la incipiente industria. El servicio de alumbrado público representaba en ese momento en la vida del País - en la

segunda mitad del siglo XIX, solo el aprovechamiento marginal de las plantas eléctricas que, ociosas por lo general durante las horas de la noche, eran utilizadas también para las modestas necesidades del servicio municipal que se concretaban a proporcionar una tímida iluminación a los pueblos madrugadores apegados todavía a sus costumbres y a su raíz rural" (en [www.lfc.gob.mx/historia](http://www.lfc.gob.mx/historia)).

La historia de esta empresa inicia en Septiembre de 1881 cuando Mexican Gas and Electric Light Company Ltd., que suministraba gas a la ciudad, inicia arreglos con el ayuntamiento de la Ciudad de México para introducir energía eléctrica; el 1° de Diciembre de ese mismo año se instalan 40 focos desde la estatua de Carlos IV, entonces en Bucareli, hasta el Zócalo. Para 1889, las ciudades de Mérida, Monterrey y Veracruz ya cuentan con alumbrado público, además se inaugura la central hidroeléctrica de Batopilas, Chihuahua, quizá la primera del país. En 1896, Ernesto Pugibet obtiene una concesión de aprovechamiento de las aguas de Monte Alto, Cuautitlán. En 1897, se amplía la concesión de Pugibet para aprovechar las aguas del río Tlalnepantla, bajo el nombre de *Compañía Explotadora de las Fuerzas Hidroeléctricas de San Idelfonso, S.A.* y en los meses siguientes la compañía obtiene autorización para suministrar electricidad a la Ciudad de México. Por otra parte comienza la construcción de El Salto, una central hidroeléctrica en la cascada de Juanacatlán, Jalisco, sobre el curso del Lerma; con su línea de transmisión a Guadalajara, 112 km Juanacatlán fue el sistema eléctrico más grande del país hasta la construcción de Necaxa; así como el origen de una de las empresas que formarán el triunvirato monopólico de la electricidad en México: la *Compañía Hidroeléctrica de Chapala*.



La Mexican Light and Power Co. (Cía. Mexicana) fue fundada por Fred Pearson en 1903; esta empresa construyó la primera planta hidroeléctrica en Necaxa, Puebla, para dar servicio a la ciudad de México, y obtuvo la concesión para abastecer de energía eléctrica, tanto a la ciudad, como a las zonas aledañas en los estados de México, Morelos e Hidalgo (Gómez;1980). Al llegar 1903 significó la expansión de la compañía, ya que en marzo, Mex - Light obtiene la concesión para explotar los ríos Necaxa, Tenango y Xalteputla.

Marzo de 1903 se considera entonces, la fecha fundacional de Luz y Fuerza del Centro, y en junio de aquel año, Mex–Light adquiere Mexican Electric Works y compra las propiedades de San Miguel Acautla, Necaxa y Patoltecoya y, se constituye, en Toronto, *Mexican Electric Light Company, Ltd.*; (se trataba de una maniobra financiera de capitales que respaldaba Mex–Light para adquirir Mexican Gas and Electric Light Company y Compañía Explotadora de las Fuerzas Hidroeléctricas de San Idelfonso), finalmente en Diciembre, dos primeros generadores de la central hidroeléctrica Necaxa comienzan a transmitir a la Ciudad de México. La interconexión Necaxa – México – El Oro (una línea de 159 km., la otra de 257) representa el primer sistema eléctrico de gran magnitud en nuestro país, que requiere de un centro de control, habilitado en el edificio anexo a la central termoeléctrica de Nonoalco. Es importante mencionar que ese año, Luis R. Ochoa funda la *Liga de Electricistas Mexicanos* (en [lyf.gob.mx/historia](http://lyf.gob.mx/historia)).

A partir de ese año y hasta 1910, la compañía comienza el plan de arrendamiento de las propiedades de Mexican Electric a Mex–Light y operan los seis primeros generadores de la central Necaxa. Además, la Junta Directiva de las Obras de

Provisión de Aguas Potables de la ciudad de México contrata bombeo con Mex–Light y obtiene la concesión para generar y distribuir electricidad en toda la Ciudad de México y los estados de Puebla, Hidalgo, Michoacán y México, para dar paso en 1907 a la constitución de la Compañía de Luz y Fuerza de El Oro.

En la década de 1910 -1920 la compañía logró una mayor expansión en el mercado, empezando por el inicio de operación las centrales de Tezcapa, Laguna 1, Laguna 2, aguas arriba de la central Necaxa –; sin embargo las dos últimas salieron de servicio en 1930. Algo también trascendental en esta década es que el 13 de diciembre de 1914 se constituye el Sindicato Mexicano de Electricistas (Aguilar;1989) situación que obliga a los tenedores de bonos de Mex–Light a intervenir la compañía, lo que perduraría hasta 1927, cuando el 4 de mayo el SME estalla su primera huelga en contra de Ericsson y la primera gran huelga del SME en contra de Mex–Light data de 1916 (Gómez;1980).

Esa misma década de los años 20's se caracterizó por la modernización del servicio de luz, puesto que en 1921 comienza la modernización de la central termoeléctrica Nonoalco con la sustitución de generadores de pistón por generadores de turbina; a mediados de ese año se constituye la *Compañía de Luz y Fuerza de Toluca* y unos meses después, Mex–Light constituye *Compañía de Fuerza del Suroeste de México* y se crea de la *Comisión Nacional de Fuerza Motriz* (en [lyf.gob.mx/historia](http://lyf.gob.mx/historia)).

Con la creación de la Confederación Nacional Defensora de los Servicios Públicos en 1932 y la autorización del Ejecutivo Federal a constituir la Comisión Federal de Electricidad (CFE), el 14 de Agosto de 1937 lo que inicia una nueva etapa de la

historia de la compañía. Al crearse la CFE en 1937 se organiza simultáneamente, el Sindicato Nacional de Electricistas Federales (SNEF), que se encargaría de manejar las relaciones laborales con la CFE (González en Aguilar; 1989).

En 1949, el presidente Miguel Alemán decreta que la CFE es un organismo descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio y en 1958 el presidente Adolfo López Mateos nacionaliza la industria eléctrica. En 1963 comienza la primera etapa de electrificación de colonias proletarias (en [lyf.gob.mx/historia](http://lyf.gob.mx/historia)) y la Compañía de Luz y Fuerza Motriz cambia su nombre por Compañía de Luz Y Fuerza del Centro (Gómez; 1980).

El 15 de mayo de 1985, la compañía de Luz y Fuerza del Centro y la CFE firman el convenio de delimitación de zonas; el 9 de febrero de 1994, un decreto presidencial descentraliza la Compañía de Luz y Fuerza del Centro y la transforma en Luz y Fuerza del Centro con personalidad jurídica y patrimonio propio; finalmente, el 24 de marzo de 2003 se conmemora el centenario de Luz y Fuerza del Centro.

Estos importantes esfuerzos para modernizar a la compañía de Luz y Fuerza del Centro se lograron con un importante impulso a la capacitación de su personal, así como por la creación de una estructura de apoyo en fábricas y talleres. Es la época de ingenieros mexicanos tan brillantes que logran un alto grado de continuidad del servicio en la zona de influencia de la compañía en particular en el área servida por la red automática subterránea del centro de la ciudad de México, la de más alta densidad de población y de carga en toda la república mexicana, (Campos;2007:181).

El SME desde 1994 había firmado un convenio de productividad donde estaban contenidos 56 indicadores, pero no sólo eso se comprometió al no crecimiento de la plantilla de trabajadores durante cinco años. Por su parte el Gobierno, revitalizaría las plantas generadoras de Lechería y Necaxa y dotaría al nuevo organismo de los recursos necesarios para dotarla de autonomía de gestión, situación que no fue cumplida (SME;2008).

Para inicios de 2007, Luz y Fuerza contaba con una plantilla laboral de 33,154 trabajadores de planta y 7,324 temporales, los jubilados ascendían a 21,555 (Sarmiento:2006) y para finales de 2008, la cifra aumentó a 25,390 (Chacón:2008). Al 11 de octubre contaba con cerca de 42 mil trabajadores de planta. Independientemente de la organización administrativa de LyFC, pero atendiendo a la ubicación de centrales generadoras, oficinas, subestaciones, sectores, campamentos y demás dependencias del mismo, los trabajadores estaban agrupados en 12 zonas entre ellas el Distrito Federal de acuerdo con su CCT., y atendiendo a la naturaleza y organización de las labores de LyFC, los trabajadores estaban agrupados en: Dirección General, Subdirección General, Gerencias, Subgerencias, Departamentos y Secciones.

### **3.2. El Sindicato Mexicano de Electricistas (SME)**

La palabra sindicato proviene del francés *syndicat*, que se deriva del latín *sindicus*, abogado y representante de una ciudad, palabra que procede del griego *syndikos*, defensor, y de *syn*, que quiere decir *con*, colaboración; y *dykh* (diké), justicia. Traducido el segundo miembro de la palabra, dyké, y después el primero, syn, se

tiene que sindicato significaría la justicia conjunta (Ramos;1991:9). De acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, en su artículo 356 establece que el sindicato es la asociación de trabajadores o patronos, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses. El concepto de sindicato es esencial para entender la problemática organizacional y en el caso de Luz y Fuerza no se puede dejar de lado al SME.

Es en 1908 cuando se forma la primera organización de carácter gremial en el ramo eléctrico, la “unión de electricistas mexicanos, división Puebla” y en 1914 se conforma lo que es hoy el actual Sindicato Mexicano de Electricistas (SME). Esta organización desde su nacimiento, pugna por ser independiente del Estado, lo cual la lleva a una constante pugna con el mismo. El primer conflicto fuerte, se desata en 1916 con el presidente Carranza con el estallamiento de una huelga por demanda de mejoramiento salarial. Esta huelga fue calificada de carácter político y en contra del gobierno por lo cual, los obreros son rudamente reprimidos y amenazados con formarles consejo de guerra si seguían incitando a la huelga, posteriormente esta amenaza se convierte en decreto. En 1926 nuevamente, se hace uso de esta ley para desbaratar un movimiento de huelga estallada en ese año (González;1989)

Entre 1914 y 1942 la situación del SME fue paradójica: rechazó con éxito, por un lado, los lazos que le tendía el corporativismo mexicano y, por otro, fue actor primordial de los momentos cruciales que definieron el arreglo institucional entre el Estado y sindicatos. Aunque ésa fue la tónica que distinguió su actividad hasta 1942, el SME también aprovechó los marcos jurídicos y supo evaluar los

momentos políticos para impulsar sus demandas. En 1915, por ejemplo, llevó para su molino la mediación del presidente convencionalista. Diez años después logró conciliar el apoyo del Presidente Calles cuando se buscaba el reconocimiento legal por parte de la Mexican. El SME, en efecto, ajustó sus acciones al principio de la negociación directa con la empresa, pero también flexibilizó sus posiciones, con cierto ánimo pragmático, cuando las circunstancias no ponían en peligro su autonomía y politicismo (Melgoza y Montesinos;2002).

El 2 de agosto de 1935, se registran los estatutos que regirían a partir de entonces al SME y en 1936 estalla una importante huelga con un fondo decididamente anti-imperialista y en defensas de los derechos populares. Este movimiento huelguístico fue un importante triunfo en contra de una de las principales empresas de ese momento, la compañía mexicana de Luz y Fuerza, la cual se sostuvo por 10 días y se lograron casi todas las demandas (González;1989) Otro factor que intervino a favor de las relaciones entre los electricistas fue el anuncio que hizo presidente Luis Echeverría en septiembre de 1974, de liquidar definitivamente la Compañía de Luz e integración a la CFE. Al mismo tiempo, Echeverría exhortó al SME y al SUTERM a que integraran una sola central. Por su parte, los electricistas dieron a conocer a la opinión pública su posición acerca de la integración de la industria y del proceso de unificación. (Arrieta;1989)

El intervalo transcurrido entre mediados de 1974 y fines de 1975, delimita la época en que los electricistas echaron algunas bases firmes para crear una sola organización que defendiera sus intereses. Pero la conjunción de acciones entre

los sindicatos no se dio de manera integrada, sino entre los miembros del SME, primero, y entre las corrientes democráticas de los sindicatos después (Arrieta;1989). En 1970 la CFE contaba con un plan de desarrollo y varios programas especiales de fomento a la industria eléctrica que abarcaban la región central de México que, precisamente, es el lugar donde se localizan las instalaciones de la Compañía de Luz y Fuerza. En los programas se indicaban las obras por construir (plantas generadoras, estaciones y subestaciones destinadas a la recepción de energía de los grandes centros generadores), así como las obras encaminadas a ampliar las instalaciones ya existentes (Arrieta;1989).

El sindicato industrial más antiguo del país (nació en 1914) con una activa y decisiva historia (encabezó una huelga general en 1916, participó en la reorganización nacional del sindicalismo en 1936 apoyó la nacionalización de la industria eléctrica en 1960), el Sindicato Mexicano de Electricistas (SME) para 1986 era el único agrupamiento sindical que sostenía cuestionamientos constantes a la política económica del gobierno (Trejo;1990) del entonces presidente Miguel de la Madrid, y el 27 de febrero de 1987, llevaba a cabo la tercera huelga de su historia que duraría hasta 5 de marzo cuando la Junta Federal de conciliación y Arbitraje declaraba la huelga legalmente inexistente y apremia a los trabajadores para que reanuden labores. Al día siguiente el SME hace un recuento de las presiones que sufrió: “La amenaza de liquidación si estallábamos la huelga, la intervención de nuestros centros de trabajo dos horas antes de estallarla, la intentona de declararla ilícita separando a los trabajadores; una frustrada campaña de desprestigio en los medios de difusión acusándonos de

violencia, sabotaje, de hacerle el juego a algún partido. Y lo más grave: que en algo pudo haber influido, el estarle haciendo el juego a algún candidato” (Trejo;1990). Quien iba a pensar que en veintiún años después, el gobierno lograría ese cometido buscado desde entonces con una justificación similar.

El CCT del SME es el principal símbolo que explica el proceso de aprendizaje de la práctica laboral de sus miembros y el papel político desempeñado por el propio sindicato desde los años veinte hasta el inicio del siglo XXI. De tal forma que se distinga cómo la vida de las comisiones, comités y la propia Asamblea General, constituyen el vehículo que permite a los miembros redefinir y hacer avanzar en su favor al CCT que, finalmente, representa el principal símbolo de la lucha sindical (Melgoza y Montesinos;2002).

Entre 1926 y 1936, se fue dibujando, aunque sin precisión, el CCT que distinguiría años después al SME. Desde 1926 se establece la intervención sindical en la calificación de las solicitudes de empleo, la decisión sobre despidos y la movilidad entre puestos... dos años después el CCT estipula, entre otros aspectos, la aprobación del sindicato para crear puestos y desplazar al personal entre puestos y centros de trabajo. En 1934 se destaca la cláusula 7, que en el apartado de salarios menciona un acuerdo primario sobre bonificaciones sobre la cantidad y calidad del trabajo desempeñado –este es el primer antecedente contractual que relaciona ingreso y productividad- y entre 1936 y fines de los años ochenta, se ha conservado el perfil básico del CCT del SME (Melgoza y Montesinos;2002).



En aras de estar a tono con la modernización de la industria eléctrica, el SME firma el Convenio para la Reestructuración de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro (CLFC) en marzo de 1966, se solicitó que se incluyera en el CCT la cláusula 10 donde se establecía:

Los talleres e instalaciones existentes se organizarán de acuerdo entre las partes, para modernizarlos y mejorar su eficiencia técnica y económica y establecer sus programas de fabricación, reparación, mantenimiento y ampliación...

la transición hacia una cultura productivista no fue una evolución conscientemente preparada, fue la respuesta que tenían a la mano los trabajadores del SME para enfrentar la modernización de la industria ya nacionalizada.

La nueva consciencia productivista enfrentó su primer reto durante la revisión contractual 1984-1985. En ese entonces comienza a difundirse un término que condensa, en su indefinición, el diagnóstico y el remedio para la planta industrial: productividad. Posteriormente, en la revisión contractual 1990-1992, la principal novedad se ubicó en la modificación de la cláusula 2 del CCT y la inclusión de un acuerdo para conformar dos comisiones mixtas, una destinada al estudio y desarrollo de propuestas concretas encaminadas a definir las bases financieras y la estructura administrativa adecuadas para la constitución de la nueva empresa, y la segunda, al diseño de un marco general de productividad para mejorar la eficiencia y eficacia en el aprovechamiento de los recursos técnicos y humanos, así como la modernización de los procesos productivos. Esta segunda comisión llevó el nombre de Comisión Mixta de Productividad. Cuando empresa y sindicato coincidieron en la necesidad de adecuar a la organización, en todos los ámbitos

de la vida laboral se intento “refuncionalizar” a la empresa para responder a la nueva situación económica del país. Cuando se incrementan la clausula antes señalada se confirmaba la capacidad del sindicato para proponer mejoras tendientes a resolver la crítica situación financiera de la empresa. (Melgoza y Montesinos;2002). En dicha cláusula se establece que la Comisión Mixta Permanente de Productividad tendrá como finalidad “estudiar y proponer la conjugación de los diversos elementos que inciden en la productividad de LyF, dando seguimiento, para mejorar su eficiencia y eficacia, así como para aprovechar plenamente sus posibilidades en la prestación del servicio público a su cargo y en la modernización de sus procesos productivos, integrada con cinco representantes designados por cada una de las partes” (CCT).

En 2008 se hizo otro intento de impulsar el tema de la productividad ligado a la modernización administrativa y tecnológica de LyF. Se firmo un convenio de productividad con 11 cláusulas, que se detallan a continuación:

Primera. Conviene 26 indicadores de productividad con metas globales y por área, con el fin de mejorar el desempeño del organismo y reconoce la necesidad de actualizar y proponer nuevos indicadores.

Segunda. Acuerda con el Estado, instalar la Comisión Mixta Permanente de Productividad<sup>32</sup>.

Tercera. Se acuerda ampliar la cobertura con el Instituto Politécnico Nacional para implementar la reingeniería de procesos en cada una de sus áreas.

---

<sup>32</sup> Esta comisión desde 1989 ya ejercía funciones y se encuentran especificadas en la cláusula 2 del CCT.

Cuarta. Las partes se obligan a presentar un programa de revisión de convenios departamentales, mismos que tenían más de 20 años sin revisar y tenían que ver con la organización administrativa del personal que componía cada departamento, sus categorías, sus responsabilidades, sus funciones, sus salarios, etc.

Quinta. Las partes acuerdan la implementación de un acuerdo comercial propuesto por el IPN.

Sexta. El Sindicato se compromete a coadyuvar para disminuir las pérdidas no técnicas<sup>33</sup>.

Séptima. La secretaría de Hacienda y Crédito Público asumirá el 10 por ciento de la deuda de Luz y Fuerza que se creó a partir de la compraventa de energía en bloque a Comisión Federal de Electricidad.

Octava. Se crea una mesa de trabajo que tendrá por objetivo negociar un mejor precio para el organismo, ya que es su principal consumidor.

Novena. El Estado se compromete a preparar la ingeniería conceptual para la construcción de una central de ciclo combinado en los terrenos de la termoeléctrica J. Luque y la repotenciación de Necaxa.

Décima. Con el propósito de facilitar el acceso a la sociedad de la información, a precios y calidad competitivos en la zona de influencia de LyF, las partes se comprometen a realizar en forma conjunta los estudios de factibilidad técnica,

---

<sup>33</sup> En el periodo de un año las disminuyó de 32.75 la cifra más alta durante 2008, hasta 30.84 la cifra más baja en 2009, según información proporcionada por el SME (ver tabla 3).

jurídica y económica para gestionar la prestación del servicio de voz datos y video a través de una filial de LyF<sup>34</sup>.

Décima primera. El sindicato se compromete a que las obras ejecutadas por la Subdirección de Construcción, tales como las subestaciones y líneas de transmisión, se realicen de acuerdo a los estándares del resto del sector.

Es importante señalar que el Sindicato estaba comprometido a colaborar con la empresa en su mejoramiento tal como lo señala Kochan (1986) “la reestructuración general de las empresas y los consiguientes cambios en la producción han obligado a los sindicatos a interesarse en los problemas estratégicos”. El papel que todos en conjunto tendrían que jugar para el logro de este convenio de productividad era crucial, como el mismo Kochan y colaboradores lo señalan:

Lo que nosotros creemos es que las fuerzas del mercado pusieron en marcha una serie de respuestas de los empresarios y de los sindicatos. Es la interacción de las fuerzas del mercado y las respuestas de los empresarios, sindicatos, trabajadores, y política gubernamental lo que determina el conjunto, los resultados de los cambios de ciclos o estructuras. Nuestra conclusión principal es que los empresarios se adaptaron a los cambios del mercado de trabajo y de la producción e el periodo posterior a 1960 y lo hicieron en tal forma que redujeron su vulnerabilidad al sindicalismo, mientras que los sindicatos y la política gubernamental se mantuvieron inmóviles en el modelo de negociación colectiva del *New Deal*. (Kochan, et.al (1986: 36-37)

---

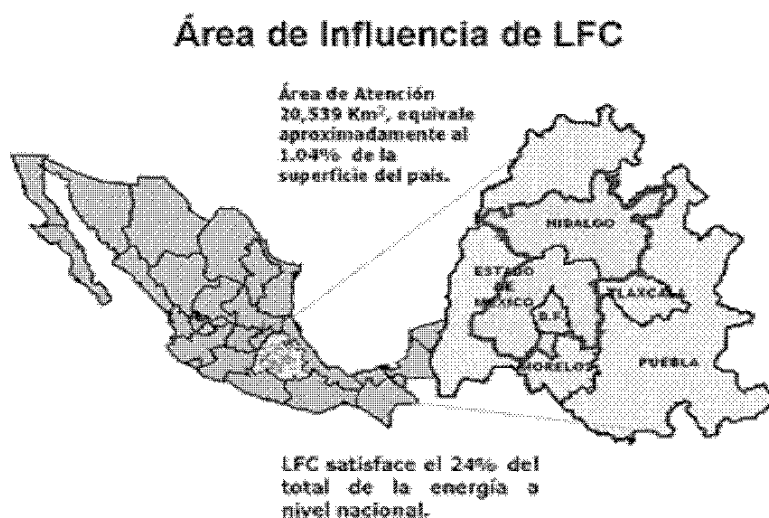
<sup>34</sup> Algunos periodistas (Vera; 2009, Cervantes;2009, Villamil,2009, Ravelo, 2009) apuntan a que esta es la razón por la que el Presidente decide decretar la extinción de LyF para otorgarle esta concesión a Televisa.

Desafortunadamente este convenio no logró dar frutos como se verá más adelante.

### 3.3. Entidades que atendía.

Llegaron a suministrar electricidad a más de cinco millones de clientes, lo que representaba una población atendida superior a 20 millones de habitantes en el Distrito Federal y los Estados de México, Morelos, Hidalgo y Puebla, como se muestra en el mapa 1.

MAPA 1. Área de atención de Luz y Fuerza del Centro.



Fuente: [www.lfc.gob.mx](http://www.lfc.gob.mx)

La demanda crecía día con día, y con el objetivo de seguir prestando el servicio de suministro de energía eléctrica en tiempo y forma adecuado a los usuarios contaba con la capacidad instalada de acuerdo a la tabla 1.

**TABLA 1. Capacidad Instalada en Luz y Fuerza del Centro**

<b>Centrales</b>	<b>Capacidad Instalada en MW</b>	<b>Energía Generada Enero – Julio 2004 en GWh</b>
<b>Capacidad Instalada Total</b>	<b>834.33</b>	<b>918.48</b>
Centrales Turbogas	374	123.08
Central Ing. Jorge Luque	224	363.60
Centrales Menores	18.03	25.67
Sistema Necaxa	151.3	229.78
Central Lerma	67	176.35

Fuente: [www.lfc.gob.mx](http://www.lfc.gob.mx)

En la tabla 2 se muestra como se desglosaba la cartera de clientes por Entidad Federativa, a diciembre de 2006.

**TABLA 2. Clientes de Luz y Fuerza del Centro por entidad**

<b>Entidad Federativa</b>	<b>Delegaciones o Municipios</b>	<b>Clientes</b>
<b>Total</b>	<b>147</b>	<b>5'716,801</b>
Distrito Federal	16	2'753,470
Estado de México	81	2'395,226
Hidalgo	45	422,157
Morelos	2	119,089
Puebla	3	n/d

Fuente: [www.lfc.gob.mx](http://www.lfc.gob.mx)

Luz y Fuerza del Centro atendía la zona central del país lo que le representaba cerca del 25% del mercado que demanda servicios de energía eléctrica.

### **3.4. Formalización de la capacitación en Luz y Fuerza del Centro**

En el caso de Luz y Fuerza del Centro, de acuerdo al Reglamento de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, establece que “los Planes y Programas de Capacitación, Instrucción y Adiestramiento formulados anualmente de común acuerdo entre las partes, así como las recomendaciones que haga la Comisión, y los acuerdos que determine, deberán difundirse y ponerse en práctica a través de la estructura administrativa del Organismo, que es el responsable de su ejecución”<sup>35</sup>.

En ocasiones, la capacitación era proporcionada por Institutos de Educación Superior o Universidades. En esta última década, esta dualidad (escuela-empresa) se presentó, ya en años más recientes, con el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey que en 2002 firmaron un acuerdo para impulsar el desarrollo profesional de 15 ingenieros que concluyeron exitosamente el Diplomado en Telecomunicaciones Digitales<sup>36</sup>. Hasta antes de su extinción, se firmó un acuerdo empresa sindicato en marzo de 2008 para “incrementar la productividad con objeto de avanzar en la modernización del organismo, mejorar

---

<sup>35</sup> Reglamento de la Comisión Mixta de Capacitación Instrucción y Adiestramiento de Luz y Fuerza del Centro

<sup>36</sup> Luz y Fuerza del Centro, Boletín de prensa 2002. La capacitación, prioridad en Luz y Fuerza del Centro.

su situación técnica, operativa, comercial y financiera, lo que redundará en beneficio de los más de 25 millones de usuarios de este servicio, ya que por primera vez, en 14 años, se suscribe un convenio de productividad de este tipo para lograr una mayor eficiencia de la entidad en todos sus procesos de trabajo”<sup>37</sup>. Entre los acuerdos más importantes estaba el de la realización de una reingeniería de todos los procesos de trabajo del organismo a cargo del Instituto Politécnico Nacional, cuyos resultados “permitirán una mejor distribución del personal y de asignación de plazas, para que los procesos puedan ser desarrollados con un menor número de trabajadores. Las plazas vacantes que se generen serán ocupadas con personal de otras áreas, lo que significa que no habrá incrementos en la plantilla del personal”.<sup>38</sup> En el mismo documento, el punto cuatro del acuerdo resulta sobresaliente para la presente investigación, en éste se establece “un programa de capacitación para que el personal desarrolle y ejecute nuevas y múltiples funciones, a fin de elevar su productividad y, con ello, mejorar la calidad y confiabilidad del servicio. Este acuerdo permitirá resolver la rigidez e inmovilidad de los trabajadores en el desempeño de sus actividades, toda vez que podrán ejecutar nuevas y múltiples funciones”<sup>39</sup>.

Ahora bien, particularmente en las empresas en las que la capacitación es planeada, programa y ejecutada por medio de una Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, se podría estar ante la situación de usar a la capacitación como un simple instrumento de poder en las negociaciones

---

<sup>37</sup> Luz y Fuerza del Centro. Boletín de prensa 007/2008. Reestructuración integral de LyFC acuerdan empresa y sindicato. Marzo 17, 2008.

<sup>38</sup> Ibid.

<sup>39</sup> Ibid.



contractuales<sup>40</sup>, que, antes de perseguir el beneficio del trabajador y de la organización en conjunto, se diseña en términos eficientistas para incrementar la productividad.

Como se vio en el capítulo 2, en México, la capacitación del personal es una actividad que se realiza en la gran mayoría de las empresas. Esta actividad obedece a un marco normativo que establece, por un lado, la obligación del patrón de capacitar a sus trabajadores, por otro lado el trabajador está en su derecho de exigir ser capacitado, pero también, por otra parte, existe una instancia gubernamental con la obligación de supervisar que las empresas realicen esta actividad de capacitar al personal. Así, las organizaciones que al verse obligadas a capacitar al personal, elaboran programas de capacitación para cumplir con la legislación, pareciera que esta capacitación, de manera casi generalizada se apega al esquema de la STPS, es decir, se realiza con la finalidad de mostrar datos, pero se desconoce su contribución en el desempeño de los trabajadores.

Dado lo anterior el problema central de la presente investigación es que, derivado de las obligatoriedad legal en materia de capacitación, ésta, pudiera haberse convertido en un simple registro de datos que sirvan de referencia estadística que sólo informan de la relación cursos-trabajadores, por lo que, lejos de lograr el propósito fundamental de la capacitación que es el de “preparar al trabajador en su puesto actual” (Werther y Davis; 2000) se esté convirtiendo en un hecho simbólico, rodeado de costumbres y ceremonias; un simple mito de eficiencia laboral, que pudiera obedecer a una acción institucionalizada que se ha

---

<sup>40</sup> De hecho, este convenio surge a raíz de la revisión del Contrato Colectivo de Trabajo que incluyó el análisis de 63 cláusulas de las 120 que contempla el documento, según información del Boletín 007/2008.

transformado simplemente a un simbolismo insertado en la lógica burocrática, a tal grado de tratar la capacitación como una mera “costumbre organizacional” que obedece a intereses distintos de los que le dieron su origen en las sociedades, es decir, el obtener conocimientos y habilidades para efectuar correctamente diversas actividades.

Por dar sólo un ejemplo la Universidad Autónoma Metropolitana programa en promedio cuarenta cursos de capacitación anuales en los que participan en promedio setecientos trabajadores y no existen ningún mecanismo de evaluación del desempeño de esos trabajadores que informen los resultados o beneficios generados a través de la capacitación como se verá a continuación.

### **3.5. La administración de la capacitación en Luz y Fuerza del Centro.**

Antes de su extinción y con la finalidad de intercambiar los conocimientos y herramientas de capacitación que se utilizan para desarrollar el trabajo con oportunidad y calidad, Luz y Fuerza del Centro y el Sindicato Mexicano de Electricistas, a través de la Comisión Mixta de Capacitación, Instrucción y Adiestramiento, llevaron a cabo el “tianguis de capacitación interna” *Expocapacita 2008*, en las instalaciones de la paraestatal en el mes de Septiembre de 2008.

Durante la inauguración de la *expocapacita*, el Prosecretario de Capacitación del Sindicato Mexicano de Electricistas señaló que empresa y sindicato “tienen un reto muy importante en materia de capacitación, *para alcanzar la modernización plasmada en el Convenio de Productividad*” suscrito en marzo de ese año.

El 16 de marzo de 2008, Luz y Fuerza del Centro y Sindicato Mexicano de Electricistas celebraron un convenio que buscaba mejorar la eficiencia y eficacia en la prestación del servicio público de energía eléctrica que el organismo tenía encomendado desarrollar en la zona central del país. La cláusula primera del convenio referido señala como compromiso para Luz y Fuerza del Centro y el SME el “adoptar indicadores y metas de productividad globales y de área, con objeto de mejorar el desempeño del organismo”<sup>41</sup>. Con este fin se acordaron el establecimiento de 26 indicadores (ver Tabla 3), reconociendo asimismo la necesidad de actualizar y proponer nuevos indicadores y metas de productividad a través de la Comisión Mixta Permanente de Productividad.

Por su parte, el Subdirector de Recursos Humanos del organismo destacó que la capacitación ha constituido un esfuerzo institucional permanente. Se presenta como *una oportunidad de llevar a cabo el desarrollo integral del hombre y para generar la cultura organizacional que la empresa demanda*. Esto ha permitido contar con personal mejor calificado que contribuye sustancialmente al logro de sus objetivos, así como enfrentar los retos actuales, lo que, señaló, se debe en gran medida, al compromiso de la Comisión Mixta de Capacitación, Instrucción y Adiestramiento con la capacitación de los trabajadores.

De acuerdo con lo anterior, y de acuerdo a los datos mostrados en la Tabla 3, la empresa se encontraba realizando esfuerzos en materia de capacitación para lograr mejores niveles de productividad, pero, a poco más de seis años del

---

<sup>41</sup> Manual para la implementación, evolución y evaluación de los indicadores y metas de productividad 2008-2012. Mayo 12, 2008. Comisión Mixta Permanente de Productividad. Luz y Fuerza del Centro-Sindicato Mexicano de Electricistas.

centenario de esta paraestatal, “cientos de efectivos de la Policía Federal tomaron sorpresivamente la noche del sábado 11 de octubre de 2009, las instalaciones centrales de la empresa, desde donde se controlan las operaciones a nivel nacional, además de otras diez estaciones entre ellas las de Cuernavaca, Necaxa, Pachuca y Ecatepec” (Otero y Morales;2009).

### **3.6. Comisión Mixta de Capacitación, Instrucción y Adiestramiento**

De acuerdo a la cláusula 118 del Contrato Colectivo de Trabajo de Luz y Fuerza del Centro, para dar cumplimiento a la obligación específica de capacitación y adiestramiento a que se refiere los artículo 153-A a 153-X de la Ley Federal del Trabajo, para mantener actualizados y perfeccionados los conocimientos y habilidades de los trabajadores, así como para dar preparación inicial a quienes ingresarán como trabajadores a LyFC, tomando en cuenta las necesidades, posibilidades y problemas de su trabajo, y requerimientos de sus labores, en beneficio e impulso del buen servicio de la sociedad.

De acuerdo con su CCT, la Comisión Mixta de Capacitación, Instrucción y Adiestramiento estaba integrada: por parte de LyFC, con diez representantes y por parte del Sindicato con diez representantes. Las funciones de esta Comisión consistían en vigilar y dar seguimiento a la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación, instrucción y adiestramiento de los trabajadores, y sugerían las medidas tendientes a perfeccionarlos, todo esto de acuerdo a los puestos que desempeñaban los trabajadores.

El Plan General de Capacitación contemplaba la impartición de los cursos, incluyendo básicos y generales de tipo técnico y administrativo y humanísticos, actualizados cuando así se requería en función de las necesidades del trabajo, y se desarrollaban en las escuelas de capacitación con que contaba LyF, integradas en un Departamento de la Gerencia de Personal, mismas que se encontraban ubicadas, una en el Camino al Desierto de los Leones, Distrito Federal, otra en Cuernavaca, Morelos y una en Pachuca, Hidalgo; cursos específicos de capacitación, instrucción y adiestramiento que se impartían directamente en las áreas, con recursos propios de los diferentes departamentos de LyF, así como cursos sobre tecnología de punta en informática y entorno computacional. Los cursos podían ser con instructores en instituciones externas a LyFC cubriendo el costo de éstos cuando así se requiera.

Para dar cumplimiento a esta obligación LyFC proporcionaba anualmente al Sindicato, copia del presupuesto de inversión y explotación autorizado que se destinaba a la capacitación, instrucción y adiestramiento de los trabajadores, así como el criterio establecido para la asignación de los recursos, con el objeto de que el Sindicato pueda formular sus observaciones.

### **3.7. Procedimiento de elaboración de los Planes y Programas de Capacitación**

La Comisión Mixta de Capacitación, Instrucción y Adiestramiento contaba con lineamientos para elaborar Planes y Programas en esta materia que eran considerados la base para el diseño y desarrollo de los mismos y eran de

aplicación general en todas las áreas del Organismo, siendo el procedimiento el siguiente:

1. Los Coordinadores de Capacitación de cada área deberán solicitar al Coordinador de Capacitación de su Subdirección, un ejemplar de dicha Instrucción Departamental para revisarla y familiarizarse con ella previo a su aplicación.
2. Cada área deberá sustentar sus Planes y Programas de Capacitación sobre una investigación de necesidades detectadas o manifiestas del personal adscrito a su área, previa revisión, acuerdo y aprobación de las mismas con las Comisiones de Trabajo.
3. Cada área deberá separar y jerarquizar sus necesidades de Capacitación Específica y Externa, así como la Básica y General y, ésta última, enviarla al Coordinador de Capacitación inmediato superior para su consolidación por Subgerencia y/o Gerencia, y finalmente enviarla al Coordinador de su Subdirección.
4. Cada Subdirección, a través de su Coordinador de Capacitación, consolidará y solicitará a la Gerencia de Desarrollo de Recursos Humanos, sus necesidades de Capacitación Básica y General bajo el procedimiento, en tiempo y forma, que ésta determine para ello.
5. Los Planes y Programas que cada área desarrolle, buscarán cubrir las necesidades de Capacitación Específica más apremiantes, las cuales habrá que planear y satisfacer con recursos propios y disponibles (instructores, aulas, presupuestos tanto de inversión como de explotación, materiales, equipos y herramientas específicas, etc.).
6. Para evitar el incumplimiento de los Planes y Programas de Capacitación que cada área se proponga llevar a cabo, así como para las necesidades de la Capacitación Básica y General que se soliciten a la Gerencia de Desarrollo de Recursos Humanos, en la planeación de cursos y del personal mismo, se deberán considerar aspectos tales como: programa de vacaciones tanto de los trabajadores como de los instructores respectivos a cada área de trabajo, semanas con días festivos, plantillas de trabajadores, pagos de ahorro, horarios y roles de trabajo, futuras jubilaciones, etc.

7. Para el caso de las necesidades de capacitación que no puedan ser cubiertas internamente por cada área, se analizará la opción de considerarlos como cursos externos y podrán incluirse en los Planes y Programas siempre y cuando se haya contemplado en el presupuesto de explotación del año 2008.
8. La captura de los Planes y Programas se realizará en el Sistema de Capacita v.4, en el que se deberán actualizar todos los temarios de los cursos que quedarán en el catálogo 2008, así como depurar, modificar y adicionar en el resto de la base de datos ya existente, los cambios o ajustes requeridos en los Planes y Programas que determine cada área, eliminando los cursos que no se impartirán en el 2008.
9. Cada área elaborará sus Planes y Programas de Capacitación en borrador y realizará su captura y/o actualización en el Sistema de Capacita v.4, previo acuerdo con el Coordinador de Capacitación inmediato superior de su Subdirección, quién a su vez será el responsable de supervisar la adecuada captura y actualización de la información.
10. La asignación de los trabajadores tanto para la Capacitación Específica como para la Básica y General, deberá hacerse bajo una selección adecuada al tipo de curso y congruente con las responsabilidades y necesidades de los trabajadores en su puesto de trabajo.
11. Cada curso deberá estar enfocado a cubrir un objetivo y su contenido temático estará orientado a satisfacer las necesidades del puesto a capacitar, el cual deberá estar sustentado con el manual del participante y al menos con la guía de instrucción a falta del manual del instructor, el cual deberá procesarse lo antes posible.
12. El Coordinador de Capacitación de cada Subdirección supervisará los trabajos que realicen los Coordinadores de Capacitación de las Gerencias, Subgerencias, Departamentos y Secciones, en torno al desarrollo de los Planes y Programas de Capacitación 2008 en todas sus fases.
13. El Coordinador de Capacitación de cada Subdirección, preparará y consolidará los Planes y Programas de la Subdirección que coordina, para revisarlos conjuntamente con el comisionado de la Prosecretaría de Capacitación, a fin de obtener acuerdo sobre los mismos, o en su defecto tomar nota de las modificaciones, ajustes o adiciones acordadas.

14. El Coordinador de Capacitación de cada subdirección solicitará a las coordinaciones de capacitación que realicen los ajustes, modificaciones, o adiciones acordadas con las subcomisiones.
15. Una vez realizados los ajustes solicitados a los Planes y Programas, el Coordinador de Capacitación de cada Subdirección conjuntamente con el comisionado de la Prosecretaría de Capacitación revisarán nuevamente las modificaciones o adiciones solicitadas, hasta obtener acuerdo definitivo de los mismos.
16. Concluida la revisión y acuerdo de los Planes y Programas de Capacitación, las subcomisiones procederán a la firma de los formatos PPC-02 (Catálogo de Cursos) y cada uno de los PPC-3 (Cédula de curso) que conformen los Planes y Programas acordados.
17. Cada Subdirección informará, mediante oficio, a la Gerencia de Desarrollo de Recursos Humanos de la conclusión de los Planes y Programas de Capacitación 2008, tanto de la fase de revisión y acuerdo, como de la fase de captura en el Sistema Capacita v.4, acompañado de un ejemplar impreso de sus Planeas y Programas de Capacitación obtenidos del mismo, y presentados en carpeta blanca de argollas, debidamente ordenados, con separaciones por área e integrada con los siguientes formatos PPC's, todos ellos en versión 2007.

<b>PPC-01</b>	Identificación y contenido
<b>PPC-02</b>	Catálogo de Cursos
<b>PPC-03</b>	Cédula de Curso
<b>PPC-04</b>	Resumen de Acciones de capacitación Programadas por Área
<b>PPC-05</b>	Plantilla de instructores
<b>PPC-06</b>	Directorio de Coordinadores de la Capacitación
<b>PPC-07</b>	Inventario de Instalaciones Destinadas a Capacitación
<b>PPC-08</b>	Catálogo de Instituciones Externas que Imparten Capacitación
<b>PPC-09 A Y B</b>	Inventario de Mobiliario, Equipo y Herramientas para capacitación



De acuerdo con la información proporcionada por los trabajadores encuestados y los funcionarios entrevistados, los lineamientos para la elaboración de programas se atendían en su totalidad, esta información fue proporcionada en el año de 2008 y fue la última que se realizó de conformidad con el Convenio de Productividad.

### **3.8. Extinción de Luz y Fuerza del Centro**

Tras la situación mencionada en el párrafo anterior, resulta pertinente preguntarse ¿a qué obedeció esta decisión?, la respuesta oficial acorde con el decreto de liquidación de Luz y Fuerza del Centro, del 10 de octubre de 2009, publicado al día siguiente, en el Diario Oficial de la Federación en sus considerandos menciona que desde su creación, 1) el organismo descentralizado no ha cesado de recibir transferencias presupuestarias cuantiosas, las cuales lejos de disminuir se han visto incrementadas en los últimos años, basta señalar que del 2001 al 2008, tales transferencias se incrementaron en más de doscientos por ciento y que para el presente ejercicio dichas transferencias serán del orden de 41,945 millones de pesos; de continuar el mismo comportamiento, se estima que podrían alcanzar un total de 300 mil millones de pesos durante la presente administración; 2) Que los costos de Luz y Fuerza del Centro casi duplican a sus ingresos por ventas; de 2003 a 2008 registró ingresos por ventas de 235,738 millones de pesos, mientras que sus costos fueron de \$433,290 millones de pesos (incluyendo energía comprada a la Comisión Federal de Electricidad); 3) Que el organismo registra un pasivo laboral de 240 mil millones de pesos, de los cuales solamente 80 mil millones corresponden a trabajadores en activo y 160 mil millones al personal jubilado; y 4) Que los resultados que ha reportado Luz y Fuerza del Centro son

notablemente inferiores respecto de empresas u organismos que prestan el mismo servicio a nivel internacional, inclusive respecto de los que ha reportado la Comisión Federal de Electricidad, ya que, entre otras razones:

a) El porcentaje de pérdidas totales de energía de Luz y Fuerza del Centro es excesivo y superior en casi tres veces al que presenta la Comisión Federal de Electricidad. A junio de 2009 Luz y Fuerza del Centro perdió el 30.6% de energía, en tanto que dicha Comisión perdió el 10.9%; casi ninguna empresa eléctrica en el mundo registra el porcentaje de pérdidas que presenta Luz y Fuerza del Centro,

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

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

Lo anterior nos hace suponer que en realidad no se trataba de una decisión inesperada, de acuerdo con los resultados financieros y operativos de la paraestatal era necesario el cierre de la misma, pero, por qué construir un esquema de justificación mediático a cargo de la iniciativa privada como si se tratara de una exigencia de este sector y no de una estrategia gubernamental como se muestra a continuación.

El siete de octubre de 2009, se publica una nota en el diario Reforma con el título “Ganan el doble, producen la vigésima parte y aún así, quieren seguir igual”, en la cual se presenta un comparativo de ventas promedio anuales de LFC con dos compañías ibéricas y una estadounidense, en el que LFC tiene resultados muy por debajo de las mencionadas. La nota concluye con la recomendación de Juan Pardinas, Director de Finanzas Públicas del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), donde afirmó que “este nivel de percepciones por parte de LyFC es insostenible y acusó al Gobierno de no querer intervenir para cambiar la situación. Ante ello, el sector privado afirmó que es el momento de desaparecer LyFC o fusionarla con CFE porque, *en manos del sindicato*, esta compañía le exprime 30 mil millones de pesos al erario” (Gascón; 2009).

Ese mismo día siete de octubre, se publica un desplegado en algunos diarios de circulación en el Distrito Federal, en el que se denuncia el derroche de recursos por parte de LyFC, las pérdidas por robos de luz que ascienden al 32.63% (no especificando con claridad el porcentaje); prestaciones de los trabajadores que están fuera de toda proporción; pasivo laboral derivado de las jubilaciones que asciende a más de 100 millones de pesos; y que requiere de subsidios permanentes para poder operar mismos que en el 2008 ascendieron a 42,000 millones de pesos<sup>42</sup>.

---

<sup>42</sup> El Diario Oficial maneja la cifra de 41,945 millones de pesos, es de admirar la precisión en el manejo de cifras por parte de los firmantes del desplegado que son: Sociedad en movimiento, A.C., Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, Unión Nacional de Padres de Familia, A.C., Red por un México Libre de Adicciones, Pro-Zona Mazahua A.C., Consejo Ciudadano para la seguridad pública y la justicia penal, A.C., A favor de lo mejor, Fondo unido rotario de México, A.C., Movimiento Pro-Vecino, A.C., Mejor Sociedad Mejor Gobierno, A.C., Consejo Nacional Agropecuario, Sindicato Nacional de Trabajadores de Transportes, Transformación, Aviación, Servicios y Similares.

Otro desplegado publicado ese día siete de octubre por el Consejo Coordinador Empresarial dirigido a la opinión pública y al Congreso de la Unión, en el que se ponen de manifiesto diversas sugerencias entre ellas: dismantelar estructuras redundantes e ineficaces. En las paraestatales, alinear sus indicadores de productividad laboral a los que se observan en empresas similares en el mundo, incluyendo las prestaciones y la eliminación de prebendas; regular y transparentar el uso de recursos públicos por parte de los sindicatos y eliminar abusos y prebendas. Finalmente, una nota más del día siete de octubre, curiosamente titulada “paso a paso. Detalles sobre el proceso que seguiría la probable liquidación de Luz y Fuerza del Centro a su actual status jurídico” publicada en Diario Reforma, en la que Armando Estrop y Claudia Guerrero precisan: “1) el ejecutivo federal tendría que publicar un decreto que a su vez derogue uno de 1994 en el que se establece la creación del organismo descentralizado LyFC; 2) en dicho decreto tendría que considerarse el nombramiento de un interventor o administrador temporal que se haría cargo provisionalmente de la empresa hasta su extinción. La función aparentemente recaería en el SAE; 3) deberán asignar a la CFE las tareas que cubre LyFC; 4) tendrían que establecer las condiciones de liquidación de los actuales trabajadores de LyFC y la posible recontractación de algunos de ellos. La liquidación de LyFC implicaría la desaparición del CCT; 5) se deberán establecer medidas de seguridad para el resguardo de todas las instalaciones estratégicas de LyFC ya sea por el ejército, la PFP (Policía Federal Preventiva) o ambos” (Estrop y Guerrero; 2009). Pareciera que ya habían leído el decreto de extinción publicado cuatro días después de su nota y posteriormente,

---

podiera aparentar que la decisión tomada por el Presidente, se debió a la inconformidad del sector empresarial y algunas asociaciones civiles.

Al siguiente día de la extinción, algunos medios impresos, comenzaron “hacer leña del árbol caído”, un ejemplo de ello fue la nota publicada por la redacción del Diario a.m. de Guanajuato, titulado: frenan privilegios, del lunes 12 de octubre, en donde se afirmaba:

“Con la liquidación de de la compañía de Luz y Fuerza del Centro, el gobierno federal apagó un foco de corrupción. El sindicato recibía el 37% de los ingresos de la empresa y no había transparencia en el manejo de esos recursos, al menos una tercera parte del fluido eléctrico se lo robaban. Además los 66 mil sindicalizados gozaban de privilegios superiores a los de cualquier trabajador. En promedio, al año se destinaban más de 4 mil millones de pesos en prestaciones adicionales a los sindicalizados. La empresa pagaba –con recursos públicos- la renta de casas a sindicalizados, los gastos de transporte, los útiles escolares de los hijos e incluso en algunos casos hasta el lavado de la ropa. Por si fuera poco, el servicio eléctrico era gratuito para los trabajadores y sus familias en la capital de país, estado de México, Puebla, Hidalgo y Morelos, donde la empresa da servicio”.

Otros medios impresos, fueron más objetivos, el Semanario Proceso, en su número 1720 del 18 de octubre, dedicó al menos siete artículos que hablaban al respecto, citando personajes plenamente identificados y cifras mejor etiquetadas. Por ejemplo, en su primer artículo derivado de una entrevista con el ex-senador Manuel Bartlett Díaz, éste explica su afirmación “son puras falacias eso de que se suprimió Luz y Fuerza del Centro por su falta de eficiencia y competitividad. ¡Mentira! El objetivo de Calderón fue realmente acabar con el sindicato de la empresa” (Vera; 2009), lo anterior para abrirle paso a empresas trasnacionales.

De hecho, apunta “esas firmas generan ya más del 40% de la energía eléctrica que produce el país”. En otro artículo titulado “el precio del aplauso mediático”, Jesusa Cervantes y Jenaro Villamil narran que durante minuto y medio los concesionarios de la Cámara Nacional de la Industria de la Radio y Televisión (CIRT) le aplaudieron al presidente Felipe Calderón cuando les agradeció sus servicios en la cobertura informativa sobre la liquidación de Luz y Fuerza del Centro, al inaugurar la 51 semana Nacional de Radio y Televisión, el miércoles 14 de octubre. “la promesa de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes de entregar 80 títulos de concesión de radio y televisión, correspondientes a la segunda etapa de refrendos; la definición del *estándar digital* para los concesionarios de radio; el tránsito de las estaciones de AM a FM, a partir del acuerdo presidencial del 15 de septiembre, le granjearon al gobierno federal la docilidad de los concesionarios” (Cervantes y Villamil;2009).

Otro artículo por demás interesante es el de Rosalía Vergara titulado “todo mundo saqueó a Luz y Fuerza” en el que se precisa que “muchos de los vicios que mantenían a Luz y Fuerza del Centro en números rojos tuvieron origen gubernamental. Varias dependencias federales, como la presidencia, la propia Sener y hasta la CFE, nunca cubrieron sus adeudos millonarios por el consumo de energía, y poderosas empresas privadas evadieron el pago mediante *diablitos*<sup>43</sup> u oscuros convenios. Además, integrantes del SME señalan que mientras ellos firmaban convenios de productividad (y se disputaban la dirigencia), la empresa

---

<sup>43</sup> En México, el término “diablito” en cuanto a suministro de energía eléctrica, se refiere a una conexión ilegal que evita el registro de los kilowatts utilizados por el usuario, de tal manera que se evita el pago de ese uso de energía.

aplicaba políticas comerciales deficientes y condonaba las deudas millonarias de gobiernos interesantes” (Vergara;2009). En este artículo se detallan los nombres de las empresas y el monto de su adeudo con la extinta Luz y Fuerza del Centro. Lo que justifica la reacción del sector empresarial del país cuando respaldó de forma unánime la decisión de extinguir Luz y Fuerza del Centro, “pero pidió al gobierno reducir el gasto de otras instituciones públicas. Organismos empresariales expresaron su respaldo a la decisión del presidente Felipe Calderón, y en algunos casos, revelaron la carga que suponía la compañía eléctrica. Por ejemplo, la ANTAD informó que la mala operación de LFC provocó que las empresas del sector de ventas al menudeo tuvieran que invertir más de 400 millones de pesos para subsanar las deficiencias en el suministro de energía” (Pérez;2009).

Finalmente, en este mismo semanario en el artículo titulado “un negocio colosal de por medio”, en el cual, Jesusa Cervantes afirma que “al gobierno calderonista se le cruzaron los cables luego del decreto. La medida no sólo detonó la movilización para apoyar al SME. También validó la denuncia del dirigente de esa organización Martín Esparza, según la cual detrás de la embestida del Ejecutivo federal está el negocio de la fibra óptica. En la puja por este enorme pastel se encuentran Nextel y Televisa...que aún malbaratado, le daría al gobierno calderonista ingresos por 45 mil millones de pesos” (Cervantes; 2009). Justificando lo anterior, el 11 de octubre el presidente Felipe Calderón, dio un mensaje a la Nación sobre la extinción de Luz y Fuerza del Centro, en donde aclara, entre otros puntos que:

“su funcionamiento no resultaba ya conveniente desde el punto de vista de la economía nacional o del interés público, el organismo enfrentaba una situación financiera ya insostenible, sus costos de operación eran casi el doble de sus ingresos, por ejemplo, a través de los impuestos de los ciudadanos “teníamos que darle a LyFC más de 42 mil millones de pesos además del dinero que la empresa cobra a los usuarios a través de las tarifas de luz además de todo las pérdidas económicas venían aumentando año con año hasta hacerse impagables, para seguir manteniendo la empresa, hubiera sido necesario subir desproporcionadamente las tarifas o aumentar constantemente los impuestos, desafortunadamente la mayor parte de los recursos que recibía este organismo no se podía destinar a mejorar la calidad del servicio, sino que fundamentalmente iban a pagar privilegios y prestaciones onerosas de carácter laboral, en poco tiempo LyFC no hubiera podido pagar sus propias jubilaciones, además debido al Contrato Colectivo de Trabajo (CCT) casi todas las decisiones tenían que tomarse pidiendo permiso a la representación sindical, por ejemplo, el número de trabajadores seguía creciendo desproporcionadamente, no porque lo necesitara el servicio eléctrico, sino porque así lo exigía el CCT, lo que no solo hicieron inviable financieramente el organismo sino que afectaron el servicio que se debía prestar... muchas empresas dejaron de instalarse en la zona centro del país porque no se les podía brindar la energía eléctrica que necesitaban y muchas empresas ya establecidas en México, perdía productividad frente a sus competidores por los cambios de voltaje, por los cortes de luz, por muchas deficiencias que registra el servicio, muchas empresas preferían instalarse en otras regiones del país o de plano en otros países, donde el servicio eléctrico fuera más eficiente o más confiable, esto impidió la creación de miles de empleos, era urgente que el gobierno federal corrigiera estos problemas, antes de tomar esta difícil decisión “hicimos” muchos esfuerzos para mejorar la empresa, “hicimos” convenios con el sindicato para elevar la productividad, para mejorar el servicio, y sin embargo por diversas razones esos esfuerzos no dieron resultado” enfatizó que el manejo del servicio eléctrico por parte de Comisión Federal de Electricidad mejorará el servicio lo que se traducirá en “la instalación de más empresas, de más fábricas de más talleres o



comercios, en la zona centro del país lo que ayudará a generar más y mejores empleos<sup>44</sup>.

Como se observa, la explicación gira en torno a la productividad, desempeño organizacional y competitividad internacional, derivado de una densa estructura.

De acuerdo a lo anterior, es necesario comparar la información oficial y de los medios de información masiva con los de la empresa y el sindicato, para ello se revisan los resultados del convenio de productividad firmado por LyF y el SME, además se establece una comparación entre ventas por trabajador tanto de LyF como de CFE.

### **3.9. Resultados de la capacitación en el convenio de productividad**

Como se puede apreciar, la empresa había hecho un convenio e incluso un evento de capacitación para lograr incrementar la productividad, pero 20 meses después, el presidente Calderón decide, dar por terminado el intento y decreta la extinción. Conviene preguntarse si la decisión se debió a que no estaba dando resultados los esfuerzos en capacitación con respecto a la productividad. Como se observa en la tabla 3, la productividad se incrementó en lo respectivo al año 2009, hasta antes de la extinción. Lo que la tabla demuestra según las cifras del propio Sindicato, es que los indicadores, sobre todo de tiempo, habían alcanzado el 100% del cumplimiento de los objetivos establecidos. Por lo tanto de acuerdo a

---

<sup>44</sup> Extractos del mensaje a la Nación presentado por el Presidente Felipe Calderón emitido en cadena nacional, el 11 de octubre de 2009, la grabación de dicho mensaje fue consultado en la dirección electrónica: [www.youtube.com/watch?v=6QgyTvWA5yc](http://www.youtube.com/watch?v=6QgyTvWA5yc)

estas cifras del SME, que es lo que institucionalmente se nos ha enseñado a consultar, es que la capacitación estaba logrando resultados.

En cuanto a los rubros relacionados con las ventas, particularmente ventas por trabajador de distribución y ventas por trabajador de comercialización, la capacitación de acuerdo a la tabla 3, el cumplimiento de objetivos fue de 83 y 85 por ciento respectivamente, lo que indica que la capacitación también en este campo generaba resultados, aunque, dicha información es incongruente con de acuerdo a la tabla 4.

EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DEL CONVENIO DE PRODUCTIVIDAD												
No.	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	AVANCES DURANTE		META 2008	META AL MES DE ABRIL	PONO	RESPONSABLE	% DE CUMPLIMIENTO	PCON	% DE CUMPLIMIENTO	Ponderación al cierre de agosto
			2008	AGO								
1	Tiempo de restablecimiento de suministro individual	Horas	14.13	16	16	16.39	3	SD	116%	3.5	100%	3
2	Tiempo de restablecimiento de suministro en circuito de media tensión	Horas	2.18	2.46	2.46	2.46	3	SD	113%	3.4	100%	3
3	Tiempo total desde la fecha de entrega del dictamen de impedimento técnico hasta la entrega de la carta de aportación al solicitante. Servicios colectivos en baja tensión.	Días	70.00	39	39	50	3	SD	71%	2.1	71%	3
4	Tiempo total desde la fecha de entrega del dictamen de impedimento técnico hasta la entrega de la carta de aportación al solicitante. Servicios en baja y media tensión.	Días	70.00	39	39	50	3	SD	71%	2.1	71%	3
5	Conexión de servicios en baja tensión	Días	6.4	5.2	5.2	5.2	4	SCM	81%	3.3	81%	3.3
6	Conexión de servicios en media tensión	Días	35.54	20	20	20	4	SCM	56%	2.3	56%	2.3
7	Atención de inconvenientes por alto consumo	Días	6.13	5.8	5.8	5.8	6	SCM	94%	5.7	94%	5.7
8	Reconexión de servicios cortados por falta de pago.	Días	2.82	4.5	4.5	4.5	3	SCM	160%	4.8	100%	3
9	Revisión del medidor a solicitud del cliente	Días	12.48	15	15	15	3	SCM	120%	3.6	100%	3
10	Atención de solicitudes para servicios en alta tensión. (Se contempla la factibilidad del proyecto y el presupuesto correspondiente)	Días	59**	55	55	55	3	SFE	93%	2.8	93%	2.8
11	Tiempo de interrupción por Usuario (TIU)	Minutos	69.64 / 100.97***	101	101	70.66	6	SD	101%	6.1	100%	6
12	Veritas por trabajador de Distribución	GW/trab	4.82	5.84	5.84	5.84	3	SD	83%	2.5	83%	2.5
13	Pérdidas	%	30.84	28	28	28	6	SCM	91%	5.4	91%	5.4
14	Veritas por trabajador de Comercialización	GW/trab	4.11	4.86	4.86	4.86	3	SCM	85%	2.5	85%	2.5
15	Usuarios por trabajador de Comercialización	usuarios/trab	774	906	906	906	3	SCM	85%	2.6	85%	2.6
16	Elaboración de m3 de concreto precolado	m3 / año	2.888	3.600	3.600	2.420	4	FYT	124%	5.0	100%	4
17	Estructura soldada	Kg/año (miles)	1.217	855	855	543	4	FYT	224%	9.0	100%	4
18	Estructura Atornillada	Kg/año (miles)	1.536	1.920	1.920	1.326	4	FYT	116%	4.6	100%	4
19	Herrajes Normalizados y varios	Kg/año (miles)	1.462	2.780	2.780	1.635	4	FYT	80%	3.2	80%	3.2
20	Gabinetes tipo fraccionamiento de 23 kv	secc/año	455	660	660	490	4	FYT	106%	4.2	100%	4
21	Costo por poste de línea de Distribución (electrificación trifásica).	\$ / poste	26.312	26.102.72	26.102.72	26.102.72	4	SC-SD	99.2%	3.97	99%	3.97
22	Costo por km de línea de transmisión	\$ / km	1.871.815	1.817.186	1.817.186	1.817.186	4	SC	97%	3.9	97%	3.9
23	Costo por MVA en subestaciones	\$ / MVA	1.445.848	983.325	983.325	983.325	4	SC	69%	2.7	69%	2.7
24	Capacidad instalada en transformación por trabajador de transformación.	MVA/trab	20.87	23.88	23.88	23.88	3	SP	87%	2.6	87%	2.6
25	Líneas de transmisión por trabajador de transmisión.	km/trab	15.64	17.21	17.21	17.21	3	SP	91%	2.7	91%	2.7
26	Costo de nómina entre costo de administración.	\$\$	0.50	0.50	0.50	0.50	6	SF	100%	6.0	100%	6
											100	92.17

\*\*\* Acumulado / Año Móvil.

\*\* Sin Avances. - Según documento 310000-066; Debido a que no se ha tramitado ninguna solicitud que afecte dicho indicador, se reporta la última cifra del mes que si tuvo movimiento

c

cc Dato modificado de Febrero en el mes de Marzo a petición del área

Dato modificado de marzo en el mes de JUNIO a petición del área

TABLA 3. INDICADORES DEL CONVENIO DE PRODUCTIVIDAD 2008.

Las cifras de esos rubros estaban muy por debajo, comparativamente con CFE (ver tabla 5) que, de acuerdo a los desplegados de la iniciativa privada era uno de los principales factores por lo que se debería cerrar Luz y Fuerza. Las cifras muestran las situaciones respectivas hasta el mes de enero de 2009, ocho meses antes de su extinción.

**TABLA. 4. Ventas totales de energía por trabajador LyFC  
(Año Móvil al Cierre de Cada Periodo)**

<b>Ventas Totales de Energía por Trabajador</b>	
<b>Años</b>	<b>(MWh / Año)</b>
<b>2000</b>	<b>852.0</b>
<b>2001</b>	<b>845.7</b>
<b>2002</b>	<b>815.0</b>
<b>2003</b>	<b>797.5</b>
<b>2004</b>	<b>784.3</b>
<b>2005</b>	<b>776.9</b>
<b>2006</b>	<b>749.5</b>
<b>2007</b>	<b>753.7</b>
<b>2008</b>	
Enero	754.6
Febrero	756.7
Marzo	758.5
Abril	758.2
Mayo	755.1
Junio	754.3
Julio	750.7
Agosto	748.7
Septiembre	742.7
Octubre	739.6
Noviembre	735.0
Diciembre	<b>728.0</b>
<b>2009</b>	
Enero	720.0

Fuente: Luz y Fuerza del Centro

Como se observa en la tabla 5 las ventas totales de energía por trabajador de Comisión Federal de Electricidad casi triplican a las ventas por trabajador de Luz y Fuerza del Centro.

**TABLA 5. Ventas totales de energía por trabajador C.F.E.**  
(Año Móvil al Cierre de Cada Periodo)

Años		Ventas Totales de Energía por Trabajador (MWh / Año)
<b>2000</b>		<b>2,199.0</b>
<b>2001</b>		<b>2,189.8</b>
<b>2002</b>		<b>2,181.1</b>
<b>2003</b>		<b>2,167.6</b>
<b>2004</b>		<b>2,240.1</b>
<b>2005</b>		<b>2,324.0</b>
<b>2006</b>		<b>2,398.2</b>
<b>2007</b>		<b>2,494.4</b>
<b>2008</b>		
	Enero	2,503.1
	Febrero	2,512.9
	Marzo	2,519.8
	Abril	2,534.6
	Mayo	2,542.7
	Junio	2,547.9
	Julio	2,550.4
	Agosto	2,548.6
	Septiembre	2,540.6
	Octubre	2,531.1
	Noviembre	2,518.1
	Diciembre	<b>2,500.7</b>
<b>2009</b>		
	Enero	2,486.2

Fuente: Comisión Federal de Electricidad

Las ventas es uno de los indicadores que Luz y Fuerza del Centro se propuso incrementar en el acuerdo de productividad mediante la capacitación. La información contenida en la tabla 3 fue proporcionada por el SME, y la contenida en las tablas 4 y 5, por LyFC, por lo que resulta importante medir la percepción de los trabajadores en cuanto a la eficacia de la capacitación recibida y la productividad alcanzada con esta. Para ello, se diseñó un cuestionario (mostrado en el anexo) para recabar información directamente de los trabajadores que nos diera una idea más clara en cuanto a cómo se sentían ellos en el trabajo y en sus propios resultados después de haber recibido capacitación, de esta manera poder establecer la posible relación entre capacitación y productividad.

De acuerdo con la información mostrada en este apartado, la empresa proporcionaba capacitación a sus trabajadores apegándose a los lineamientos internos respetando siempre el marco legal, realizó un convenio con el Instituto Politécnico Nacional para elevar los niveles de productividad, mismo que desde su inicio venía cumpliendo e incluso superando las metas proyectadas, es importante recordar que este convenio es firmado por instrucciones de dependencias federales para sanear las finanzas y operatividad de la empresa. Sin embargo el gobierno federal decide decretar la extinción a unos meses de iniciado dicho convenio cuyo argumento nodal fue precisamente la ineficiencia operativa y financiera, por lo que los instrumentos de obtención de la información fueron principalmente cuestionarios y entrevistas, éstas últimas sobre todo para conocer la percepción de la gente responsable del manejo de personal capacitado

mediante estos esquemas de programas de capacitación ya institucionalizados en la empresa. También se optó por diseñar cuestionarios con los cuales se obtuviera información sobre la percepción de los trabajadores capacitados en cuanto a la productividad generada por este tipo de capacitación.

En el Anexo de cuestionarios se presentan los modelos pilotados en los campamentos donde se encontraban los trabajadores una vez cerrada la empresa. El primero de ellos fue muy largo y resultó confuso para los trabajadores, el cuestionario 2 ya fue mejor orientado a tratar de obtener información relacionada con el desempeño y la capacitación y finalmente el tercer cuestionario, que se presentan las preguntas a continuación, creo que ya cumplía con las preguntas necesarias para tratar de encontrar la posible relación entre la capacitación y el desempeño. Para que los trabajadores se sintieran más confiados al proporcionar la información se les dijo que se trataba de un trabajo escolar de los estudiantes de la licenciatura de administración que cursaban la materia de administración de recursos humanos y querían saber la forma en que se capacitaba a los trabajadores en las empresas y como en ninguna empresa les querían proporcionar la información se acercaban a ellos por la razón que se encontraban fuera de la empresa. Las preguntas realizadas son las que se muestran en el siguiente cuestionario

#### **CUESTIONARIO DIRIGIDO A TRABAJADORES DE LFC**

**OBJETIVO:** Este cuestionario tiene la finalidad de acercar al estudiante a la realidad empresarial en materia de programas y cursos de capacitación. Para las siguientes preguntas no existe una respuesta correcta simplemente se pretende obtener el punto de vista de un trabajador con respecto a su organización y a su sistema de capacitación.





	Sí	No	En ocasiones	No sé
26.	¿Considera que se dio un mejoramiento de la calidad de trabajo debido a la capacitación?			
	Sí	No	En ocasiones	No sé
27.	¿La capacitación generó ahorro de tiempo?			
	Sí	No	En ocasiones	No sé
28.	¿Provocó en usted algún tipo de satisfacción?			
	Sí	No	En ocasiones	No sé
29.	¿Se vio afectada la productividad a través de la capacitación?			
	Sí	No	En ocasiones	No sé
30.	¿Influyó la capacitación para que los procesos fueran mejorados?			
	Sí	No	En ocasiones	No sé

Las respuestas se grafican en la sección siguiente.

### 3.10. Obtención y tratamiento de la información de los cuestionarios

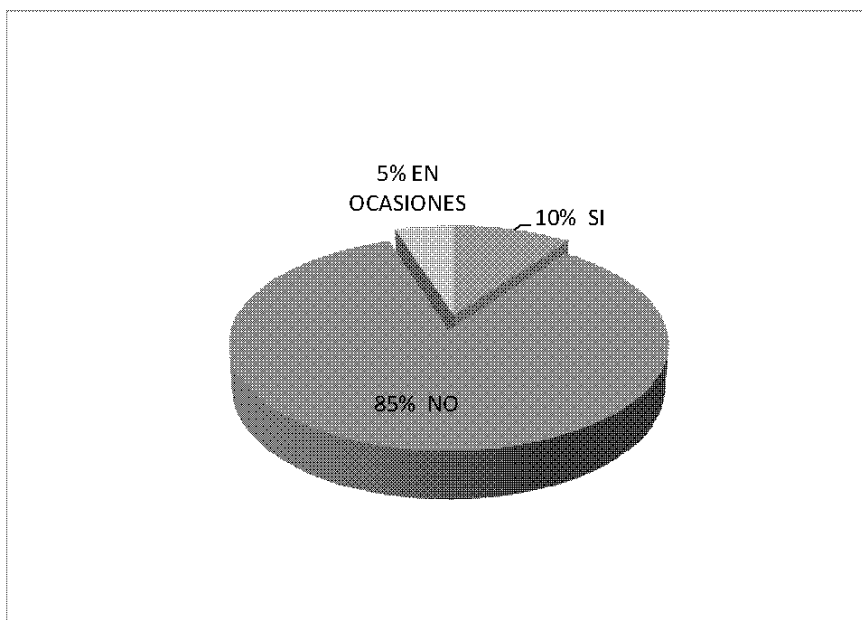
Una de las seis fuentes de evidencia propuestas por Robert Yin, es el cuestionario. Para este estudio de caso fue un instrumento adecuado de recolección de información debido que, al cerrar el gobierno las instalaciones de LyFC, los trabajadores se concentraron en “plantones” distribuidos en diversas zonas de la Ciudad de México. Se aplicaron dos cuestionarios pilotos (ver anexo) y se fueron rediseñando conforme a las reacciones y respuestas proporcionadas por los ex trabajadores. El cuestionario definitivo es el que se muestra a continuación:

Se analizaron sobre todo la capacitación y la productividad, la primera como variable independiente y la segunda como la variable dependiente. Los datos se procesaron en el programa estadístico SPSS 17.0 y se muestra el cruce de

variables realizado en este programa y se graficaron los resultados apoyados con Microsoft Excel.

Las siguientes gráficas reflejan las respuestas de los trabajadores que permanecían en “plantón” en la Plaza de la Constitución ubicada en el Zócalo de la Ciudad de México. La encuesta se levantó en el mes de junio de 2010. Se decidió nombrar cada gráfica de acuerdo a las preguntas que integraron el cuestionario.

**GRÁFICA 2. ¿Se vio afectada la productividad después de la capacitación?**

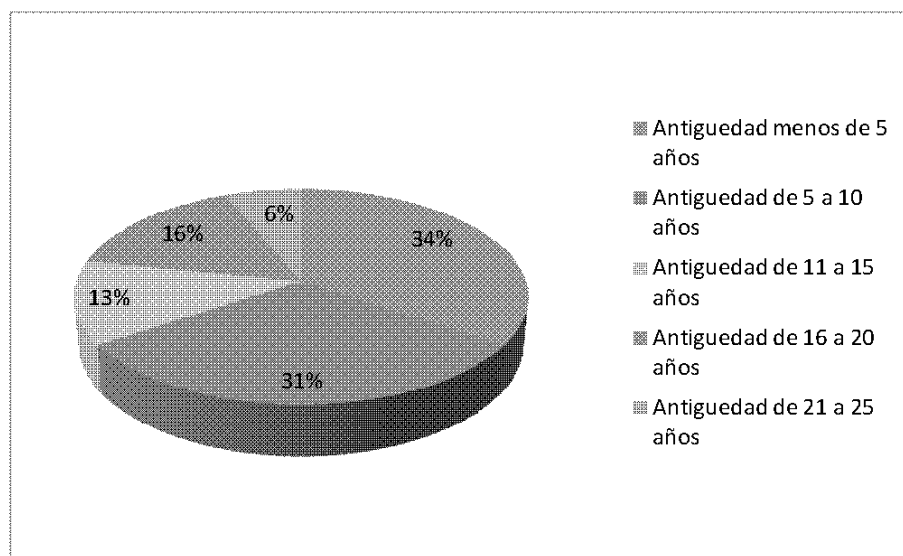


Fuente: elaboración propia

A la pregunta ¿se vio afectada la productividad después de la capacitación? Podemos observar en la gráfica que del 100% de los encuestados un 85% respondió que no, el 10% que sí y solo un 5% vio afectada la productividad en

ocasiones. Cabe mencionar que todos los encuestados habían asistido a algún tipo de capacitación, esta es una de las respuestas más importantes para la investigación ya que se trata de la relación de las variables principales y de esta se desprenden preguntas pertinentes en el cuestionario tales como la participación de los trabajadores en la capacitación, la relación entre contenidos y tareas, la utilidad, el tipo de material didáctico y el interés despertado por los cursos, respuestas que se verán a continuación.

**GRÁFICA 3. Participación en programas de capacitación en 2008.**

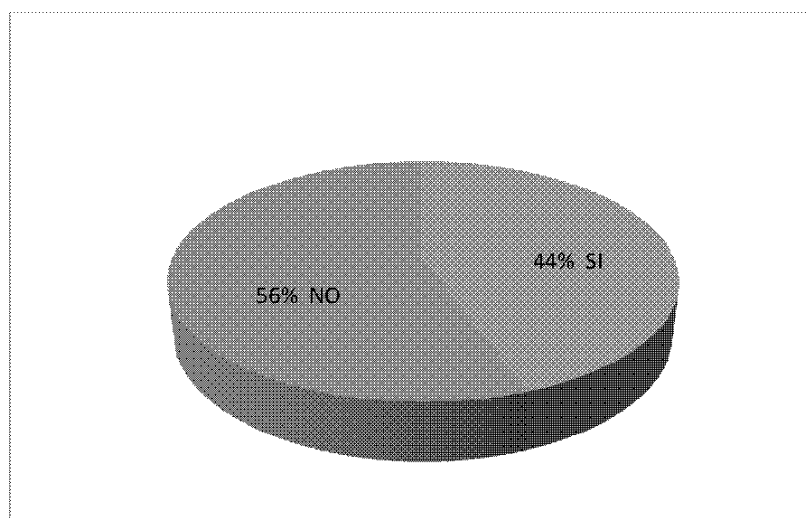


Fuente: elaboración propia

En este gráfico observamos una relación importante entre la antigüedad del trabajador y la participación en programas de capacitación, ya que a menor antigüedad, mayor número de trabajadores asistía a cursos. No así los que

tenían más años de pertenecer a LyF, pues en éstos se ve una gran disminución por el interés a participar en la capacitación. Con lo anterior se podría inferir es que al pasar de los años los trabajadores, por alguna razón pierden el interés en la capacitación. Los resultados de la gráfica 3 están relacionados con los de la gráfica 4, puesto que la capacitación no era un factor necesario para que los trabajadores sindicalizados pudieran ascender de puesto, categoría o nivel.

**GRÁFICA 4. Asistencia obligatoria a cursos para promoción**



Fuente: elaboración propia

En LyF para poder ser promovido a niveles superiores no se les pedía que asistieran a cursos de capacitación<sup>45</sup>, por lo que al preguntar si era requisito

<sup>45</sup> De acuerdo a la cláusula 25 del CCT, el periodo de adiestramiento iniciaba a partir de que el empleado tomaba posesión del puesto, pero para ser elegido se requería simplemente ser miembro del Sindicato, que no estuviesen suspendidos en sus derechos sindicales y estar dentro de los nueve primeros lugares del escalafón.

indispensable tomar cursos de capacitación para subir de categoría, la respuesta fue la siguiente: un 44% de los encuestados refirieron que sí era requisito indispensable, y 56% respondió que no. Estos últimos refirieron que los cursos no eran indispensables pues ellos subían por medio del sistema de escalafón. En teoría, la promoción debe otorgarse a quien este mejor facultado para realizar las tareas del nuevo puesto, además la LFT y el propio CCT, en el número tres de la fracción IV de la cláusula 118 establecía que la capacitación debía tener por objeto “preparar al trabajador para ocupar cualquier puesto en promoción”.

De acuerdo a la cláusula 25 del CCT, las vacantes eran cubiertas por el candidato que ambas partes (LyF y SME) habían seleccionado, dando debida consideración las aptitudes y dotes personales de carácter adecuadas para ocuparlas. Esto es, el punto de partida era el acuerdo entre las partes sobre el candidato, antes que la preparación laboral del mismo, es por ello que una buena parte de los trabajadores, perdía el interés en participar en la capacitación, como se muestra a continuación en la tabla 6.

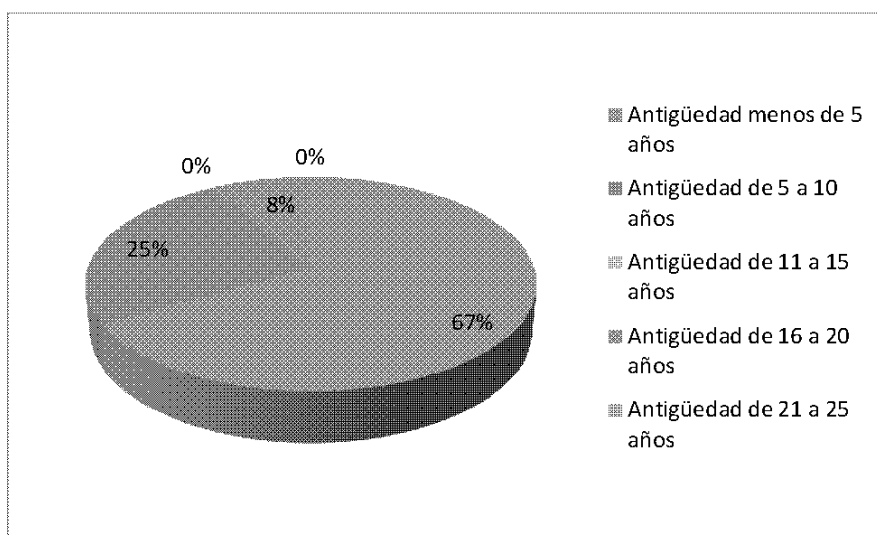
**TABLA 6. Cursos en los que participaron los trabajadores**

		Cursos en los que participó				Total
		1 a 5 cursos	6 a 10 cursos	11 a 15 cursos	más de 15 cursos	
Antigüedad	menos de 5 años	8	3	0	0	11
	de 5 a 10 años	3	2	1	4	10
	de 11 a 15 años	0	1	2	1	4
	de 16 a 20 años	1	2	2	0	5
	de 21 a 25 años	0	0	2	0	2
Total		12	8	7	5	32

Fuente: elaboración propia

Podemos observar que a mayor número de años, tenían mayor número de cursos, sin embargo se muestra que a mayor antigüedad, menos número de personas asistían a los cursos de capacitación. Esto se aprecia mejor en la gráfica 5.

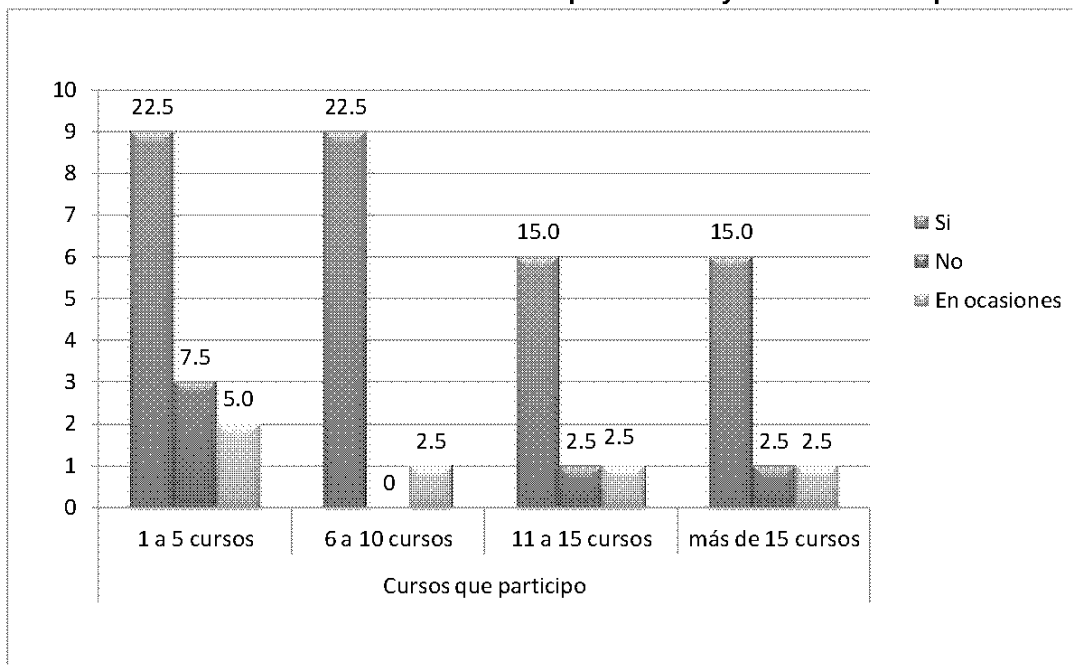
**GRÁFICA 5. Asistencia voluntaria a cursos**



Fuente: elaboración propia

La información mostrada en las gráficas 4 y 5 es perfectamente complementaria y congruente entre sí. Los trabajadores que participaban en los cursos lo hacían básicamente de manera voluntaria, en sus primeros años de pertenecer a la empresa y posteriormente ese interés se deterioraba. Podemos observar que a menor antigüedad en la empresa más número de personas asistía a los cursos de capacitación y a mayor antigüedad en la empresa era menor el interés por participar en tales cursos. Con lo anterior se podría suponer que la pérdida de interés se debía a que los contenidos de los cursos, a juicio de los trabajadores, no estaban relacionados con las tareas y actividades que desempeñaban, pero la información brindada por los trabajadores no apunta hacia esa suposición, como se aprecia en la gráfica 6.

**GRÁFICA 6. Relación entre cursos de capacitación y tareas desempeñadas**



Fuente: elaboración propia

Una de las preguntas del cuestionario estaba dirigida a indagar acerca de la posible relación entre los contenidos de los programas de capacitación y las actividades o tareas a desempeñar. Como podrán observar, la información de la gráfica 6, de acuerdo a la percepción de los trabajadores encuestados, representa que los cursos de capacitación que se impartieron en el último año en que estuvieron laborando los trabajadores de Luz y Fuerza del Centro, sí estaban relacionados con las tareas que desempeñaban en su centro de trabajo.

De lo anterior podemos inferir que si los contenidos estaban diseñado para mejorar las actividades y tareas en el puesto, entonces el desinterés por los cursos se debe simplemente a la antigüedad del trabajador en la empresa y probablemente a la seguridad que la organización le inspiraba.

**TABLA 7. Relación entre cursos de capacitación y tareas desempeñadas**

	La capacitación estaba relacionada con las tareas que desempeñaba			Total
	Si	No	En ocasiones	
Cursos que participo 1 a 5 cursos	9	3	2	14
6 a 10 cursos	9	0	1	10
11 a 15 cursos	6	1	1	8
más de 15 cursos	6	1	1	8
Total	30	5	5	40

Fuente: elaboración propia

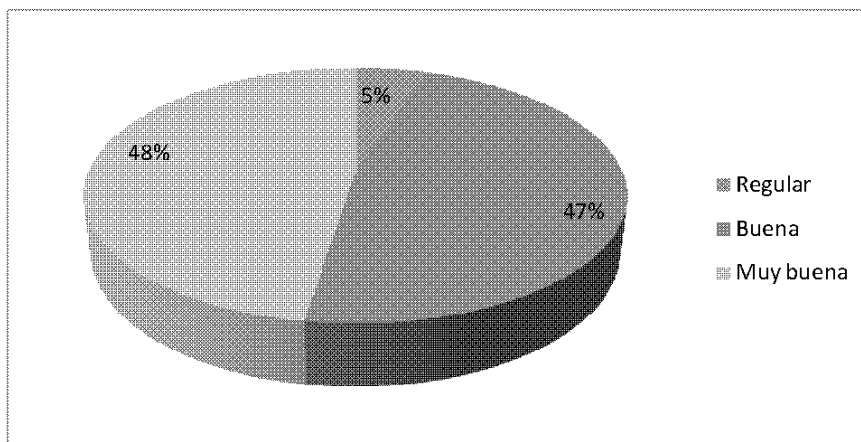
Esta tabla refleja que los cursos impartidos en el último año, según la respuesta de los trabajadores, la mayoría confirmó que la capacitación, sí estaba relacionada



con las tareas que desempeñaban. De los 40 trabajadores a los que se le realizó esta pregunta 30 respondieron que “sí” estaba relacionado, 5 que “no” y 5 de los encuestados respondieron que en “ocasiones”.

De acuerdo a la información anterior es que la percepción del trabajador en cuanto al contenido de los programas de capacitación sí era de utilidad, para precisar esto se integró como pregunta del cuestionario y las respuestas se observan en la gráfica 7.

**GRÁFICA 7. Utilidad del curso**

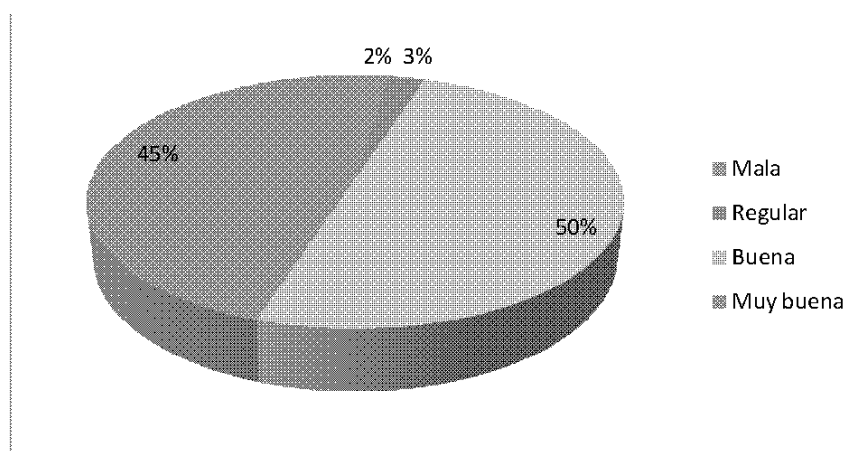


Fuente: elaboración propia

En cuanto a la utilidad del curso el 48% respondió que fue muy buena, el 47% buena y solo el 5% respondieron que regular, esto indica, que los encuestados vieron con buenos ojos la utilidad de la capacitación que fue impartida por la empresa. Estas respuestas nuevamente nos hacen reflexionar en que la capacitación en LyF era adecuada en cuanto a contenido y utilidad de acuerdo a la

percepción de los trabajadores, pero si no mejoraba la productividad entonces no necesariamente la capacitación no funcionaba, sino que los trabajadores, tal vez al sentirse seguros en la empresa y al acumular antigüedad en el puesto, se pierde el interés por aprender más de sus áreas de trabajo. La suposición anterior conduce a preguntar acerca del interés generado por el contenido del curso.

**GRÁFICA 8. Interés despertado**



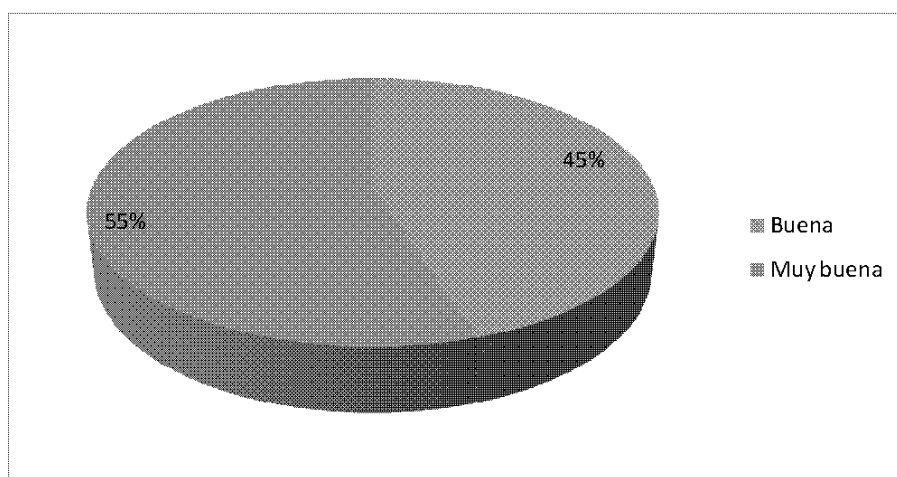
Fuente: elaboración propia

El interés despertado por los cursos de capacitación por parte de los encuestados que asistieron a dichos cursos, la mayoría la consideró entre “muy buena” y “buena”, lo que confirma la información mostrada en las gráficas 6 y 7, que tanto la utilidad como la relación que tenían los cursos con las tareas que desempeñaban , genero mayor interés.

Recordemos que el propósito fundamental de la capacitación es mejorar las habilidades e incrementar el conocimiento en el puesto actual, pero también le

sirve al trabajador para ocupar puestos de mayor responsabilidad en la estructura jerárquica de la empresa, por lo que también fue necesario averiguar sobre la percepción del trabajador en cuanto a la posible aplicación de esos conocimientos y habilidades en un futuro dentro de la empresa y las respuestas son mostradas en la gráfica 9.

**GRÁFICA 9. Posibilidad de aplicación futura de lo aprendido.**

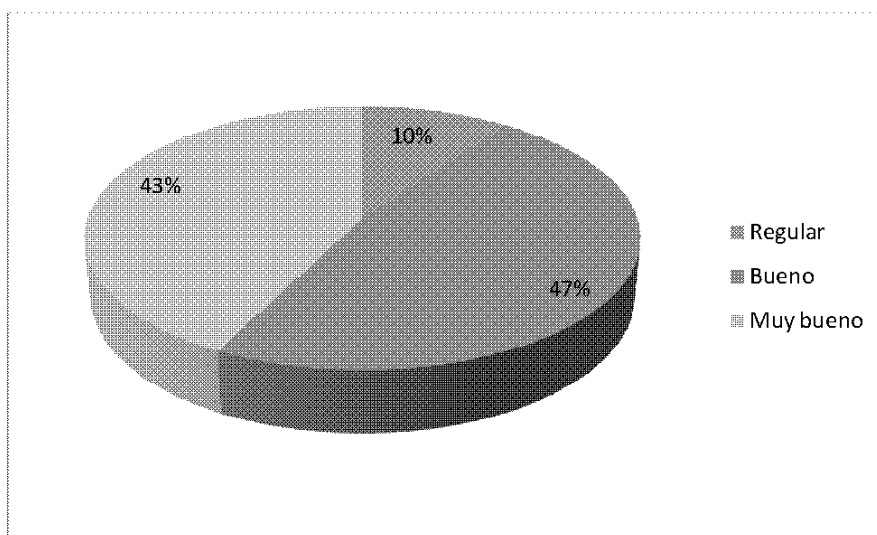


Fuente: Elaboración propia

Un factor importante para la efectividad de la capacitación es el tipo de material de apoyo empleado para auxiliar en la comprensión de lo que es necesario aprender. Si la asistencia fue voluntaria y la percepción de los trabajadores indica que había relación entre los contenidos y las tareas, que eran útiles y despertaban interés y además veían una posibilidad futura de aplicación, restaba conocer la percepción en cuanto a la calidad, contenido y utilidad del material empleado, para saber si

todo corresponde a lo que dicta la teoría en cuanto a capacitación. Para ello se incluyó en el cuestionario una pregunta que evaluara la percepción del trabajador en este sentido y las respuestas se presentan en la gráfica 10.

**GRÁFICA 10. Material distribuido**



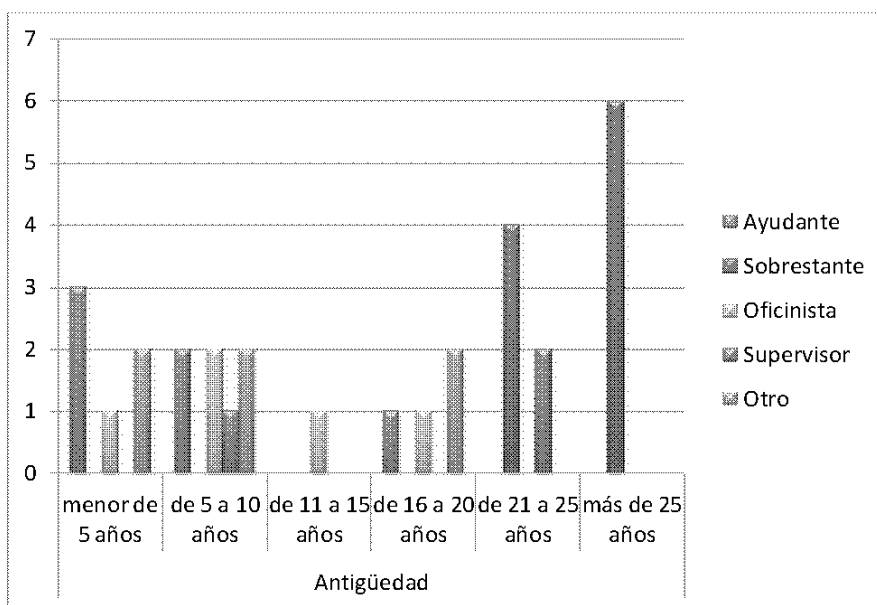
Fuente: elaboración propia

El material distribuido, por parte de los organizadores, fue calificado por la mayoría de los trabajadores que asistieron a los cursos de capacitación entre "bueno" y "muy bueno", y solamente un 10% lo consideró "regular" y ningún encuestado lo consideró malo.

La información anterior nos puede conducir, de manera un tanto anticipada a afirmar que la lógica que guía al trabajador a la participación en los cursos de

capacitación no es la antigüedad en el puesto, si no la categoría y nivel que desempeña, que aunque están relacionados no es lo mismo, esto es, la gente que ingresaba a LyF en su mayoría iniciaba desde los niveles más bajos de la estructura y por lo tanto, podemos suponer que esa razón los llevaba a capacitarse bajo la idea de ascender en los niveles jerárquicos, pero con el paso del tiempo y al saber que dicho ascenso es escalafonario y a largo plazo, se entiende la pérdida de interés en la capacitación. La relación entre antigüedad y puesto desempeñado en la empresa se muestra en la gráfica 11.

**GRÁFICA 11. Relación puesto desempeñado y antigüedad en la empresa.**



Fuente: elaboración propia

En la gráfica 10 se observa que el puesto de sobrestante estaba ocupado por trabajadores que tenían mayor antigüedad, como se puede apreciar en la gráfica

para ser sobrestante se requieren de más de veinte años de antigüedad. Los trabajadores con una antigüedad menor a la señalada, ocupaban puestos de oficinista o ayudante, siendo estos los que más participaban en la capacitación.

Los resultados obtenidos en las respuestas del cuestionario obedecen a la percepción de los trabajadores con respecto a la efectividad de la capacitación y en algunos casos su posible relación que guarda con la productividad. Pero también es importante conocer y analizar el punto de vista de jefes, y en algunos casos, los encargados de algunas de las áreas que trabajan con una cantidad considerable de empleados. Para ello se logró entrevistar a empleados de LyF que trabajaron en distintos niveles de mando y las cuales se detallan a continuación.

### **3.11 Entrevistas a profundidad.**

Para contrastar la información proporcionada por los trabajadores a través de los cuestionarios se procedió a entrevistar a personas que de alguna manera podían dar testimonio del desempeño de los trabajadores capacitados y aportar más evidencia de la relación entre la capacitación y el desempeño. Por ello, para la presente investigación se realizaron tres entrevistas a profundidad con empleados de Luz y Fuerza del Centro particularmente de fábricas y talleres de la Unidad Xochinuatl, ubicada en la Delegación Azcapotlaco. Dos ingenieros responsables de turno en dicho taller y otra persona miembro del Sindicato que desempeñaba labores de coordinación en materia de capacitación. También se entrevistó a un funcionario de la Comisión de Productividad en las instalaciones del SME, solo

que esta entrevista no se incluye debido a la brevedad de la misma y a la falta de estructura de mi parte, ya que fue una situación un tanto improvisada. A continuación se transcriben tres entrevistas ya que forman parte de los instrumentos de obtención de información de acuerdo a la metodología descrita anteriormente.

#### **a. Primera entrevista**

**¿Cuántos años trabajaste en Luz y Fuerza del Centro?**

Hasta el día 10 de octubre fueron 18 años y ocho meses.

**¿Cómo entraste a la compañía?**

Entré a trabajar porque mi papá era trabajador de Luz y Fuerza del taller eléctrico Tacuba, se jubiló con el puesto máximo y ahí en luz y fuerza uno de los derechos de los trabajadores es que después de cierta antigüedad puedes meter a alguien, iba saliendo de la secundaria cuando llegó con la nota, yo entre el 21 de enero de 1991, entré como formante práctico, esa formación práctica, ese concepto dentro del contrato colectivo de trabajo en la cláusula 22, lo enmarca que son trabajadores, es personal que entra a trabajar como menor de edad, viendo, aprendiendo, como aprendices hasta los 18 años como lo marca la ley federal del trabajo y mientras tanto mi papá tuvo que ir a firmar un permiso a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que está allá por canal 13 en el Ajusco.

**Al momento del decreto de extinción ¿qué puesto tenías?**

Mecánico electricista especial A de taller eléctrico y desempeñaba un puesto de dirección sindical, era representante propietario principal de taller eléctrico.

**Si algún trabajador tenía un problema laboral ¿acudía contigo?**

Yo veía los problemas de promociones de puestos, de ingresos, jubilaciones, los temas de capacitación o lo que era el tema del cuadro de captura de capacitación que era una DNC<sup>46</sup> lo veía yo directamente con la administración, se firmaba y era como se mandaba a los trabajadores, tenías un plan específico de capacitación interna y capacitación externa, y cualquier problema con seguro social, con ingresos en general con las 120 cláusulas del contrato colectivo de trabajo las veían conmigo.

**¿Los trabajadores iban contigo para que los mandaras a capacitar?**

Regularmente hay capacitación básica y capacitación específica y se determinaba dependiendo el tiempo de antigüedad. Para que una persona pudiera tomar el curso intermedio de computación tenía que tomar el básico y de acuerdo a las áreas que tuvieras era conforme te daban la capacitación. Dentro de todos los escalafones de luz y fuerza había una persona encargada quien tenía el puesto de inspector-supervisor e instructor, él era el encargado de ver qué compañeros debían tomar cursos o qué cursos le interesaban y si había algún problema con ellos subían conmigo y ya platicábamos con la administración o con el mismo

---

<sup>46</sup> Las siglas DNC significan detección de necesidades de capacitación.



sindicato para poder enviarlos a la capacitación que ellos necesitaran o requirieran.

**¿Tú eras como un intermediario entre el sindicato y el trabajador para los cursos?**

Yo era el intermediario entre el sindicato y la administración para poder llevar a cabo esos cursos.

**¿En que se basaban los jefes o encargados para enviar a capacitar a sus trabajadores en LyF?**

Va a depender mucho de quienes eran los jefes de las áreas. Llega un momento en que tanto a la administración en términos altos como al propio sindicato lo desplazas y empiezas a darle una capacitación en beneficio tanto del trabajador como en beneficio de la propia empresa para que se puedan desarrollar de manera adecuada, tu ya canalizas. Hubo una época donde la capacitación era un requisito, era “voy de vacaciones a tomar un curso a la escuela del desierto de los leones” por ejemplo, y lo tomaban de vacaciones, pero llegó un momento en que se le empezó a dar otra forma a los cursos de capacitación, sin embargo también había cierta incongruencia y hubo un “boom” en la escuela del desierto de los leones y empezaron a dar mejor capacitación, mejor preparación a los trabajadores. Desgraciadamente también las personas que entraron a trabajar ahí, aunque le dieron el empuje, lo que hicieron fue que fueron descargando y fueron eliminando los cursos técnicos y se desarrollaron más cursos humanísticos y lo curioso es que era una “escuela técnica del desierto de los leones” y se convirtió

en una escuela de cursos humanísticos, donde era más el desarrollo personal, motivación, jubilación, y se perdió un poco de vista lo que es la capacitación técnica en la escuela del desierto de los leones, no así en los cursos técnicos ya que afortunadamente había desarrollo de cursos técnicos en toda la empresa en las diferentes áreas y a veces te podías enganchar a un curso técnico de algo que pudiera servirle a tu personal por parte de las subdirecciones, ya no en un ente global, ya no en un ente de Luz y Fuerza sino en ente de la subdirección, y cada subdirección fue desarrollando capacitación para su propio personal, y a su vez en las gerencias se desarrollaban porque eran cursos específicos, eran cursos técnicos específicos que ayudaban a desarrollar a los propios trabajadores. Pero también dejó de convertirse en un requisito de ley, dejó de ser un requisito político, de manejo político, o sea, que si había un ascenso a un personal, si el trabajador hacía mal su trabajo llegaba el sindicato y decía “¿ya le diste capacitación?, aquí el contrato dice que debes dar capacitación tres veces, ¿le diste capacitación para que tu lo puedas sancionar o levantar algún acta administrativa por alguna irregularidad?”, entonces, como no habías cumplido con el requisito de ley de darle la capacitación, tampoco lo podías sancionar, entonces era un juego. Cuando lo querías mandar a capacitación el mismo sindicato a veces no permitía que se fuera a capacitar o a veces el mismo trabajo no te permitía deshacerte de una persona para mandarla a capacitar quince días o un mes, era como que se fuera de vacaciones y tu contabas y dejabas de tener a una persona que te pudiera ayudar.

**¿Qué pasaba si alguien quería ascender pero no había sido capacitado o si alguien solicitaba capacitación para ascender?**

No sucedía nada, desarrollaban el puesto y seguían cobrando en el puesto pero no pasaba nada, la administración sabía que no habían dado la capacitación, entonces se hacía de la vista gorda, y el sindicato cuando le convenía “no le diste la capacitación” y cuando se trataba de dar la capacitación y la administración decía “ahí te va este curso y quiero que vayan y lo tomen” él decía “no, pues es que no está a la altura de mi trabajador” y cuando decía no está a la altura es que a veces los cursos estaban arriba del nivel del propio trabajador y sabían que el trabajador no tenía en algunos casos la preparación académica para desarrollar ese curso, o sea, mandarlo a un curso técnico específico, a veces no tenía la preparación académica, llamémosle primaria o secundaria o enseñanza media que se requiriera para poder desarrollar ese curso, entonces era un juego doble donde el sindicato se hacía de la vista gorda o la empresa se hacía de la vista gorda, cuando había un conflicto pues se detenía todo y el sindicato llegaba a exigir algunos detalles, entonces se convertía en un arma política por ambas partes, entonces deja de ser un arma política cuando la toman las propias subdirecciones, cuando se hace a un lado la propia Ley Federal del Trabajo, el propio Contrato Colectivo y entonces le doy capacitación en cierta línea a los trabajadores y les empiezo a vender la idea de que no es una obligación, de que es algo que te va a servir, aunque yo administrador sindicalizado le exijo a la empresa “oye, le voy a dar cursos a estos, págame, los voy a mandar capacitar externamente y quiero que me pagues”, entonces se conseguían esos cursos y

lograba hacer que se desarrollaran los trabajadores, o dentro del desarrollo de una plantilla de personas de capacitación a veces interna yo podía mandar a mis trabajadores y se cumplía el requisito, bueno no el requisito, sino que se lograba el objetivo, ya las personas que venían de un curso ya no decían “vengo de vacaciones” si no que decían “aprendí algo, valió la pena”, entonces cambió el concepto del curso porque además también empiezas a aprovechar los recursos humanos que tienes, que existen en las diferentes áreas y los empiezas a canalizar a que sean ellos los que den los cursos, o sea, la capacitación en la empresa se dividía en capacitación específica y capacitación general. La específica es la que tiene que ver con tu desarrollo propio de tu trabajo, por ejemplo, soldadores, no en toda la empresa había soldadores, nada más en determinadas áreas había soldadura y no todo mundo conocía sobre soldadura, entonces se tenía que dar un curso de capacitación específico y en los diferentes escalafones operativos salían esos instructores para dar la capacitación específica, yo tenía en cada taller instructores para dar la capacitación específica, salían del propio escalafón operativo, a esas personas que ya llegaban a cierto nivel brincaban a ser instructores y ellos ya tenían la capacidad de darte un curso específico operativo, para eso los preparabas, pero también ese esquema tenía algunos defectos, tenían que llegar a cierto nivel para poder dar la capacitación y entonces, cuando llegaban a ese nivel, ya tenían ciertos años de antigüedad y ya casi estaban en el tiempo de jubilación, entonces eso es algo que también se estuvo negociando para que bajaran los años de antigüedad y poder seleccionar de una grupo específico quienes fueran los instructores y lo que pudieras verter en ellos no se lo llevaran, con la experiencia que ya traían más lo que se les invertía

se pudiera quedar y se pudiera repartir a los propios trabajadores, eso ya se había logrado en algunas subdirecciones.

**En puestos de mando, el caso del sobrestante por ejemplo, ¿era un puesto donde tenías que estar varios años trabajando para ocuparlo o haber recibido varios cursos de capacitación?**

Te puedo señalar algo, el salario del instructor ya estaba en el nivel del puesto de sobrestante. Pero te voy a explicar que es el sobrestante en la estructura de escalafón: ayudantes, mecánicos (C, B, A), de mecánico A subías a sobrestante (B, A) y luego brincabas a sobrestante general y en el inter podías brincar a la categoría de instructor y el sobrestante general era el que mandaba a toda la tropa y era el que estaba en comunicación directa con los ingenieros, era el que recibía las órdenes y la permeaba. También hubo que romper parte de la estructura porque en parte de la estructura, parte del problema es que había personal que había llegado por escalafón a la categoría pero no tenía los conocimientos y se había pasado todo el tiempo en una sola máquina y no conocía de todo, entonces el ingeniero tenía que hacer parte de la labor del sobrestante y a veces el ingeniero dejaba de hacer ingeniería, pero también hubo camadas muy buenas que conocían un poco de todo y que servían de muy buen apoyo y respaldo a los propios ingenieros, entonces dependía mucho de las generaciones como se fueran dando. Hubo brechas generacionales donde hubo un vacío de preparación y capacitación donde teníamos personal que no cumplía con los requisitos, entonces contra eso hubo que luchar y eso obviamente llevaba cierto tiempo, pero ya se había logrado poder tener personal calificado en los puestos de sobre-

estantes inclusive en los puestos de instructor. Cuando se presiona a cierto nivel, a nivel de subdirectores o inclusive algunos miembros del Comité Central ellos avalan y se firma un convenio específico para que una persona pueda dar la capacitación y se convierta en un instructor.

En cuanto a la capacitación a nivel subdirección se estuvieron dando cursos de capacitación sobre seguridad e higiene, sobre aspectos de desarrollo personal, cursos humanísticos, se conseguía gente de seguro social para prevención de adicciones y enfermedades, centros de integración juvenil, etc. Entonces era una capacitación integral en varios rubros, en lo técnico, en la capacitación específica, capacitación específica local y también la capacitación escolar del desierto de los leones que daba la subdirección de recursos humanos hacia toda la entidad, la específica era nada mas de las áreas que se estaban desarrollando, llámese talleres, llámese líneas de transmisión, cada uno tenía su instructores entonces había la capacitación específica técnica desarrollando el trabajo local, pero además había la capacitación a nivel de subdirecciones y había la capacitación humanística. Llegó a haber desarrollo en algunas áreas de cursos de motivación, sobre excelencia que daba Miguel Ángel Cornejo<sup>47</sup>. El problema de estos cursos es que no tienen seguimiento y fueron incongruentes.

Cuando se le quitó poder a los altos niveles administrativos, llámese la propia empresa y al mismo sindicato, lo trabajabas a nivel interno, podías trabajar en común acuerdo muchas cosas, la propia representación sindical, la local, te permitía que hicieras algunas cosas, porque veían que lo que estabas haciendo

---

<sup>47</sup> Miguel Ángel Cornejo es un conocido conferencista mexicano especialista en temas de Liderazgo, Alta Dirección y Productividad.

era en beneficio de los compañeros y de la empresa, o sea que no era en beneficio de uno solo sino de toda la empresa.

### **¿Cómo se determinaban los contenidos de los cursos?**

Los cursos eran de acuerdo a las necesidades del trabajo y para poder ascender tenías que cubrir un perfil o cumplir con determinados cursos para que te pudieran asignar ese puesto. Por ejemplo todos los sobrestantes tenían que tener conocimientos en administración para poder delegar funciones a los equipos de trabajo. Además de los cursos de las necesidades de trabajo había una semana de seguridad e higiene, de medidas de prevención, rutas de evacuación, de salida, primeros auxilios, contra incendios, desalojo, equipo de salvamento, entonces todos esos cursos ser iban a tu expediente.

### **¿Quién organizaba los cursos?**

La administración junto con el sindicato, se decía de acuerdo a las necesidades que se están marcando tenemos 100 cursos para este año (2009) con la escuela de capacitación que se tenía que coordinar con capacitación, instrucción y adiestramiento del sindicato y capacitación de la empresa y ya las áreas mandábamos nuestros paquetes específicos.

### **¿Cuánto duraban los cursos?**

Dependiendo del tipo de curso, el básico de electricidad era de 2 semanas, los de administración o de dirección se tardaban de 3 a 4 semanas porque eran más técnicos y nuestra labor era más operativa. La programación de los cursos se

hacía en el mes de octubre a más tardar el 15 se debían firmar las DNC's y se hacía el programa anual, los cuales se tenían que impartir de manera obligatoria se tuvieran o no los recursos para ellos.

**Lo que aprendían, ¿lo ponían en práctica?**

Regularmente sí, pero muchas veces cuando tú tratabas de llevarlo a cabo teníamos muchas restricciones con materiales o equipo, es decir, por presupuesto.

**¿Había un mínimo y un máximo de participantes en los cursos?**

Había cinco grupos: fábricas y talleres, distribución, construcción, área comercial y las divisiones y cada quien tenía su espacio, aunque los participantes podían ser de todos los grupos para llenar el cupo, si no se llenaba el cupo no se impartía el curso y se tenía que volver a reprogramar ya que se tenía que cumplir con el 80% de asistencia o de desarrollo de los cursos.

Los cursos eran obligatorios y solo se da permiso de faltar en caso de vacaciones próximas o causas de fuerza mayor, pero a la tercera vez debías ir a tomarlo.

**¿Consideras que adquiriste mayores conocimientos con los cursos?**

Debido a los cambios tecnológicos si me ayudaba en los cursos técnicos.

**¿Mejóro la productividad de las áreas de trabajo gracias a la capacitación?**

Las habilidades mejoraron en algunos casos, en otros no porque no te daban el material, en la gran mayoría de los casos sí te ayudaba.



**¿La empresa contaba con la infraestructura para mejorar la productividad?**

Si se contaba con la infraestructura y había reuniones para dar propuestas de cómo mejorar, además teníamos firmado un convenio de productividad donde por ejemplo después de una cantidad de transformadores reparados nos daban un porcentaje por cada transformador adicional reparado.

**¿Se veía mejorada la productividad en la empresa gracias a la capacitación?**

Sí aunque no del todo pero algo muy importante, por ejemplo en la subdirección de fábricas y talleres se tuvo que dar capacitación al personal que empezó por ser local, empezó por ser en un área y se convirtió en general y se empezó a manejar lo que es calidad y de estos cursos se dieron certificaciones en calidad y todo lo referente a las certificaciones ISO9000, ISO14000 e ISO18000 y para ello hubo que preparar a todo el personal y lograr un desarrollo sustentable a toda la empresa, porque no nada más preparas para esta generación, sino para las próximas generaciones y si tu vas capacitando y vas enseñándole al trabajador lo que tiene que hacer desde que inicia, se acostumbra a hacer las cosas bien. Entonces, no hubo un gran incremento salarial o sea no todo se puede traducir en dinero, sino se podía dar en seguridad, evitar accidentes y en muchas áreas se vendió la idea de que para recibir primero hay que dar.

**En general ¿qué opinión tienes de los cursos de capacitación?**

En general había cosas que se complementaban, cosas muy positivas, los defectos ya te comenté algunos, al haber dejado de ser la escuela técnica, la inversión en maquinaria se frenó.

**¿De quién dependía la Escuela, del sindicato, de la empresa o ambos?**

Las escuelas de la empresa pertenecían a la subdirección de recursos humanos y eran dos, la escuela de Lechería y la escuela del Desierto de los Leones y en subdirecciones de las que yo conocí estaban la escuela de Construcción, la escuela de Olivar de los Padres y los específicos de las áreas, en cada área había un aula de capacitación y obviamente la infraestructura existía como tal en cuanto a salones, bancas aunque faltaban algunos recursos, había que prestarse algunas cosas entre fábricas como el cañón o la laptop.

**¿Quién programaba los cursos?**

Había una coordinación, por lo menos en las subdirecciones había coordinaciones de capacitación y ellos canalizaban las necesidades de capacitación a las gerencias y en las gerencias había responsables de transmitir esta información y entonces empezaba a fluir todo lo que es la capacitación, finalmente de la subdirección subía a toda la entidad, posteriormente se hacía la invitación a participar, había trípticos, había posters.

**¿Quién decidía sobre los contenidos de los cursos de capacitación?**

Era por áreas y también con qué recursos humanos contabas para poderlo dar.

Había juntas donde participaba personal de cada área en cuanto a capacitación se refiere, había un coordinador por subdirección y luego se hacían reuniones con todos los encargados de la capacitación de toda la empresa y se le daba

seguimiento, se hacía todo un programa de cursos, además de los cursos externos, e incluso se tomaron cursos en Europa a nivel diplomado.

**¿Los cursos influyeron para mejorar tu calidad de vida?**

No solo los cursos, sino la experiencia misma del taller siento que me ayudó mucho sobre todo porque entré muy joven y muy inmaduro, además los cursos fueron muy humanísticos que te podían ayudar en la vida personal, además de otros cursos como oratoria, redacción, historia del sindicalismo, historia del contrato colectivo, de los estatutos, era muy amplio el conocimiento, además de que a pesar de los recursos limitados lo que te motivaba eran las ganas de querer salir adelante con el ingenio, muchos trabajábamos con materiales reciclados.

Había cursos humanísticos, administrativos y operativos, dependiendo del área en la que estuvieras y de acuerdo a tus necesidades como convivencia, comunicación, que sirven para trabajar en equipo. Sí se veía reflejado el cambio al regresar de ellos.

**¿Se veía afectada la producción debido a la capacitación?**

Cuando se veía afectada la producción generalmente era por falta de material, pero no por falta de trabajadores porque todo está previsto de manera integral.

**De mi parte es todo, muchas gracias, tus datos, si así lo deseas se conservaran anónimos.**

## **b. Segunda entrevista**

**¿Cuántos años trabajaste en LyFC? Y ¿Cuál era tu puesto?**

Yo trabajé en Luz y Fuerza 21 años empecé en el grupo de ingenieros, en el puesto más bajo grupo de ingenieros se llamaba “ayudante de ingeniero A” Podía ser ingeniero titulado, pero el puesto en el primer nivel que es el ingeniero cláusula 21, después venía el cláusula 20, en el cláusula 20 tenías dos posiciones: 20 baja y 20 alta. El 20 baja era conocido como técnico, el 20 alta era conocido como ingeniero, después subías a la categoría cláusula 19. En la cláusula 19 había dos categorías que era la 19 baja y la 19 alta. La 19 baja era “superintendente baja” y la 19 alta era “superintendente 19 alta”, entonces yo tenía la categoría de superintendente 19 alta que era la categoría más alta en el escalafón de ingenieros. Yo ya estaba en el tope del grupo de ingenieros a nivel de sindicalizados. Después seguía una categoría que era la 19 dos que era de confianza que eran los auxiliares o ayudantes de subgerentes, después venían los subgerentes que ya son cláusulas 18. Subgerentes y gerentes cláusula 18 y por último el subdirector o director, “escalafonariamente” así estaba. Solamente duré 21 años.

**¿Cómo se lograba capacitar a tantos trabajadores en LyF?**

Existían en la empresa cursos a nivel de toda la empresa, a esa capacitación se le llamaba capacitación “cursos básicos generales”, pero también había “cursos específicos” para personal operativos dados en la empresa por la parte administrativa o la parte de recursos humanos, la Subdirección de Recursos

Humanos a nivel macro, a nivel de empresa. En cada departamento, en cada área existían instructores y ahí se daba también capacitación, pero se daba capacitación específica del área, y esa se daba con personal operativo que alcanzaba el puesto de instructor. El personal operativo después de determinado tiempo de antigüedad podía aspirar a ser instructor, entonces se instruía a los instructores para poder dar cursos de capacitación, ellos mismos tomaban capacitación para poder instruir, preparaban sus cursos, sus apuntes, sus cuadernos en un momento dado o una especie de libro de texto para dar la capacitación específica en el área, también cada determinado tiempo en algunas fechas se daba “La Semana de Seguridad e Higiene”. En la semana de Seguridad e Higiene participaban y se mandaba a traer expositores de diferentes partes, generalmente era Seguro Social, Secretaria de Salubridad y Asistencia para que se le diera cursos al personal en cuanto a condiciones de seguridad y condiciones de higiene. En cuanto a seguridad, también participaban algunos ingenieros en las áreas para dar algún tema específico en la operación, y en cuanto a la higiene también se procuraban tener pláticas sobre alcoholismo y drogadicción, reducción del uso del tabaco, etc., inclusive se tenía contacto con personal de centros juveniles.

Aparte, en el caso específico del grupo de ingenieros, tenía de todas las carreras dentro de todas las especialidades de ingeniería; se les daban cursos de acuerdo a las necesidades del área, como estaban distribuidas en todas las áreas de la empresa se tenía que repartir y ver cuál era la necesidad en cuanto a capacitación. Aunque algunos que tomaban los cursos básicos generales, también

se empezaba a promover la capacitación dentro y fuera del país. Se iban a conseguir diplomados dentro y fuera del país. Se llegó a enviar personal a Alemania, Francia, Inglaterra, España y Canadá a cursos que tuvieran alguna aplicación específica en la empresa, algunos de estos cursos se pagaban, algunos los conseguían los ingenieros, y lo que se pagaba era solo su salario, o sea, ellos se iban con sus propios recursos en cuanto a la capacitación que se había conseguido y lo único que lográbamos obtener como empresa era que se les pagara su salario como si estuvieran trabajando, obviamente lo que se aprendía se aplicaba dentro de la empresa, y se buscaba después que ellos mismos dieran retroalimentación de lo que hubieran aprendido lo enseñaran a los demás ingenieros, esos es en términos globales la capacitación que se daba.

**¿Sólo para precisar, qué es la semana de seguridad e higiene?**

Eran cursos obligatorios para las organizaciones paraestatales sobre riesgos que podían enfrentar en el trabajo, en el trayecto, en la cuestión personal con la familia, de salud, alcoholismo, drogadicción, SIDA, transmisión de enfermedades venéreas, qué hacer en caso de sismo, inundación, y era obligatorio porque la Secretaría del Trabajo así lo estipulaba, y dentro del calendario del taller y de toda Luz y Fuerza se tenía programada una semana de seguridad e higiene para todo el personal.

**¿Existían mecanismos de evaluación para los que asistían a los cursos?**

Aunque se tomaban evaluaciones, las evaluaciones no tenían un carácter reprobatorio, la evaluación era de una manera diferente, se podía evaluar, pero

no había ninguna afectación en la conducta del personal, por que el personal tenía diferentes capacidades y no todos podían salir bien, lo único que ibas haciendo era ir ajustando a ese personal, lo único que tenias que hacer era que a ese personal que no era tan bueno teóricamente, pero prácticamente tenía mucha habilidad, entonces se le complementaba en algunas otras cosas.

**¿Contigo era directamente con quien hablaban los trabajadores para obtener un curso?**

Ahí en estructuras había un subgerente, entonces ese subgerente también veía por la capacitación de su personal y conseguía los cursos, y a veces cuando a nivel sindicato alguien me pedía un curso yo lo veía no con él, lo veía con el gerente o con el subdirector y le decía: “yo tengo esto y necesito que me pague el curso de diez diplomados que se van a dar en tal escuela”, entonces yo iba y sacaba el presupuesto al subdirector para que se repartiera en las áreas, pero ellos también tenían su capacitación dentro o sea, la capacitación podía ser muy pequeña o enorme, había muchas cosas.

**¿En qué consistía toda esa actividad de la capacitación?**

Que es lo que sucede con la capacitación... la capacitación integra varios aspectos: la local, la específica, la técnica, la administrativa, la de la gerencia, la de la subdirección, la de toda la empresa entonces la capacitación era muy grande llegó a ser muy grande.

La local ayudaba a darle su lugar al personal de mando, a la línea de mando, se reconocía a la línea de mando como tal ya no solo por el puesto o la categoría,

sino también porque se reconocía que tenía conocimiento y el conocimiento manejaba un proceso de liderazgo. Ya no eres el jefe porque el papel así lo dice, porque el título así lo dice, sino porque eras el jefe, porque te lo empezabas a ganar, entonces había ese reconocimiento y ese respeto, lo cual te permitía que el personal te respetara y te preguntara, ya no dejaba en entredicho tu posición se decía “ese si sabe”, había respeto en ese sentido, había integración, se reducía con en el número de capacitación los accidentes que es un factor muy importante, “la ignorancia mata a la gente”. Bueno son dos cosas las que mata a la gente en términos generales una es la ignorancia y otra el exceso de confianza, cuando el personal no conocía algo había que capacitarle y enseñarle. Cuando el personal decía que sabía demasiado que ya la manejaba por todos lados era cuando era más propenso a un accidente, entonces también había que mandarlo a una capacitación para ir ubicándolo otra vez e ir aterrizándolo; si cuando decía “yo me las sé de todas todas” ya es propenso a un accidente el decir “yo lo manejo con los ojos cerrados” o “lo conozco como la palma de mi mano”, entonces se le demostraba que no era cierto se le mandaba a capacitar. Entonces por un lado la capacitación ayudaba a reducir los accidentes. La capacitación también integraba y te permitía conocer el conocimiento que tenía algún personal operativo. Llego un momento en que el personal operativo que existía en las fabricas, ya no era un personal ignorante o un personal sin educación; sí llegamos a tener personal operativo que eran profesionistas y era personal operativo, eran peón o ayudante, sí, pero eran profesionistas, entonces así se movía ya en un momento dado una buena cantidad de personal de la empresa. Los más antiguos eran los que menos



educación académica tenían, los más recientes eran los que más educación tenían, se buscaba que fueran los más capacitados y tenían mayor educación.

**Estos cursos redujeron los accidentes como acabas de mencionar pero, en cuanto a la productividad ¿hubo alguna mejoría?**

Hubo mejoras en otros aspectos, se tenía al personal contento en cuanto a la capacitación y se mejoró el nivel productivo; que a lo mejor mucho personal no lo sabía pero la productividad se incrementó con el mismo personal, con la misma cantidad de horas etc., se incrementaba la producción, eso es una mejora, el aumento a la productividad, independientemente de que hubo en un momento dado, más tiempo extra, también aumentó la producción y también la productividad se incrementó.

**¿Con esto también mejoró la calidad de vida del trabajador?**

Por supuesto, ¿qué cambia? ¿Qué mejora? Es un efecto dominó, la calidad de producto, la calidad del servicio también se incrementó, sí, tu producto sale de mejor calidad en la producción, pero también se incrementa la calidad del producto, se empezó a convencer al personal a hacer las cosas bien, hay una mejora en el producto, hacer las cosas bien desde la primera vez. Se empezó a manejar el concepto de calidad desde nivel jerárquico más alto hasta el nivel más bajo en el escalafón, entonces, eso ayudó a mejorar la producción y el servicio, también se hicieron y se modificaron sistemas. Dentro de los sistemas se hacen que los sistemas sean, independientemente de la persona que lo esté haciendo, sea la misma forma se producir, se estandariza el proceso y lo mismo va pasando

en diferentes rubros eso ayuda a mejorar la calidad de vida del trabajador, aumenta la calidad del producto, se disminuyen costos porque se echa a perder menos producto, menos herramental, se hacen las cosas bien desde la primera vez, y lo que ya te había mencionado se mejora la productividad y a la larga hay un incremento de producción. También se busca y se logra estandarizar y manejar ya algunos índices de producción.

**¿A qué te refieres con esto?**

A que me refiero con esto, esto era medible, era tangible no nada más de dichos, se medía.

**¿Se medía en resultados?**

Había resultados, y lo veías tú, en el incremento en que se medía, que era por toneladas, había un incremento de producción en cientos y en tonelada, es decir, en peso que era una forma de medir.

**Te agradezco mucho tu tiempo, eso es todo, muchas gracias.**

### **c. Tercera Entrevista**

**¿Cuántos años trabajaste en Luz y Fuerza del Centro y que puesto tenías?**

Tenía un poco más de 5 años y mi puesto era Ingeniero cláusula 20 alta. Me encargaba del segundo turno, de la producción del segundo turno del taller de Estructuras de Xochinahuac .

**¿Durante el tiempo que estuviste laborando se mandó a tu personal a cursos de capacitación? y si fue así ¿cómo era elegido el personal para que asistiera a esos cursos?**

Bueno la capacitación de personal era constante, normalmente se mandaba a capacitar a la gente, y el departamento encargado era la superintendencia administrativa, a través de ellos nos hacía llegar un oficio donde se mandaba una serie de gente a los cursos de capacitación a diferentes cursos de capacitación.

**Entonces ¿a ti solo te llegaba la lista y le avisabas a la gente seleccionada?**

Sí, se le avisaba a la gente. Ellos determinaban a quién mandaban.

**¿Todos aceptaban ir a los cursos o había alguien que se negara a asistir a ellos?**

Muchos se negaban, bueno no muchos algunos sí se negaban, algunos con justa razón porque en ocasiones los mandaban a cursos que ya habían asistido y otros que los mandaban a cursos donde no aplicaba de acuerdo a su puesto.

**¿Cuáles eran los cursos a los que se mandaban al personal?**

Eran diferentes cursos, eran cursos que estaban directamente aplicados a su actividad o bien a otro tipo de cursos, cursos de tipo administrativo, manejo de paquetes de software, manejo de personal, relaciones personales y algunos de tipo técnico. Eran de todo tipo.

**¿Estos cursos eran requisito indispensable para ascender de puesto?**

No, bueno en ocasiones sí se les mandaba porque cuando iban ascender a un puesto sí requerían de ciertos cursos, pero no era un requisito indispensable para que ascendieran de puesto, porque definitivamente, sobre todo cuando pasaban a puesto de mayor rango, a sobrestante de área o generales, incluso de supervisión general, no tenían la capacitación adecuada.

**¿Aún no teniendo la capacitación ascendían de puesto?**

Aún así ascendían de puesto, no era en sí un requisito indispensable en la práctica, en la práctica cotidiana así ocurría.

**¿Entonces no estaban realmente calificados para ejecutar sus funciones?**

Algunos no, y algunos estaban hasta sobrados, eso quiere decir que tenían mayor capacidad mucha veces llegaban a los puestos sobre todo los puestos de más bajo rango de ayudantes, ayudantes especiales que era el nivel más bajo, llegaban obviamente de la calle con mayor preparación, con mayor habilidad y conocimientos para desarrollar actividades que muchas de las ocasiones sobrepasaban a los sobrestantes, que en algunos casos, también estos

sobrestantes pues se iniciaron en la compañía y no tenían el nivel académico siquiera para poder manejar cuestiones de tipo administrativo, papeleo que se manejaba en el taller.

**¿Esa situación provocó conflicto entre los trabajadores?**

Sí, había muchísimo conflicto, había mucha inconformidad en ese sentido pero tenían que atenerse a las reglas del escalafón.

**¿Cómo entraba alguien con estudios?**

Todos entraban como ayudantes, nadie podía entrar con un nivel más alto, nadie podía llegar, llegaban como ayudantes obviamente con el paso del tiempo iban adquiriendo habilidad en el puesto, con la preparación que tenían superaban rápidamente en mucho al sobrestante. Sobre todo en la manera de manejar al personal

**¿Los cursos eran importantes para la productividad, para el mejoramiento de la empresa?**

Bueno en parte, en parte si y en parte no, porque algunas personas que sí tomaban los cursos se veían beneficiados los procesos de producción porque iban mejorando las técnicas para el proceso, de hecho, muchos de los procesos eran de tipo manual. Siendo que ahora los procesos deberían ser de tipo automatizado, sobre todo cuando teníamos máquinas automatizadas que manejaban software obviamente los ayudantes sobrepasaban en muchos a los sobrestantes, obviamente los que no tenían la capacidad y rápidamente les daban

la vuelta, pero sí en algunos casos, no en todos si se veía beneficiada la productividad.

**¿Ellos se daban cuenta, es decir, los trabajadores se daban cuenta de la mejora en productividad?**

Sí, muchos de ellos se daban, sobre todo se daban cuenta de las situaciones de ese tipo, incluso emocional, se iban definiendo como buenos y malos los sobrestante y los ayudantes, aún así aunque el ayudante fuera malo y estaban a punto de pasar a un nivel de mecánico o de mecánico a sobrestante tenía que acatarse a los lineamientos que marcaba el escalafón.

**¿A cuántos cursos asistían por año los trabajadores?**

Era variado en ocasiones había trabajadores que en el año no iban a un solo curso y en ocasiones había otros que podían tomar hasta dos, inclusive hasta tres cursos, pero existía una semana al año, una semana que le llamaban “semana de Seguridad e Higiene” donde prácticamente la producción se detenía para dedicarse esta semana completa a estos cursos, que fundamentalmente no eran de tipo técnico sino que todos iban encaminados a el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores. Eran cursos de cómo mejorar su salud, eran cursos de drogadicción, de alcoholismo, de relaciones personales, iba mucha gente pues obviamente de la compañía que se dedicaba a dar cursos, iba también gente del Seguro Social o Centros de Integración Juvenil y a eso se encargaban, se enfocaban en los cursos y era obligatorio que todos asistieran. Cuando menos en el segundo turno, donde yo estaba se suspendían labores y mientras un grupo

de ellos iba, los otros permanecían trabajando y después se invertía para que todos asistieran y sí era obligatorio, se pasaba lista y todos debían estar presentes.

**¿Había alguna sanación para quien no asistiera?**

No, cuando menos en el lugar donde yo estaba todos asistían, aunque en realidad todos, bueno, no todos, algunas personas que no estaban muy convencidas de los beneficios cursos y otras sí.

Originalmente en mi caso estuvimos en contacto para que nos dieran un taller de “no fumadores” y eso también lo permitía la compañía, en algunos casos sí se les benefició, era difícil que dejaran de fumar, algunos disminuyeron su consumo de tabaco es difícil porque hay que crear consciencia

**¿Consideras entonces que esto de alguna manera mejoró la calidad de vida de los trabajadores estos cursos?**

Pues yo pienso que sí debería mejorar su calidad de vida, porque, más bien los hace conscientes.

**Además de los cursos de la semana de Seguridad e Higiene, ¿había otra clase de cursos que estuvieran directamente relacionados con lo que hacía el trabajador dentro de la fábrica?**

Los cursos de Seguridad e Higiene eran precisamente y estaban enfocados para mejorar la calidad de vida de los trabajadores, como te mencionaba eran cursos de alcoholismo, drogadicción, como conducirse en un incendio, en sismos, pero en

lo particular habían otros cursos que se daban durante todo el año donde los trabajadores tenían la obligación de ir y había casos en que los trabajadores se negaban a ir argumentando que no eran de su categoría, que ellos ya estaban en una categoría mayor y que incluso argumentaban que ya los habían tomado, entonces para esto les daban un comprobante donde ellos constataran que ya habían tomado el curso o bien en ocasiones no iban porque como estaban trabajando en tiempo extraordinario, preferían trabajar ese tiempo extraordinario, pero cuando ya era, yo pienso que tenían un límite aunque no era un requisito indispensable pasar de una categoría a otra, era indispensable que tomaran ciertos cursos en cierto periodo y eso era porque se los exigía la superintendencia administrativa solamente en esos casos era un requisito indispensable que laboraran porque había puestos en donde la capacitación que tiene el operador era muy específica, se postergaba este curso, definitivamente incluso cuando estuvieran en tiempo extra y ya les tocaba ir, tenían que ir, suspendían el tiempo extra y tenían que ir, de hecho así ocurría, solo cuando había una excusa válida y bien sustentada realmente no iban pero obviamente tenían que postergarlo para una fecha posterior.

### **¿Qué hacían en esa fábrica o subestación?**

Se hacían todas las torres de transmisión, toda la parte estructural de la compañía, postes, torres de transmisión, herrajes, todo lo que ven en la calle, elevado, todo, todo eso se hacía.



**¿Cuándo alguien entraba de primera vez no podía entrar como soldador, cortador?**

No, entraban todos como ayudantes y al paso del tiempo pues se iban capacitando y definían si querían ser soldadores, pero sí pasaban bastantes años antes de que pudiera pasar un ayudante a ser soldador, porque sobre todo, el soldador tenía que hacer bien su trabajo porque era un trabajo muy delicado. Tenían que hacer bien su trabajo porque si no se sabe realizar podría tener consecuencias graves

**¿Cómo cuales?**

Pues una soldadura mal aplicada genera fallas es una estructura, obviamente sería fatal ver como una torre se cayera. Bueno no tanto como eso pero si puede haber situaciones en donde genera ciertas consecuencias que conlleva costos.

**¿Estaba en riesgo la vida del trabajador al interior de la fábrica?**

No, no estaba en riesgo su vida pero tenía que aplicar bien, bien la soldadura.

**Ninguna persona, aún con los conocimientos académicos o con experiencia en soldadura ¿podía entrar en un puesto mayor que de ayudante?**

No, tenía que entrar desde el puesto más bajo, así pasaba con nosotros, uno tenía que entrar como ayudante de ingeniero aún teniendo el título y eso era un requisito indispensable entrar titulado uno empieza en la categoría más baja como ayudante de ingeniero.

**¿Todo aquel que entraba a la empresa entraba con la categoría más baja e iba ascendiendo?**

Sí así era

**¿Esos cursos le ayudaba para familiarizarse con el equipo, con el personal?**

Sí así era, iba adquiriendo experiencia en los procesos y en toda la actividad que desarrollaba.

**¿Consideras que los cursos que se impartían en LyFC mejoraron la productividad?**

Todos los cursos eran buenos sobre todo los cursos de tipo técnico y específicos para el área, eran buenos, yo tuve la oportunidad de ir a un curso de soldadura, eran buenos, no solamente para que el trabajador trabajara de forma práctica sino para tener un sustento de tipo teórico para poder entender el proceso incluso para poderlo mejorar en cuanto a técnica pero sí eran muy importantes.

**Muchas gracias por tu contribución, eso es todo**

La información proporcionada por los funcionarios mediante las entrevistas ha servido para comparar los datos documentales y la información proporcionada por los trabajadores. Esta información lo que nos indica es que la capacitación se impartía en forma programada, los trabajadores podían postergar su capacitación y hubo un tiempo en que se utilizó, por algunos de los trabajadores, la expresión “me voy de vacaciones” refiriendo que iban a capacitarse, pero lo fundamental aquí es que no percibían de la misma manera un reflejo en la productividad los trabajadores y los que de alguna manera evaluaban los resultados de la capacitación en las áreas de trabajo.

Los trabajadores encuestados afirmaron no haber percibido mejoras en la productividad mientras que los ingenieros entrevistados y el responsable de capacitación en fábricas y talleres consideran que sí tenía repercusiones en los resultados de la empresa. Esto tal vez se deba al nivel de escolaridad y a que tal vez el concepto de productividad no es muy claro para los trabajadores, lo que abre una alternativa más de investigación.

## CONCLUSIONES

La capacitación se institucionaliza en México como resultado de un proceso de lucha obrera producto de la desigualdad social de varias décadas, procurando brindar ciertas condiciones laborales más humanas a los trabajadores. Esta institucionalización se inicia con la inclusión del Art. 123 en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917 y de alguna manera representa la culminación de las aspiraciones de un amplio sector de la sociedad mexicana de principios del siglo XX en un Estado mexicano que emergía de una lucha revolucionaria y de la cual forma parte importante el Sindicato Mexicano de Electricistas como primer sindicato industrial en México.

Fue hasta 1931 que se promulga la Ley Federal del Trabajo y con ello se establecen las bases institucionales para el reconocimiento de afiliación sindical; en 1932, se crea mediante decreto, el Departamento Autónomo del Trabajo; en 1940, se promulga una nueva Ley de Secretarías de Estado, en la que estableció que el Departamento del Trabajo se convertía en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social producto de la evolución del sector y del desarrollo del movimiento obrero nacional, con la consigna de “vigilar la observancia y aplicación de las disposiciones relativas contenidas en el Artículo 123 y demás de la Constitución Federal, en la Ley Federal del Trabajo y en sus reglamentos” de acuerdo a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

Como se vio en el apartado respectivo, una institución (como lo es la capacitación) es un patrón social que revela un proceso de reproducción particular. Cuando se

contrarrestan las desviaciones con respecto de este patrón en forma regulada (debe ser programada de manera periódica) por medio de controles relativamente activados, socialmente contruidos (como lo establece la legislación) decimos que un patrón está institucionalizado. Las instituciones “son sistemas de programas o de gobierno, socialmente contruidos y reproducidos rutinariamente” (Jepperson; 2001), en este sentido, la capacitación, en esta organización caso de estudio se reproducía periódicamente obedeciendo a patrones establecidos y a convenios gubernamentales.

De acuerdo con el marco teórico empleado en esta investigación, la capacitación debe impulsar el aprendizaje de los miembros de una organización, desarrollándoles aptitudes y habilidades para que puedan desempeñar eficientemente su trabajo actual y así se logren los objetivos y metas organizacionales, y, su vez, la definición en nuestra legislación es que la capacitación deberá tener por objeto actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, proporcionarle información sobre aplicación de nueva tecnología...prevenir riesgos de trabajo e incrementar la productividad, lo que nos condujo a plantear el objetivo de analizar y describir la institucionalización de los procesos de capacitación en la empresa pública Luz y Fuerza del Centro y su impacto en el desempeño organizacional y en el trabajador. Para ello se llevó a cabo una investigación no experimental, es decir, se estudió la realidad tal como es, “sin manipular deliberadamente las variables”, se realizó de manera transversal ya que “recolectó datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito fue describir variables y analizar su incidencia e

interrelación en un momento dado". Por lo tanto, se trató de un diseño transversal descriptivo que tuvo como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. "El proceso consiste en medir en un grupo de personas u objetos una o más variables y proporcionar su descripción" (Hernández, et.al, 1998). Se trató de describir la relación entre variables que en este caso las variables principales fueron la capacitación (VI) y la productividad (VD), la evidencia en el caso de la información documental proporcionada por el Sindicato indica que sí existió relación directa entre el incremento de productividad en trabajadores capacitados. Es importante señalar que la información fue presentada después de la extinción de la empresa.

La evidencia obtenida a través de los cuestionarios y encuestas aplicados a los trabajadores en los plantones en diversos puntos geográficos de la Ciudad de México, mostraron que ellos no percibían relación directa entre la capacitación y la productividad, aún cuando consideraban que los cursos tenían una aplicación práctica en sus respectivos puestos de trabajo, no veían mejora en los procesos productivos. También resulta necesario señalar que los cuestionarios de las encuestas al ser aplicados en los plantones, muchos de los ex trabajadores estaban aún resentidos, molestos e incluso reacios a colaborar, por lo que muchas de sus respuestas pudieran parecer contradictorias, pero no desvían el propósito de la investigación.

La información obtenida a través de las entrevistas a profundidad con los ingenieros y responsables de la capacitación en la extinta empresa paraestatal Luz y Fuerza del Centro, a pesar de que no se realizaba una evaluación de los

conocimientos, estos últimos vieron mejorados los procesos productivos a través de la capacitación y confirmaron que los indicadores utilizados para medir la productividad de acuerdo al Convenio de Productividad fueron alcanzados de acuerdo a la información proporcionada por el Sindicato.

Confirmaron que la capacitación está inmersa en una dinámica de elaborar programas apegados a lineamientos y exigencias tanto sindicales como contractuales pero no existe una justificación apegada a la carencia de conocimientos o de habilidades.

En este caso es importante mencionar que de los funcionarios entrevistados, sólo uno tenía participación en el sindicato, incluso integraba y estaba directamente involucrado en el movimiento de resistencia, tomando acción directa en los plañones, marchas y protestas orquestadas por el Sindicato Mexicano de Electricistas.

Como se puede apreciar, se consideró para el desahogo de la relación de estas variables a representantes de la empresa con distintas posturas y percepciones, por una parte, a miembros del Sindicato, al cual se le acusa de ser el principal responsable de la decisión presidencial de extinguir la empresa, por no lograr los niveles de productividad esperados (contradictorio a la información del SME) y por otra parte, funcionarios representantes de LyF que tenían bajo su responsabilidad el guiar a los trabajadores al logro de los objetivos y que en determinado momento, por su posición de dentro de la estructura se les pudiera considerar responsables de la administración.

Por lo tanto de acuerdo a la información recabada mediante los instrumentos señalados se puede afirmar que no se puede determinar que exista correlación entre las variables dependiente e independiente (productividad y capacitación) ya que en las encuestas y entrevistas se refleja la percepción de los sujetos de acuerdo con su posición relativa dentro de la organización y cada uno lo ve ubicado en una postura distinta a la de sus compañeros.

En cuanto a las preguntas secundarias de investigación, la evidencia demostrada a través de las preguntas conforme a la dimensión de análisis respectiva fue la siguiente:

En la pregunta ¿Cómo se reflejan los resultados de los programas de capacitación instrumentados Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento en los objetivos de la organización? De igual manera que en la pregunta central de investigación, la información proporcionada por el Sindicato indica que la Comisión Mixta de Capacitación Instrucción y Adiestramiento tenía la responsabilidad de programar, coordinar y elaborar los programas anuales de capacitación e incluso, elaboró los programas de capacitación conforme a lo establecido en el Acuerdo de Productividad, logrando metas en algunos rubros incluso por encima del cien por ciento de lo esperado.

En cuanto a la encuesta realizada a los trabajadores, las respuestas relacionadas con la percepción de estos en cuanto al tipo de material y la utilidad del curso fueron en su mayoría de buena a muy buena por lo que podemos deducir que la Comisión Mixta de Capacitación realiza adecuadamente su trabajo y de forma



congruente con los intereses del Sindicato y sus agremiados, al inferir que dichos programas de capacitación estaban en sintonía con los objetivos organizacionales. Es importante resaltar que los funcionarios apuntaron que cuando no se lograban los objetivos de la capacitación era por falta de material y equipo obsoleto, y por otra parte aseguraron que la Comisión les informaba quién debía presentarse a capacitación sin previa consulta con ellos.

En la pregunta ¿Por qué algunos programas de capacitación instrumentados por empresa y sindicato quedan en manos de instancias externas a la organización? La respuesta a esta pregunta mostro que Luz y Fuerza coordinaba sus programas en conjunto con el sindicato y al menos hasta 2008 se les presiona por parte de la Secretaria de Energía, en conjunto con la Secretaria del Trabajo y Prevision Social y la Secretaria de Hacienda y Crédito Publico (como se aprecia en las firmas del Convenio de Productividad incluido en los anexos de la presente investigación) con el propósito de que mejoraran sus procesos productivos, para ello se firma con el Instituto Politécnico Nacional para intentar lograr los objetivos particulares de dicho Convenio. Uno de los entrevistadores (responsable de la capacitación) si aclaró que existía una revisión por parte de la STPS de los programas de capacitación. Esto se relaciona directamente con la pregunta siguiente: ¿Por qué los planes y programas de capacitación en algunas organizaciones deben obedecer

a mandatos de instancias externas y no a necesidades de áreas internas?

Como pudimos constatar en documentación proporcionada por la empresa que la capacitación obedecía a todo un procedimiento sistemático que involucraba a

diversas áreas de la empresa, por lo tanto, sí existió una demanda externa lo que se evidencia con el Convenio de Productividad y la programación de la capacitación se apegó a los lineamientos de planes y programas de capacitación, instrucción y adiestramiento. La justificación de este Convenio fueron los indicadores internacionales de la industria eléctrica y fue por recomendación de las Secretarías antes mencionadas. En este orden de ideas la pregunta siguiente fue: ¿Cómo se determina el número y tipo de trabajadores a capacitar? La respuesta del Sindicato a esta pregunta es que los trabajadores tenían que participar en un número determinado de cursos de capacitación para poder participar en el ascenso escalafonario. La respuesta de los trabajadores es que ellos podían elegir y acudir libremente al curso de capacitación de su preferencia y finalmente los funcionarios mencionaron que a ellos les llegaba un oficio indicándoles qué trabajador tenía que presentarse a capacitación. Como se puede apreciar, la información en cuanto a esta pregunta es variada por lo que no se puede precisar con certeza una respuesta adecuada. Es por ello que otra de las preguntas del cuestionario se dirigía hacia la calificación de los trabajadores y se formuló de la siguiente manera: ¿Cómo evalúan los resultados de los programas de capacitación?

La respuesta a esta pregunta vertida en los todas las herramientas de obtención de información fue que no existían mecanismos de evaluación de la capacitación, lo que conduce a pensar que al no evaluar los resultados de los programas, cualquier contenido es el correcto.

Una vez analizada la evidencia obtenida en esta investigación a través de las herramientas empleadas para recabar información y dar respuesta a nuestra pregunta central de investigación podemos concluir que la influencia de la institucionalización de la capacitación en el desempeño organizacional no se puede establecer con precisión ya que se trata de una percepción diferente dependiendo de la posición que desempeñen dentro de la estructura organizacional. En este caso de estudio la capacitación resultó estar relacionada con la productividad organizacional sólo para quienes ejercían posiciones de mando, no así para el colectivo de los trabajadores.

En cuanto a la relación simétrica de variables para este caso, la evidencia estadística demostró que se trata de una relación falsa ya que no se puede precisar si la capacitación está relacionada con la productividad.

Por lo tanto se puede deducir que la institucionalización de la capacitación es benéfica en el sentido de asegurar el derecho del trabajador a ser capacitado y de obligar al patrón a proporcionar la capacitación. La Secretaría debe aprobar los programas previa revisión de la detección de necesidades de capacitación y de los mecanismos de evaluación que midan el aprendizaje alcanzado a través de la capacitación y el reflejo en el desempeño del trabajador para estar en condiciones de verificar la productividad lograda a través de la capacitación.

La institucionalización de la capacitación involucra al colectivo organizacional en una dinámica de reproducción de acciones que conducen, voluntaria o involuntariamente a la simulación dejando de lado el propósito original que llevó a

la humanidad a la necesidad de transmitir los conocimientos y habilidades que realmente se requieren para hacer correctamente las cosas y nos estamos olvidando de el sufrimiento por el que ha atravesado el obrero mexicano para lograr garantizar esta preparación al trabajo que debe recibir por parte del patrón.

No ha sido el propósito de esta investigación el evidenciar las prácticas administrativas de la extinta empresa Luz y Fuerza el Centro sino tratar de demostrar que mientras siga existiendo la cultura del cumplimiento de las obligaciones en forma simulada o aparente, sin atender los problemas de raíz, se seguirá desvirtuando los propósitos reales de ciertas garantías laborales que afortunadamente han logrado su institucionalización en nuestro país, siendo la capacitación una de ellas, y que la falta de compromiso tanto de autoridades como de órganos internos de las organizaciones la han convertido en un trámite más a cubrir ya que es exigido por otra serie de instituciones sólo para fines estadísticos. Es importante remarcar que, como lo asegura Stufflebeam, “el propósito más importante de la evaluación no es demostrar sino perfeccionar. No podemos estar seguros de que nuestras metas son valiosas si no las comparamos con las necesidades de la gente a la que presuntamente sirven” (Stufflebeam;1995:175).

Es de suma importancia enfatizar que la capacitación debe estar enfocada en primera instancia, a preparar al trabajador en su puesto actual, pero no se sabrá si la capacitación surtió efectos positivos en el trabajador hasta que se evalúe el desempeño.

La capacitación debe ser una actividad organizacional destinada a la adquisición de aprendizaje por parte de sus miembros que tal vez se haya convertido en un mito de eficiencia organizacional, rodeada de rituales (autorización por parte de los funcionarios) y ceremonias (inauguración del evento con la presencia de distinguidas personalidades) que encierra en si misma un mito de la racionalidad y eficiencia que ha sido fomentado desde la propia legislación mexicana en materia de capacitación y orquestada por la instancia supervisora de la aplicación y seguimiento de la propia Ley Federal del Trabajo que es la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, al pretender que su aplicación eleva los niveles de productividad y eficiencia organizacional e incrementa los conocimientos de los trabajadores en su área de trabajo, y que, como se vio en este estudio de caso, no se pudo establecer una correlación entre estas variables.

No me resta más que agradecer a los trabajadores de la extinta Luz y Fuerza del Centro, incluido desde luego el Sindicato Mexicano de Electricistas por la información aportada para llevar a cabo esta investigación.

## REFLEXIONES FINALES

Al margen de los resultados de la investigación quisiera resaltar que lo anterior demuestra que existió un interés tanto de la empresa como del sindicato para mejorar el servicio en la empresa a través de la capacitación. Finalmente, el propio Presidente Felipe Calderón, en el sexenio anterior fue Secretario de Energía lo que lo facultaba como Presidente de la Junta de Gobierno del organismo en cuestión, era de esperar que desde esa posición hiciera algo para corregir el mal rumbo de la paraestatal, pero es obvio que no hizo nada al respecto.

El decretar extinta una empresa paraestatal con más de un siglo de historia desde luego que fue una decisión drástica en todos los sentidos. Algunos apuntaron que la decisión tuvo sus tintes políticos al liquidar a uno de los sindicatos más aguerridos de nuestro país, que la decisión se originó por la concesión de radio y televisión y al manejo de la fibra óptica (cables de transmisión que se requieren para poder dar servicio del llamado *triple play*, que es cobrar por voz, datos y video) cuyos concesionarios no quisieron que fuera manejada por el SME. También queda claro que la ineficiencia operativa y los problemas financieros fueron ocasionados por la falta de pago de empresas y dependencias del gobierno así como de muchas empresas privadas, por un lado, y por el otro, toda la serie de acuerdos o negociaciones inapropiadas que efectuaba la empresa y su sindicato con los actores mencionados para evitar el pago de energía eléctrica.

El Presidente en su mensaje a la Nación donde explicaba las razones de la extinción del organismo, hace énfasis en el daño causado por la ineficiencia

financiera y operativa causada por LyFC a los empresarios, pero nunca mencionó que entre los deudores se encontraban muchos empresarios, mencionó que la mayor parte de los recursos que recibía el organismo se destinaban al pago de prestaciones, más no dijo que él pudo intentar corregir esa situación cuando estuvo al frente de la Sener y de la junta de gobierno de la paraestatal. Mencionó que se hicieron esfuerzos para mejorar la empresa y que se hicieron convenios con el sindicato para elevar la productividad, el convenio de productividad que se firmó con el Instituto Politécnico Nacional se realizó en marzo de 2008, fue muy ambicioso de su parte pretender que en un año y medio se generaran resultados en una empresa que llevaba décadas operando de manera ineficiente.

Finalmente y no menos importante, en su mensaje enfatizó que el manejo del servicio eléctrico quedaría bajo la dirección de la Comisión Federal de Electricidad (CFE), algunas de las razones expuestas tanto en el decreto como en su mensaje, fueron porque se trata de una empresa que tuvo menos pérdidas que LyFC, pero reconoce que también no es eficiente. Sin embargo comenzaron a relucir los malos manejos de CFE como lo demostró un estudio presentado el 30 de julio de 2009 (antes de decretarse la extinción) por la asociación civil “energía y desarrollo”, el documento titulado “*La corrupción en la CFE eleva las tarifas eléctricas*” muestra la dimensión del saqueo patrimonial de esta empresa” (Vergara; 2009:17)

Como se puede apreciar, existe una responsabilidad compartida en la extinción de LyFC que va desde el propio Presidente, conocedor de la información desde antes de su llegada a la presidencia y no haber hecho nada al respecto en su momento;

la Secretaría del Trabajo y Previsión Social al no supervisar adecuadamente la ejecución de los programas de capacitación no sólo en este organismo, sino en todas las empresas, tanto públicas como privadas, la Alta Dirección de LyFC al simular una gestión que no condujo a resultados, solapando la actuación e intervención del sindicato en las decisiones; la dirigencia sindical al sentirse intocable y también los propios trabajadores al sentirse cobijados por un sindicato que creyeron imposible o inalcanzable una situación como esta.

La capacitación debe ser una actividad organizacional destinada a la adquisición de aprendizaje por parte de sus miembros que tal vez se haya convertido en un mito de eficiencia organizacional, rodeada de rituales (autorización por parte de funcionarios) y ceremonias (inauguración del evento con la presencia de distinguidas personalidades) que encierra en sí misma un mito de racionalidad y eficiencia que ha sido fomentado desde la propia legislación mexicana en materia de capacitación y orquestada por la instancia supervisora de la aplicación y seguimiento de la propia Ley Federal del Trabajo que es la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, al pretender que su aplicación eleva los niveles de productividad y eficiencia organizacional.

Muchos elementos de la estructura formal están altamente institucionalizados y funcionan como mitos racionalizados. De manera similar, las tecnologías se institucionalizan y se convierten en mitos que vinculan a las organizaciones, y como la afirma Simon, se da por hecho que los procedimientos técnicos de producción, contabilidad, selección de personal o procesamiento de datos se convierte en medios para lograr fines organizacionales. Independientemente de su



posible eficiencia, esas técnicas institucionalizadas hacen ver a una organización adecuada, racional y moderna. Su uso muestra responsabilidad y evita reclamos por descuido.

Por todo lo anterior, conviene investigar qué efectos trae consigo la institucionalización de la capacitación, ya que, además de ser una obligación para las empresas proporcionarla, es una actividad que se programa año con año en las organizaciones, y al estar enmarcada en los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo, y formar parte integral del convenio Nacional para la Productividad que coordina la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, el desarrollo económico y tecnológico de México debiera ser evidente, pero de acuerdo a los indicadores globales de competitividad y de acuerdo con los indicadores de competitividad por entidad federativa que maneja el IMCO no lo es, por ello resulta necesario analizar si este esquema institucionalizado de la capacitación realmente incide sobre la productividad en las organizaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, Javier (1989). Los Sindicatos Nacionales en el México contemporáneo. Electricistas Vol. 5. GV Editores México.
- Alles, Martha (2004). Dirección Estratégica de los recursos humanos. Gestión por competencias. Gránica, Buenos Aires.
- Anthony, Robert y Vijay Govindarajan (2003). Sistemas de gestión y control. McGraw-Hill, México.
- Argyrys, Chris y Donald Schön (1978). Sobre el Aprendizaje Organizacional. Reverté.
- Ashton, Thomas (2008). La Revolución Industrial 1769-1830. Fondo de Cultura Económica, México
- Basurto, Jorge (1975). El proletariado industrial en México. (1850-1930), Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, México.
- Bennis, Warren(1966). Changing Organizations, McGrawHill, New York
- Bensusan, Graciela (1986). La legislación laboral heredada de las luchas revolucionarias: del constituyente a la Ley Federal del Trabajo de 1931 en 75 años de Sindicalismo Mexicano. Instituto Nacional de Estudios Históricos de la Revolución Mexicana, México.
- Bourdieu, Pierre. (2008). El Oficio de sociólogo. Siglo XXI, México.
- Burke y Hornstein (1972). The social technology of organization development. NTL Learning resources.
- Chanlat, Alain. (1984). La multicomplementariedad en el conocimiento y en la acción en "Gestión et culture d'entreprise. Le Cheminement d'Hydro-Québec", cap. 10, Montreal.
- Clark, Marjorie (1979). La organización obrera en México. Ediciones Era, México.
- Chiavenato, Idalberto (2000). Introducción a la teoría general de la administración 5ª.ed. Mc.Graw Hill, México.

- Dávalos, J (1992). Derecho del Trabajo, vol. I, 4ª.ed. Porrúa, México.
- David, Fred (1998). Conceptos de administración estratégica. Prentice Hall. México.
- De la Reza, Germán (2010). Sistemas complejos. Perspectivas de una teoría general. Anthropos-UAM, México.
- Dessler, Gary. (1996). Administración de Personal. Prentice Hall. México.
- Echeverría, R. (2007). Ontología del lenguaje. Granica, Buenos Aires.
- Engels, Federico. (1892) Del socialismo utópico al socialismo científico, Quinto sol, México
- Flanders, A (1965). Industrial relations: What is wrong with the system. Faber, London
- Fraga, Gabino (1988). Derecho Administrativo, Porrúa, México.
- Freyre, Javier (1999). Las organizaciones sindicales, obreras y burocráticas contemporáneas en México. UAM, México.
- French, Wendell y Cecill Bell (1995). Desarrollo Organizacional 5a.ed. Prentice Hall, México.
- Friedlander, F y L. Brown (1974). Organization development. Annual Review of Psychology, Vol.25. USA.
- Gergen, Kenneth (1994). Realidades y relaciones. Aproximaciones a la construcción social. Paidós. Barcelona.
- Gil, Dolores (2007). La construcción de la noción de riesgo y su influencia en la apropiación de reglas de seguridad en el trabajo. El caso de una organización papelera ubicada en la ciudad de Xalapa, Ver. Tesis Doctoral. UAM Iztapalapa.
- Gómez Tagle Silvia (1980). Insurgencia y democracia de los sindicatos electricistas. Jornadas 93, Colegio de México, México.
- González, Juan. (2005). Epistemología Administrativa. Distribuciones Fontamara, México.

- González, Gerardo. 1989. Rasgos económicos, movimiento sindical y contratación colectiva en la industria eléctrica. 1970 1980 en Aguilar (1989).
- González, Martín y Socorro Olivares, (2005). Administración de Recursos Humanos. Diversidad-Caos. CECSA, México.
- Gore, Ernesto y Diane Dunlap (2006). Aprendizaje y organización. Gránica, Buenos Aires.
- Guadarrama, Rocío (1981). Los sindicatos y la política en México: la CROM (1918-1928). Ediciones Era, México
- Gusdorf, G. (1960). "Pasado, presente y futuro de la investigación interdisciplinaria" en Interdisciplinarietà y ciencias humanas.
- Gutiérrez, Esthela (1989). La recomposición de la clase obrera y el futuro del mundo laboral en Reversión industrial y lucha sindical Gutiérrez, Esthela Coord. Editorial Nueva Sociedad, México.
- Hall, Richard (1996). Organizaciones, estructuras, procesos y resultados. Prentice Hall, México.
- Hass, H. (1987). Del pez al hombre. Biblioteca Científica Salvat, Barcelona.
- Hernández, Roberto (2008). Metodología de la investigación 4 ed, McGraw Hill, México
- Hernández, Roberto (1998). Metodología de la investigación 3 ed, McGraw Hill, México
- Hernández, Juan y Carlos Juárez (2008). Derecho laboral. CECSA, México.
- Hessen, J. (1993). Teoría del conocimiento. Editores Mexicanos Unidos. México.
- Hyman, Richard (1981). Relaciones Industriales. Una introducción marxista, Blume Ediciones, Madrid.
- Ibarra, Eduardo y Luis Montaña. Teoría de la organización. Fundamentos y controversias, UAM Iztapalapa, México.
- Iglesias, Severo (1970). Sindicalismo y socialismo en México, Grijalbo, México.

- Ivancevich, John (2004). Administración de recursos humanos. McGraw-Hill, México.
- Jepperson (2001). Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo, en Powell W. y P. DiMaggio. El nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional. FCE-UAEM, México.
- Kast y Rosenzweig (1988). Administración de las organizaciones. Un enfoque de sistemas y contingencias. McGraw-Hill. México.
- Kaztman, Rubén y José Luis Reyna (1979). Fuerza de trabajo y movimientos laborales en América Latina, El Colegio de México, México.
- Kocha, et.al. (1986). Las transformaciones de las relaciones laborales en los Estados Unidos.
- Lenin, Vladimir (1977). Carlos Marx y Federico Engels. Ediciones en Lenguas Extranjeras, Pekin.
- Lewin, R. (1986). Evolución Humana. Biblioteca Científica Salvat, Barcelona.
- Lombardo, Vicente (1974). La libertad sindical en México (1926). Colección Obras escogidas de Vicente Lombardo Toledano. Universidad Obrera de México.
- Lombardo, Vicente (1974). Teoría y práctica del movimiento sindical mexicano. Biblioteca del trabajador mexicano, México.
- March y Olsen, (1997). El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política. FCE, México.
- Marx, C. (2009) El Capital I. Crítica de la Economía Política, Fondo de Cultura Económica. 5ª reimpresión, México.
- Marx y Engels (1971). Crítica de la economía política. FCE, México
- Maslow, A. (1943). Una teoría de la motivación humana.
- Maturana, Humberto (2007). La objetividad. Un argumento para obligar. Granica. Buenos Aires.
- Maturana, Humberto y Bernhard Pörsken (2008). Del ser al hacer. Los orígenes de la biología del conocer. Granica. Buenos Aires.

- McCarthy y Atkinson. (1997). Desarrollo del sistema nervioso. Mauss Macel, Paris.
- Melgoza, Javier y Rafael Montesinos (2002). Representatividad, democracia y legitimidad en el Sindicato Mexicano de Electricistas, Plaza y Valdés-UAM, México.
- Mendenhall, William y James Reinmuth (1978). Estadística para administración y economía, Wadsworth Internacional Iberoamérica, Belmont.
- Meyer y Rowan, (1999). Organizaciones Institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia en Powell y DiMaggio, El nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional. FCE-UAEM, México.
- Milkovich y Boudreau (1996). Dirección estratégica de recursos humanos. Mcgraw-Hill, México.
- Mir, Adolfo (s/f). Introducción al análisis multivariado. Notas de curso de Metodología de investigación por encuesta. Departamento de Sociología. UAM Iztapalapa, México.
- Nonaka, Ikujiro y Hirotaka Takeuchi (1999). La organización creadora de conocimiento, Oxford University Press, México.
- North, Douglas (2006). Instituciones, cambio institucional y desempeño económico, México.
- Obregón, Carlos (2008). Institucionalismo y desarrollo. PUI. México.
- Ortega, Max y Ana Solís (1992). México: estado y sindicatos 1983-1988. Mesa obrero-sindical, México.
- Pacheco Arturo y Cristina Cruz (2006). Metodología Crítica de la Investigación. Lógica, procedimientos y técnicas. CECSA, México
- Piaget, J. (1964). Seis estudios de psicología. Daimon.

- Piveteau, J. (1967). De los primeros vertebrados al hombre. Editorial Larvor, Barcelona.
- Powell y DiMaggio (1999). Retorno a la jaula de hierro: el isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales, en Powell W. y P. DiMaggio, El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. FCE, México.
- Ramos, Oscar (1991). Sindicatos, federaciones y confederaciones en las empresas y en el Estado. Trillas, México.
- Rodríguez y Ramírez (2000). Administración de la capacitación, McGraw-Hill, México.
- Rodríguez, Darío. Gestión organizacional. Elementos para su estudio. Plaza y Valdés, México.
- Rodríguez, Mauro y Patricia Ramírez (1997). Administración de la capacitación, McGraw-Hill, México.
- Rojas Soriano, R (2001). Guía para realizar investigaciones sociales, Plaza y Valdés, México.
- Romero (1999). Estudio Introdutorio. Los nuevos institucionalismos: sus diferencias, sus cercanías, en Powell W. y P. DiMaggio, El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. FCE, México.
- Rubens, Icaro (1976). Historia del movimiento sindical internacional. Cultura Popular, México.
- Sabino, Carlos (1992) El proceso de investigación. PANAPO, Caracas.
- Santos, Héctor (1998). Derecho del Trabajo. McGraw Hill. México.
- Selznick, Philip (1949). TVA and the Grass Roots. University of California Press, Berkeley.
- Shao, Stephen (1960). Estadística para economistas y administradores de empresas, Herrero, México.
- Sherman, et al. (1999). Administración de recursos humanos. Thompson, México.

- Simon, Herbert (1988). El comportamiento administrativo, Editorial Aguilar. Buenos Aires.
- Siliceo, Alfonso (2003). Capacitación de personal. Limusa, México.
- Stufflebeam, Daniel y Anthony Shinkfield (1995). Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica. Paidós. Barcelona
- Tamayo, Mario (2004). El proceso de la investigación científica. Limusa, México.
- Taylor, Frederick (1981). Principios de la administración científica, Editorial Herrero, México.
- Tecla, Alfredo (1995). Teoría, métodos y técnicas en la investigación social. Taller abierto, México.
- Thompson, A. y A. Strickland (1998). Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas. McGraw-Hill, México.
- Trejo, Raúl (1990). Crónica del sindicalismo en México (1976-1988). Siglo XXI, México.
- Werther y Davis (2000). Administración de personal y Recursos Humanos. McGraw Hill, México.
- Yin, Robert (1994). Case study research. Design and methods. Sage Publications, London.
- Zavala, Silvio (2003). La constitución política de Cádiz, 1812, en P. Galeana (Comp.), *México y sus constituciones*, 2<sup>a</sup>.ed. FCE, México.
- Zucker, (1999). El papel de la institucionalización en la persistencia cultural, en Powell W. y P. DiMaggio. El nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional. FCE-UAEM, México.

#### PUBLICACIONES PERIÓDICAS

- Barba, Antonio (2010). "Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos" en *Gestión y estrategia*, UAM, México julio/diciembre.



- Calderón, Gilberto, Teresa Magallón y Héctor Núñez (2010). "A cien años de la administración científica. Análisis de las aportaciones de Taylor" en *Gestión y estrategia*, UAM, México julio/diciembre
- Cervantes, Jesusa y Jenaro Villamil. (2009) "El precio del aplauso mediático". *Semanario Proceso*, núm. 1720. 18 de octubre.
- Cervantes, Jesusa. (2009) "Un colosal negocio de por medio". *Semanario Proceso*, núm. 1720. 18 de octubre.
- Estrop, Armando y Claudia Guerrero. (2009) "Paso a paso...". *diario Reforma*, año 16, número 5,769, 7 de octubre, México, D.F.
- Gascón, Verónica. (2009) "Ganan el doble...". *diario Reforma*, año 16, número 5,769, 7 de octubre. México, D.F.
- Mazzotti, Giovanna y Pedro Solís (2010). *A cien años de la Administración Científica: Repensar a Taylor para enfrentar los retos organizativos de la sociedad del conocimiento* en *Gestión y estrategia*, UAM, México julio/diciembre
- Otero, Silvia y Alberto Morales. (2009) "Apagan LFC". *diario El Universal*, año 93, número 33,589, 11 de octubre.
- Pérez, Isidoro. (2009) "Exige IP más recortes". *diario a.m.* 13 de octubre. Sección B. México/sun.
- Reynoso, Carlos (2009). *De la legislación industrial al derecho del trabajo*, en "Alegatos", núm. 73 septiembre-diciembre. Universidad Autónoma Metropolitana, Azcapotzalco, México, pp. 555-584.
- Vera, Rodrigo. (2009) "Golpe fascista". *Semanario Proceso*, núm. 1720. 18 de octubre.
- Vergara, Rosalía. (2009) "Todo mundo saqueó a Luz y Fuerza". *Semanario Proceso*, núm. 1720. 18 de octubre.

- Vergara, Rosalía (2009) "Corrupción que ahoga". *Semanario Proceso*, núm. 1721. 25 de octubre.
- Zarazúa, José (2000). *El proceso de capacitación desde un enfoque estratégico* en Gestión y estrategia, julio-diciembre, UAM Azcapotzalco, México

## OTRAS FUENTES

- Acuerdo Nacional para la Productividad en [www.stps.gob.mx](http://www.stps.gob.mx)
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2007). Sista. México.
- Ley Federal del Trabajo (2007) Porrúa, México.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (2007). Porrúa, México.
- Losey, Michael (1998). History of human resource management. HR Magazine, March 15, Bussiness Services Industry en:<http://findarticles.com>
- Mitnik, Félix y Adela Coria (2006). Una perspectiva histórica de la capacitación laboral. cap. 6 del libro: Perspectivas y programas de capacitación para pequeñas empresas. Un análisis multidisciplinar desde la teoría y la experiencia. Montevideo: CINTEFOR/OIT consultado en: [www.oitcintefor.org/public/spanish](http://www.oitcintefor.org/public/spanish) el 7 de junio de 2010.
- Normativa ISO 9000:2008 en [www.bultek.com](http://www.bultek.com)
- Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012
- Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006
- Reynoso, Carlos (2007). Notas sobre capacitación en México. Biblioteca jurídica virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas. UNAM. en [www.juridicas.unam.mx](http://www.juridicas.unam.mx)
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2007). Libro Blanco. Capacita. Dirección General de Capacitación, México, p. 15
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2008). Libro Blanco. Informe final de la evaluación de consistencia y resultados del programa de apoyo a la capacitación (PAC). UAM Xochimilco

- Diario Oficial de la Federación (DOF 11/10/2009) consultado en [www.dof.gob.mx](http://www.dof.gob.mx)
- Luz y Fuerza del Centro, (2002) Boletín de prensa. La capacitación, prioridad en Luz y Fuerza del Centro.
- Luz y Fuerza del Centro, (2008). Boletín de prensa 007/2008. Reestructuración integral de LyFC acuerdan empresa y sindicato. Marzo 17.
- Reglamento de la Comisión Mixta de Capacitación Instrucción y Adiestramiento de Luz y Fuerza del Centro. (2004)
- [www.lfc.gob.mx](http://www.lfc.gob.mx)
- The competitiveness report 2009-2010. Foro económico mundial
- Mensaje del presidente Felipe Calderón Hinojosa sobre la extinción de Luz y Fuerza del Centro en : [www.youtube.com/watch?v=6QgyTvWA5yc](http://www.youtube.com/watch?v=6QgyTvWA5yc)

# **ANEXOS**

# **CUESTIONARIOS**

**OBJETIVO:** Este cuestionario tiene la finalidad de acercar al estudiante a la realidad empresarial en materia de programas y cursos de capacitación. Para las siguientes preguntas no existe una respuesta correcta simplemente se pretende obtener el punto de vista de un trabajador con respecto a su organización y a su sistema de capacitación.

**INSTRUCCIONES:** Marque con una cruz la palabra o inicial que señale su opinión ante cada pregunta.

1. ¿Participó en un programa de capacitación en LyF en el último año?

Sí

No

2. Nombre del curso: \_\_\_\_\_

3. ¿Qué institución que impartió el curso? \_\_\_\_\_

4. ¿Cuál es el número de trabajadores que asistieron al curso?

De 1 a 10

De 11 a 20

De 21 a 30

Más de 30

5. ¿Cuál fue la duración del curso?

1 sem

2 sem

3 sem

más de 3 sem

6. ¿Cuál fue el total de horas del curso?

De 1 a 20 hr

De 21 a 40 hr

De 41 a 60 hr

Más de 60 hr

7. ¿Qué antigüedad tiene en LyF?

Menos de 5 años

De 5 a 10 años

De 11 a 15

años

De 16 a 20 años

De 21 a 25 años

Más de 25 años

8. ¿En cuántos cursos participó dentro de LyF?

De 1 a 5

De 6 a 10

De 11 a 15

Más de

15

9. El último curso que tomó en LyF fue :

Voluntario

Obligatorio

10. Utilidad del curso: M R B MB

11. Interés despertado: M R B MB

12. Posibilidad de aplicación: M R B MB

13. Trato recibido: M R B MB

14. Cumplimiento del programa: M R B MB

15. Comodidades: M R B MB

16. Uso de medios audiovisuales: M R B MB

17. Material distribuido: M R B MB

18. Participación activa: M R B MB

19. ¿A qué obedece la capacitación?

Necesidades internas

Necesidades externas

No sé

20. ¿Los contenidos en los programas de capacitación se apegan al manual de puestos?

Sí

No

No sé

21. ¿Quién los envía a capacitación?

Jefe inmediato

Área de capacitación

No sé

Otros \_\_\_\_\_

22. ¿En qué se basan para designar al personal que se va a capacitar?

Evaluación del desempeño

Decisión del jefe

A solicitud del trabajador

Otros \_\_\_\_\_

23. ¿Existe restricciones o requisitos para la capacitación?

Sí                      No                      No sé

24. ¿Aplicó los conocimientos adquiridos en la capacitación en su puesto de trabajo?

Sí                      No

25. ¿La capacitación propició un ahorro en los costos?

Sí                      No                      No sé

26. ¿Considera que se dio un mejoramiento de la calidad de trabajo debido a la capacitación?

Sí                      No                      No sé

27. ¿La capacitación generó ahorro de tiempo?

Sí                      No                      No sé

28. ¿Provocó en usted algún tipo de satisfacción?

Sí                      No                      No sé

29. ¿Se vio afectada la productividad a través de la capacitación?

Sí                      No                      No sé

30. ¿Influyó la capacitación para que los procesos fueran mejorados?

Sí                      No                      No sé



Este cuestionario está diseñado para ayudarle a darnos su opinión de manera rápida y fácil. No hay respuestas "correctas" o "incorrectas": es su propia y honesta opinión la que nosotros queremos. Por favor, no firme con su nombre

**INSTRUCCIONES:**

Marque un cuadro para cada afirmación a fin de indicar si está de acuerdo o en desacuerdo con ella. Si no se decide, marque el cuadro de en medio.

- |   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| 1. El horario de trabajo era adecuado.....  | Si ? No<br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>            | 18. Nos alentaban a hacer sugerencias para mejoras.....  | Si ? No<br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 2. Entendía la forma e que mi puesto se relacionaba con otros puestos en mi grupo.....  | Si ? No<br>Si ? No<br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | 19. Con frecuencia me incomodaban repentinos periodos de apresuramiento o lentitud en mi trabajo.....        | Si ? No<br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 3. Las condiciones de trabajo en LFC eran mejores que en otras compañías.....   | Si ? No<br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>            | 20. Generalmente se dejaba de lado a los empleados calificados cuando era necesario cubrir vacantes.....     | Si ? No<br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 4. En mi opinión, el sueldo en LFC era menor que en otras compañías.....  | Si ? No<br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>            | 21. Comparados con otros empleados de LFC, recibíamos muy poca atención de la gerencia.....                  | Si ? No<br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 5. Creo que LFC gastaba demasiado dinero en programas recreativos.....  | Si ? No<br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>            | 22. En ocasiones sentía que mi trabajo tenía muy poca importancia para LFC.....                              | Si ? No<br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 6. Entiendo qué prestaciones tenían los empleados de LFC.....   | Si ? No<br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>            | 23. Cuanto más se trabajaba para LFC, mayor era la sensación de pertenencia.....                             | Si ? No<br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 7. Las personas con las que trabajaba se ayudaban entre ellas cuando alguien se retrasaba o tenía problemas.....                | Si ? No<br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>            | 24. Tenía mucho interés en LFC y su futuro.....  | Si ? No<br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 8. Mi supervisor estaba demasiado interesado en su propio éxito como para preocuparse por las necesidades de los empleados..... | Si ? No<br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>            | 25. Tenía pocas oportunidades para utilizar mis habilidades en LFC.....                                      | Si ? No<br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 9. Mi supervisor siempre nos presionaba, nos observaba demasiado.....   | Si ? No<br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>            | 26. Había muchos puestos buenos e LFC para aquellos que querían salir adelante.....                          | Si ? No<br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 10. Mi supervisor nos daba crédito y elogiaba por un trabajo bien realizado.....  | Si ? No<br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>            | 27. Con frecuencia me sentía agotado y cansado de mi trabajo.....  | Si ? No<br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 11. Creo que los gafetes debían reflejar el nivel así como el tiempo de servicio.....   | Si ? No<br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>            | 28. Esperaban que realizáramos demasiado trabajo.....  | Si ? No<br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 12. Si tenía alguna queja, me sentía en libertad de hablar con algún superior.....  | Si ? No<br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>            | 29. La compañía debía proporcionar más oportunidades a los empleados para que se conocieran entre ellos..... | Si ? No<br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 13. Mi supervisor se aseguraba de que estuviéramos bien capacitados para nuestros puestos.....                                  | Si ? No<br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>            | 30. Para mi tipo de trabajo, las condiciones eran  | Si ? No<br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 14. mi supervisor se aseguraba de que contáramos con lo que necesitábamos para realizar nuestro trabajo.....                    | Si ? No<br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>            |  |   |
| 15. La gerencia en realidad trataba de hacer crecer a la organización y de que tuviera  | Si ? No<br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>            |  |   |

- éxito.....  Sí  ?  No
- .....
16. Existía cooperación entre mi departamento y otros departamentos con los que trabajábamos.....  Sí  ?  No
- .....
17. Normalmente, leía casi toda la revista de LFC.....  Sí  ?  No
- .....
- adecuadas.....  Sí  ?  No
- .....
31. me pagaban justamente, comparado con otros empleados de LFC.....  Sí  ?  No
- .....
32. Comparado con otras compañías, las prestaciones en LFC eran buenas.....  Sí  ?  No
- .....
33. Unas cuantas personas con las que trabajaba pensaban que eran los que mandaban.....  Sí  ?  No
- .....
34. Las personas con las que trabajaba se llevaban bien.....  Sí  ?  No
- .....
35. Mi supervisor siempre fue justo en su trato conmigo.....  Sí  ?  No
- .....
36. Mi supervisor lograba que los empleados trabajaran juntos en equipo.....  Sí  ?  No
- .....
37. Tenía confianza en la justicia y honestidad de la gerencia.....  Sí  ?  No
- .....
38. La gerencia estaba realmente interesada en el bienestar de los empleados de LFC...  Sí  ?  No
- .....
39. La mayoría de los ejecutivos de alto nivel eran cordiales con nosotros.....  Sí  ?  No
- .....
40. Trabajaba en un medio amistoso.....  Sí  ?  No
- .....
41. Mi supervisor nos informaba sobre lo que esperaban de nosotros.....  Sí  ?  No
- .....
42. No recibíamos suficiente información de la alta gerencia.....  Sí  ?  No
- .....
43. Sabía cómo se ajustaba mi puesto al resto del trabajo en la organización.....  Sí  ?  No
- .....
44. LFC no lograba mantenernos informados de las cosas que queríamos saber sobre la compañía.....  Sí  ?  No
- .....
56. Contaba con el equipo adecuado para realizar mi trabajo.....  Sí  ?  No
- .....
57. Mi salario era suficiente para vivir confortablemente.....  Sí  ?  No
- .....
58. Estaba satisfecho con la forma en que se manejaban en LFC las prestaciones para los empleados.....  Sí  ?  No
- .....
59. Me hubiera gustado tener más oportunidad de convivir con mis compañeros.....  Sí  ?  No
- .....
60. Las personas con las que trabajaba eran muy amigables.....  Sí  ?  No
- .....
61. Mi supervisor recibía con gusto nuestras ideas.....  Sí  ?  No
- .....
62. Mi supervisor debió haber sido más amistoso con nosotros.....  Sí  ?  No
- .....
63. Mi supervisor cumplía sus promesas  Sí  ?  No
- .....
64. Nos mantenían bien informados de las perspectivas de negocios de LFC y su posición frente a la competencia  Sí  ?  No
- .....
65. La gerencia ignoraba nuestras sugerencias y quejas  Sí  ?  No
- .....
66. Mi supervisor no estaba calificado para su puesto  Sí  ?  No
- .....
67. Mi supervisor tenía el trabajo bien organizado  Sí  ?  No
- .....

- |  |                  |  |                  |
|--|------------------|--|------------------|
| 45. Creo que la informalidad de LFC llegó demasiado lejos.....   | Sí ? No<br>□ □ □ | 68. Tenía buenas oportunidades para conocer los resultados finales de mi trabajo                       | Sí ? No<br>□ □ □ |
| 46. Es posible que nos despidieran sin muchos motivos.....   | Sí ? No<br>□ □ □ | 69. Mi supervisor tenía suficiente autoridad y apoyo para desempeñar bien su trabajo                   | Sí ? No<br>□ □ □ |
| 47. Podía estar seguro de conservar mi puesto mientras realizara un buen trabajo.....                      | Sí ? No<br>□ □ □ | 70. No recibía suficientes instrucciones sobre la manera de hacer un trabajo                           | Sí ? No<br>□ □ □ |
| 48. Tenía mucha libertad en mi trabajo para utilizar mi juicio.....  | Sí ? No<br>□ □ □ | 71. Se podía decir lo que se pensaba   | Sí ? No<br>□ □ □ |
| 49. Mi superior me concedía un margen razonable para cometer errores.....                                  | Sí ? No<br>□ □ □ | 72. Sabía cuál era mi posición con mi supervisor   | Sí ? No<br>□ □ □ |
| 50. Realmente me sentía parte de la organización.....  | Sí ? No<br>□ □ □ | 73. Cuando era necesario algún despido se manejaba con justicia  | Sí ? No<br>□ □ □ |
| 51. Las personas que eran promovidas en LFC generalmente lo merecían.....                                  | Sí ? No<br>□ □ □ | 74. Me pagaban muy poco por el trabajo que realizaba   | Sí ? No<br>□ □ □ |
| 52. Podía aprender mucho en el puesto.....   | Sí ? No<br>□ □ □ | 75. Hacía algo realmente valioso en mi trabajo   | Sí ? No<br>□ □ □ |
| 53. Mi empleo con frecuencia era aburrido y monótono.....  | Sí ? No<br>□ □ □ | 76. Me sentía orgullosos de trabajar en LFC  | Sí ? No<br>□ □ □ |
| 54. Había demasiada presión en mi empleo...  |                  |  |                  |
| 55. Me exigían pasar demasiado tiempo en el trabajo.....   | Sí ? No<br>□ □ □ |  |                  |
| 77. Muchos empleados que conocía estaban de acuerdo con el sindicato                                       | Sí ? No<br>□ □ □ | 88. Generalmente podía ver a mi supervisor cuando lo necesitaba  | Sí ? No<br>□ □ □ |
| 78. Recibí un trato justo en mi última revisión de desempeño   | Sí ? No<br>□ □ □ | 89. La mayoría de los empleados de LFC se encontraban en puestos que aprovechaban bien sus habilidades | Sí ? No<br>□ □ □ |
| 79. Durante los últimos seis meses, consideré conseguir trabajo en otra parte                              | Sí ? No<br>□ □ □ | 90. Recibía capacitación adecuada a mis necesidades  | Sí ? No<br>□ □ □ |
| 80. El procedimiento de solución de problemas en LFC era adecuado para manejar nuestros problemas y quejas | Sí ? No<br>□ □ □ | 91. Llegué tan lejos como pude en LFC  | Sí ? No<br>□ □ □ |
| 81. Hubiera recomendado a mis amigos trabajar en LFC   | Sí ? No<br>□ □ □ | 92. Mi empleo parecía conducirme al tipo de futuro que deseo   | Sí ? No<br>□ □ □ |
|  |                  | 93. Existía demasiada fricción personal entre las  |                  |

82. Mi supervisor hizo un buen trabajo al comentar mi última revisión de desempeño conmigo  Sí  ?  No
83. Mi salario era la fuente de satisfacción más importante de mi trabajo  Sí  ?  No
84. El favoritismo era un problema en mi área  Sí  ?  No
85. Tenía muy pocas quejas sobre nuestras instalaciones para comer  Sí  ?  No
86. La mayoría de las personas que conocí en esta comunidad tienen buena opinión de LFC  Sí  ?  No
87. Generalmente leía la mayoría de los periódicos de mi división  Sí  ?  No
94. La cantidad de esfuerzo que asignaba una persona a su trabajo se apreciaba en LFC  Sí  ?  No
95. Llenar este cuestionario es una buena manera de que la gerencia se entere de lo que pensaban los empleados  Sí  ?  No
96. Creo que puede surgir algo bueno de contestar el cuestionario  Sí  ?  No

Marque el cuadro que describa más fácilmente el tipo de trabajo que realiza:

- |  |   |                          |
|--|---|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> Administrativo o de oficina | <input type="checkbox"/> Manufactura                | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Producción                  | <input type="checkbox"/> Investigación y desarrollo | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Técnico                     | <input type="checkbox"/> Ingeniería                 | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Mantenimiento               | <input type="checkbox"/> Otros                      | <input type="checkbox"/> |

Por hora  Hombre

Con salario  Mujer

¿Supervisa a tres o más empleados de LFC?

Sí  No

Nombre de su departamento:

Escriba cualquier comentario o sugerencia que desee en este espacio:

**LINEAMIENTOS DE PLANES Y  
PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN,  
INSTRUCCIÓN Y ADIESTRAMIENTO  
2007  
LUZ Y FUERZA DEL CENTRO**



## **COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN, INSTRUCCIÓN Y ADIESTRAMIENTO.**

- 1. LINEAMIENTOS DE MAYOR RELEVANCIA PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN, INSTRUCCIÓN Y ADIESTRAMIENTO 2007, CONTENIDOS EN LA INSTRUCCIÓN DEPARTAMENTAL No. 230000-02.**
1. La Instrucción Departamental No. 230000-02 "PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN, INSTRUCCIÓN Y ADIESTRAMIENTO Y REPORTES TRIMESTRALES" es la base para el diseño y desarrollo de los mismos y es de aplicación general en todas las áreas del Organismo.
2. Los Coordinadores de Capacitación de cada área deberán solicitar al Coordinador de Capacitación de su Subdirección, un ejemplar de dicha Instrucción Departamental para revisarla y familiarizarse con ella previo a su aplicación.
3. Cada área deberá sustentar sus Planes y Programas de Capacitación sobre una investigación de necesidades detectadas o manifiestas del personal adscrito a su área, previa revisión, acuerdo y aprobación de las mismas con las Comisiones de Trabajo.
4. Cada área deberá separar y jerarquizar sus necesidades de Capacitación Específica y Externa, así como la Básica y General y, ésta última, enviarla al Coordinador de Capacitación inmediato superior para su consolidación por Subgerencia y/o Gerencia, y finalmente enviarla al Coordinador de su Subdirección.
5. Cada Subdirección, a través de su Coordinador de Capacitación, consolidará y solicitará a la Gerencia de Desarrollo de Recursos Humanos, sus necesidades de Capacitación Básica y General bajo el procedimiento, en tiempo y forma, que ésta determine para ello.
6. Los Planes y Programas que cada área desarrolle, buscarán cubrir las necesidades de Capacitación Específica más apremiantes, las cuales habrá que planear y satisfacer con recursos propios y disponibles (instructores, aulas, presupuestos tanto de inversión como de explotación, materiales, equipos y herramientas específicas, etc.).
7. Para evitar el incumplimiento de los Planes y Programas de Capacitación que cada área se proponga llevar a cabo, así como para las necesidades de la Capacitación Básica y General que se soliciten a la Gerencia de Desarrollo de Recursos Humanos, en la planeación de cursos y del personal mismo, se deberán considerar aspectos tales como: programa de vacaciones tanto de los trabajadores como de los instructores respectivos a cada área de trabajo, semanas con días festivos, plantillas de trabajadores, pagos de ahorro, horarios y roles de trabajo, futuras jubilaciones, etc.

8. Para el caso de las necesidades de capacitación que no puedan ser cubiertas internamente por cada área, se analizará la opción de considerarlos como cursos externos y podrán incluirse en los Planes y Programas siempre y cuando se haya contemplado en el presupuesto de explotación del año 2007.
9. La captura de los Planes y Programas se realizará en el Sistema Capacita v.4, en el que se deberán actualizar todos los temarios de los cursos que quedarán en el catálogo 2007, así como depurar, modificar y adicionar en el resto de la base de datos ya existente, los cambios o ajustes requeridos en los Planes y Programas que determine cada área, eliminando los cursos que no se impartirán en el 2007.
10. Cada área elaborará sus Planes y Programas de Capacitación en borrador y realizará su captura y/o actualización en el Sistema Capacita v.4., previo acuerdo con el Coordinador de Capacitación inmediato superior de su Subdirección, quién a su vez será el responsable de supervisar la adecuada captura y actualización ( ) de la información.
11. La asignación de los trabajadores tanto para la Capacitación Específica como para la Básica y General, deberá hacerse bajo una selección adecuada al tipo de curso y congruente con las responsabilidades y necesidades de los trabajadores en su puesto de trabajo.
12. Cada curso deberá estar enfocado a cubrir un objetivo y su contenido temático estará orientado a satisfacer las necesidades del puesto a capacitar, el cual deberá estar sustentado con el manual del participante y al menos con la guía de instrucción a falta del manual del instructor, el cual deberá procesarse lo antes posible.
13. El Coordinador de Capacitación de cada Subdirección supervisará los trabajos que realicen los Coordinadores de Capacitación de las Gerencias, Subgerencias, Departamentos y Secciones, en torno al desarrollo de los Planes y Programas de Capacitación 2007 en todas sus fases.
14. El Coordinador de Capacitación de cada Subdirección, preparará y consolidará los Planes y Programas de la Subdirección que coordina, para revisarlos conjuntamente con el comisionado de la Prosecretaría de Capacitación, a fin de obtener acuerdo sobre los mismos, o en su defecto tomar nota de las modificaciones, ajustes o adiciones acordadas.
15. El Coordinador de Capacitación de cada Subdirección solicitará a las coordinaciones de capacitación que realicen los ajustes, modificaciones, o adiciones acordadas con las subcomisiones.
16. Una vez realizados los ajustes solicitados a los Planes y Programas, el Coordinador de Capacitación de cada Subdirección conjuntamente con el comisionado de la Prosecretaría de Capacitación revisarán nuevamente las modificaciones o adiciones solicitadas, hasta obtener acuerdo definitivo de los mismos.
17. Concluida la revisión y acuerdo de los Planes y Programas de Capacitación, las subcomisiones procederán a la firma de los formatos PPC-02 (Catálogo de Cursos) y cada uno de los PPC-03 (Cédula de curso) que conformen los Planes y Programas acordados.

( ) Se refiere a la actualización de las bases de datos generadas en los Planes y Programas 2006.

18. Cada Subdirección informará, mediante oficio, a la Gerencia de Desarrollo de Recursos Humanos de la conclusión de los Planes y Programas de Capacitación 2007, tanto de la fase de revisión y acuerdo, como de la fase de captura en el Sistema Capacita v.4., acompañado de un ejemplar impreso de sus Planes y Programas de Capacitación obtenidos del mismo, y presentados en carpeta blanca de argollas, debidamente ordenados, con separaciones por área e integrada con los siguientes formatos PPC's, todos ellos en versión 2007.

PPC-01	Identificación y contenido.
PPC-02	Catálogo de Cursos.
PPC-03	Cédula de Curso.
PPC-04	Resumen de Acciones de Capacitación Programadas por Área.
PPC-05	Plantilla de Instructores.
PPC-06	Directorio de Coordinadores de la Capacitación.
PPC-07	Inventario de Instalaciones Destinadas a Capacitación.
PPC-08	Catálogo de Instituciones Externas que Imparten Capacitación.
PPC-09 A Y B	Inventario de Mobiliario, Equipo y Herramientas para Capacitación.

19. La fecha límite para entregar a la Gerencia de Desarrollo de Recursos Humanos los Planes y Programas de Capacitación, Instrucción y Adiestramiento para el año 2007, debidamente revisados y acordados entre las partes (empresa-sindicato), será el día 01 de diciembre del año 2006.

## II. LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE REPORTES TRIMESTRALES DE ACCIONES DE CAPACITACIÓN REALIZADAS 2007.

1. Los Reportes Trimestrales de Acciones de Capacitación Realizadas, se presentarán al término de cada trimestre del año 2007 y las fechas de corte y entrega serán:

TRIMESTRE	COMPRENDE	FECHA DE CORTE	FECHA DE ENTREGA
Primero	Enero - marzo.	30 de marzo.	09 de abril.
Segundo	Abril - junio.	29 de junio.	06 de julio.
Tercero	Julio - septiembre.	28 de septiembre.	05 de octubre.
Cuarto	Octubre - diciembre.	28 de diciembre.	14 de diciembre.

2. En cada reporte se incluirán todas las acciones de capacitación que se hayan realizado durante el trimestre por reportar, mismas que fueron contempladas en los Planes y Programas de Capacitación, Instrucción y Adiestramiento 2007 y todas las áreas estarán obligadas a presentar sus resultados trimestralmente.
3. Los cursos realizados serán capturados y considerados en el mes en que concluyen.
4. Las acciones realizadas **NO** incluidas en los Planes y Programas, se considerarán **Fuera de Programa**.
5. Las acciones de capacitación programadas que se realicen en una fecha o trimestre diferente a la programada, **NO** se considerarán fuera de programa, y deberán reportarse en el trimestre en que se realicen.



6. Las erogaciones que se originen por el desarrollo de las acciones de capacitación, deberán aplicarse presupuestalmente a las subcuentas de inversión y explotación, conforme al procedimiento contenido en la Circular No. 039/03 de fecha julio 02 del año 2003 emitida por la Subdirección de Finanzas, acuerdo de la mesa de trabajo de presupuestos de la Comisión Mixta de Capacitación, Instrucción y Adiestramiento.
7. Cada área se encargará de conocer el presupuesto asignado tanto para inversión como en las subcuentas de explotación destinadas a capacitación, y será responsable de vigilar su aplicación oportuna y adecuada.
8. La Coordinación de Capacitación de cada Subdirección, conforme a los criterios trimestrales que emita la Gerencia de Desarrollo de Recursos Humanos, establecerá con los Coordinadores de las áreas de cada Subdirección las actividades a desarrollar, lugar de captura y tiempos de entrega.
9. Cada Coordinador de Capacitación, de acuerdo con su nivel jerárquico, deberá supervisar que se realicen las actividades de capacitación de manera oportuna, vigilando que:
  - ✓ Se realicen y se cumplan los Planes y Programas.
  - ✓ La aplicación presupuestal se haga conforme al procedimiento citado en el punto 6 de este apartado.
  - ✓ La información sea veraz.
  - ✓ Se realice oportunamente la captura de información en el Sistema Capacita v.4.
  - ✓ Se notifique a la Coordinación de Capacitación de su Subdirección que se ha concluido con el reporte trimestral.
10. La Coordinación de Capacitación de cada Subdirección, será la responsable de revisar que cada área cumpla con el programa de actividades en tiempo y forma.
11. La Coordinación de Capacitación de cada Subdirección, será la responsable de integrar e imprimir un ejemplar del reporte trimestral por áreas, y obtener el resumen global de la Subdirección que coordina, conformado por los siguientes formatos:

<b>RAC-01</b>	Identificación y Contenido.
<b>RAC-02</b>	Resumen Global de Acciones Realizadas por Trimestre.
<b>RAC-03</b>	Desglose de Acciones de Capacitación por Área.
<b>RAC-04</b>	Participantes por Curso.
<b>RAC-05</b>	Informe de Avance de Acciones de Capacitación Realizadas.
<b>RAC-06</b>	Desviaciones en Planes y Programas de Capacitación, Instrucción y Adiestramiento.

12. La Coordinación de Capacitación de cada Subdirección, será la responsable de enviar a la Gerencia de Desarrollo de Recursos Humanos, mediante oficio, un ejemplar del reporte trimestral y del resumen global de la Subdirección que coordina, conformado por los RAC's-01 al 06 en carpeta blanca de argollas, informando de la conclusión del mismo en el Sistema Capacita v.4, dentro de los tiempos determinados en cada trimestre.

# **CONVENIO DE PRODUCTIVIDAD**

CONVENIO QUE CELEBRAN, POR UNA PARTE, LUZ Y FUERZA DEL CENTRO, EN ADELANTE DENOMINADA "LyF", REPRESENTADA EN ESTE ACTO POR EL ING. JORGE GUTIÉRREZ VERA, EN SU CARÁCTER DE DIRECTOR GENERAL, ASISTIDO POR LOS CC. DR. CARLOS ALBERTO PUIG HERNÁNDEZ, SUBDIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS, Y LIC. MIGUEL ANGEL PINO DE LA ROSA, GERENTE DE RELACIONES LABORALES Y, POR LA OTRA, EL SINDICATO MEXICANO DE ELECTRICISTAS, EN ADELANTE DENOMINADO "EL SINDICATO", REPRESENTADO EN ESTE ACTO POR LOS SEÑORES MARTÍN ESPARZA FLORES, EN SU CALIDAD DE SECRETARIO GENERAL ASISTIDO DE LOS CC. JOSÉ HUMBERTO MONTES DE OCA LUNA, SECRETARIO DEL INTERIOR; FERNANDO AMEZCUA CASTILLO, SECRETARIO DEL EXTERIOR; ALFREDO SOTO SÁNCHEZ, SECRETARIO DEL TRABAJO; LUIS ROLANDO MORENO RESENDIZ, SECRETARIO DE EDUCACIÓN Y PROPAGANDA; PABLO RODRIGUEZ ÁLVAREZ, SECRETARIO DE ECONOMÍA Y ESTADÍSTICA; EDUARDO BOBADILLA ZARZA, SECRETARIO DE FOMENTO A LA SALUD Y PREVISIÓN SOCIAL; ALEJANDRO MUÑOZ RESENDIZ, SECRETARIO TESORERO; MARGARITO LÓPEZ ORTEGA, SECRETARIO DE ACTAS Y ACUERDOS; RUBEN MARTÍNEZ DURAN, PROSECRETARIO DEL TRABAJO; PIPINO CUEVAS VELÁZQUEZ, PROSECRETARIO DE ESCALAFONES; MIGUEL MÁRQUEZ RÍOS, PROSECRETARIO DE DIVISIONES; LAURO LÓPEZ GARCÍA, PROSECRETARIO DE OBRA DETERMINADA; JUAN MATEO HUARTE TRUJILLO, PROSECRETARIO DE SUCURSALES; VICENTE GUTIÉRREZ GARCIA, PROSECRETARIO DE JUBILADOS; RAMÓN RODOLFO ROSALES LULE, PROSECRETARIO DE CULTURA Y RECREACIÓN; ISRAEL GERARDO NÚÑEZ DELGADILLO, PROSECRETARIO DE SEGURIDAD E HIGIENE; CÉSAR PILAR MARBÁN, PROSECRETARIO DE CAPACITACIÓN, INSTRUCCIÓN Y ADIESTRAMIENTO; JOSÉ FERNANDO MUÑOZ PONCE, PROSECRETARIO DEL SERVICIO MÉDICO; GERMÁN ROMERO VALDEZ, PROCURADOR DE LA COMISIÓN AUTÓNOMA DE JUSTICIA; MARCO ANTONIO TERRAZAS RAYA, JUEZ DE LA COMISIÓN AUTÓNOMA DE JUSTICIA; JUAN CARLOS ESCALANTE AGUILAR, JUEZ DE LA COMISIÓN AUTÓNOMA DE JUSTICIA; GERARDO AVELAR FLORES, JUEZ DE LA COMISIÓN AUTÓNOMA DE JUSTICIA; GREGORIO ERNESTO PAREDES GÓMEZ, MIEMBRO DE LA COMISIÓN AUTÓNOMA DE HACIENDA; MARIO ANSELMO GARCÍA CARMONA, MIEMBRO DE LA COMISIÓN AUTÓNOMA DE HACIENDA; Y FERNANDO OLIVA QUIROZ, MIEMBRO DE LA COMISIÓN AUTÓNOMA DE HACIENDA.

EL PRESENTE CONVENIO SE SUSCRIBE CON LA COMPARECENCIA COMO TESTIGOS DE HONOR, DE LOS CC. SECRETARIOS DE ENERGÍA, DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, Y DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO, DOCTORA GEORGINA KESSEL MARTÍNEZ, LICENCIADO JAVIER LOZANO ALARCÓN Y DOCTOR AGUSTÍN CARSTENS CARSTENS, RESPECTIVAMENTE.

*[Handwritten signatures and scribbles at the top of the page]*

**CONSIDERANDO**

Que a partir del diagnóstico de la situación técnica, financiera, operativa y administrativa del organismo público descentralizado "Luz y Fuerza del Centro", y con el profundo convencimiento de las partes de que la misma amerita el concurso de las voluntades del organismo, sindicato, trabajadores y Gobierno Federal, para mejorar la eficiencia y eficacia en la prestación del servicio público de energía eléctrica que tiene encomendado desarrollar en la zona central del país;

Que para lograr lo anterior, es necesario establecer las bases para el incremento de la productividad y competitividad del organismo, siempre con pleno respeto a los derechos de los trabajadores, como un elemento fundamental para lograr la eficiencia en sus procesos productivos, en función de lo cual han concertado la celebración del presente Convenio;

Expuesto lo anterior, las partes acuerdan sujetar este instrumento a las declaraciones y cláusulas siguientes:

**DECLARACIONES**

- I. Declara LyF, que:
  - a) Es un organismo público descentralizado del Gobierno Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios, creado mediante Decreto presidencial el 8 de febrero de 1994, cuyo objeto es la prestación del servicio público de energía eléctrica que estaba a cargo de las empresas Compañía de Luz y Fuerza del Centro, S.A., Compañía de Luz y Fuerza de Pachuca, S.A., Compañía Mexicana Meridional de Fuerza, S.A. y Compañía de Luz y Fuerza Eléctrica de Toluca, S.A., y
  - b) Su Director General cuenta con facultades suficientes para suscribir el presente Convenio, en los términos de lo dispuesto por el artículo 7 de su Decreto de creación.

*[Extensive handwritten signatures and scribbles surrounding the text, including a signature that appears to say 'Luz y Fuerza del Centro']*

Declarar el Sindicato, que:

- a) Es una organización de trabajadores constituida como sindicato de industria de jurisdicción federal, con fecha 14 de diciembre de 1914, y que se encuentra debidamente registrada bajo el folio número 760, ante la Dirección General de Registro de Asociaciones de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, y
- b) Su Secretario General, asistido por los miembros de su Comité Central, se encuentran debidamente instruidos por la Asamblea General de la Organización para suscribir el presente Convenio.

III. Declaran ambas Partes, que:

- a) LyF y el Sindicato han asumido, en el pasado, diversos compromisos de productividad para la prestación del servicio público de energía eléctrica en la zona central del país, algunos de los cuales fueron consignados en el Contrato Colectivo de Trabajo que tienen celebrado y en Convenios complementarios al mismo, destacando los celebrados el 14 de marzo de 1989 y el 1° de febrero de 1994;
- b) Con fecha 16 de marzo de 2006 celebraron un Convenio ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, con objeto de mejorar la situación financiera y lograr la modernización productiva de LyF;
- c) En el espíritu de cooperación que ha prevalecido entre LyF y el Sindicato, han determinado la necesidad de reforzar las acciones que han emprendido para corregir los problemas estructurales de ese organismo y encontrar soluciones que permitan prestar un mejor servicio público de energía eléctrica, y
- d) Para tales efectos, han acordado iniciar la reestructuración integral del organismo, intensificando la reingeniería de sus procesos productivos,

administrativos y de servicios, a fin de mejorar la situación técnica, operativa y financiera del mismo.

#### CLÁUSULAS

**PRIMERA.-** Las partes acuerdan la adopción de indicadores y metas de productividad globales y de área, con objeto de mejorar el desempeño del organismo, mismos que se señalan en el Anexo de este Convenio. Del mismo modo, reconocen la necesidad de actualizar y proponer nuevos indicadores y metas de productividad a través de la Comisión Mixta Permanente de Productividad.

Los nuevos indicadores y metas estarán sujetos, en su caso, a los planes y programas para el desarrollo de la infraestructura requerida para la prestación del servicio público de energía eléctrica con un alto nivel de confiabilidad, así como a la reingeniería de los procesos de trabajo y la selección e implantación de los adelantos tecnológicos que permitan el mejor desempeño del organismo y al suministro de recursos materiales indispensables.

**SEGUNDA.-** Las partes acuerdan que en un plazo no mayor de 60 días naturales, se instalará la mesa de trabajo de la Comisión Mixta Permanente de Productividad, misma que habrá de definir las nuevas metas globales y por área, así como la metodología de implantación y evaluación de los indicadores y metas, que permitan mejorar la eficiencia y la eficacia de las áreas técnicas, operativas, administrativas y financieras del organismo.

**TERCERA.-** Las partes acuerdan ampliar la cobertura del Convenio de Colaboración celebrado entre LyF y el Instituto Politécnico Nacional el 15 de septiembre del 2006, a efecto de llevar a cabo una reingeniería de todos los procesos de trabajo del organismo. A partir de los resultados así obtenidos, las partes están de acuerdo en reestructurar orgánicamente a LyF, mediante la revisión de los convenios y acuerdos departamentales correspondientes.

Una vez que se conozcan los resultados de la reingeniería de procesos del organismo y, como consecuencia de ello, se determinara, en su caso, que los procesos pueden ser desarrollados con un menor número de trabajadores en las respectivas áreas, el personal que quede sin actividad será reubicado en aquellas áreas que requieran más personal en términos del propio proceso de reingeniería, previa capacitación.

*[Handwritten signature]*

Con la finalidad de garantizar el empleo y evitar separaciones, las partes acuerdan que el personal que no pueda ser reubicado conforme al párrafo anterior, pasará a ocupar las vacantes que se generen con motivo de la jubilación de trabajadores, previa la capacitación correspondiente y los movimientos de personal a que haya lugar, en la inteligencia de que la plaza que deje el trabajador que sea reubicado no genera una vacante.

**CUARTA.-** Las partes se obligan en un plazo no mayor de 90 días, contados a partir de la fecha de firma de este Convenio, a presentar un programa para revisar todos los convenios y acuerdos departamentales, a fin de elevar la productividad de los trabajadores y, con ello, mejorar la calidad y confiabilidad del servicio, para lo cual se estará a lo dispuesto en la Cláusula 30 del Contrato Colectivo de Trabajo. Las partes se comprometen a implementar un programa de capacitación, para que el personal desarrolle y ejecute nuevas y múltiples funciones. Para tal efecto, LyF proveerá los recursos presupuestales que se requieran.

**QUINTA.-** Con el propósito de mejorar la atención de los usuarios, dar seguimiento en tiempo real a todas las actividades del proceso comercial, así como reducir significativamente el valor de las pérdidas no técnicas, las partes acuerdan iniciar la implementación del nuevo sistema comercial diseñado por el Instituto Politécnico Nacional, en un plazo no mayor de 120 días, contados a partir de la fecha de firma de este Convenio. Para tal efecto, LyF proveerá los recursos presupuestales que se requieran.

**SEXTA.-** El Sindicato se compromete a coadyuvar con LyF en el objetivo de disminuir las pérdidas de energía no técnicas, hasta alcanzar al 30 de noviembre de 2012, un nivel de pérdidas similar al resto del Sector Eléctrico Nacional. Para tal efecto, se deberá observar lo establecido en el Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal que corresponda.

Los recursos obtenidos de las acciones resultantes de dicho programa, se destinarán a los proyectos que establezca el Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación de que se trate.

LyF presentará al Sindicato un sistema para remunerar los esfuerzos que realicen los trabajadores involucrados en la reducción de las pérdidas.

*[Extensive handwritten signatures and scribbles surrounding the text blocks]*

*[Handwritten signature]*

**SÉPTIMA.-** El Gobierno Federal, a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, procederá a la asunción de la deuda de LyF. Para tal efecto, dentro de los 30 días siguientes a la fecha de firma del presente Convenio, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público asumirá el equivalente al diez por ciento de dicha deuda y, el remanente, se reducirá proporcionalmente al cumplimiento de las metas de reducción de pérdidas consignadas en el punto 13 del Anexo del presente Convenio.

*[Handwritten signature]*

**OCTAVA.-** El Gobierno Federal, a través de la Secretaría de Energía, convocará en un plazo no mayor de 30 días, contados a partir de la fecha de firma de este Convenio, a la instalación de una mesa de trabajo con la participación de la Comisión Federal de Electricidad, LyF y el Sindicato, a fin de revisar el contrato de compraventa de energía celebrado entre ambos organismos públicos el 23 de febrero del 2000, con la finalidad de disminuir el precio de la energía en bloque.

**NOVENA.-** LyF se compromete a preparar la ingeniería conceptual para la construcción de una central de ciclo combinado en los terrenos de la central termoeléctrica Ing. Jorge Luque Loyola, y a licitar la elaboración del proyecto de ingeniería básica, de ingeniería de detalle y las bases de licitación respectivas, así como a solicitar ante las autoridades correspondientes, a la brevedad posible, las autorizaciones y los recursos necesarios para tal efecto.

*[Handwritten signature]*

De igual forma y con objeto de dar cumplimiento a la transitoria cuarta de la cláusula 10 del Contrato Colectivo de Trabajo, LyF se compromete a llevar a cabo los estudios para la repotenciación de la central hidroeléctrica de Necaxa y preparar la ingeniería conceptual, con objeto de licitar la ingeniería básica, la ingeniería de detalle y las bases de licitación. Lo anterior se deberá llevar a cabo durante el año 2009.

*[Handwritten signature]*

**DECIMA.-** Con el propósito de facilitar el acceso a la Sociedad de la Información, a precios y calidad competitivos en la zona de influencia de LyF, las partes se comprometen a realizar en forma conjunta los estudios de factibilidad técnica, jurídica y económica para gestionar ante la Secretaría de Comunicaciones y la Comisión



Federal de Telecomunicaciones, la obtención de una concesión de red pública de telecomunicaciones, para la prestación de servicios de transmisión de voz, datos y video, a través de una filial de LyF creada para ese fin, aprovechando la infraestructura del organismo.

El desarrollo de este proyecto supone el compromiso de las partes por mejorar en forma sustancial la capacidad técnica, operativa y financiera del organismo.

**DECIMA PRIMERA.-** El Sindicato se compromete a que las obras ejecutadas por la Subdirección de Construcción, tales como subestaciones y líneas de transmisión, se realicen de acuerdo con los estándares del resto del Sector Eléctrico Nacional, en términos de tiempo y costo, siempre y cuando se cuente oportunamente con los insumos requeridos en el programa de la obra.

Las partes evaluarán el desarrollo de esos trabajos y, en su caso, acuerdan tomar las medidas necesarias para garantizar el cumplimiento de este propósito.

**DÉCIMA SEGUNDA.-** El Sindicato y LyF se obligan a presentar y ratificar este Convenio ante la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje para su aprobación y depósito, autorizando para tales efectos, indistintamente, por parte del Sindicato a los licenciados José Antonio Miranda Sánchez y Humberto Oseguera Barajas y, por parte de LyF, a los licenciados Miguel Ángel Pino de la Rosa, José Méndez Hernández, Ricardo Olvera Conde y Rogelio Carrillo Miramontes, indistintamente.

Enteradas las partes del alcance y contenido legal del presente instrumento, lo suscriben de conformidad en cinco tantos, en la Ciudad de México, Distrito Federal, a los dieciséis días del mes de marzo de dos mil ocho.

*[Handwritten signatures and scribbles surrounding the text]*

HOJA DE FIRMAS DEL CONVENIO  
CELEBRADO ENTRE LUZ Y FUERZA  
DEL CENTRO Y EL SINDICATO  
MEXICANO DE ELECTRICISTAS DE  
FECHA DIECISEIS DE MARZO DE DOS  
MIL OCHO

POR LyF

POR EL SINDICATO

ING. JORGE GUTIÉRREZ VERA  
DIRECTOR GENERAL

SR. MARTÍN ESPARZA FLORES  
SECRETARIO GENERAL

TESTIGOS DE HONOR

LA SECRETARIA DE ENERGÍA


DRA. GEORGINA KESSEL MARTÍNEZ

EL SECRETARIO DEL TRABAJO Y  
PREVISIÓN SOCIAL

EL SECRETARIO DE HACIENDA  
Y CRÉDITO PÚBLICO



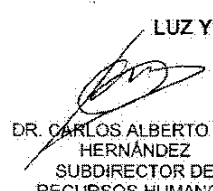
LIC. JAVIER LOZANO ALARCÓN



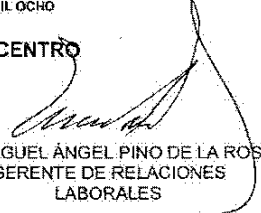
DR. AGUSTÍN CARSTENS  
CARSTENS

HOJA DE FIRMAS DEL CONVENIO  
CELEBRADO ENTRE LUZ Y FUERZA  
DEL CENTRO Y EL SINDICATO  
MEXICANO DE ELECTRICISTAS DE  
FECHA DIECISEIS DE MARZO DE DOS  
MIL OCHO

**LUZ Y FUERZA DEL CENTRO**




DR. CARLOS ALBERTO PUIG  
HERNÁNDEZ  
SUBDIRECTOR DE  
RECURSOS HUMANOS



LIC. MIGUEL ÁNGEL PINO DE LA ROSA  
GERENTE DE RELACIONES  
LABORALES


**SINDICATO MEXICANO DE ELECTRICISTAS**



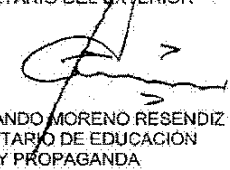
JOSE HUMBERTO MONTES DE OCA  
SECRETARIO DEL INTERIOR



FERNANDO AMEZCUA CASTILLO  
SECRETARIO DEL EXTERIOR



ALFREDO SOTO SÁNCHEZ  
SECRETARIO DEL TRABAJO



LUIS ROLANDO MORENO RESENDIZ  
SECRETARIO DE EDUCACION  
Y PROPAGANDA

HOJA DE FIRMAS DEL CONVENIO  
CELEBRADO ENTRE LUZ Y  
FUERZA DEL CENTRO Y EL  
SINDICATO MEXICANO DE  
ELECTRICISTAS DE FECHA  
DIECISEIS DE MARZO DE DOS MIL  
OCHO



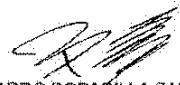
PABLO RODRIGUEZ ALVAREZ  
SECRETARIO DE ECONOMIA  
Y ESTADISTICA



ALEJANDRO MUÑOZ RESENDIZ  
SECRETARIO TESORERO




MARGARITO LÓPEZ ORTEGA  
SECRETARIO DE ACTAS Y  
ACUERDOS




EDUARDO BOBADILLA ZARZA  
SECRETARIO DE FOMENTO A LA  
SALUD Y PREVISION SOCIAL



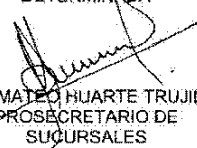
RUBÉN MARTÍNEZ DURÁN  
PROSECRETARIO DE TRABAJO




LAURO LÓPEZ GARCÍA  
PROSECRETARIO DE OBRA  
DETERMINADA




MIGUEL MÁRQUEZ RÍOS  
PROSECRETARIO DE DIVISIONES



JUAN MATEO HUARTE TRUJILLO  
PROSECRETARIO DE  
SUCURSALES



ING. PIPINO CUEVAS VELÁZQUEZ  
PROSECRETARIO DE  
ESCALAFONES



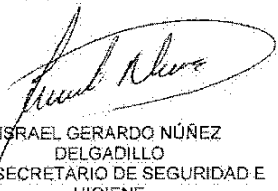
VICENTE GUTIÉRREZ GARCÍA  
PROSECRETARIO DE JUBILADOS



HOJA DE FIRMAS DEL CONVENIO  
CELEBRADO ENTRE LUZ Y  
FUERZA DEL CENTRO Y EL  
SINDICATO MEXICANO DE  
ELECTRICISTAS DE FECHA  
DIECISIS DE MARZO DE DOS MIL  
OCHO



RAMÓN ROSALES LULE  
PROSECRETARIO DE CULTURA Y  
RECREACIÓN




ISRAEL GERARDO NÚÑEZ  
DELGADILLO  
PROSECRETARIO DE SEGURIDAD E  
HIGIENE



CÉSAR PILAR MARBÁN  
PROSECRETARIO DE  
CAPACITACIÓN, INSTRUCCIÓN Y  
ADIENTRAMIENTO



FERNANDO MUÑOZ PONCE  
PROSECRETARIO DEL  
SERVICIO MÉDICO



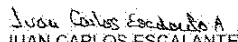
GERMÁN ROMERO VALDEZ  
PROCURADOR DE LA COMISIÓN  
AUTÓNOMA DE JUSTICIA



MARCO ANTONIO TERRAZAS RAYA  
JUEZ DE LA COMISIÓN AUTÓNOMA DE  
JUSTICIA



GERARDO AVELAR FLORES  
JUEZ DE LA COMISIÓN AUTÓNOMA  
DE JUSTICIA

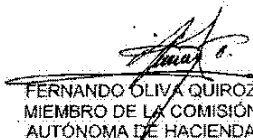


JUAN CARLOS ESCALANTE  
JUEZ DE LA COMISIÓN AUTÓNOMA  
DE JUSTICIA

HOJA DE FIRMAS DEL CONVENIO  
CELEBRADO ENTRE LUZ Y  
FUERZA DEL CENTRO Y EL  
SINDICATO MEXICANO DE  
ELECTRICISTAS DE FECHA  
DIECISEIS DE MARZO DE DOS MIL  
OCHO



MARIO ANSELMO GARCÍA  
CARMONA  
MIEMBRO DE LA COMISIÓN  
AUTÓNOMA DE HACIENDA

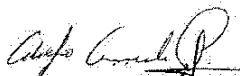


FERNANDO OLIVA QUIROZ  
MIEMBRO DE LA COMISIÓN  
AUTÓNOMA DE HACIENDA



GREGORIO PAREDES GOMEZ  
MIEMBRO DE LA COMISIÓN  
AUTÓNOMA DE HACIENDA

**DIRECTIVA DE LA COMISIÓN LEGISLATIVA**



ADOLFO ARREOLA PULIDO  
PRESIDENTE



ALFREDO RÍOS SOLÍS  
PRIMER SECRETARIO



HÉCTOR LUIS ROJAS MÁRQUEZ  
SEGUNDO SECRETARIO



HÉCTOR ESCALONA FRAGOSO  
TERCER SECRETARIO



HOJA DE FIRMAS DEL CONVENIO  
CELEBRADO ENTRE LUZ Y  
FUERZA DEL CENTRO Y EL  
SINDICATO MEXICANO DE  
ELECTRICISTAS DE FECHA  
DIECISÉIS DE MARZO DE DOS MIL  
OCHO

HÉCTOR JIMÉNEZ SÁNCHEZ  
CUARTO SECRETARIO

COMISIÓN PERMANENTE

ÓSCAR MAGARINO LUEVANO

GERÓNIMO RAMÍREZ CASTELLÁN

RICARDO ARENAS RODRÍGUEZ

VÍCTOR MANUEL PÉREZ BRAVO

RAYMUNDO EDUARDO GARCÍA  
ORTIZ

CARLOS MAGARINO LUEVANO



MAURO RODRÍGUEZ GUZMÁN  
FRANCISCO HERNÁNDEZ CALIXTO

BLAS GAYOSSO AMADOR  
ELÍAS LOREDO ROMO

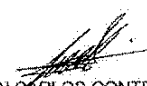




HOJA DE FIRMAS DEL CONVENIO  
CELEBRADO ENTRE LUZ Y  
FUERZA DEL CENTRO Y EL  
SINDICATO MEXICANO DE  
ELECTRICISTAS DE FECHA  
DIECISEIS DE MARZO DE DOS MIL  
OCHO



MARIO BENITEZ CHÁVEZ



JUAN CARLOS CONTRERAS  
CARVANTES

ANEXO 1  
INDICADORES LUZ Y FUERZA DEL CENTRO

NUMERO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	METAS					RESPONSABLE
			2008	2009	2010	2011	2012	
1	Tiempo de restablecimiento de suministro individual.	Horas	18	16	14	12	10	SD
2	Tiempo de restablecimiento de suministro en circuito de media tensión.	Horas	3	2.46	2.3	2.15	2	SD
3	Tiempo total desde la apertura de la Solicitud de Servicio hasta la entrega de la carta de aportación al solicitante. Servicios colectivos en baja tensión.	Días	61	39	25	16	10	SD
4	Tiempo total desde la apertura de la Solicitud de Servicio hasta la entrega de la carta de aportación al solicitante. Servicios en baja y media tensión.	Días	61	39	25	16	10	SD
5	Conexión de suministros en baja tensión.	Días	6.4	5.2	4.5	3	2	SCM
6	Conexión de suministros en media tensión.	Días	30	20	16	10	3	SCM
7	Atención de inconformidades por alto consumo.	Días	6.2	5.8	5	4.5	4	SCM
8	Reconexión de servicios cortados por falta de pago.	Días	4.7	4.5	3	2	1	SCM
9	Revisión del medidor a solicitud del cliente.	Días	20	15	10	8	5	SCM
10	Atención de solicitudes para incrementar la carga en servicios en alta tensión.	Días	60	55	45	40	35	SPE
11	Tiempo de interrupción por Usuario (TU)	min/usuario	106	101	97	93	90	SD
12	Ventas por trabajador de distribución	GMH/trabajador	5.13	5.84	6.07	7.77	9.09	SD
13	Perdidas	%	31.93	28	23	18	12	SCM
14	Ventas por trabajador de comercialización	GMH/trabajador	4.46	4.86	5.27	6.88	6.49	SCM

Handwritten signatures and initials are present throughout the document, including names like 'Hernán', 'Rosa', and 'Juan Carlos Espinosa A'. There are also various stamps and marks, including a large 'X' and some illegible text.

ANEXO 1

INDICADORES LUZ Y FUERZA DEL CENTRO

NÚMERO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	METAS					RESPONSABLE
			2008	2009	2010	2011	2012	
15	Usuarios por trabajador de comercialización.	usuario/trab	833	906	973	1,048	1,130	SCM
16	Costo por m3 de concreto precolado.	m3/año	3,300	3,600	3,900	4,200	4,500	FYT
17	Estructura soldada	Kg/año (miles)	860	865	910	965	1,020	FYT
18	Estructura acornillada	Kg/año (miles)	1,600	1,920	2,040	2,180	2,280	FYT
19	Herrajes distribución y medición	Kg/año (miles)	2,700	2,780	2,860	2,940	3,020	FYT
20	Gabinetes de control, protección y medición.	Secciones	800	850	720	800	880	FYT
21	Costo por poste de línea de distribución (electrificacón trifásica).	\$/Poste	26,433.13	26,102.72	25,772.30	25,441.89	25,111.46	SC-SD
22	Costo por km de línea de transmisión.	\$/km.	1,887,966	1,817,186	1,749,042	1,683,453	1,620,323	SC
23	Costo por MVA en subestaciones	\$/MVA	1,032,026	963,325	956,075	920,423	885,714	SC
24	Capacidad instalada en transformación por trabajador en transformación	MVA/trabajador	21.80	23.89	25.24	28.88	31.86	SP
25	Líneas de transmisión por trabajador de transmisión	Km/trabajador	16.38	17.21	18.11	19.10	20.20	SP
26	Costo de nómina entre costo de administración.	\$/\$/	0.51	0.60	0.49	0.43	0.48	SF

# **ARTÍCULOS**

- **123 APARTADO A CONSTITUCIÓN POLÍTICA  
DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS**
- **153 A – 153 X LEY FEDERAL DEL TRABAJO**
- **40 LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN  
PUBLICA FEDERAL**

**CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS**  
Constitución publicada en el Diario Oficial de la Federación el 5 de febrero de  
1917

**TEXTO VIGENTE**

Última reforma publicada DOF 13-04-2011

**Título Sexto**

**Del Trabajo y de la Previsión Social**

**Artículo 123.** Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley.

El Congreso de la Unión, sin contravenir a las bases siguientes deberá expedir leyes sobre el trabajo, las cuales regirán:

**A.** Entre los obreros, jornaleros, empleados domésticos, artesanos y de una manera general, todo contrato de trabajo:

**I.** La duración de la jornada máxima será de ocho horas.

**II.** La jornada máxima de trabajo nocturno será de 7 horas. Quedan prohibidas: las labores insalubres o peligrosas, el trabajo nocturno industrial y todo otro trabajo después de las diez de la noche, de los menores de dieciséis años;

**III.** Queda prohibida la utilización del trabajo de los menores de catorce años. Los mayores de esta edad y menores de dieciséis tendrán como jornada máxima la de seis horas.

IV. Por cada seis días de trabajo deberá disfrutar el operario de un día de descanso, cuando menos.

V. Las mujeres durante el embarazo no realizarán trabajos que exijan un esfuerzo considerable y signifiquen un peligro para su salud en relación con la gestación; gozarán forzosamente de un descanso de seis semanas anteriores a la fecha fijada aproximadamente para el parto y seis semanas posteriores al mismo, debiendo percibir su salario íntegro y conservar su empleo y los derechos que hubieren adquirido por la relación de trabajo. En el período de lactancia tendrán dos descansos extraordinarios por día, de media hora cada uno para alimentar a sus hijos;

VI. Los salarios mínimos que deberán disfrutar los trabajadores serán generales o profesionales. Los primeros regirán en las áreas geográficas que se determinen; los segundos se aplicarán en ramas determinadas de la actividad económica o en profesiones, oficios o trabajos especiales.

Los salarios mínimos generales deberán ser suficientes para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia, en el orden material, social y cultural, y para proveer a la educación obligatoria de los hijos. Los salarios mínimos profesionales se fijarán considerando, además, las condiciones de las distintas actividades económicas.

Los salarios mínimos se fijarán por una comisión nacional integrada por representantes de los trabajadores, de los patrones y del gobierno, la que podrá auxiliarse de las comisiones especiales de carácter consultivo que considere indispensables para el mejor desempeño de sus funciones.

VII. Para trabajo igual debe corresponder salario igual, sin tener en cuenta sexo ni nacionalidad.

VIII. El salario mínimo quedará exceptuado de embargo, compensación o descuento.

IX. Los trabajadores tendrán derecho a una participación en las utilidades de las empresas, regulada de conformidad con las siguientes normas:

a) Una Comisión Nacional, integrada con representantes de los trabajadores, de los patronos y del Gobierno, fijará el porcentaje de utilidades que deba repartirse entre los trabajadores;

b) La Comisión Nacional practicará las investigaciones y realizará los estudios necesarios y apropiados para conocer las condiciones generales de la economía nacional. Tomará asimismo en consideración la necesidad de fomentar el desarrollo industrial del País, el interés razonable que debe percibir el capital y la necesaria reinversión de capitales;

c) La misma Comisión podrá revisar el porcentaje fijado cuando existan nuevos estudios e investigaciones que los justifiquen.

d) La Ley podrá exceptuar de la obligación de repartir utilidades a las empresas de nueva creación durante un número determinado y limitado de años, a los trabajos de exploración y a otras actividades cuando lo justifique su naturaleza y condiciones particulares;

e) Para determinar el monto de las utilidades de cada empresa se tomará como base la renta gravable de conformidad con las disposiciones de la Ley del Impuesto sobre la Renta. Los trabajadores podrán formular ante la Oficina correspondiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público las objeciones que juzguen convenientes, ajustándose al procedimiento que determine la ley;

f) El derecho de los trabajadores a participar en las utilidades no implica la facultad de intervenir en la dirección o administración de las empresas.

X. El salario deberá pagarse precisamente en moneda de curso legal, no siendo permitido hacerlo efectivo con mercancías, ni con vales, fichas o cualquier otro signo representativo con que se pretenda substituir la moneda.

XI. Cuando, por circunstancias extraordinarias deban aumentarse las horas de jornada, se abonará como salario por el tiempo excedente un 100% más de lo fijado para las horas normales. En ningún caso el trabajo extraordinario podrá exceder de tres horas diarias, ni de tres veces consecutivas. Los menores de dieciséis años no serán admitidos en esta clase de trabajos.

XII. Toda empresa agrícola, industrial, minera o de cualquier otra clase de trabajo, estará obligada, según lo determinen las leyes reglamentarias a proporcionar a los trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas. Esta obligación se cumplirá mediante las aportaciones que las empresas hagan a un fondo nacional de la vivienda a fin de constituir depósitos en favor de sus trabajadores y establecer un sistema de financiamiento que permita otorgar a éstos crédito barato y suficiente para que adquieran en propiedad tales habitaciones.

Se considera de utilidad social la expedición de una ley para la creación de un organismo integrado por representantes del Gobierno Federal, de los trabajadores y de los patrones, que administre los recursos del fondo nacional de la vivienda. Dicha ley regulará las formas y procedimientos conforme a los cuales los trabajadores podrán adquirir en propiedad las habitaciones antes mencionadas.

Las negociaciones a que se refiere el párrafo primero de esta fracción, situadas fuera de las poblaciones, están obligadas a establecer escuelas, enfermerías y demás servicios necesarios a la comunidad.



Además, en esos mismos centros de trabajo, cuando su población exceda de doscientos (*doscientos, sic DOF 09-01-1978*) habitantes, deberá reservarse un espacio de terreno, que no será menor de cinco mil metros cuadrados, para el establecimiento de mercados públicos, instalación de edificios destinados a los servicios municipales y centros recreativos.

Queda prohibido en todo centro de trabajo, el establecimiento de expendios de bebidas embriagantes y de casas de juego de azar.

XIII. Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patronos deberán cumplir con dicha obligación.

XIV. Los empresarios serán responsables de los accidentes del trabajo y de las enfermedades profesionales de los trabajadores, sufridas con motivo o en ejercicio de la profesión o trabajo que ejecuten; por lo tanto, los patronos deberán pagar la indemnización correspondiente, según que haya traído como consecuencia la muerte o simplemente incapacidad temporal o permanente para trabajar, de acuerdo con lo que las leyes determinen. Esta responsabilidad subsistirá aún en el caso de que el patrono contrate el trabajo por un intermediario.

XV. El patrón estará obligado a observar, de acuerdo con la naturaleza de su negociación, los preceptos legales sobre higiene y seguridad en las instalaciones de su establecimiento, y a adoptar las medidas adecuadas para prevenir accidentes en el uso de las máquinas, instrumentos y materiales de trabajo, así como a organizar de tal manera éste, que resulte la mayor garantía para la salud y la vida de los trabajadores, y del producto de la concepción, cuando se trate de mujeres embarazadas. Las leyes contendrán, al efecto, las sanciones procedentes en cada caso;

XVI. Tanto los obreros como los empresarios tendrán derecho para coaligarse en defensa de sus respectivos intereses, formando sindicatos, asociaciones profesionales, etc.

XVII. Las leyes reconocerán como un derecho de los obreros y de los patronos, las huelgas y los paros.

XVIII. Las huelgas serán lícitas cuando tengan por objeto conseguir el equilibrio entre los diversos factores de la producción, armonizando los derechos del trabajo con los del capital. En los servicios públicos será obligatorio para los trabajadores dar aviso, con diez días de anticipación, a la Junta de Conciliación y Arbitraje, de la fecha señalada para la suspensión del trabajo. Las huelgas serán consideradas como ilícitas únicamente cuando la mayoría de los huelguistas ejerciera actos violentos contra las personas o las propiedades, o en caso de guerra, cuando aquéllos pertenezcan a los establecimientos y servicios que dependan del Gobierno.

XIX. Los paros serán lícitos únicamente cuando el exceso de producción haga necesario suspender el trabajo para mantener los precios en un límite costeable, previa aprobación de la Junta de Conciliación y Arbitraje.

XX. Las diferencias o los conflictos entre el capital y el trabajo, se sujetarán a la decisión de una Junta de Conciliación y Arbitraje, formada por igual número de representantes de los obreros y de los patronos, y uno del Gobierno.

XXI. Si el patrono se negare a someter sus diferencias al arbitraje o a aceptar el laudo pronunciado por la Junta, se dará por terminado el contrato de trabajo y quedará obligado (*obligado, sic DOF 21-11-1962*) a indemnizar al obrero con el importe de tres meses de salario, además de la responsabilidad que le resulte del conflicto. Esta disposición no será aplicable en los casos de las acciones consignadas en la fracción siguiente. Si la negativa fuere de los trabajadores, se dará por terminado el contrato de trabajo.

XXII. El patrono que despida a un obrero sin causa justificada o por haber ingresado a una asociación o sindicato, o por haber tomado parte en una huelga lícita, estará obligado, a elección del trabajador, a cumplir el contrato o a indemnizarlo con el importe de tres meses de salario. La Ley determinará los casos en que el patrono podrá ser eximido de la obligación de cumplir el contrato, mediante el pago de una indemnización. Igualmente tendrá la obligación de indemnizar al trabajador con el importe de tres meses de salario, cuando se retire del servicio por falta de probidad del patrono o por recibir de él malos tratamientos, ya sea en su persona o en la de su cónyuge, padres, hijos o hermanos. El patrono no podrá eximirse de esta responsabilidad, cuando los malos tratamientos provengan de dependientes o familiares que obren con el consentimiento (*consentimiento, sic DOF 21-11-1962*) o tolerancia de él.

XXIII. Los créditos en favor de los trabajadores por salario o sueldos devengados en el último año, y por indemnizaciones, tendrán preferencia sobre cualquiera otros en los casos de concurso o de quiebra.

XXIV. De las deudas contraídas por los trabajadores a favor de sus patronos, de sus asociados, familiares o dependientes, sólo será responsable el mismo trabajador, y en ningún caso y por ningún motivo se podrá exigir a los miembros de su familia, ni serán exigibles dichas deudas por la cantidad excedente del sueldo del trabajador en un mes.

XXV. El servicio para la colocación de los trabajadores será gratuito para éstos, ya se efectúe por oficinas municipales, bolsas de trabajo o por cualquier otra institución oficial o particular.

En la prestación de este servicio se tomará en cuenta la demanda de trabajo y, en igualdad de condiciones, tendrán prioridad quienes representen la única fuente de ingresos en su familia.

**XXVI.** Todo contrato de trabajo celebrado entre un mexicano y un empresario extranjero, deberá ser legalizado por la autoridad municipal competente y visado por el Cónsul de la Nación a donde el trabajador tenga que ir, en el concepto de que además de las cláusulas ordinarias, se especificará claramente que los gastos de repatriación quedan a cargo del empresario contratante.

**XXVII.** Serán condiciones nulas y no obligarán a los contrayentes, aunque se expresen en el contrato:

a) Las que estipulen una jornada inhumana por lo notoriamente excesiva, dada la índole del trabajo.

b) Las que fijen un salario que no sea remunerador a juicio de las Juntas de Conciliación y Arbitraje.

c) Las que estipulen un plazo mayor de una semana para la percepción del jornal.

d) Las que señalen un lugar de recreo, fonda, café, taberna, cantina o tienda para efectuar el pago del salario, cuando no se trate de empleados en esos establecimientos.

e) Las que entrañen obligación directa o indirecta de adquirir los artículos de consumo en tiendas o lugares determinados.

f) Las que permitan retener el salario en concepto de multa.

g) Las que constituyan renuncia hecha por el obrero de las indemnizaciones a que tenga derecho por accidente del trabajo, y enfermedades profesionales, perjuicios ocasionados por el incumplimiento del contrato o despedírsele de la obra.

h) Todas las demás estipulaciones que impliquen renuncia de algún derecho consagrado a favor del obrero en las leyes de protección y auxilio a los trabajadores.

XXVIII. Las leyes determinarán los bienes que constituyan el patrimonio de la familia, bienes que serán inalienables, no podrán sujetarse a gravámenes reales ni embargos, y serán transmisibles a título de herencia con simplificación de las formalidades de los juicios sucesorios.

XXIX. Es de utilidad pública la Ley del Seguro Social, y ella comprenderá seguros de invalidez, de vejez, de vida, de cesación involuntaria del trabajo, de enfermedades y accidentes, de servicios de guardería y cualquier otro encaminado a la protección y bienestar de los trabajadores, campesinos, no asalariados y otros sectores sociales y sus familiares.

XXX. Asimismo serán consideradas de utilidad social, las sociedades cooperativas para la construcción de casas baratas e higiénicas, destinadas a ser adquiridas en propiedad, por los trabajadores en plazos determinados.

XXXI. La aplicación de las leyes del trabajo corresponde a las autoridades de los Estados, en sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de las autoridades federales en los asuntos relativos a:

a) Ramas industriales y servicios:

1. Textil;
2. Eléctrica;
3. Cinematográfica;
4. Hulera;
5. Azucarera;

6. Minera;
7. Metalúrgica y siderúrgica, abarcando la explotación de los minerales básicos, el beneficio y la fundición de los mismos, así como la obtención de hierro metálico y acero a todas sus formas y ligas y los productos laminados de los mismos;
8. De hidrocarburos;
9. Petroquímica;
10. Cementera;
11. Calera;
12. Automotriz, incluyendo autopartes mecánicas o eléctricas;
13. Química, incluyendo la química farmacéutica y medicamentos;
14. De celulosa y papel;
15. De aceites y grasas vegetales;
16. Productora de alimentos, abarcando exclusivamente la fabricación de los que sean empacados, enlatados o envasados o que se destinen a ello;
17. Elaboradora de bebidas que sean envasadas o enlatadas o que se destinen a ello;
18. Ferrocarrilera;
19. Maderera básica, que comprende la producción de aserradero y la fabricación de triplay o aglutinados de madera;
20. Vidriera, exclusivamente por lo que toca a la fabricación de vidrio plano, liso o labrado, o de envases de vidrio; y
21. Tabacalera, que comprende el beneficio o fabricación de productos de tabaco;
22. Servicios de banca y crédito.

**b) Empresas:**

1. Aquéllas que sean administradas en forma directa o descentralizada por el Gobierno Federal;
2. Aquéllas que actúen en virtud de un contrato o concesión federal y las industrias que les sean conexas; y

3. Aquéllas que ejecuten trabajos en zonas federales o que se encuentren bajo jurisdicción federal, en las aguas territoriales o en las comprendidas en la zona económica exclusiva de la Nación.

También será competencia exclusiva de las autoridades federales, la aplicación de las disposiciones de trabajo en los asuntos relativos a conflictos que afecten a dos o más Entidades Federativas; contratos colectivos que hayan sido declarados obligatorios en más de una Entidad Federativa; obligaciones patronales en materia educativa, en los términos de Ley; y respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores, así como de seguridad e higiene en los centros de trabajo, para lo cual, las autoridades federales contarán con el auxilio de las estatales, cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local, en los términos de la ley reglamentaria correspondiente.

**B.** Entre los Poderes de la Unión, el Gobierno del Distrito Federal y sus trabajadores:

I. La jornada diaria máxima de trabajo diurna y nocturna será de ocho y siete horas respectivamente. Las que excedan serán extraordinarias y se pagarán con un ciento por ciento más de la remuneración fijada para el servicio ordinario. En ningún caso el trabajo extraordinario podrá exceder de tres horas diarias ni de tres veces consecutivas;

II. Por cada seis días de trabajo, disfrutará el trabajador de un día de descanso, cuando menos, con goce de salario íntegro;

III. Los trabajadores gozarán de vacaciones que nunca serán menores de veinte días al año;

IV. Los salarios serán fijados en los presupuestos respectivos sin que su cuantía pueda ser disminuida durante la vigencia de éstos, sujetándose a lo dispuesto en el artículo 127 de esta Constitución y en la ley.

En ningún caso los salarios podrán ser inferiores al mínimo para los trabajadores en general en el Distrito Federal y en las Entidades de la República.

V. A trabajo igual corresponderá salario igual, sin tener en cuenta el sexo;

VI. Sólo podrán hacerse retenciones, descuentos, deducciones o embargos al salario, en los casos previstos en las leyes;

VII. La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes. El Estado organizará escuelas de Administración Pública;

VIII. Los trabajadores gozarán de derechos de escalafón a fin de que los ascensos se otorguen en función de los conocimientos, aptitudes y antigüedad. En igualdad de condiciones, tendrá prioridad quien represente la única fuente de ingreso en su familia;

XI (*IX, síc 05-12-1960*). Los trabajadores sólo podrán ser suspendidos o cesados por causa justificada, en los términos que fije la ley.

En caso de separación injustificada tendrá derecho a optar por la reinstalación en su trabajo o por la indemnización correspondiente, previo el procedimiento legal. En los casos de supresión de plazas, los trabajadores afectados tendrán derecho a que se les otorgue otra equivalente a la suprimida o a la indemnización de ley;

X. Los trabajadores tendrán el derecho de asociarse para la defensa de sus intereses comunes. Podrán, asimismo, hacer uso del derecho de huelga previo el



cumplimiento de los requisitos que determine la ley, respecto de una o varias dependencias de los Poderes Públicos, cuando se violen de manera general y sistemática los derechos que este artículo les consagra;

XI. La seguridad social se organizará conforme a las siguientes bases mínimas:

a) Cubrirá los accidentes y enfermedades profesionales; las enfermedades no profesionales y maternidad; y la jubilación, la invalidez, vejez y muerte.

b) En caso de accidente o enfermedad, se conservará el derecho al trabajo por el tiempo que determine la ley.

c) Las mujeres durante el embarazo no realizarán trabajos que exijan un esfuerzo considerable y signifiquen un peligro para su salud en relación con la gestación; gozarán forzosamente de un mes de descanso antes de la fecha fijada aproximadamente para el parto y de otros dos después del mismo, debiendo percibir su salario íntegro y conservar su empleo y los derechos que hubieren adquirido por la relación de trabajo. En el período de lactancia tendrán dos descansos extraordinarios por día, de media hora cada uno, para alimentar a sus hijos. Además, disfrutarán de asistencia médica y obstétrica, de medicinas, de ayudas para la lactancia y del servicio de guarderías infantiles.

d) Los familiares de los trabajadores tendrán derecho a asistencia médica y medicinas, en los casos y en la proporción que determine la ley.

e) Se establecerán centros para vacaciones y para recuperación, así como tiendas económicas para beneficio de los trabajadores y sus familiares.

f) Se proporcionarán a los trabajadores habitaciones baratas, en arrendamiento o venta, conforme a los programas previamente aprobados. Además, el Estado mediante las aportaciones que haga, establecerá un fondo nacional de la vivienda

a fin de constituir depósitos en favor de dichos trabajadores y establecer un sistema de financiamiento que permita otorgar a éstos crédito barato y suficiente para que adquieran en propiedad habitaciones cómodas e higiénicas, o bien para construirlas, repararlas, mejorarlas o pagar pasivos adquiridos por estos conceptos.

Las aportaciones que se hagan a dicho fondo serán enteradas al organismo encargado de la seguridad social regulándose en su Ley y en las que corresponda, la forma y el procedimiento conforme a los cuales se administrará el citado fondo y se otorgarán y adjudicarán los créditos respectivos.

XII. Los conflictos individuales, colectivos o intersindicales serán sometidos a un Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje integrado según lo prevenido en la ley reglamentaria.

Los conflictos entre el Poder Judicial de la Federación y sus servidores serán resueltos por el Consejo de la Judicatura Federal; los que se susciten entre la Suprema Corte de Justicia y sus empleados serán resueltos por esta última.

XIII. Los militares, marinos, personal del servicio exterior, agentes del Ministerio Público, peritos y los miembros de las instituciones policiales, se regirán por sus propias leyes.

Los agentes del Ministerio Público, los peritos y los miembros de las instituciones policiales de la Federación, el Distrito Federal, los Estados y los Municipios, podrán ser separados de sus cargos si no cumplen con los requisitos que las leyes vigentes en el momento del acto señalen para permanecer en dichas instituciones, o removidos por incurrir en responsabilidad en el desempeño de sus funciones. Si la autoridad jurisdiccional resolviere que la separación, remoción, baja, cese o cualquier otra forma de terminación del servicio fue injustificada, el Estado sólo estará obligado a pagar la indemnización y demás prestaciones a que tenga

derecho, sin que en ningún caso proceda su reincorporación al servicio, cualquiera que sea el resultado del juicio o medio de defensa que se hubiere promovido.

Las autoridades del orden federal, estatal, del Distrito Federal y municipal, a fin de propiciar el fortalecimiento del sistema de seguridad social del personal del Ministerio Público, de las corporaciones policiales y de los servicios periciales, de sus familias y dependientes, instrumentarán sistemas complementarios de seguridad social.

El Estado proporcionará a los miembros en el activo del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, las prestaciones a que se refiere el inciso f) de la fracción XI de este apartado, en términos similares y a través del organismo encargado de la seguridad social de los componentes de dichas instituciones.

**XIII bis.** El banco central y las entidades de la Administración Pública Federal que formen parte del sistema bancario mexicano registrarán sus relaciones laborales con sus trabajadores por lo dispuesto en el presente Apartado.

**XIV.** La ley determinará los cargos que serán considerados de confianza.

Las personas que los desempeñen disfrutarán de las medidas de protección al salario y gozarán de los beneficios de la seguridad social.

## **LEY FEDERAL DEL TRABAJO**

**Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 1º de abril de  
1970**

### **TEXTO VIGENTE**

**Última reforma publicada DOF 17-01-2006**

**Artículo 153.-** Las empresas tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje, las acciones que les correspondan en contra de los trabajadores por incumplimiento de las obligaciones que les impone este capítulo.

### **CAPITULO III BIS**

#### **De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores**

**Artículo 153-A.-** Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

**Artículo 153-B.-** Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento, se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

**Artículo 153-C.-** Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

**Artículo 153-D.-** Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

**Artículo 153-E.-** La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

**Artículo 153-F.-** La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;

II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;

III. Prevenir riesgos de trabajo;

IV. Incrementar la productividad; y,

V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

**Artículo 153-G.-** Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta,

prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

**Artículo 153-H.-** Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;

II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y,

III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

**Artículo 153-I.-** En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

**Artículo 153-J.-** Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

**Artículo 153-K.-** La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los Patrones, Sindicatos y Trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y

Adiestramiento de tales ramas Industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría.

Estos Comités tendrán facultades para:

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

II. Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;

III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;

IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;

V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y,

VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

**Artículo 153-L.-** La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

**Artículo 153-M.-** En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo.

Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

**Artículo 153-N.-** Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

**Artículo 153-O.-** Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

**Artículo 153-P.-** El registro de que trata el artículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;

II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos



propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y

III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del Artículo 3o. Constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

**Artículo 153-Q.-** Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

I. Referirse a períodos no mayores de cuatro años;

II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;

III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;

IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;

V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y,

VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el **Diario Oficial de la Federación**. Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

**Artículo 153-R.-** Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

**Artículo 153-S.-** Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

**Artículo 153-T.-** Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

**Artículo 153-U.-** Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad

instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

**Artículo 153-V.-** La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectivo acreditará para cuál de ellas es apto.

**Artículo 153-W.-** Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

**Artículo 153-X.-** Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este Capítulo

**LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL**

**Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 29 de diciembre de 1976**

**TEXTO VIGENTE**

**Última reforma publicada DOF 01-10-2007**

**Artículo 40.-** A la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

I.- Vigilar la observancia y aplicación de las disposiciones relativas contenidas en el Artículo 123 y demás de la Constitución Federal, en la Ley Federal del Trabajo y en sus reglamentos;

II.- Procurar el equilibrio entre los factores de la producción, de conformidad con las disposiciones legales relativas;

III.- Intervenir en los contratos de trabajo de los nacionales que vayan a prestar sus servicios en el extranjero, en cooperación con las Secretarías de Gobernación, de Economía y de Relaciones Exteriores;

IV.- Coordinar la formulación y promulgación de los contratos-ley de trabajo;

V.- Promover el incremento de la productividad del trabajo;

VI.- Promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en y para el trabajo, así como realizar investigaciones, prestar servicios de asesoría e impartir cursos de capacitación que para incrementar la productividad en el trabajo requieran los sectores productivos del país, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública;

VII.- Establecer y dirigir el servicio nacional de empleo y vigilar su funcionamiento;

VIII.- Coordinar la integración y establecimiento de las Juntas Federales de Conciliación, de la Federal de Conciliación y Arbitraje y de las comisiones que se formen para regular las relaciones obrero patronales que sean de jurisdicción federal, así como vigilar su funcionamiento;

IX.- Llevar el registro de las asociaciones obreras, patronales y profesionales de jurisdicción federal que se ajusten a las leyes;

X.- Promover la organización de toda clase de sociedades cooperativas y demás formas de organización social para el trabajo, en coordinación con las dependencias competentes, así como resolver, tramitar y registrar su constitución, disolución y liquidación;

XI.- Estudiar y ordenar las medidas de seguridad e higiene industriales, para la protección de los trabajadores, y vigilar su cumplimiento;

XII. Dirigir y coordinar la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo;

XIII.- Organizar y patrocinar exposiciones y museos de trabajo y previsión social;

XIV.- Participar en los congresos y reuniones internacionales de trabajo, de acuerdo con la Secretaría de Relaciones Exteriores;

XV.- Llevar las estadísticas generales correspondientes a la materia del trabajo, de acuerdo con las disposiciones que establezca la Secretaría de Hacienda y Crédito Público;

XVI.- Establecer la política y coordinar los servicios de seguridad social de la Administración Pública Federal, así como intervenir en los asuntos relacionados con el seguro social en los términos de la Ley;

XVII.- Estudiar y proyectar planes para impulsar la ocupación en el país;

XVIII.- Promover la cultura y recreación entre los trabajadores y sus familias, y

XIX.- Los demás que le fijen expresamente las leyes y reglamentos

ht