

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
DE SALVATIERRA**



**“DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA
DEL DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO EN CFE”**

**TITULACIÓN INTEGRAL
(TESIS)**

Elaborada por:

LORENA VENEGAS MARTÍNEZ

Para obtener el título de:

INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Asesora:

DRA. ANA ROSA MONTALVO LUNA

Salvatierra, Gto.

Abril, 2025



Instituto Tecnológico Superior de Salvatierra

Lugar y fecha: Salvatierra, Gto., 2/03/2025
Asunto: Liberación de proyecto para la titulación integral.

C. ING. LIZBETH ESTEFANIA ESCOBAR PANIAGUA
JEFE DE LA DIVISION DE ESTUDIOS PROFESIONALES o
SU EQUIVALENTE EN LOS INSTITUTOS TECNOLOGICOS DESCENTRALIZADOS
P R E S E N T E

POR ESTE MEDIO INFORMO QUE HA SIDO LIBERADO EL SIGUIENTE PROYECTO PARA LA
TITULACIÓN INTEGRAL:

NOMBRE DEL ESTUDIANTE Y/O EGRESADO:	Lorena Venegas Martínez
CARRERA:	Ingeniería en Gestión Empresarial
NO. DE CONTROL:	GE20110044
NOMBRE DEL PROYECTO:	Diseño de Estrategias para la Mejora del Desempeño del Capital Humano en CFE
PRODUCTO:	Tesis

AGRADEZCO DE ANTEMANO SU VALIOSO APOYO EN ESTA IMPORTANTE ACTIVIDAD PARA LA
FORMACIÓN PROFESIONAL DE NUESTROS EGRESADOS.

ATENTAMENTE


DR. RUBEN FERNANDO RUEDA CHAVEZ
COORDINADOR DE ING. EN GESTIÓN EMPRESARIAL

 DRA. ANA ROSA MONTALVO LUNA ASESOR	 MTRA. MARIANA GARCIA MEDINA REVISOR	 MTRO. JUAN CARLOS RAMIREZ ARENAS REVISOR
---	---	---

c.c.p.-Expediente



2025
Año de
La Mujer
Indígena

Manuel Gómez Morín #300 Comunidad de Janicho, Salvatierra,
Guanajuato, Méx. C.P. 38900 Tels. 466 663 98 00
e-mail: rurueda@itess.edu.mx www.itess.edu.mx



Agradecimiento

Agradezco en primer lugar a Dios que me ha guiado en esta etapa de mi vida y me ha dado la sabiduría e inteligencia para alcanzar esta meta. A mi maestra Rosy, mi vaquero y mi hermano, quienes han sido un ejemplo para seguir, además de ser mi sustento para llevar a cabo este logro en mi vida y poder formarme como una profesional por lo cual les estoy eternamente agradecida, muchos de mis logros se los debo a ustedes entre los que se incluye este. Me formaron con reglas y con algunas libertades, pero al final de cuentas, me motivaron constantemente para alcanzar mis anhelos.

Con mucho amor y cariño Lore.

Dedicatoria.

A mi hermana Lupita, por haberme enseñado que es realmente el amor, gracias por ser la luz en momentos de oscuridad, gracias por ser apoyo en momentos de angustia, por ser risa en momentos de lágrimas, por contagiarme de tu valentía y fuerza, eres un rayo de luz que ilumina mi vida, me motivas y me alegras mi existencia, te amo.

Con mucho amor Lore.

Resumen

En el presente reporte se aborda la importancia del diseño de estrategias para la mejora del desempeño del capital humano específicamente en la compañía CFE, visibilizando estrategias que se adecuen al contexto de la empresa buscando, la productividad, rendimiento, resultados favorables, retención del talento y el cumplimiento de los objetivos estratégicos que se plantean para cumplir.

Dentro de la organización se realiza una investigación y evaluación de los procesos que se realizan, el personal que lo desempeña, el clima laboral existente y las herramientas con las que los empleados cuentan para desempeñar su trabajo, con el fin de simplificar los procedimientos, que logren ser entendibles, adecuados y que se cuenten con las herramientas físicas y aptitudinales para lograr la mejora continua de las actividades a desarrollar.

Teniendo en cuenta que el capital humano juega un papel clave en el desempeño de las metas para el éxito de la organización, considerando que a medida que los empleados son más capaces y eficientes en sus tareas, se obtienen mejores resultados para los trabajadores, departamentos y en general para la organización.

Las estrategias para la mejora del desempeño del capital humano no solo benefician particularmente al empleado, pues el impacto del dominio del área responsable directamente repercute de forma positiva o negativa a la empresa convirtiéndola en más eficiente, competitiva y sostenible y al contrario incompetente, insostenible e ineficiente.

Palabras clave

Estrategia, desempeño, capital humano, diseño, planificación, innovación.

Abstract

This report addresses the importance of designing strategies to improve the performance of human capital specifically in the CFE company, making visible strategies that adapt to the context of the company, seeking productivity, performance, favorable results, talent retention and the fulfillment of the strategic objectives that are proposed to be met.

Within the organization, an investigation and evaluation are carried out of the processes carried out, the personnel who perform them, the existing work environment and the tools that employees have to carry out their work, in order to simplify the procedures, which They are understandable, adequate and have the physical and aptitude tools to achieve continuous improvement of the activities to be carried out.

Taking into account that human capital plays a key role in the performance of the goals for the success of the organization, considering that as employees are more capable and efficient in their tasks, better results are obtained for workers, departments and in general for the organization.

Strategies to improve the performance of human capital not only particularly benefit the employee, since the impact of mastery of the responsible area directly has a positive or negative impact on the company, making it more efficient, competitive and sustainable and, on the contrary, incompetent, unsustainable and inefficient.

Key words

Strategy, performance, human capital, design, planning, innovation

INDICE

Palabras clave.....	5
Key words.....	6
Introducción.....	10
Capitulo I. Planteamiento del problema.....	11
1.1 Antecedentes.....	11
1.2 Planteamiento del Problema.....	13
1.3 Preguntas de investigación.....	14
1.4 Objetivos del estudio.	14
1.4.1 Objetivo general.	14
1.4.2 Objetivo específico.	14
1.5 Justificación.....	15
1.6 Alcances y Delimitaciones.....	18
Capitulo II. Marco Referencial.	21
2.1 Marco Institucional.....	21
2.2 Marco Histórico.	29
2.2.1 Antecedentes.....	29
2.2.2 Creación de CFE.	31
2.2.3 Nacionalización de la Industria Eléctrica.	32
2.2.4 Impacto de la CFE.....	34
2.3 Marco Teórico.	36
2.3.1 Teoría sobre el Capital humano.....	36
2.3.2 Teorías de la Gestión del Capital Humano.	38
2.3.3 Teoría de métodos de evaluación del desempeño.	39
2.3.4 La autorrealización, según la teoría de Maslow.....	40
2.3.5 Teorías de fijación de metas.....	41
2.3.6 Gestión por objetivos.	44
2.3.7 Teoría de la Expectativa de Vroom: Enfoque en las expectativas individuales.....	45
2.3.8 Teoría de la Equidad de Adams: La importancia de la equidad percibida.	47
2.3.9 Sociología del trabajo.	48
2.3.11 Estrategias de Capital Humano, Productividad y capital humano.....	53
2.4 Marco Conceptual.....	56

2.4.1 Estrategias.....	56
2.4.2 Desempeño.	57
2.4.3 Capital humano.....	58
2.4.4 Mejora continua.	58
2.4.5 Diseños.....	59
2.4.6 Objetivos.....	59
2.4.7 Metas.....	60
2.4.8 Gestión.	60
2.4.9 Método.....	61
2.4.10 Técnica	61
2.4.11 Productividad.	62
2.4.12 Competitividad	62
2.5 Marco Legal.....	64
Capítulo 3. Metodología utilizada en la investigación.....	68
2.5Enfoque.	68
3.2 Alcance y diseño de la investigación.	69
3.3Participantes.....	72
3.4Instrumentos utilizados para la recopilación de datos o información. .	73
3.4.1Bitácora.	73
3.4.2 Entrevista.....	74
4.6 Pregunta de investigación o problemática a resolver.	79
3.5 Hipótesis o supuestos.	79
3.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE.	79
3.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE.....	79
Capítulo 4. Análisis e interpretación de los resultados.	80
4.1 Análisis de Datos e interpretaciones de la información	80
4.2 Hallazgos.....	81
Conclusiones.....	82
5.1 Conclusión.....	82
5.2 Sugerencias o Recomendaciones.	83
Fuentes de información Anexos Apéndices.	88
Glosario.	88
Fuentes de información.	91

Indice de Tablas y Figuras.

tabla 1. Objetivos en los que se enfoca la empresa cfe de acuerdo a sus actividades laborales diarias.	22
tabla.2. Transparencia.....	24
tabla.3 Comité de transparencia.....	25
figura 1. Organigrama del departamento de trabajo y servicios administrativos. ...	28
tabla 4. Documentos referentes a su marco legal y normativ	64
tabla 5. Normatividad jurídica que maneja la cfe de acuerdo con los artículos y leyes que maneja.....	64
tabla 6. Acuerdos del contrato colectivo de la cfe.	65
tabla 7. Transparencia y ética en cfe.....	66
tabla 8. Comisión de ética corporativa.	66
tabla 9. Etica con proveedores.....	67
tabla 10. Boceto de bitácora.....	73
tabla 11. Categorización de la entrevista.	74
figura 2. Gráfico de respuesta pregunta uno	74
figura 3.Respuesta sobre el conocimiento de trabajadores	75
figura 4. Grafica de respuesta pregunta cuatro..	75
figura 5. Grafica de respuesta cinco.....	76
figura 6. Gráfico de pregunta seis..	76
figura 7. Gráfico de pregunta siete.	77
figura 8. Grafica de pregunta ocho	77
figura 9. Grafica pregunta nueve.....	78
tabla 12. Resultados pregunta diez	78
figura10.Grafica de la pregunta tres.	79

Introducción.

Este proyecto está orientado al diseño de estrategias para la mejora del desempeño del capital humano, se basa en planificar diseños para alcanzar un objetivo específico o resolver un problema, visibiliza el contexto organizacional para establecer objetivos claros y medibles que la organización desea alcanzar, conociendo entonces el contexto se toman decisiones informadas sobre la mejor forma de actuar ante la situación en particular.

El capital humano se entiende como el conjunto de habilidades, aptitudes, experiencias y conocimientos de cada empleado convirtiéndolo en un valor económico o de producción procedentes de la formación y experiencia de los trabajadores.

El desempeño laboral conformado por el capital humano y la planificación para lograr objetivos forma parte de uno de los pilares más importantes de las organizaciones, actualmente, pues es valioso medir y monitorear el rendimiento de los empleados permitiendo calificar sus aptitudes con el objetivo de la mejora continua.

CFE permite planificar el diseño de estrategias particularmente dentro del departamento de trabajo y servicios administrativos, proporcionando la visibilidad del clima laboral, procesos para la ejecución de las tareas, personal involucrado y los recursos con los que cuentan dentro de su área laboral.

De acuerdo con el análisis y una investigación sobre el departamento se desarrollan las estrategias las cuales proporcionan desde una organización, reacomodo estructural del personal existente hasta una nueva forma de pensamiento con un enfoque de mejora continua por parte de los trabajadores.

Después de la identificación de los recursos materiales y humanos existentes y disponibles, establecer las prioridades, tomar las decisiones, asignar adecuadamente las tareas y el conocimiento del entorno interno y externo de la empresa, y en base a conocimiento empírico e indirecto y directo se proponen a continuación las siguientes estrategias.

Capítulo I. Planteamiento del problema.

1.1 Antecedentes.

La generación de energía eléctrica inició en México a fines del siglo XIX. La primera planta generadora que se instaló en el país (1879) estuvo en León, Guanajuato, y era utilizada por la fábrica textil "La Americana". Casi inmediatamente se extendió esta forma de generar electricidad dentro de la producción minera y escasamente para la iluminación residencial y pública (CFE,2024).

En 1889 operaba la primera planta hidroeléctrica en Batopilas (Chihuahua) y extendió sus redes de distribución hacia mercados urbanos y comerciales donde la población tenía un ingreso económico mayor (CFE,2024).

Durante el gobierno de Porfirio Díaz se otorgó al sector eléctrico el carácter de servicio público, colocándose las primeras 40 lámparas "de arco" en la Plaza de la Constitución, cien más en la Alameda Central, y comenzó la iluminación de la entonces calle Reforma y de algunas otras vías de la Ciudad de México (CFE,2024).

En 1937 México tenía 18.3 millones de habitantes, de los cuales únicamente siete millones contaban con electricidad, proporcionada con serias dificultades por tres empresas privadas. Estas empresas eran The Mexican Light and Power Company, de origen canadiense, que operaba en el centro del país; el consorcio The American and Foreign Power Company, en el norte, y la Compañía Eléctrica de Chapala, en el occidente (CFE,2024).

Las tres compañías eléctricas tenían las concesiones e instalaciones de la mayor parte de las pequeñas plantas que sólo funcionaban en sus regiones. En ese momento las interrupciones de luz eran constantes y las tarifas muy elevadas (CFE,2024).

Para resolver esa situación, que no permitía el desarrollo del país, el gobierno federal creó el 14 de agosto de 1937 a la Comisión Federal de Electricidad, que tendría por objeto organizar y dirigir un sistema nacional de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, basado en principios técnicos y económicos, sin propósitos de lucro y con la finalidad de obtener con un costo mínimo, el mayor rendimiento posible en beneficio de los intereses generales. (Ley promulgada en la

Ciudad de Mérida, Yucatán el 14 de agosto de 1937 y publicada en el Diario Oficial de la Federación el 24 de agosto de 1937 (CFE,2024).

El 27 de septiembre de 1960, el presidente Adolfo López Mateos nacionalizó la industria eléctrica, a fin de aumentar el nivel de electrificación, ya que en ese año era del 44%. A inicios de los 2000 se tenía ya una capacidad instalada de generación de 35,385 MW, cobertura del servicio eléctrico del 94.70% a nivel nacional, una red de transmisión y distribución de 614,653 km, lo que equivale a más de 15 vueltas completas a la Tierra y más de 18.6 millones de usuarios, incorporando casi un millón cada año (CFE,2024).

A partir de octubre de 2009, la CFE es la encargada de brindar el servicio eléctrico en todo el país. En 2013 se promulgó la reforma energética y en el 2016 se dividió a la CFE en 9 Empresas Subsidiarias y 4 Filiales que iniciaron las subastas en el Mercado Eléctrico Mayorista (CFE,2024).

Actualmente opera en todo el territorio nacional con más de 93,184 trabajadores activos, de los cuales 71 mil están agremiados al Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana (SUTERM). La empresa está organizada en 4 procesos: generación, transmisión, distribución y suministrador de servicios básicos (CFE,2024).

La CFE provee energía eléctrica a un total de 46 millones de clientes y cada año incorpora un millón de nuevos usuarios. El nivel de electrificación en la CFE es del 98.95% de los habitantes. En 2019 tuvieron lugar 1,587 obras de electrificación rural; en 2020, 1,528; mientras que en 2021 fueron 3,466 las obras de electrificación rural. Su parque de generación está conformado por 158 centrales de generación de distintas tecnologías: ciclo combinado, termoeléctrica, hidroeléctrica, carboeléctrica, turbogás, combustión interna, nucleoelectrica (Central Nuclear de Laguna Verde), geo termoeléctrica, Eolo eléctrica y solar fotovoltaica (CFE,2024).

En 2021 generó el 55.36% de la energía limpia total que se inyectó al Sistema Eléctrico Nacional. Asimismo, del total de energía que produjo CFE en el mismo período de tiempo, el 38.23% fue limpia (CFE,2024).

En octubre de 2021 el presidente Andrés Manuel López Obrador lanzó una iniciativa de reforma eléctrica con un propósito eminentemente social que tiene como objeto garantizar la seguridad energética del país, manteniendo la cadena de valor en el sector de electricidad como área estratégica a cargo del Estado, con la finalidad de ofrecer tarifas justas y por debajo de la inflación. En esta iniciativa, el 54% de la energía que requiere el país la generará la CFE y el 46% la iniciativa privada. De esa manera se establece un sistema sólido donde se unen fuerzas a favor de México. La transición energética se lleva a cabo de manera organizada y planificada, utilizando de manera sustentable todas las fuentes de energía de las que dispone la nación. La reforma promueve procesos legales y justos para que las empresas no sean subsidiadas a costa de los mexicanos (CFE,2024).

Para enero de 2022, la CFE contaba con 110,347.18 kilómetros de longitud de línea de transmisión, 882,715.32 kilómetros de longitud de línea de distribución; 2,275 subestaciones de potencia y 50,808 kilómetros de longitud de la Red Nacional de Comunicaciones, cable de Fibra Óptica. Tiene 16 Gerencias Divisionales de Distribución y 1,269 Centros de Atención a Clientes. La CFE es reconocida como una de las mayores empresas eléctricas del mundo y su objetivo principal es proveer el servicio de energía eléctrica a la población mexicana (CFE).

1.2 Planteamiento del Problema.

Dentro de la Comisión Federal de Electricidad, en el departamento de trabajo y servicios administrativos se detectó principalmente que, en los procesos del parque vehicular, no realizan correctamente las entradas de actividad correspondiente además de que existen errores constantes con los folios de las facturas, seguros, la baja y alta de trabajadores en el sistema produce errores en cuanto a su seguro de vida y reconocimiento de antigüedad , capacitaciones, la información importante para la seguridad y realización de actividades de los trabajadores no se anuncia en tiempo y forma ni de la manera correcta, por último en nominas, el ajuste de salario de los trabajadores no se realiza de forma consciente de acuerdo a sus labores ni horas de trabajo pues se encuentran contratados trabajadores temporales que realizan las actividades y en ocasiones no saben cómo realizarlas y esto limita el desempeño de los empleados.

Adicional que constantemente los rotan a las diferentes agencias y regiones, las consecuencias que hay es que realizan, ejemplo en el caso del parque vehicular los registros de las facturas en sistema no corresponden correctamente a los folios y perjudica los procesos de actividades, por la parte de seguros, al surgir estas altas y bajas se acude personalmente a las instalaciones del IMSS lo cual implica pérdidas de tiempo y gastos extraordinarios, en capacitaciones, no tener conocimiento implica que se corre peligro de seguridad para los empleados y para la empresa en el caso de ocurrir un accidente de alto riesgo, y en nominas provoca conflictos con los empleados por su descompensaciones de salarios injustificados y labores realizadas.

La continuidad y existencia de todos estos errores dentro del departamento provoca un desequilibrio en el ambiente laboral, fricciones entre los empleados y principalmente el retraso de las actividades diarias.

1.3 Preguntas de investigación.

¿De qué manera mejorará el desempeño del capital humano dentro de la planta CFE para que se eviten los retrabajos?

1.4 Objetivos del estudio.

1.4.1 Objetivo general.

Diseñar estrategias que mejoren el desempeño del capital humano dentro de la planta CFE para que se eviten los retrabajos.

1.4.2 Objetivo específico.

- ✓ Identificar por que se producen los errores en los procesos del aprendizaje de puesto dentro de la planta de CFE.
- ✓ Identificar las áreas que más errores tienen dentro de la planta de CFE.
- ✓ Identificar las alternativas que mejoren el desempeño del capital humano dentro de la planta de CFE

1.5 Justificación.

Los cambios son importantes y necesarios, resultan beneficios si se realizan de forma correcta y adecuada, es decir, si no existe una modificación en tiempo se corre el riesgo de perder, el desempeño, la actitud, innovación y fuerza de la empresa.

Las estrategias por su parte se presentan como una buena alternativa para modificar el plan antes trabajado de forma estructurada y analizado, realizando correctamente la investigación de los factores que en este caso limitan el desempeño del capital humano. Buscando un mejoramiento del desempeño de los trabajadores que realizan las funciones de la empresa.

Mejorar el desempeño de los colaboradores en la CFE no solo mantiene el prestigio de la empresa, sino que también la visualiza como productiva y funcional pues de ser así la empresa se vuelve aún más importante no solo con un reconocimiento a nivel nacional si no también internacional.

Mi investigación es importante porque no solo estudia los procesos dentro del departamento si no también la adaptabilidad y comportamiento de los trabajadores con las nuevas metodologías en sus áreas de trabajo, como se desempeñan y como resuelven, desarrollando además sus capacidades cognitivas y aptitudinales.

La investigación aporta fundamentalmente al departamento de trabajo y servicios administrativos, las fallas, pues sintetiza y visualiza los errores que se cometen con una continuidad prolongada y constante. Una vez detectados es más sencillo tener las precauciones adecuadas para no cometerlos, principalmente con los trabajadores temporales quienes son una pieza importante en estas fallas.

Esta investigación resulta provechosa a las nuevas generaciones de trabajadores para la CFE pues les muestra un panorama más amplio del campo de trabajo al que se enfrentan buscando que de forma consiente trabajen y sean precavidos de que los errores perjudican a los compañeros y las actividades laborales, provocando desorden. Motivándolos entonces a aprender con actitud sus puestos laborales creando generaciones con mejores resultados.

Invertir en el capital humano de la empresa es importante pues de forma visible aumenta la productividad, promueve la innovación, reduce la rotación del personal, contribuye a la comunicación interna y disminuye el absentismo laboral.

De forma que el capital humano es decir los empleados de las organizaciones en este caso los empleados de la CFE constituyen un activo intangible que, en conjunto con sus conocimientos, habilidades y experiencia en algunos casos, con estas características distintivas y únicas para realizar tareas cotidianas es considerado un activopreciado y particular. Sin lugar a dudas el éxito o fracaso de una organización se relaciona de forma directa con las labores de los empleados y su desempeño a la hora de ejecutarlas.

Cuando las empresas tienen bien ubicados los problemas existentes dentro de los sistemas y operaciones de las actividades laborales evitan someter a sus empleados a estrés laboral el cual causa desgaste tanto físico como la realización de un mal manejo de departamentos por suplencias con falta de conocimiento.

Con base en el libro metodologías de la investigación, se empleará una metodología cualitativa, en la búsqueda cualitativa, en lugar de iniciar con una teoría y luego “voltear” al mundo empírico para confirmar si ésta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza examinando los hechos en sí y en el proceso desarrollar una teoría coherente para representar lo que observa (Esterberg, 2002). Dicho de otra forma, las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas) y van de lo particular a lo general (Fernández, Hernández y Baptista 2014).

Se utilizará la metodología cualitativa porque brinda la posibilidad de que el enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente. Tal recolección consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes además de que resultan de interés las interacciones entre los individuos, grupos y colectividades. El investigador hace preguntas más abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como los cuales describe, analiza y convierte

en temas que vincula y reconoce sus tendencias personales (Fernández, Hernández y Baptista,2014).

La metodología cualitativa permite entender cómo los participantes de una investigación perciben los acontecimientos. La variedad de sus métodos, como son: la fenomenología, el interaccionismo simbólico, la teoría fundamentada, el estudio de caso, la hermenéutica, la etnografía, la historia de vida, la biografía y la historia temática, reflejan la perspectiva de aquel que vive el fenómeno. El uso de esta aproximación es de carácter inductivo y sugiere que, a partir de un fenómeno dado, se pueden encontrar similitudes en otro, permitiendo entender procesos cambios y experiencias (Fernández, Hernández y Baptista,2014).

Todos los esfuerzos que se realicen para soportar correctamente los estudios en torno a la aplicación de la metodología de la investigación cualitativa son de incalculable valor, ya que además de dar la oportunidad de abrir nuevos horizontes para la correcta utilización de los métodos modernos, se abre un nuevo abanico de posibilidades para discurrir sobre diversos temas (Fernández, Hernández y Baptista,2014).

Entonces los propósitos centrales del análisis cualitativo son, 1) explorar los datos, 2) imponerles una estructura (organizándolos en unidades y categorías),3) describir las experiencias de los participantes según su óptica, lenguaje y exprexiones,4) descubrir los conceptos, categorías, temas y patrones presentes en los datos, así como sus vínculos, a fin de otorgarles sentido, interpretarlos y explicarlos en función del planteamiento del problema, 5) comprender en profundidad el contexto que rodea a los datos, 6) reconstruir hechos e historias, 7)vincular los resultados con el conocimiento disponible y 8) generar una teoría fundamentada en los datos. El logro de tales propósitos es una labor paulatina (Fernández, Hernández y Baptista,2014).

La investigación se desarrollará en la CEF con los empleados del departamento de trabajo y servicios administrativos de la zona Salvatierra dentro de la planta de distribución.

1.6 Alcances y Delimitaciones.

Los alcances de esta investigación ambicionan llegar a las futuras generaciones de empleados de la CFE, mostrando los continuos errores actuales dentro de los sistemas y procedimientos, promoviendo un resultado ventajoso en particular para los trabajadores y en general para la empresa.

El diseño de esta investigación será correlacional pues este tipo de estudio tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables (Fernández, Hernández y Baptista,2014)

En el caso de planteamientos correlacionales (que únicamente vinculan conceptos) o explicativos (determinan relaciones de causa y efecto o el impacto de un concepto sobre otro), el uso de conceptos o variables y preguntas se centra fundamentalmente en tres aproximaciones (Fernández, Hernández y Baptista,2014).

El estudio correlacional asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. Para evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, en los estudios correlacionales primero se mide cada una de estas, y después se cuantifican, analizan y establece las vinculaciones. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba (Fernández, Hernández y Baptista,2014).

La utilidad principal de los estudios correlacionales es saber cómo se pueden comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas. Es decir, intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos o casos en una variable, a partir del valor que poseen en las variables relacionadas (Fernández, Hernández y Baptista,2014).

La investigación correlacional tiene, en alguna medida, un valor explicativo, aunque parcial, ya que el hecho de saber que dos conceptos o variables se

relacionan aporta cierta información explicativa (Fernández, Hernández y Baptista,2014).

Naturalmente dentro de la empresa existen factores inconvenientes que se identifican como un posible obstáculo para alcanzar los objetivos planteados y deseados por la organización.

Dentro del departamento es evidente la poca flexibilidad por parte de los colaboradores con más antigüedad con trabajadores temporales que si bien por una parte resulta entendible por la demanda laboral que existe, sin embargo, la poca empatía, paciencia y no tener desarrollada la habilidad para enseñar provoca el escaso aprendizaje de los nuevos colaboradores, lo cual supone una negativa para el desarrollo del proyecto.

Por el contrario existe también el otro lado de la moneda donde los empleados temporales no muestran el suficiente interés por el conocimiento de los trabajadores con más tiempo laborando dentro de comisión, son distraídos, no acatan órdenes y cuestionan los procesos operativos que se les imparten para la elaboración de las actividades laborales , sumado por su negativa actitud frente al nuevo reto que es el aprendizaje de los distintos puestos, no se logra concretar entonces una capacitación eficiente y prolongada.

Resulta lógico que la limitación de los equipos con los sistemas apropiados para realizar las tareas laborales se presente como una limitación con fuerza para el logro del desempeño óptimo de los empleados pues al no tener acceso a equipos aptos el aprendizaje y las metodologías para aplicar no serán tan eficientes como se podría esperar, pues es una herramienta de suma importancia dentro del departamento incluso para los trabajadores no recientes.

Como se ha afirmado antes las pocas herramientas de trabajo sumado a que los colaboradores resultan poco capacitados e incluso con poca experiencia afecta de forma directa al desarrollo de las estrategias optimas pues en la actualidad el uso de las tecnologías para eficientar las asignaciones laborales es adecuado e incluso notable y primordial en el día a día de las empresas para lograr objetivos

organizacionales, además en este caso del cambio de metodología para resultados diferentes.

El ambiente laboral tiene un papel crucial dentro de las limitaciones que puede presentar el proyecto pues si las personas dentro del departamento no mantienen una buena convivencia y no se logra la armonización correcta las estrategias se verán afectadas debido a que las relaciones no están sustentadas en confianza y compañerismo como para la resolución de dudas o preguntas relacionadas al trabajo.

La falta de detalle e interés será una traba continua pues dentro de las observaciones continuamente las cosas se realizan con poca conciencia, errores, poco interés, lo cual indica que el compromiso con la empresa no es suficiente entonces al tartar de implementar un nuevo enfoque de trabajo será difícil de cambiar este tipo de actitudes que dejan mucho que desear por parte de los trabajadores.

Capítulo II. Marco Referencial.

2.1 Marco Institucional.

La Comisión Federal de Electricidad (CFE) es una empresa pública de carácter social que provee energía eléctrica, servicio fundamental para el desarrollo de una nación. Es una empresa productiva del Estado, propiedad exclusiva del gobierno federal, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Goza de autonomía técnica, operativa y de gestión conforme a lo dispuesto en la Ley de la Comisión Federal de Electricidad (CFE,2024).

CFE zona Salvatierra ubicada en la antigua carretera SALV-AQM KM 2, Molino de Ávila, CP 38900, Salvatierra Guanajuato.

Con una estructura dividida por generación, transmisión, distribución, suministrador de servicios básicos y sus filiales, es como la CFE logra el suministro de electricidad a los hogares de las familias mexicanas (CFE,2024).

La CFE tiene como misión suministrar insumos y bienes energéticos requeridos para el desarrollo productivo y social del país de forma eficiente, sustentable, económica e incluyente, mediante una política que priorice la seguridad y la soberanía energética nacional y fortalezca el servidor público de electricidad (CFE,2024).

Su visión, consolidarnos como la empresa de energía líder en éxito, con solvencia técnica y financiera, que procura el fortalecimiento de nuestro capital humano y garantiza el servicio de energía eléctrica con calidad y sentido social a nuestros clientes en todos los segmentos del mercado, para contribuir al desarrollo sustentable del país, generando valor económico y rentable al Estado Mexicano (CFE,2024).

Tabla 1. Objetivos en los que se enfoca la empresa CFE de acuerdo a sus actividades laborales diarias.

1.Incrementar la productividad de la CFE para generar valor económico y rentabilidad al Estado Mexicano, privilegiando la seguridad del suministro eléctrico.	• Incrementar la eficiencia y la productividad de los procesos con criterios de austeridad. • Ampliación, modernización y eficiencia en operación y mantenimiento de la Red Nacional de Trasmisión y las Redes Generales de Distribución. • Satisfacer la demanda de energía eléctrica. • Satisfacer la conservación y mejora de la confiabilidad del Sistema Eléctrico Nacional, a la vez que se cumpla con la protección ambiental. • Crecimiento, modernización y desarrollo de su red inteligente. • Mejora la gestión de su cobranza.
2. Mantener la participación mayoritariamente de la empresa en la generación de energía eléctrica a nivel nacional.	• Fortalecer la capacidad de generación de la CFE.
3.Contribuir al desarrollo sustentable y a reducir la emisión de Gases de Efecto invernadero.	• Reducir la intensidad de emisiones de CO2. • Modernizar y diversificar sus procesos de generación a través de tecnologías sustentables, privilegiando la confiabilidad del Sistema Eléctrico Nacional.
4. Incrementar y diversificar los ingresos de la CFE mediante el desarrollo de nuevos negocios.	• Desarrollar nuevas actividades económicas y sociales que permitan aprovechar la infraestructura disponible.
5.Abatir los daños financieros, comerciales y operativos a la CFE, derivados de asimetrías en la Regulación.	• Implementar una gestión regulatoria que promueva condiciones de equidad para los participantes del mercado Eléctrico Mayorista.
1. Fortalecer el control interno de los procesos, mediante la gestión integral de riesgos, combate a la corrupción y gestión institucional, procurando el desarrollo del capital humano.	• Actualizar el Sistema de Control Interno de la CFE. • Fortalecer la Gestión Institucional. • Consolidar la transformación Digital. • Combatir la corrupción. • Consolidar las adquisiciones a nivel corporativo. • Desarrollar el capital humano.
2. Mejorar la satisfacción de los usuarios y la imagen de la empresa ante la sociedad.	• Mejorar los procesos de atención y servicio al cliente, incrementando la cobertura y la relación costo/beneficio. • Acercamiento con las comunidades.
3. Mejorar la rentabilidad financiera de la CFE y su flujo de efectivo garantizando la disponibilidad de recursos de operación e inversión.	• Integración y comunicación del presupuesto anual. • Eficiencia en el uso de los recursos líquidos a través del esquema de tesorería centralizada. • Fortalecer el perfil financiero de la CFE. • Mitigar los riesgos Financieros. • Modernizar los sistemas informáticos para la gestión de recursos. • Analizar y dar seguimiento a la rentabilidad por empresa.

Fuente: Elaboración propia con información de la página de CFE.

Igualdad de Oportunidades y No discriminación

La CFE tiene la obligación de elevar la dignidad humana, prevenir rechazar la no discriminación, y actuar con pleno respeto a los Derechos Humanos consagrados en nuestra Constitución (CFE,2022).

En cumplimiento con los códigos de Ética y de conducta, la CFE asume el compromiso de:

- Brindar un trato digno, respetuosos y equitativo a todos los clientes, proveedores, contratistas o socios comerciales.
- Prevenir cualquier forma de discriminación, hostigamiento o acoso y rechazar cualquier forma de violencia en el ámbito laboral.
- General y mantener ambientes laborales sanos y seguros que privilegien el respeto a las personas con base en un comportamiento digno y evitar cualquier conducta que constituya vulneración a los derechos humanos.

¿Qué hacer si algún servidor público de la CFE vulnera mis derechos humanos?

La Unidad de Responsabilidad en la Comisión Federal de Electricidad y Empresas Productivas Subsidiarias, en cumplimiento a la obligatoriedad establecida en el artículo 1º de la Carta Magna investiga y en su caso, sanciona a servidores públicos a las Empresas Productivas, por lo cual la ciudadanía puede presentar su queja y/o denuncia a través de los siguientes medios:

- Secretaría de la función pública.
- Unidad de Responsabilidad en la CFE.
- Comisión Nacional de los Derechos Humanos

La unidad de Transparencia es el área de la Comisión Federal de Electricidad que recibe y da trámite a las solicitudes de acceso a la información pública que cualquier persona puede presentar, así como las solicitudes de ejercicio de

“Derechos Arco” que los titulares de datos personales (o sus representantes) ingresen a través de los mecanismos establecidos por las leyes (CFE,2022).

La persona Titular de la Unidad de Transparencia, así como las personas servidoras públicas que prestan sus servicios en dicha área, tienen las funciones a que se refiere el artículo 45 de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública, entre ellas, la de auxiliar a los particulares que así lo deseen en la elaboración de solicitudes, así como orientarlos sobre los sujetos obligados que pudieran tener competencia para conocer de sus requerimientos (CFE,2022).

Tabla.2. Transparencia.

Transparencia.
Plataforma Nacional de Transparencia CFE (datos de la Unidad de Transparencia)
Plataforma Nacional de Transparencia CFE.
Plataforma Nacional de Transparencia para la Constitución de un fondo Revolvente de Financiamiento para el Programa de Aislamiento Térmico de la Vivienda en el Valle de Mexicali, B.C.
Plataforma Nacional de Transparencia de Fideicomiso de Administración de Gastos Previos.
Plataforma Nacional de Transparencia Fideicomiso de Administración y Traslato de Dominio (Obras de infraestructura para el Sistema Eléctrico Federal)
Plataforma Nacional de Transparencia Fideicomiso para el ahorro de Energía Eléctrica

Fuente: Elaboración propia con información de la página de CFE

Protección de datos personales.

La Comisión Federal de Electricidad ha habilitado el presenta apartado con el propósito de dar cumplimiento a lo previsto en el artículo 250 de los Lineamientos Generales de Protección de Datos Personales para el Sector Publico emitidos por el Instituto Nacional de transparencia, Acceso a la información y Protección de Datos Personales (CFE,2022).

Gobierno Abierto

En el marco de la Política de Transparencia, Gobierno Abierto y Datos Abiertos de la Administración Pública Federal 2021-2024 de la secretaria de la Función Pública,

en cumplimiento a lo solicitado por dicha dependencia del Poder Ejecutivo, se proporcionan los enlaces en los que el público en general puede consultar el tablero de seguimiento del Cuarto Plan de Acciones de la Alianza para el Gobierno (AGA) (CFE,2022).

Tabla.3 Comité de Transparencia.

Lic. María Isabel Olivares Batalla	Encargada del Despacho de la Coordinación de Control Interno.
Lic. Juan Tadeo Ramírez Cervantes	Titular de la Unidad de Transparencia.
Lic. María Beatriz Rivera Hernández	Titular de la Unidad Coordinadora de Archivos.
Dirección General Coordinación de Comunicación Corporativa Auditoría Interna Oficina del Abogado General.	Asesores Permanentes Unidades Administrativas.

Fuente: Elaboración propia con información de la página de CFE.

Gestión Corporativa.

Finanzas.

El resultado financiero preliminar el cierre de 2022 arroja ingresos totales de 620,848 millones de pesos (mdp), cifra 9.1% superior a la observada en 2021, que se explica por un incremento de 3.5% resultado del incremento en los precios de los combustibles para la generación de energía eléctrica. El resultado del ejercicio da una pérdida neta de 15,667 mdp(CFE,2022)..

Al revisar el desempeño presupuestal, se observa que al cierre del año 2022 se registran ingresos por 425,104.4 mdp, los cuales fueron mayores por 18.5 mil millones de pesos (mmdl) con relación a los ingresos programados. Esta variación se explica por el incremento en los ingresos relacionados a la venta de energía. El gasto programable acumulado al cierre del año ascendió a 528,708.6 mdp, lo que da como resultado un balance financiero de -34,273.1 mdp principalmente ocasionados por el mayor gasto en Materiales y Suministros y pagos PIDIREGAS (CFE,2022).

Con respecto a la Propuesta Global de Financiamiento y a la Estrategia de Coberturas para el ejercicio fiscal 2022, las acciones desarrolladas permiten dar cumplimiento al nivel de endeudamiento neto autorizado por el H. Congreso de la

Unión en la Ley de Ingresos y en el Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal ,2022, y alcanzar los siguientes objetivos: i) obtener los recursos necesarios para financiar el Programa de Inversión de la CFE ii) asegurar las necesidades de capital de trabajo, iii) implementar esquemas alternativos de financiamiento, iv) acceder a financiamientos en las mejores condiciones económicas, v) acceder a los mercados de capitales, nacionales e internacionales, por medio de la emisión de “ bonos verdes”, o estructurados bajo criterios ASG, vi) desarrollar esquemas alternativos de financiamiento y vii) generar ahorros financiamientos por el refinanciamientos de pasivos (CFE,2022).

Es de destacar que la Administración mantiene la Visión, Misión y Objetivos Estratégicos del Plan de Negocios 2021-2025, alineándose con el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, el Programa Sectorial de Energía 2020-2024 y el Programa de Desarrollo del Sistema Electrónico Nacional 2022-2036 (CFE,2022).

Estados Financieros Auditados.

Ingresos totales por venta de energía: Los ingresos acumulados de la CFE al cuarto trimestre de 2022 ascienden a 620,848 mdp, lo que significa un aumento del 9.6%, equivalente a 54,161 mdp, en comparación con lo reportado al cierre de 2021. Este resultado se explica, principalmente, por el incremento de los ingresos por venta de energía en 52,951 mdp, superior en 13.6% respecto al cierre de 2021. El suministro de energía para cubrir las necesidades de los 47.4 millones de usuarios de todos los sectores, se incrementó en 9,455 GWh respecto al año anterior (CFE,2022).

Energéticos y otros combustibles: Al cierre de diciembre de 2022, los costos de operación de CFE sumaron 611,778 mdp, lo que significa un incremento de 1.6% en comparación con el mismo periodo del año anterior. Esto obedece a un incremento en el rubro de Energéticos y otros Combustibles, como consecuencia del aumento de precios ante el conflicto bélico Ucrania- Rusia. Dado que este último país es uno de los principales productores de insumos energéticos tales como gas natural, petrolíferos y carbón, las sanciones impuestas a sus exportaciones de estos insumos al mercado de Europa, provoco que dicha demanda fuera cubierta

parcialmente en 2022 por mayores exportaciones de EUA, con un incremento de los precios en la zona de abastecimientos para la CFE (CFE,2022).

Es importante destacar que los mayores precios de los energéticos provocaron una reducción en la demanda de combustibles vendidos a terceros, con lo que su costo disminuyó para la EPE en 18.441 mdp (CFE,2022).

Estado de situación financiera: Es importante destacar que el valor total de los activos de la CFE al cierre del ejercicio 2022 registro un incremento de 3.4% respecto al cierre de 2021, al ubicarse en 2,343,825 mdp; lo que representa un aumento de activos fijos en el rubro de Plantas, Instalaciones y Equipo por 66,542 mdp y representa un 4.8% respecto a 2021(CFE,2022).

Por otra parte, el pasivo total de la CFE se incrementó en 8.9% respecto al cierre de 2021. Dicho resultado se deriva del incremento en la deuda contratada para hacer frente a las necesidades operativas y compromisos de inversión de la EPE para la ampliación, modernización, rehabilitación y mantenimiento de la infraestructura eléctrica (CFE,2022).

Organigrama del Departamento de Trabajo y servicios administrativos Zona II Salvatierra.

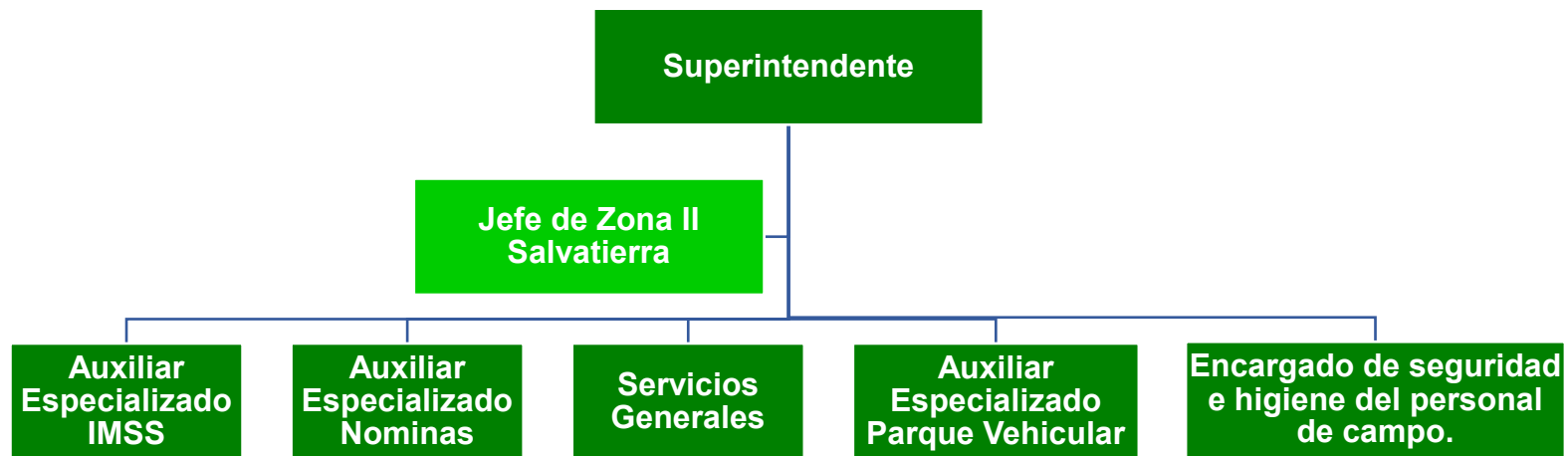


Figura 1. Organigrama del departamento de Trabajo y Servicios Administrativos.

Fuente: Elaboración propia

2.2 Marco Histórico.

2.2.1 Antecedentes.

Durante 1879 y 1921, en estos cuatro decenios se establecieron y funcionaron en el país 30 empresas de generación de electricidad. En 1922- 1926 se crea la Comisión Nacional de Fuerza Motriz, organismo dedicado a regular los planes eléctricos, lograr el uso óptimo de los recursos energéticos, vigilar la aplicación de tarifas y resolver conflictos derivados de la relación entre empresas y consumidores. El 11 de mayo de 1926 se expide el Código Nacional Eléctrico, primera obra legislativa en esta materia y que presenta un intento para unificar la incipiente regulación, así como pretender constituir una estructura jurídica-regulatoria del servicio público y declara a la industria eléctrica de utilidad pública (CFE,2011).

En 1933 -1934 El 29 de diciembre de 1933, el congreso de la Unión reforma el Artículo 73 constitucional y reserva en exclusiva a la federación la facultad de legislar en materia de energía eléctrica; asimismo, autorizó al Ejecutivo Federal, mediante decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación del 18 de enero de 1934, para constituir la Comisión Federal de Electricidad, entidad que tendría por objeto “organizar y dirigir un sistema nacional de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, basado en principios técnicos y económicos, sin propósito de lucro y con la finalidad de obtener a un costo mínimo el mayor rendimiento posible en beneficio de los intereses generales”(CFE,2011).

En 1940-1945 En sus primeros años la CFE, con base en la política de inversión pública realizada, procura conjuntar y orientar esfuerzos para cubrir la demanda generada por la industrialización del país, por dos vertientes a) elevar la utilización del equipo existente y b) la operación de las plantas de servicio privado, cuyo crecimiento se dio a un ritmo constante en el periodo. En 1944, se pone en operación la primera central hidroeléctrica, constituida por ingenieros de la propia CFE, proyecto Ixtapatongo. Asimismo, se continuo el establecimiento del marco jurídico a la actividad eléctrica, fruto de ello es la promulgación del Reglamento de la Ley Industria Eléctrica (DOF 04-X-1945) (CFE,2011).

En 1960 El 21 de abril, el Gobierno Federal compro los vienen del grupo de empresas pertenecientes a la American and Foreign Power Company, representada por Impulsora de Empresas Eléctricas S.A. Con esta operación se inicia la nacionalización de la industria eléctrica, pues con la suma de la capacidad instalada de este grupo de empresas (369,000 kw) a la capacidad total existentes. En ese mismo año de 1960 el Gobierno Federal, adquirido el 90% de las acciones comunes y preferentes de The Mexican Ligth and Power Company, tomando posesión de la misma el día 27 de septiembre, fecha que ha quedado registrada en la historia de México, como el Dia de la Nacionalización de la Industria Eléctrica. El proceso de nacionalización se consumó formalmente el 29 de diciembre al hacerse una adición al Artículo 27 de la Constitución, por el cual se reserva en exclusividad a la nación, lo referente a la generación, conducción, trasformación, distribución y abastecimiento de energía eléctrica, que tenga por objeto la prestación de servicio público sin concesiones a particulares y debiendo aprovechar los bienes y recursos naturales requeridos para esos fines (CFE,2011).

En 1980-1990 debido a la crisis económica internacional, el Gobierno Federal replantea la concepción acerca de la utilización eficiente de la energía con base en el ahorro y su optimización en el corto plazo (CFE,2011).

Dicha política se incluye en el Programa Nacional de Energía 1980-1982 y en el Programa Nacional de Energéticos 1984-1988. Asimismo, se pretende un cabio para diversificar la generación eléctrica pasando de plantas termoeléctricas hacia el tipo carboeléctrico, hidroeléctrico, nucleoeléctrico y geotérmico (CFE,2011).

En 1982 inicia operaciones la Central Carboeléctrica de Ríos Escondido, primera en su tipo que cuenta con un sistema de enfriamiento de vapor de agua, basado en la experiencia de especialistas en hidroeléctricas y termoeléctricas (CFE,2011).

En 2001-2003 en la Dirección de Operaciones se incorporan 2 Subdirecciones en su estructura, la de Energéticas y Seguridad y derivado de la separación funcional de la subdirección de Trasmisión, Trasformación y Control que da lugar a la Subdirección del Centro Nacional de Control de la Energía. Por lo que

respecta a la Dirección de Finanzas se renivelan 2 Coordinaciones, incorporándose a su estructura las Subdirecciones de Operaciones Financieras y la de Control Financiero, con lo cual la estructura básica de la CFE quedo conformada por 21 unidades administrativas en los primeros 3 niveles orgánicos de Dirección General, Direcciones y Subdirecciones (CFE,2011).

2.2.2 Creación de CFE.

El 14 de agosto de 1937 se creó la Comisión Federal de Electricidad (CFE) durante la presidencia de Lázaro Cárdenas, a través de la Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 24 de ese mismo mes y año. En dicha ley se señala el objetivo de la dependencia: organizar y dirigir un sistema nacional de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, basado en principios técnicos y económicos, sin propósito de lucro y con la finalidad de obtener, con un costo mínimo, el mayor rendimiento posible en beneficio de los intereses generales (Esparza,2018).

La intención sobre la creación de esta dependencia fue debido a que, para 1937, México tenía 18.3 millones de habitantes, de los cuales únicamente siete millones contaban con electricidad, proporcionada con serias dificultades por tres empresas privadas concesionadas: The Mexican Ligth and Power Comapy (MEXLIGHT), canadiense, en el centro; The American and Foreign Power Company, en el norte, con tres sistemas interconectados, y la Compañía Eléctrica de Chapala, en el occidente. Estas tres compañías eléctricas tenían las concesiones e instalaciones de la mayor parte de las pequeñas plantas que solo funcionaban en sus regiones. Otra gran problemática que se enfrentaba eran las constantes interrupciones de la luz y las elevadas tarifas. Esta situación, que constituía un obstáculo para el desarrollo de México, fue lo que impulso al gobierno federal a crear la Comisión Federal de Electricidad (Esparza,2018).

Casi cinco décadas después, el 11 de octubre de 2009, Felipe Calderón dispuso por decreto presidencial la extinción del Organismo Público descentralizado Luz y Fuerza del Centro (LyFC), que desde 1903 provenía de energía eléctrica al centro del país que incluía las zonas con más poder adquisitivo. Con este decreto

dio inicio su proceso de liquidación administrativa, en tanto que la operación eléctrica se transfirió a la Comisión Federal de Electricidad (CFE). La secretaria de Energía anuncio que la CFE se haría cargo de todo lo referente a la energía eléctrica, pues su cargo de todo lo referente a la energía eléctrica, pues su competencia, LyFC, administrada por el Sindicato Mexicano de Electricistas (SME), conocido por su combatividad y luchas laborales, estaba siendo llevada a la ruina debido a la “desproporcionadas prestaciones laborales” que fueron causa de su extinción (Esparza,2018).

En 2014, con la Reforma Energética impulsada durante el gobierno de Enrique Peña Nieto se promete transformar la CFE en una empresa productiva del Estado, adaptada a las nuevas circunstancias del mercado energético y a las mejores prácticas internacionales, para que, con mayor eficiencia, transparencia y bajo un modelo de gobierno corporativo, logre optimizar e incrementar su producción y sus ganancias derivadas de sus actividades en la industria eléctrica (Esparza,2018).

2.2.3 Nacionalización de la Industria Eléctrica.

El secretario de Hacienda, Antonio Ortiz Mena, toma posesión de la Compañía Mexicana de Luz y Fuerza Motriz (denominación de “The Mexican Light and Power Co.”) e iza la bandera nacional en el edificio de la Calzada de Melchor Ocampo. Miles de trabajadores del sector eléctrico están presentes y luego se dirigen en manifestaciones hacia el Zócalo. Los líderes sindicales llegan al despacho del presidente y lo invitan a izar la bandera del Zócalo. El presidente López Mateos baja, cruza la plaza Nacional y desde el balcón central pronuncia un breve discurso en que señala “Al tomar posesión la nación mexicana de la Compañía de Luz, se consuma un largo esfuerzo desarrollado por el pueblo de México para tener en sus manos la energía eléctrica que en el país se produce por manos de mexicanos. La nacionalización de la energía eléctrica es una meta alcanzada por el pueblo en el camino de la Revolución...invitamos al pueblo mexicano a que, en posesión de su energía eléctrica, acreciente su industrialización y los de la industrialización” (Carmona,2024).

En 1960, la población es de 34.9 millones de habitantes, de los 2,308 MW de capacidad instalada en el país, la CFE aporta el 54%, la Mexicana Light and Power Co, 25%, la American and Foreign el 12% y el resto de las compañías el 9% solo el 44% de la población cuenta en electricidad. Desde que ha sido creada la CFE, la población ha crecido 91% acompañada de un vértigo desarrollo de la industria, la agricultura y otras actividades urbanas y rurales (Carmona,2024).

Como los fines de las empresas extranjeras y los de sus países de origen rara vez coinciden con el interés nacional de los países en que operan y el propósito natural de toda empresa privada es la obtención de utilidades y no la satisfacción de las necesidades sociales, fue natural que la industria privada se orienta al mercado “solvente” y no se ajustara a los propósitos de desarrollo económico y social de México. Solo cubrió las áreas más rentables, esto es, las ciudades en las que había concentración tanto de industria como de población con segmentos sociales más redituables; lógicamente, no realizaron inversiones de muy largo plazo o con una ganancia dudosa, como fue el caso de las áreas semi-rurales o rurales o de pobreza urbana (Carmona,2024).

Además, para aumentar utilidades sobrecargaban sus instalaciones, demoraban el mantenimiento y la reposición de equipo con grave riesgo de la continuidad del servicio y de la seguridad de equipo con grave riesgo de la continuidad del servicio y de la seguridad de sus trabajadores. Por su parte la CFE se desviaba de sus fines para construir plantas generadoras y líneas de transmisión para resolver los problemas en las zonas concesionadas a las empresas privadas que éstas no podían ni querían resolver. Con la nacionalización se pretenden re orientar e integrar la industria eléctrica (Carmona,2024).

Detrás de este esfuerzo de nacionalización esta la terrible experiencia histórica de una sucesión indignante de concesiones otorgadas a las empresas extranjeras que afectaban la soberanía nacional y deformaban el desarrollo del país (Carmona,2024).

En 1879, en la fábrica de hilados y tejidos La Americana, en la ciudad de León, Guanajuato, fue introducida por primera vez en México la energía generada

era vendida al gobierno para alumbrado, así como a otras empresas y a particulares. Muy pronto comenzaron a ser alumbrados los centros urbanos más desarrollados; así en 1880, fueron instalados los primeros focos en el zócalo de la ciudad de México y poco después, la antigua calle de Plateros -hoy Madero – fue iluminada (Carmona,2024).

En 1881 la Compañía Mexicana de Gas y Luz Eléctrica se encargó del alumbrado público y residencial en la ciudad de México. Ya en 1890 había más de dos mil focos alumbrando la ciudad de México. El alumbrado público se introdujo en Guadalajara en 1884, en Monterrey en 1888 y en 1889 en Veracruz y Mérida. Al alumbrado público siguió el uso de la electricidad en los trasportes. Se estima que en 1900 la capacidad de generación de electricidad instalada en México era de 22.3 mill KW, de los cuales el 44% correspondía a plantas construidas por fabricantes textiles en Orizaba, Veracruz, Monterrey, Nuevo León y Atlixco, Puebla (Carmona,2024).

Las centrales hidráulicas crecieron más que las térmicas, por lo que fue necesario otorgar concesiones para aprovechar el líquido a los generadores de electricidad. Durante el régimen de Porfirio Díaz, las concesiones a las empresas eléctricas privadas fueron otorgadas por 50 años en algunos casos, en otros países por 97 años y a veces a perpetuidad (Carmona,2024).

2.2.4 Impacto de la CFE.

La Comisión Federal de Electricidad atiende su compromiso institucional con el desarrollo social, de manera transparente, la instrumentación de sus programas y procesos contribuyen a mejorar la calidad de vida de su personal y de sus familias, a la vez que fortalecen los vínculos que tienen con las comunidades aledañas a su infraestructura eléctrica, apoyándose en el desarrollo de líneas de acción que impactan en el desarrollo humano, en la inversión social y en el fomento de la cultura, entre otros de sus componentes más importantes (CFE,2022).

Desde sus inicios la Comisión Federal de Electricidad (CFE) ha iluminado la historia de México. Pese al proyecto de su desmantelamiento a través de la Reforma Energética de 2013, mantiene los principios y valores que le hecho posible

electrificar al país, trabajo, compromiso, vocación de servicio, unidad y amor por México (CFE,2022).

Ha sido una larga historia sostenida por cada trabajador y trabajadora en el campo y en oficinas, quienes dan lo mejor de su para llevar el servicio de energía a todo el país. Una historia de mexicanos trabajando para mexicanos (CFE,2022).

En 2022 se ejercieron 78 mil mdp, la cifra de inversión más alta en toda la historia de la CFE y cuatro veces más que el año pasado. CFE generara el 54 por ciento de la electricidad requerida por el país. En lo que respecta al proceso de Trasmisión, se proyectan 3 mil 466 kilómetros más en el periodo 2022-2024. Respecto a CFE Distribución, entre 2018 y 2022 la red se expandió en casi 45 mil kilómetros y entre 2022 y 2024 se sumaron otros 7 mil 387 (CFE,2022).

La CFE actualmente realiza 93% de sus procedimientos de compras por sus procedimientos de compras concurso abierto y implicado, lo cual ha permitido ahorros por 21,168 mdp. Mediante análisis estratégicos con grandes empresas internacionales, CFE se convirtió en socia para trasportar gas natural y exportarlo en momentos de gran oportunidad en el mercado internacional (CFE,2022).

El proyecto de CFE TEIT proporcionara internet público y gratuito a todos los rincones de México. La CFE, en 2022 realizo: la instalación de 68 torres de telecomunicaciones con equipos 4G en sitios que históricamente no han tenido cobertura; con ello, han sido incluidas 315 localidades en beneficio de 62,500 habitantes construcción de 2,800 torres de telecomunicaciones adicionales, para que entren en funcionamiento hacia 2024, de acuerdo con Altan Redes se compartirá infraestructura y servicios, lo cual acelera la meta de llevar internet a cada rincón de México (CFE,2022).

2.3 Marco Teórico.

2.3.1 Teoría sobre el Capital humano

El primer economista clásico que implemento el concepto capital humano fue Adam Smith, quien en su obra pionera, La riqueza de las naciones, propuso una similitud entre los hombres y las maquinas productoras (Pérez, Castillo,2016),

Adam Smith basaba su ideario en el sentido común. Frente al escepticismo, defendía el acceso cotidiano e inmediato a un mundo exterior independiente de la conciencia. Este pensador escocés creía que el fundamento de la acción moral no se basa en normas ni en ideas nacionales, sino en sentimientos universales, comunes y propios de todos los seres humanos (Rodríguez, Smith,1776).

Es curioso que con frecuencia sea Adam Smith caracterizado como la imagen del capitalismo salvaje, desconsiderado y brutal. El primero que se indagaría ante semejante descripción sería sin duda el mismo, que era después de todo un profesor de moral y que se preocupó siempre por las reglas éticas que limitan y constriñen la conducta de los seres humanos (Rodríguez, Smith,1776).

La base de la teoría es la simpatía y el amor propio. Dentro de cada persona hay una <<espectador imparcial>> que juzga la medida en que las acciones son beneficiosas para el individuo o para su entorno (Rodríguez, Smith,1776).

Es normal que las personas asignen más importancia a su ambiente inmediato, ellas misma y sus familias, que, al más lejano, su ciudad, el país, el mundo. Pero que las personas estén interesadas más en sí misma no quiere decir que no les importe lo que suceda con los demás. El capítulo I de la teoría de los sentimientos morales se abre con la siguiente afirmación: << Por más egoístas que se pueda suponer el hombre, existen evidentemente en su naturales algunos principios que lo mueven a interesarse por la suerte de otros, y a hacer que la felicidad de estos le resulte necesaria, aunque no derive de ella nada más que el placer de contemplarla>> (Rodríguez, Smith,1776).

La simpatía hacia los demás y el propio interés, por lo tanto, coinciden en todas las personas y son dos emociones genuinas. Par compatibilizarlos se podría

decir que esta la conciencia humana, o lo que Smith llama el <<espectador imparcial>>, una especie de desdoblamiento de la personalidad que hace no solo que podamos ver nuestra conducta y juzgarla individualmente, sino también que podamos evaluar los condicionamientos y resultados sociales de nuestro comportamiento, en particular como nos juzgarán los demás, algo importante porque la opinión de los otros es determinante para nuestros actos (Rodríguez, Smith,1776).

Esto es típicamente smithiano: en la Riqueza de las naciones la conducta económica fundada en el propio interés desencadenada a través de la mano invisible del mercado, siempre que haya un Estado que garantice la paz y la justicia, un resultado que no entraba en los planes de cada individuo: el desarrollo económico y la prosperidad general. Es en este sentido en el que emplea la expresión <<mano invisible>> en el capítulo I, parte cuarta, de su libro sobre la moral. El que la persecución del propio interés sea moralmente legítimo y económicamente beneficioso para la sociedad no es una noción original de Smith, pero nadie la había expuesto antes con tanto rigor y detalle (Rodríguez, Smith,1776).

En cuanto a los fundamentos teóricos del capital humano, su contexto histórico y formas de medición, se encuentra que las teorías del capital humano argumentan que el conocimiento y la salud determinan el incremento de la productividad del capital humano y el crecimiento económico, es así como Schultz 1960 presento por primera vez en su Taller Lecture el termino capital humano, quien desarrollo su teoría en torno a este concepto a comienzos de los años 60, y luego Becker y Mincer profundizan en ella. No obstante, la hipótesis central es anterior y se encuentra claramente expresada por Adam Smith 1776 en el capítulo diez del libro La riqueza de las naciones, donde escribe que el hombre “que ha sido educado a costa de mucho trabajo y tiempo y debe poder realizar un trabajo que le reembolse el costo de su formación con al menos, los beneficios ordinarios de un capital de igual valor” (Pérez, Castillo,2016).

2.3.2 Teorías de la Gestión del Capital Humano.

Efectivamente, la admiración científica se inicia a finales del siglo XIX y principios del siglo XX. Cuando los cambios que se presentaron sobre todo por el proceso de la revolución industrial hicieron que los procesos en las empresas cambiarían radicalmente (Quiroa,2024).

Principalmente, los administradores se dieron cuenta que los conocimientos empíricos de la administración ya no eran suficientes para dar respuestas a los nuevos problemas que se presentaban. Surgen entonces la corriente de la administración científica (Quiroa,2024).

Claro que, lo que se buscaba era darle un enfoque científico e los problemas administrativos que enfrentan una organización. El enfoque científico surge concretamente a principios del siglo XX con los aportes de Frederick W. Taylor de los Estados Unidos. Su aporte principal fue el principio de la racionalización del trabajo (Quiroa,2024).

Principios de la administración científica; El estudio y organización científica del trabajo, este principio hace referencia a que los administradores deben remplazar métodos de trabajo ineficientes considerando los tiempos, las demoras, los movimientos, las operaciones realizadas y las herramientas utilizadas (Quiroa,2024).

Selección y entrenamiento de los trabajadores, este principio pretende ubicar al trabajador más adecuado a cada tipo de trabajo. Para ello se deberá de tomar en cuenta las capacidades del trabajador y proporcionar condiciones básicas de bienestar en el trabajo (Quiroa,2024).

Acción cooperativa entre directivos y operarios, este principio pretende que los intereses de los trabajadores y del empresario sean los mismos. Para lograrlo propone que la remuneración laboral se realice en función de la productividad del obrero. De manera que el trabajador que más produce gane más (Quiroa,2024).

Responsabilidad y especialización de los superiores en la planificación del trabajo, los superiores realizan el trabajo mental y los obreros el trabajo manual,

logrando la división y especialización del trabajo. La división del trabajo permite que las labores se realicen con mayor eficiencia. Se asignan las tareas para que realicen de forma científica y disciplinada (Quiroa,2024).

2.3.3 Teoría de métodos de evaluación del desempeño.

Entre el siglo XIX y XX, empezó a surgir en Psicología la necesidad de medir las cosas, aspectos como la inteligencia y ciertas capacidades cognitivas, por lo que se crearon los test psicológicos. La teoría más importante es la teoría clásica de los test, creada fundamentalmente por Charles Spearman (Barrero,2024).

La teoría clásica de los test nos dice, cuidado con los test, que, aunque es un instrumento de medida fiable, hay un error: los test no son tan precisos porque en todas las mediciones hay un error, parecen que los instrumentos de medida tienen errores. Esta teoría nos dice que hay errores y su cuantía, pero no el tipo de error “Los test no son tan fiables como parecen “, dijo Charles Spearman (Barrero,2024).

Crean una fórmula para señalar y encontrar el error: X (puntuación directa) = V (puntuación real o verdadera) + e (error). Lo ideal es que el error fuese cero. Si es 0, $X=V$ tiene una fiabilidad de 100%. Cuando diseñamos un test, buscamos la media de todas las puntuaciones. Como la teoría clásica de los test dice que hay un error, buscamos el valor medio, pero esta teoría solo nos dice la cuantía del error. Cuanto más error hay, menos precisión tiene el test (Barrero,2024).

Desde la teoría clásica de los test diseñaron **coeficientes de fiabilidad de las medidas**, que haya poco error a la hora de que el test mida. Que la puntuación x y y sean lo más similares posibles. El coeficiente va de 0 a 1, cuanto mayor mejor, más fiable (es una correlación de Pearson). La forma de medir el coeficiente, de calcularlo, es con **test paralelos** (test que miden lo mismo, aunque tengan preguntas diferentes). Esta teoría compara la fiabilidad de uno con la de otro y se queda con el que tenga menos error; en eso consisten los test paralelos (Barrero,2024).

2.3.4 La autorrealización, según la teoría de Maslow.

La autorrealización surge de cada individuo, en su afán por descubrir cuáles son sus objetivos y metas en la vida y su constante lucha. Es decir, cada uno de nosotros tenemos una serie de aspiraciones y un potencial para conseguirlo. No promoverlo o directamente frenarlo nos lleva a la frustración (Salas,2020).

Para comprender a los que nos referimos, tenemos que ir a una de las teorías que, a pesar del tiempo, siguen estando vigentes, aunque los nuevos tiempos permiten ciertas reinterpretaciones, como es obvio. Se trata de la famosa. Pirámide de Maslow, también denominada como la jerarquía de las necesidades humanas. Una teoría no solo aplicada al mundo de la psicología, sino también a los sectores de la publicidad y el marketing (Salas,2020).

Esta teoría mantiene que el ser humano tiene una serie de necesidades en su vida, partiendo de unas más básicas a otras mucho más complejas en su realización. Así, el ser humano, una vez cumplidas o satisfechas sus necesidades básicas “pasa a un nivel superior” (Salas,2020).

Sus deseos son mayores y se busca cumplir necesidades superiores. Evidentemente, en ciertas situaciones de diferentes niveles pueden encontrarse al mismo nivel. Pueden ser análogas (Salas,2020).

Por eso adquieren una forma de pirámide, donde las necesidades más vitales o básicas se construyen en la base, escalando hacia una cúspide: la autorrealización que ya he mencionado (Salas,2020).

Fisiología, las necesidades fisiológicas son las más básicas. Está claro que están en la base de la pirámide, puesto que hacen hincapié en la propia supervivencia del individuo. Sin satisfacer estas necesidades es imposible desear o buscar algo más. Dentro de las necesidades fisiológicas, se establecen algunas muy básicas, como la alimentación e hidratación, además de evitar dolores físicos, la eliminación de desechos corporales, de descansar o de mantener una temperatura corporal adecuada (Salas,2020).

Seguridad, El segundo nivel de necesidades de la pirámide de Maslow, una vez satisfechas las fisiológicas se refieren a la seguridad y protección del individuo. En este sentido, se habla de diferentes aspectos para la protección del individuo, como asegurarse un sitio donde dormir como la casa o para moverme, como medios de transporte (Salas,2020).

Afiliación, El tercer nivel corresponde a la vida social. Todo ser humano necesita relacionarse con otras personas. El ser humano tiene una marcada naturaleza social. Por eso, este nivel se refiere a las relaciones que tenemos con otras personas. La forma en la que nos establecemos en la sociedad tanto por la propia aceptación social, como la función que cubre cada una de las relaciones que tenemos, como la relación con la familia, en pareja o con nuestras amistades (Salas,2020).

Reconocimiento, el penúltimo nivel hace referencia a la estima propia y ajena que cada uno de nosotros tenemos. Maslow, por un lado, habla de la estima alta, al referirse a sentimientos como la libertad, independencia o confianza en uno mismo. Es decir, la autoestima (Salas,2020).

Por otro, hace referencia a la estima baja, refiriéndose al reconocimiento, status o necesidad de atención y fama. Hoy en día podríamos hablar de la reputación e imagen que se ha conseguido adquirir (Salas,2020).

Autorrealización, el ultimo nivel, la cúspide de la Pirámide de Maslow es la autorrealización. El motivo es bien sencillo, es la mayor necesidad psicológica, donde se le da un sentido a las acciones que se realizan. Se podría decir, es una frase, que es lo que da “sentido a la vida” (Salas,2020).

2.3.5 Teorías de fijación de metas.

Edwin Locke propuso que las metas específicas y desafiantes motivan el rendimiento. Según esta teoría, establecer metas claras y alcanzables puede aumentar la productividad y la satisfacción laboral. La teoría de la fijación de metas destaca la importancia de la claridad y la desafiante naturaleza de los objetivos para impulsar un rendimiento optimo (Rueda,2023).

La teoría fue desarrollada por el psicólogo Edwin Locke, quien también tiene experiencia en investigación de motivación y liderazgo. La teoría de la motivación del establecimiento de metas de Locke proporciona un marco para establecer metas efectivas y motivadoras. Locke pudo demostrar que el establecimiento de metas estaba relacionado con el desempeño (Cuofano,2024).

La teoría de la motivación sobre el establecimiento de Locke es un marco psicológico que sugiere que establecer objetivos claros y específicos puede mejorar significativamente la capacidad de un individuo, motivación, actuación y productividad. La teoría fue desarrollada por el psicólogo Edwin Locke y se basa en la idea de que las personas están más motivadas cuando tienen desafiantes y alcanzables que perseguir. La teoría de Locke se ha aplicado ampliamente en diversos campos, incluidos los negocios, la educación y el desarrollo personal. Sirve como base para comprender como las metas impulsan el comportamiento humano (Cuofano,2024).

Sus principios fundamentales se basan en: 1. Claridad: los objetivos deben ser claramente definidos e inequívoco, 2. Especificidad: los objetivos deben ser soluciones y en lugar de vago,3. Desafiar: las metas deben presentar un reto o nivel de dificultad, 4. Retroalimentación: regular retroalimentación sobre el progreso hacia las metas es esencial para la motivación, 5. Compromiso: las personas deber ser se comprometió para lograr sus objetivos, 6. Complejidad de la tarea: el efecto del establecimiento de objetivos varía según la complejidad de la tarea (Cuofano,2024).

Tipos de objetivos, Locke identifico dos tipos principales de objetivos: 1. Objetivos de rendimiento: estos se centran en lograr un nivel específico de rendimiento o resultado,2. Metas de aprendizaje: Estos enfatizan adquiriendo nuevas habilidades y mejorar la competencia. La elección del tipo de objetivo depende del contexto y de las preferencias individuales, pero ambos pueden impulsar la motivación (Cuofano,2024).

Proceso de establecimiento de objetivos, el proceso de establecimiento de objetivos implica varios pasos: establecimientos de objetivos, aceptación de objetivos, seguimiento de objetivos y retroalimentación (Cuofano,2024).

La teoría del establecimiento de objetivos de Locke tiene aplicaciones prácticas en varios dominios, incluidos gestión del desempeño de los empleados, entornos académicos, entrenador de deportes y desarrollo personal. Se utiliza ampliamente en entornos empresariales para establecer objetivos de desempeño, mejorar la motivación de los empleados y mejorar la productividad organizacional. La versatilidad de la teoría la hace aplicable a numerosos contextos (Cuafano,2024).

Cuando un individuo establecía objetivos desafiantes y recibía comentarios sobre su proceso, la productividad y la motivación aumentaban. Locke también descubrió que el alto rendimiento dependía de que las metas fueran específicas. De hecho, el establecimiento de objetivos más simples generales o vagos disminuido motivación (Cuofano,2024).

Los cinco principios del establecimiento de objetivos, Locke creo cinco principios.

Claridad: Las metas motivadoras son metas claras y concisas. La falta de claridad significa ambigüedad que hace que los objetivos sean más difíciles de entender. La mayoría de las personas utilizan el sistema SMART de establecimiento de objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos determinados (Cuofano,2024).

Desafíos: Definir el nivel correcto de desafío es un acto de equilibrio. Las metas deben ser lo suficientemente desafiantes como para que alcanzarlas se sienta como un logro genuino. Sin embargo, no deben ser tan desafiantes que el individuo, se sienta intimidado ante la perspectiva de lograrlos y renuncie (Cuofano,2024).

Compromiso: Esto se puede crear compartiendo el objetivo con otra persona para aumentar la responsabilidad. El compromiso de los empleados también se puede aumentar a través de la aceptación temprano donde se ofrecen recompensas para alcanzar hitos. La visualización de los beneficios de lograr la meta también puede fomentar el compromiso (Cuofano,2024).

Tarea-complejidad: Asegurarse de que la tarea sea lo menos complicada posible. Si esto no es factible, los objetivos complejos deben dividirse en partes más pequeñas. También es importante que las personas sean realistas y se den suficiente tiempo para aprender conceptos complejos (Cuofano,2024).

2.3.6 Gestión por objetivos.

La gestión por objetivos, consiste en alinear los objetivos específicos y medibles de cada nivel de la organización. Es decir, este tipo de gestión empresarial hace que cada empleado, cada equipo y cada departamento, a través de sus propios objetivos, contribuyan en el objetivo de la empresa (Ramas,2024).

A la gestión por objetivos también se le conoce como MBO (Management by Objectives), una metodología creada en el año 1954 por Peter Drucker en su obra "The Practice of Management" (Ramas,2024).

Así, este modelo de gestión busca mejorar el desempeño de una organización, gracias a esa clara meta de alcanzar los objetivos marcados a cada uno de los miembros. Y es que tanto la dirección por objetivos como la gestión del desempeño laboral son piezas claves de la gestión por objetivos (Ramas,2024).

Para una correcta gestión por objetivos, es necesario diseñar una estrategia de dirección por objetivos (Ramas ,2024).

Definir los objetivos de la organización: Parece obvio, pero es así. El primer paso consiste en establecer objetivos conforme a una estrategia de negocios. Metas entendibles, medibles y alcanzables para todos los miembros de la organización y en un tiempo determinado (Ramas,2024).

Asignar los objetivos de la empresa a cada trabajador: Hay que informar a todos los trabajar de la empresa del objetivo general y de sus objetivos específicos. Entender cómo va a influir su trabajo para el bien de la empresa; además de compartir y escuchar a cada departamento o equipo (Ramas,2024).

Evaluación del desempeño de los miembros del equipo: Es un seguimiento y evaluación de cómo se están trabajando los objetivos. Para ello, es recomendable emplear unos indicadores clave de rendimiento o KPIs para su supervisión. Si hay

errores, es mejor identificarlos más pronto que tarde. Del mismo modo, si se está procediendo correctamente, es mejor cuanto antes para seguir por ese camino (Ramas,2024).

Retroalimentación: Es decir; dar feedback a cada trabajador y también reunirse de manera periódica entre los distintos departamento y managers sobre cómo se está llevando a cabo las acciones para esos objetivos (Ramas,2024).

Reconocimiento: reconocer el trabajo bien hecho es clave para satisfacer y motivar a los empleados. Este reconocimiento puede ir también de la mano de recompensas como aumentos de sueldo, ascensos, bonos, ascensos, bonos pago y, por supuesto, elogios (Ramas,2024).

A la vista está que definir los objetivos es una empresa es muy importante, puesto que permite a la empresa ser más eficiente y flexible, a la vez que reduce tiempos y costes en sus acciones. Conseguiremos una organización de calidad y donde la mejora es constante. Eso sí, es imprescindible establecer objetivos medibles, reales, pero sin rigidez y, por supuesto, evitando todo tipo de situaciones negativas entre los diferentes empleados (Ramas,2024).

2.3.7 Teoría de la Expectativa de Vroom: Enfoque en las expectativas individuales.

Desarrollada por Víctor Vroom, esta teoría se centra en las expectativas de los empleados respecto a su esfuerzo y desempeño. Vroom sostiene que la motivación depende de tres factores: la expectativa de que el esfuerzo conducirá al rendimiento, la expectativa de que el rendimiento será recompensado y el valor que el empleado asigna a esa recompensa. Comprender estas expectativas individuales puede ayudar a los líderes a diseñar sistemas de recompensa efectivos (Rueda,2023).

Esta teoría se centra en el proceso de toma de decisiones individuales y como las personas eligen entre diferentes cursos de acción en base a sus expectativas. La teoría propone que la motivación de un empleado esta influenciada por la creencia de que un esfuerzo particular llevara a un rendimiento deseado y que este

rendimiento será recompensado de manera que satisfaga sus necesidades personales (Ezquivel,2024).

Componentes de la teoría de las Expectativas:

Valencia: La importancia que el individuo asigna al resultado esperado de su esfuerzo. Si la recompensa es deseable, la valencia es positiva. Si el individuo no desea la recompensa, la valencia es negativa (Ezquivel,2024).

Expectativa: La creencia del individuo sobre la probabilidad de que si esfuerzo conduzca al rendimiento esperado. Esto se refiere a la relación percibida entre el esfuerzo y el rendimiento (Ezquivel,2024).

Instrumentalidad: La percepción del empleado sobre la relación entre el rendimiento y la obtención de la recompensa. En otras palabras, es la creencia de que un buen rendimiento será seguido por una recompensa deseada (Ezquivel,2024).

Establecer objetivos claros: Asegurarse de que los empleados comprendan como sus esfuerzos contribuyen al éxito de la empresa y que se espera de ellos es términos de rendimientos (Ezquivel,2024).

Vincular el rendimiento con recompensas: Desarrollar sistemas de recompensas que estén claramente vinculados al rendimiento individual y grupal, asegurándose que los empleados vean una conexión directa entre su trabajo y los incentivos ofrecidos (Ezquivel,2024).

Personalizar recompensas: Reconocer que diferentes empleados valoran diferentes tipos de recompensas. Algunos pueden valorar el reconocimiento público, mientras que otros pueden preferir incentivos financieros u oportunidades de desarrollo profesional (Ezquivel,2024).

Comunicación efectiva: Mantener una comunicación abierta y clara sobre cómo se pueden alcanzar las recompensas y como se evaluará el rendimiento, para asegurar que las expectativas de los empleados estén alineadas con los objetivos de la empresa (Ezquivel,2024).

Aplicando la Teoría de las expectativas, las empresas mexicanas pueden fomentar un ambiente laboral donde los empleados se sientan motivados para esforzarse más, ya que comprender como su esfuerzo puede conducir a resultados tangibles y satisfacer sus necesidades personales. Esto puede traducirse en una mayor productividad, satisfacción laboral y retención del talento dentro de la organización (Ezquivel,2024).

2.3.8 Teoría de la Equidad de Adams: La importancia de la equidad percibida.

John Stacy Adams propuso que las personas buscan la equidad en las relaciones laborales. La teoría de la equidad se basa en la comparación que hacen los empleados entre su esfuerzo y su recompensa en relaciones con los demás. Si perciben que la relación es justa, están más satisfechos y motivados. Esta teoría destaca la importancia de la equidad percibida en la gestión de recursos y recompensas en el trabajo (Rueda,2023).

Esta teoría nace de la psicología social organizacional, y se puede aplicar en ambos campos. La teoría de la equidad de Adams la podemos encontrar tanto en el ámbito de la psicología social como en el ámbito de la psicología de las organizaciones. Es decir, se puede aplicar en estos dos campos (Ruiz,2019).

Esta se basa en conceptos como la comparación social y la disonancia cognitiva de Festinger. La comparación social hace referencia al hecho de que nos comparamos con “cualquiera”, sino con personas con “x” características. Esto nos permite mejorar en algunos aspectos (Ruiz,2019).

Por otro lado, la disonancia cognitiva hace alusión a un estado de incomodidad que aparece cuando lo que hacemos y lo que pensamos o sentimos no coincide; para eliminar dicha disonancia, actuamos de una manera u otras (o bien cambiando de opinión, o bien relativizando las cosas, etc.) (Ruiz,2019).

Puntos clave de la teoría.

Comparación entre contribuciones: En la teoría de la equidad se puede aplicar tanto en el ámbito laboral como en el ámbito social (de las relaciones

interpersonales). Así las personas distinguimos dos tipos de elementos cuando se esfuerza por conseguir algo, o cuando se encuentra ante una relación de intercambio: estos dos elementos son, por un lado, lo que aportamos en la relación y el otro lo que se recibe de ella (Ruiz,2019).

En consecuencia, se analiza e intenta mantener en equilibrio entre lo que se aporta y lo que se recibe; para que no se produzca una disonancia cognitiva, intentamos que el equilibrio exista. Si el equilibrio no existe y se aporta más de lo que se recibe (o al revés), entonces se produce una disonancia cognitiva, y por extensión, una motivación (o tensión) (Ruiz,2019).

Tensión o fuerza motivadora: Como resultado de este análisis se obtiene una percepción de equidad o equilibrio, que se traduce entre lo que se da y lo que se recibe. Si no existe percepción de equidad, aparece esa tensión o motivación mencionada, que impulsa a actuar, a cambiar las cosas (Ruiz,2019).

2.3.9 Sociología del trabajo.

La sociología del trabajo analiza las relaciones laborales y como estas influyen y conforman la vida de los individuos en comunidad (Ivtte,2021).

Estudia los lazos de la colectividad que se constituye con motivo de la realización de una labor remunerada. Dentro de normas que regulan esas relaciones (Ivtte,2021).

En sus inicios el trabajo se da en la agricultura y la caza, que nace por instinto de supervivencia, porque es un esfuerzo dedicado a satisfacer una necesidad básica, en este caso la alimentación. Cuando la humanidad deja de ser nómada y se vuelve sedentaria se diversifica y adquiere una característica de complejidad de los esfuerzos por satisfacer necesidades distintas (Ivtte,2021).

Es por ello que, el trabajo además de ser una actividad que transforma el estado natural de las cosas por convertirlo en bienes y servicios amplía el conocimiento humano. Por lo tanto, crea relaciones interpersonales entre individuos y genera estatus dentro de la sociedad (Ivtte,2021).

Por otra parte, y después de la industrialización y las creencias de los modelos de producción taylorista y del fordismo, nace la necesidad de nuevas formas de organización que ponen bajo la lupa al trabajador como una parte fundamental para el logro de la eficiencia y competitividad de los sistemas de producción. Lo que introduce la idea del involucramiento del trabajador y la flexibilidad para lograr un incremento en la productividad (Ivttte,2021).

Es por lo anterior, que la psicología del trabajo examina y deduce el proceso adaptativo que se ha dado en el comportamiento de los individuos según su cargo o actividad (Ivttte,2021).

La sociología del trabajo busca prevenir y resolver conflictos en las relaciones humanas que se dan con motivo de los vínculos laborales. Esto proporcionando que eviten disfunciones y riesgos tales como:

- Mobbing laboral o acoso laboral
- Discriminación laboral por motivos de raza, credo, inclinación política.
- Inequidad de oportunidades laborales por género, edad, grupo étnico.
- Inseguridad contractual. Es decir, la falta de un contrato en donde se estipulen los derechos y obligaciones de los trabajadores. Ya que si no existe y se despide sin ninguna indemnización o liquidación.
- Inestabilidad laboral y falta de un salario acorde a las capacidades del trabajador.
- La existencia de la economía informal.
- Inequidad en el acceso al mercado laboral.
- Inexistencia de sindicatos.
- Inseguridad en el lugar de trabajo, si no existen las condiciones apropiadas para trabajar por lo que pone en riesgo la vida o la salud del trabajador.

Todas las implicaciones anteriores muestran que, dados los efectos que tienen las relaciones laborales en la sociedad, requiere de un análisis sagaz que vaya más allá de la relación social del empleo (Ivttte,2021).

El replanteamiento del sistema de producción encaminado a mejorar las relaciones laborales que la sociología del trabajo busca y para ello requiere, entre otras cosas (Ivttte,2021):

- Profundizar en el análisis crítico del entorno que rodea al trabajador.
- Examinar las políticas en el interior de las organizaciones y de la legalización que sirvan de base para el dialogo entre empresarios y Gobierno.
- Apoyarse en estudios con fundamentos estadísticos y metodológicos que flexibilicen los sistemas de producción, los hagan más inclusivos, que desarrollen el potencial de los trabajadores, mejoren las relaciones laborales, reivindiquen el papel del trabajador en la sociedad y generen una mayor contribución productiva que mejore no solo los beneficios para las empresas sino para los ingresos de los trabajadores.

Los desafíos que enfrenta la sociología del trabajo, los retos que la sociología tiene frente a si, son en gran medida derivada de la evolución de los procesos productivos y la forma en que pueden abordar esta transición. A continuación, se muestran algunos ejemplos (Ivttte,2021):

- Cambios en la forma de organización del trabajo ante los cambios, que en ocasiones deja fuera del mercado laboral a quienes no invierten en su especialización y adaptación a nuevas condiciones
- Adecuaciones a la legislación laboral por cambios tecnológicos y cambios demográficos. Por ejemplo, el envejecimiento de la población trabajadora y una reducción de la tasa de natalidad que reanude esa población trabajadora
- Inmigración de personas refugiadas que incrementan la competencia por un empleo y presiona artificialmente al mercado laboral.
- Modificaciones en el anterior de las empresas para poder asegurar su permanencia en el mercado, ante un incremento de la competencia a causa de la globalización y sus efectos sociales.
- Necesidad de tolerancia e inclusión de la población diversas razones.

2.3.10 Teoría X e Y de MacGregor.

A partir de la Revolución Industrial y el surgimiento de las primeras fábricas, apareció la necesidad de gestionar la manera en que los trabajadores llevaban a cabo sus labores. Resulta conocida la gran cantidad de explotación que hubo en la época y que ha continuado a lo largo de los siglos, con el control exhaustivo de lo que cada empleado hacia y proporcionando pocas libertades, además de limitarse a la relación de una o varias tareas específicas indicadas por la dirección (dirigiéndose tanto el que debería hacerse como el cómo) (Castillero, 2017).

También son conocidas numerosas revueltas llevadas a cabo para mejorar las condiciones de los trabajadores, que finalmente llevarían a la creación de sindicatos. El desempeño y productividad de los empleados siempre fue algo a tener en cuenta para los directivos, empleándose diferentes estrategias y siendo la mayoritariamente el uso del control, la sanción y la coacción para fomentar la productividad, y el dinero como recompensa. Pero salvo en aquellas personas cuyas necesidades básicas no estaban cubiertas, la productividad no mejoraba en exceso (Castillero, 2017).

El surgimiento de la psicología como ciencia permitió analizar este tipo de situaciones y se elaboraron diferentes teorías. Si bien las primeras teorías consideraban la necesidad de ejercer mayor control y consideraban al trabajador principalmente un holgazán, posteriormente surgieron otras corrientes contrarias a esta creencia (Castillero, 2017).

Uno de estos autores, en este caso del siglo XX, fue Douglas McGregor. Este autor se basa en la teoría de la motivación y su jerarquía de las necesidades humanas para proponer que la falta de motivación y productividad laboral se debe a que una vez suplidadas las necesidades básicas los estímulos necesarios para satisfacerlas dejan de ser motivantes. Se generan nuevas necesidades como las de estima y autorrealización que la mayor parte de empresas de la época no se interesan en suplir. Por ello propone un nuevo modo de funcionamiento empresarial frente a las limitaciones del tradicional: la teoría Y6, que contrapone como al modelo tradicional o teoría X ambos modelos mutuamente excluyentes (Castillero, 2017).

La Teoría X.

La llamada teoría X es una elaboración de McGregor a partir de la cual intenta explicar el modo de entender la empresa y al trabajador que había sido mayoritariamente hasta el momento (Castillero, 2017).

Esta visión tradicional considera al trabajador como un ente pasivo al que es necesario obligarle a trabajar, un ser holgazán que tiende a trabajar lo menos posible y cuya única motivación para ello es obtener dinero. Se le considera poco informado, incapaz de gestionar los cambios y conflictos y poco ambiciosos. Sin control exhaustivo no llevarían a cabo sus labores (Castillero, 2017).

Bajo esta consideración, la dirección debe mostrar capacidad de liderazgo y ejercer un control continuado sobre los empleados con el fin de evitar su pasividad. Se controlará el comportamiento de los trabajadores y se asumirán todas las responsabilidades, proporcionándoles tareas limitadas (Castillero, 2017).

El liderazgo se ejerce pues de manera autoritaria y señalando lo que cada uno debe hacer y cómo. Las normas son estrictas y se establecen fuertes sanciones, coacciones y medidas punitivas para mantener a los empleados trabajando. Se usa el dinero y la remuneración como elemento básico de motivación (Castillero, 2017).

La teoría Y

En la teoría X McGregor explicita la manera tradicional de entender el trabajo que se tenía desde la época de la Revolución Industrial. Sin embargo, considera que se necesitaba partir de una teoría diferente que tuviese una visión diferente del trabajador y su papel en la empresa. El resultado de ello fue la teoría Y (Castillero, 2017).

Esta teoría indica que la administración debe ser responsable de organizar la empresa y sus recursos con el fin de cumplir con sus objetivos, pero que los empleados no son un elemento pasivo sino activo a menos que sean empujados a ello. Se indica el valor e importancia de la motivación y el reto, un valor que no suele ser aprovechado y se impide que los trabajadores se desarrollen hasta alcanzar su

máximo potencial. Tampoco se observa que cada individuo tiene sus propios objetivos que a menudo no se han visto reflejados con los de la empresa (Castillero, 2017).

En este sentido en la dirección de la empresa la que debe organizarse de tal manera que el trabajo fomente dicho desarrollo y permita al trabajador cumplir no solo unos objetivos a los que se siente ligado, sino que además en el proceso de alcanzar las metas de la empresa pueda alcanzar también las propias metas. También se valora que el compromiso es mayor cuando se observa un reconocimiento de sus logros, y que aplicar las capacidades de los trabajadores puede generar soluciones a problemas organizativos imprevistos o para los que la dirección no tiene una solución válida (Castillero, 2017).

Esta teoría, que el autor defiende ante la tradicional o X, está basada fundamentalmente en la idea de fomentar el autogobierno y favorecer el autocontrol y autonomía del trabajador responsable de diferentes tareas y fomentar que sea activo y comprometido con labor. Fomentar, dar información, negociar objetivos y responsabilidades y generar un clima de confianza son fundamentales para el buen funcionamiento empresarial (Castillero, 2017).

Se trataría pues de ejercer un liderazgo que permita la participación y la confianza, en que se aprecie la labor del trabajador, en que se amplie y enriquezca el trabajo y responsabilidad personal (Castillero, 2017).

2.3.11 Estrategias de Capital Humano, Productividad y capital humano. Competitividad, crecimiento sostenido y capital humano.

Ser competitivo como empresa o como país es lo que permite un crecimiento sostenido del bienestar y de la riqueza. El símil deportivo es evidente. Para estar entre los mejores y aspirar a “medalla” hay que ser competitivo. Por eso, fue de gran utilidad al debate la aportación de la directora del Departamento de Economía del Círculo de Empresarios, quien comenzó su intervención enmarcando el concepto de competitividad. Mostró la denominada Pirámide de la competitividad (Mazo, 2008).

Dicha pirámide se ha construido considerando que la competitividad es un concepto que engloba un amplio rango de factores que deben contribuir al crecimiento sostenido de las empresas y de los países. La pirámide tiene en su cúspide el crecimiento sostenido que se apoya en las denominadas “condiciones esenciales”. Estas son la oferta de trabajo, la productividad, los costes y precios de los productos y servicios, el rendimiento de los negocios. A su vez, estas “condiciones esenciales” se ven afectadas e influidas por las políticas y prácticas regulatorias e impositivas, por la infraestructura económica y tecnológica, por las políticas relacionadas con el Capital Humano y por el desarrollo de iniciativas para la mejora de la I+D+i y del espíritu empresarial. En definitiva, el modelo identifica las palancas que se pueden accionar para conseguir las condiciones necesarias para mantener un crecimiento sostenido (Mazo,2008).

Como puede observarse el modelo identifica de forma clara una palanca referida a la gestión de personas que impacta de forma directa en la condición “oferta de trabajo” y en la condición “productividad” (Mazo,2008).

La aplicación al ámbito de la empresa individual es inmediata. Así, la empresa debe definir e implementar políticas y prácticas de gestión de persona que aseguren la “oferta de trabajo”, esto es, planificación, reclutamiento, selección, desarrollo y formación, etc.: y ayudar a la implantación de las transformaciones necesarias para la mejora de la productividad (Mazo,2008).

Alguna consideración sobre el concepto de productividad.

Enmarcada de forma inicial la relación entre competitividad, crecimiento sostenido y capital humano se pasó entonces a reflexionar brevemente sobre el concepto de productividad (Mazo,2008).

El rendimiento que se obtiene por unidad/factor de producción es la definición académica de productividad. En el ámbito macroeconómico es frecuente encontrar referencias al PIB por persona ocupada o al PIB por hora trabajada cuando se requiere analizar la productividad de los países. Otro concepto habitualmente mencionado es el de Productividad total de los factores. Este es el

residuo que explica las mejoras de productividad no achacables a los incrementos de capital físico y del trabajo no cualificado. Por esa razón se incluyen bajo este concepto el aumento del capital humano, del capital tecnológico y la aplicación de mejoras de gestión/organizativas (Mazo,2008).

En el ámbito empresarial los indicadores más frecuentemente utilizados son los ingresos por empleado o la relación entre los ingresos y los gastos de personal (productividad económica). Hay también indicadores específicos de cada sector como la ratio de eficiencia, ampliamente utilizado en el sector financiero; las líneas telefónicas por empleado o las unidades de tráfico, kilómetros, toneladas por empleado, por citar algunos otros ejemplos (Mazo,2008).

En todo caso, existe un consenso generalizado sobre la importancia de la productividad y su mejora para asegurar no solo un crecimiento sostenido, sino incluso la supervivencia de las empresas. Mas aun en un entorno tan competitivo y globalizado como el actual. Y aunque, no existe el mismo consenso sobre la forma en que se puede mejorar la productividad y siendo éste un asunto que genera posturas enfrentadas, el concepto de Productividad Total de los Factores y la Pirámide de la Competitividad son elementos de gran ayuda, como también lo es revisar y dar un vistazo a algunos estudios recientes (Mazo,2008).

Productividad, Gestión de personas y Tecnología.

Está demostrada la relación entre inversión en tecnología y productividad. Pero también está demostrado que otras muchas inversiones cumple con la ley de los rendimientos decreciente (Mazo,2008).

De ahí que para aprovechar realmente las ventajas de la inversión en tecnología la empresa deba gestionar apropiadamente tres dimensiones. Se trata de la dimensión referida a la necesaria adaptación de la tecnología a los requerimientos del negocio y facilitar su uso; de las dimensiones referida a la adopción de la tecnología aceptando que las cosas no ocurren solas, que no todo el mundo se enfrenta de la misma manera a las novedades tecnológicas. etc; y

finalmente, hay que gestionar la dimensión relacionada con la evolución de la tecnología en el tiempo (Mazo,2008).

Establecida la relación entre competitividad, crecimiento sostenido, productividad y capital humano, el debate entró de lleno en las recomendaciones de actuación. En este punto la conclusión alcanzada fue que más que definir líneas de acción o recomendaciones de actuación. En este punto la conclusión alcanzada fue que más que definir líneas de acción o recomendaciones al uso, asumiendo que existen recetas mágicas para alcanzar lo que quieran que sea un “alto rendimiento” empresarial, lo importante es que las iniciativas a tomar sean y busquen la coherencia en su definición y en su implantación (Mazo,2008).

Es precisa la coherencia entre el modelo de negocio, el modelo organizativo y operativo, la estrategia de gestión de personas, la cultura y las características de los líderes de la empresa. Si la coherencia existe cualquiera de las ideas que sugieren los expertos funcionara. Si no era uno más de los cambios fallidos (Mazo,2008).

Existe un consenso generalizado sobre la importancia de la productividad y su mejora para asegurar no solo un crecimiento sostenido sino. Incluso, la supervivencia de las empresas. Es precisa la coherencia entre el modelo de negocio, el modelo organizativo y operativo, la estrategia de gestión de personas, la cultura y las características de los líderes de la empresa (Mazo,2008).

2.4 Marco Conceptual.

2.4.1 Estrategias.

Una estrategia como lo menciona Westreicher (2024) “Es un procedimiento para tomar decisiones en una determinada circunstancia. Es utilizada para alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos. Simplificando, una estrategia es el camino a seguir para alcanzar ciertas metas” (Westreicher 2024).

Es decir, la estrategia es un plan mediante el cual se busca lograr una, meta. Esto puede ser aplicado en cualquier ámbito de la vida, señalando que la estrategia

se diferencia de la táctica en que este último es una medida más concreta, así la estrategia es el proceso planteado (Westreicher 2024).

El autor Santos coincide con Westreicher mencionando que “una estrategia es un plan de acción diseñado para lograr un objetivo específico o una serie de metas. Implica identificar recursos, establecer prioridades, tomar decisiones y asignar tareas para aumentar las posibilidades de éxito” (Santos,2023).

De forma que Moncada visualiza de forma similar a los anteriores la estrategia citando que “una estrategia es un conjunto de decisiones y acciones coordinadas que una organización toma para alcanzar sus objetivos en un plazo definido” (Moncada ,2024).

Añadiendo que la estrategia implica analizar el entorno competitivo, identificar oportunidades y amenazas, y asignar recursos de manera efectiva para lograr una ventaja competitiva. La estrategia debe ser flexible para adaptarse a los cambios del mercado y las circunstancias internas de la organización (Moncada,2024).

2.4.2 Desempeño.

Como lo menciona Márquez (2021), “El desempeño es el resultado del esfuerzo aplicado para obtener un resultado deseado en un determinado plazo de tiempo” añadiendo que los sistemas formales de medición del desempeño utilizan elementos cuantitativos que producen información periódica sobre los criterios utilizados para evaluar el desempeño clave de un activo (Márquez ,2021).

Por su parte, pero de forma compartida Chiavenato (2004) plantea lo siguiente “El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados” (Chiavenato,2004).

Con un pensamiento semejante Pérez y Merino (2021) lo interpretan de la siguiente forma: Un acto y la consecuencia de desempeñar, cumplir una obligación, realizar una actividad, dedicarse a una tarea. Esta acción también puede vincularse a la representación de un papel (Pérez y Merino,2021).

2.4.3 Capital humano.

El capital humano se define según Becker (1962) de la siguiente manera “El capital humano como la suma de las inversiones en educación, formación en el trabajo, emigración, que tiene como consecuencia un aumento en la productividad de los trabajadores”. Sin embargo, los desarrollos posteriores incluyen en el capital humano otros factores como salud, alimentación y educación; lo cual ha permitido dar al concepto una perspectiva más social (Sandoval y Hernández,2018).

Con una similitud en cuanto pensamiento Cabrillo (1996) define el capital humano como “el conjunto de conocimientos y formación profesional que posee una persona, los cuales determinan su capacidad para trabajar y generar ingresos”. En este sentido el capital humano es el acervo o inventario de conocimientos y de habilidades útiles a la producción, que acumulan los seres humanos, en el nivel individual y para la nación como un todo (Sandoval y Hernández,2018).

De lo contrario Schults (1961) afirma que “Aplicar a las personas es reducir la esencia del ser humano a una condición de mercancía a la época ya superada de la esclavitud” con el cual coincide Shaffer (1961) “El concepto de capital debe circunscribirse solo al ámbito físico, ya que, de otra forma, podrían darse implicaciones perversas en el diseño de las políticas educativas” (Sandoval y Hernández,2018).

2.4.4 Mejora continua.

Según Eduardo Deming (1996), la óptica de este autor, la administración de la calidad total, requiere de un proceso constante, que será llamado mejoramiento continuo, donde la perfección, nunca se logra, pero siempre se busca.

Pero por otra parte uno de los conceptos más antiguos propone algo similar “La mejora continua se trata de mejorar un proceso, cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, que cambiar y como cambiar depende del tipo de asignación que le otorgue el empresario y del proceso” (James Harrington1993).

Tomando en cuenta esto, un autor más actual toma fragmentos del pensamiento pasado sobre la mejora continua y establece que, “La mejora continua

es consecuencia de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando las causas o restricciones, creando nuevas ideas y proyectos de mejora llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño “(Gutierrez,2010).

2.4.5 Diseños.

El diseño se define según Schwendtner (1968), “El diseño tiene que significar configuraciones de un medio ambiente humano. Y configurar un ambiente humano significa: oposición a todo aquello que impide un ambiente de carácter humano, a la vez que la creación y anticipación de utopías concretas para el mañana” (Garcia,2019)

Con un enfoque similar a nuestro anterior autor, pero con un toque más actual Jones & Christopher (1978), citan “El efecto de diseñar es iniciar un cambio en las cosas realizadas por el hombre. Es un proceso que fundamentalmente se lleva en el tablero de dibujo, pero que ahora incluye la investigación y el desarrollo: la adquisición, el diseño de producción, la planificación del producto, el marketing, la planificación del sistema y otros” (Garcia,2019).

De forma que coincide con Espín (1978), “Diseño es la actividad de elaboración deliberada, sistemática y científica de planes o proyectos de acción creativos (nuevos o mejores que los existentes) que tienden, mediante algún tipo de descripción, a conectar el objetivo con su realización o consecución (Garcia,2019).

2.4.6 Objetivos.

Los objetivos son definidos según Iglesias, Barrios y Márquez (2006) de la siguiente manera “El concepto objetivo es uno de los más usados en la actualidad, tanto en el proceso de dirección universitaria, como en el docente y el investigador. En su concepción filosófica, es definido como aquello que existe realmente fuera del sujeto que lo conoce, como un elemento de la estructura de la actividad humana o como la finalidad que se propone todo acto humano”.

Por otro lado, y de forma diferente se define como “Un objetivo es la intención explícita de un investigador de lograr o alcanzar un resultado a lo largo de una investigación o de una meta al término de un estudio de investigación. Un objetivo se refiere a lo que el investigador intenta hacer sobre el problema con base en su estudio. Todo objetivo de investigación debe orientarse al logro o generación de conocimientos” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

De forma que la definición de los autores coincide de forma general con Francis, Bork y Cartens (1989), “Los objetivos se relacionan con el estudio y no con el tema, los objetivos se refieren a lo que el investigador intenta lograr con base en el estudio y desarrollo de un proceso investigativo”.

2.4.7 Metas.

Según Chiavenato (2006), interpreta una meta de la siguiente manera “Los objetivos son los resultados futuros que se espera alcanzar. Son las metas seleccionadas que se pretenden alcanzar en cierto tiempo con determinados recursos disponibles o posibles”.

A lo que contribuye la definición de Edwin Locke (1968) “Una meta como aquello que una persona se esfuerza por conseguir. Las metas son importantes para el ser humano ya que motivan y guían sus actos”

Con lo que coincide Ramos (2000) “La metas están relacionadas con la satisfacción de necesidad, la búsqueda de metas forma parte de la vida misma”.

2.4.8 Gestión.

Según Beltrán (1999), El termino Gestión proviene del latín *gestio* onis, acción y efecto de administrar. Beltrán define genéricamente la gestión como aquel “conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos”, se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración: planear, organizar, dirigir y controlar. Para este autor es claro que la gestión trasciende a la acción por sí mismo, ya que incluye la formulación de objetivos, la selección, evaluación y determinación de estrategias, el diseño de los planes de acción, la ejecución y el control de los mismos.

Por otra parte, Fermín (2006), lo constituye como un proceso que involucra la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros entre otros), el cual mediante la planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos.

Sin embargo, Gabriel Noel (2002), lo considera como, el campo de la practica fundamentada en forma reflexiva y articulada que se extiende a través de un gran número de níveles y esferas de actividad. Nótese, que “practica” esta referido al ámbito de la acción, pero no cualquier acción, sino la que se fundamenta en la reflexión y la que se ejecute de manera estructurada, valga decir con cierto nivel de organización.

2.4.9 Método.

Método desde la perspectiva de Hernández (2010), “Puede definirse como un proceso que lleva a conocer la realidad objetiva mediante aproximaciones sucesivas”. Por otra parte, Ander-Egg. (1995) alude al método como “camino a seguir mediante una serie de operaciones, reglas y procedimientos fijados de antemano de manera voluntaria y reflexiva, para alcanzar un determinado fin que pueda ser material o conceptual”.

De forma que Ander-Egg junto con Gonzales rio (1997) complementan de forma estructura, “el método es el camino general de conocimiento”.

2.4.10 Técnica

Según González Rio (1997), define la técnica como. “El procedimiento de actuación concreta que debe seguirse para recorrer las diferentes fases del método científico”. De forma particular Gutiérrez (2002) la define como “la habilidad para hacer uso de procedimientos y recursos”.

Por otra parte, Molina (1988), establece que se trata de “un conjunto de reglas prácticas y se aprende con el ejercicio”, como complementación Ortega, () la define como “La técnica es lo contrario de la adaptación del sujeto al medio, puesto que es la adaptación del medio al sujeto”.

2.4.11 Productividad.

Para Robbins & Judge (2009), la productividad es interpretada como “manifiesta que las dimensiones de la productividad, para los grupos en la empresa son el ausentismo, la rotación, la conducta que se aparta de las normas de comportamiento en el trabajo; el comportamiento ciudadano organizacional y la satisfacción en el trabajo”.

De otra forma Kazukiyo (1991), la productividad es una expresión de la fuerza productiva y da cuenta del momento cualitativo del proceso de producción. La fuerza expresada la capacidad de producción, mientras que la productividad expresa calidad.

Igualmente, Martínez (2007), señala que la productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios; traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, denotando además la eficiencia con la cual los recursos-humanos, capital, conocimientos, energía, etc, son usados para producir bienes y servicios en el mercado.

Con un pensamiento parecido pero autónomo Según el Bussiness Dictionary (2013) es una medida de la eficiencia de una persona, maquina, fabrica, sistema, etc, en la conversación de los insumos en productos útiles.

2.4.12 Competitividad

De acuerdo con Ferraz, Kupfer y Haguenauer (1996), la competitividad puede definirse como la capacidad de una empresa para crear e implementar estrategias competitivas y mantener o aumentar su cuota de productos en el mercado de manera sostenible. Esas capacidades están relacionadas con diversos factores, controlados o no por las empresas, que van desde la capacidad técnica del personal y los procesos generacionales-administrativos hasta las políticas públicas, la oferta de infraestructura y las peculiaridades de la demanda y la oferta. Juntos elaboraron un enfoque de la competitividad, que se expresa de siguiente manera “La competitividad como proceso dinámico, es decir, la competitividad de un país está determinada y limitada por una diversidad de factores empresarial, estructurales y

sistemáticos. Este enfoque dinámico, las ventajas competitivas nacen de las variables de relevancia competitiva en todos los niveles del sistema y de la interacción entre ellas. Así se concluye que la competitividad tiene un carácter sistemático (Esser,1996).

Una definición general propuesta por la Unión Europea (2001), la competitividad, a nivel regional y nacional, es la capacidad de un determinado país o región de generar mayores tasas de crecimiento y empleo de manera sostenible

La competitividad se define mediante diversos conceptos e indicadores. Según Hageanuer (1989), en el concepto de desempeño, la competitividad está relacionada con el rendimiento de las exportaciones industriales del país. Según este concepto ex post, las empresas son competitivas cuando logran ampliar su participación en el mercado internacional de determinados productos. Además de las condiciones de producción, la competitividad a través del desempeño comprende los factores que estimulan o desalientan las exportaciones de productos y países específicos, las políticas cambiaria y comercial, la eficiencia de los canales de comercialización y de los sistemas de financiamiento, los acuerdos internacionales y las estrategias de las empresas.

2.5 Marco Legal.

Tabla 4. Documentos referentes a su Marco legal y normativo.

Documento	
Reglamento interior de trabajo de la comisión Federal de electricidad y sus empresas productivas subsidiarias.	SUTERM 2006-2024
Código de ética de la comisión federal de electricidad, sus unidades de negocio, empresas filiales.	SUTERM 2006-2024
Estatuto orgánico de la comisión federal de electricidad.	SUTERM 2006-2024
Código de ética	SUTERM 2006-2024
Manual de organización general de la comisión federal de electricidad.	SUTERM 2006-2024
Reglamento de trabajo del personal de confianza de mandos medios y operativos de la comisión federal de electricidad.	SUTERM 2006-2024
Reglamento de trabajo para los servidores públicos de mandos superiores de la comisión federal de electricidad.	SUTERM 2006-2024
Contrato colectivo de trabajo 2024-2026.	SUTERM 2024-2026

Fuente: Elaboración propia con información de la página oficial de CFE.

Tabla 5. Normatividad jurídica que maneja la CFE de acuerdo con los artículos y Leyes que maneja.

Normatividad	Artículo
Ley de Energía Geotérmica.	Artículo 30.
Ley de la Comisión Federal de Electricidad	Artículo 25.
Ley de Hidrocarburos.	Artículo 84.
Ley de la Agencia Nacional de seguridad industrial y de protección al medio ambiente del sector hidrocarburos.	Ley de la Agencia Nacional de seguridad industrial y de protección al medio ambiente del sector hidrocarburos artículo 2do, primer párrafo.
Ley de la industria eléctrica.	Artículo 25,27 y 28 de la constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Fuente: Elaboración propia con información de la página oficial de CFE.

Tabla 6. Acuerdos del Contrato Colectivo de la CFE.

Primero. Se tienen a ambas partes dentro del presente procedimientos de conciliación reconociéndose mutuamente la personalidad jurídica con que se ostentan, para todos los efectos legales a que haya lugar.	Contrato Colectivo de Trabajo 2024-2026.
Segundo. Las partes revisan y negocian en su aspecto integral el contrato Colectivo de Trabajo con numero de antecedentes CC-7-1894-XXVII y certificado de registro CFCRL-CERTIFICADO-20211108-6801-0932; que rige sus relaciones de trabajo, con base en lo dispuesto en el artículo 399 y 399 Bis de la Ley Federal del trabajo, en los términos que establecen los acuerdos contenidos en la presente acta.	Contrato Colectivo de Trabajo 2024-2026. (Artículo 399 y 399 Bis de la Ley Federal de Trabajo).
Tercero. Se tiene por exhibido el convenio negociado y sus anexos que han sido descritos en el cuerpo de la presente acta que contienen los tabuladores salariales vigentes a partir del 01 de mayo del 2024 y que dentro de su clausulado integra los acuerdos a los que llegaron las partes: el cual en uso de sus facultades radican y hacen suyo y que aplicaran para todos y cada uno de los trabadores cubiertos por el mismo ya sean trabajadores permanentes, temporales y/o eventuales; documentos que al ser revisados esta autoridad sanciona y certifica que no contiene renuncia y/o reducción de derechos certificaciones que deberá agregarse al convenio negociado, cabe señalar que las cláusulas que no fueron modificadas en el convenio conservan su texto de manera íntegra en los términos del Contrato Colectivo de Trabajo Vigente, quedando un ejemplar del mismo en el expediente correspondiente a la solicitud con el Número Único de identificación CDMX/CC/2024/000444.	Contrato Colectivo de Trabajo 2024-2026.
Cuarto. Remítase la presente al Tribunal Laboral Federal de Asuntos Colectivos, con sede en la ciudad de México para su conocimiento.	Contrato Colectivo de Trabajo 2024-2026.
Quinto. Estese a la resolución del tribunal de origen para su momento archivar el presente expediente.	Contrato Colectivo de Trabajo 2024-2026.
Sexto. Remítase copia digital en archivo PDF del presente Convenio Negociado debidamente sancionado y certificado a la Coordinación General de Registro de Contratos Colectivos, acompañado de la documentación respetiva, conforme al correo electrónico de fecha 03 de diciembre de 2021, para su conocimiento toda vez que mediante resolución CFCRL-CONTRATO-RESULTADOS-20240516-33722-5495 se tiene por hecho el registro y deposito.	Contrato Colectivo de Trabajo 2024-2026.

Fuente: Elaboración propia con información de la página oficial de CFE.

Transparencia y ética en CFE.

La Comisión Federal de Electricidad cuenta con los pilares importantes que fomenta los valores, los principios que son la base de nuestra cultura de Ética corporativa e integridad pública (CFE,2022).

Gracias a los códigos de Ética y de conducta que rigen a la CFE se logra hacer frente a los desafíos actuales de la empresa y a través del acceso a la información y la rendición de cuentas, se contribuye con la política de Tolerancia Cero para combatir las prácticas corruptas (CFE,2022).

Tabla 7. Transparencia y ética en CFE.

Acciones a favor de la Ética Corporativa.	• Código de Ética de la Comisión Federal de Electricidad, sus Unidades de Negocio, Empresas Productivas Subsidiarias y Empresas Filiales. • Código de Conducta.
Acciones a favor de la Transparencia.	• Plataforma Nacional de Transparencia. • Solicitud de Acceso a Información Pública.

Fuente: Elaboración propia con información de la página de CFE.

La CFE trabaja para consolidar una cultura de Ética Corporativa que permite hacer frente a los desafíos actuales de la empresa y a contribuir a la sostenibilidad de la CFE como una Empresa Productiva del Estado comprometida con una política de Tolerancia Cero, ya que reconocemos la importancia de impulsar y fortalecer la integridad pública (CFE,2022).

Tabla 8. Comisión de Ética Corporativa.

Comisión de Ética Corporativa.
• Integración y Operación de la Comisión de Ética. • Resultados anuales de indicadores de Ética Corporativa. • Tolerancia Cero • Informe anual. • Mecanismos institucionales de denuncia. • Directorio CECIP

Fuente: Elaboración propia con información de la página de CFE.

Tabla 9. Ética con proveedores.

Ética con proveedores
• Compromiso Ético. • Declaración de Integridad Servidores Públicos. • Declaración de Integridad Concursantes. • Declaración Ética.

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 3. Metodología utilizada en la investigación.

2.5 Enfoque.

El enfoque empleado para esta investigación es cualitativo. El enfoque cualitativo, utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación, la acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y la interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio (Hernández, Fernández, Baptista, 2014).

Este enfoque también se conoce como investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica y es una especie de “paraguas” en el cual se incluye una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos (Hernández, Fernández, Baptista, 2014).

Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación (Hernández, Fernández, Baptista, 2014).

El proceso de indagación es más flexible y se mueve entre las respuestas y el desarrollo de la teoría, su propósito consiste en “reconstruir la realidad, tal como la observan los actores de un sistema social definido previamente. Es holístico, porque se aprecia de considerar el “todo” sin reducirlo al estudio de sus partes (Hernández, Fernández, Baptista, 2014).

El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente. Tal recolección consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos). También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades. El investigador hace preguntas más abiertas, recaba datos expresados a través de lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe, analiza y convierte en temas

que vincula, y reconoce en las viviendas de los participantes tal como fueron (o son) sentidas y experimentadas (Hernández, Fernández, Baptista, 2014).

La aproximación cualitativa evalúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hay manipulación ni estimación de la realidad (Hernández, Fernández, Baptista, 2014).

El enfoque cualitativo puede concebirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo “visible”, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista (porque estudia los fenómenos y seres vivos en sus contextos o ambiente naturales y en su cotidianidad) e interpretativo (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en función de los significados que las personas otorguen) (Hernández, Fernández, Baptista, 2014).

3.2 Alcance y diseño de la investigación.

Como lo menciona Hernández, Fernández, Baptista (2014) “Visualizar que alcance tendrá nuestra investigación es importante para establecer sus límites conceptuales y metodológicos” (Hernández, Fernández, Baptista, 2014).

La investigación tendrá un alcance cualitativo, la investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, sobre todo de los humanos y sus instituciones. El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente. Tal recolección consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos) (Hernández, Fernández, Baptista, 2014).

Sherman y Webb ,1988 definen los datos cualitativos como descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones (Hernández, Fernández, Baptista, 2014).

En la investigación cualitativa a veces es necesario regresar a etapas previas. Por ello, las flechas de las fases que van desde la inmersión inicial en el campo

hasta el reporte de resultados se visualizan en dos sentidos (Hernández, Fernández, Baptista, 2014).

Sherman y Webb (1988). Patton (2011) definen los datos cualitativos como descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones.

La investigación con enfoque cualitativo “La investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, sobre todo de los humanos y sus instituciones (busca interpretar lo que va captando activamente)”. Postula que la “realidad” se define a través de las interpretaciones de los participantes en las investigaciones respecto de sus propias realidades. De este modo, convergen varias “realidades”, por lo menos la de los participantes, la del investigador y la que se produce en la interacción de todos los actores. Además, son realidades que van modificándose conforme transcurre el estudio y son las fuentes de datos (Hernández, Fernández, Baptista, 2014).

Las indagaciones cualitativas no pretenden generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias ni obtener necesariamente muestras representativas; incluso, regularmente no pretenden que sus estudios lleguen a repetirse (Hernández, Fernández, Baptista, 2014).

Los diseños etnográficos según Creswell, 2013, Murchinson, 2010, Whitehead 2013 y Van Maanen, 2011 pretenden explorar, examinar y entender sistemas sociales (grupos, comunidades, culturas y sociedades) así como producir interpretaciones profundas y significados, desde la perspectiva o punto de vista de los participantes o nativos. Señalan que tales diseños buscan describir, interpretar y analizar ideas, creencias, significados, conocimientos y prácticas presentes en tales sistemas. Incluso pueden ser muy amplios y abarcar la historia, geografía y los subsistemas socioeconómico, educativo, político y cultural (rituales, símbolos, funciones sociales, parentesco, migraciones, redes y un sinnúmero de elementos (Hernández, Fernández, Baptista, 2014).

Tipo de diseño etnográfico, descripción y explicación de los elementos y categorías que integran el sistema social: historia y evolución, estructura (social, política, económica, etc.) interacciones, lenguaje, reglas y normas, patrones de conducta, mitos y ritos (Hernández, Fernández, Baptista, 2014).

Caise 2010 y Alvarz-Gayou 2003 consideran que el propósito de la investigación etnográfica es describir lo que las personas de un sitio, estrato o contexto determinado hacen usualmente (se analiza a los participantes en acción), así como los significados que le dan a ese comportamiento realizado en circunstancias comunes o especiales, y finalmente, presenta los resultados de manera que se resalten las regularidades que implica un proceso cultural. Los diseños etnográficos estudian categorías, temas y patrones referidos a las culturas. Desde civilizaciones antiguas, como el Gran Imperio inca, los mayas, la cultura mochica y el antiguo Egipto, hasta grupos y organizaciones actuales, como las grandes transnacionales del mundo, las etnias indígenas o las hincas de un equipo de fútbol (Hernández, Fernández, Baptista, 2014).

El diseño etnográfico utiliza principalmente la observación directa (regularmente participantes) del sistema sociocultural (Fetterman, 2010) e historias orales (Madison, 2011). Aunque también en el trabajo etnográfico resulta vital analizar los elementos que parecen importantes útiles o indispensables para los participantes como los artefactos (Hernández, Fernández, Baptista, 2014).

Se guía por la experiencia en el campo: los significados provienen de esta y nos señala como debe evolucionar el estudio, que nuevos casos, muestras e información adicional debe recolectarse (Conquergood y Johson, 2013 y Encyclopeia of Educational Psychology, 2008). Es necesario que el investigador se sumerja personalmente en las actividades sociales del grupo, comunidad o cultura (Stone y Chiseri-Strater, 2011; Robben y Sluka, 2006 y Wolcott, 1975) (Hernández, Fernández, Baptista, 2014).

Los registro y datos son interpretativos “desde dentro” del contexto social del sistema considerado (el investigador trata de desarrollar una perspectiva interna y

comunicar una narrativa desde la visión local de la propia comunidad o grupo) (LeCompte y schensul,2013 y Cook,2008). (Hernández, Fernández, Baptista, 2014).

Los diseños etnográficos son holísticos, ya que al inicio se busca una perspectiva general, que luego se va enfocando en los elementos que tienen mayor significado para interpretar al grupo, comunidad o cultura. Se pretende cubrir el mayor territorio geográfico posible (Hernández, Fernández, Baptista, 2014).

3.3 Participantes.

Para la presente investigación se realizó una selección del capital humano dentro de la planta de CFE zona Salvatierra los cuales constituyen una de los departamentos más importantes y que está dirigido por la Lic. Ma del Carmen Corona Estrada, la cual es encargada de toda esta zona y específicamente del departamento de trabajo y servicios administrativos.

Los encargados de este departamento cumplen roles tanto generales como particulares y específicos lo cual permite que su conocimiento dentro de la organización sea tan abundante que desempeñen de forma completas áreas que no exactamente son propias de ellos.

Dentro de los participantes se encuentra un integrante masculino de 45 años de edad con una experiencia de más de diez años originario de Celaya, con capacidades básicas en cuanto a tecnológica y mentalmente apto para realizar sus actividades laborales.

Cuatro participantes del género femenino con edad de entre 25 y 50 años, todas se encuentran sanas física y mentalmente, aptas para la toma de decisiones y la realización de sus actividades laborales rutinarias, en cuanto a equipos tecnológicos y softwares especializados se muestran notables y con capacidades avanzadas, originarias de Salvatierra y además de una, todas cuentan con más de diez años de experiencia.

Los participantes permitieron bajo su consentimiento la realización de la investigación con su ayuda.

3.4 Instrumentos utilizados para la recopilación de datos o información.

Janesick, 1998, en la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (Hernández, Fernández, Baptista, 2014).

Regularmente en la investigación cualitativa, las primeras entrevistas son abiertas y de tipo “piloto”, y van estructurándose conforme avanza el trabajo de campo. Regularmente el propio investigador conduce las entrevistas (Hernández, Fernández, Baptista, 2014).

La bitácora o diario de campo, asimismo, es común que las anotaciones se registren en lo que se denomina diario de campo o bitácora, que es una especie de diario personal, donde además se incluyen: Descripciones del ambiente (iniciales y posteriores) que abarcan lugares, personas, relaciones y eventos. b) Mapas. c) Diagramas, cuadros y esquemas (secuencias de hechos o cronología de sucesos, vinculaciones entre conceptos del planteamiento, redes de personas, organigramas, etcétera), d) Listado de objetos o artefactos recogidos en el contexto, así como fotografías y videos que fueron tomados (indicando fecha y hora, y por qué se recolectaron o grabaron y, desde luego, su significado y contribución al planteamiento), e) Aspectos del desarrollo de la investigación (cómo vamos hasta ahora, qué nos falta, qué debemos hacer) (Hernández, Fernández, Baptista, 2014).

3.4.1 Bitácora.

Tabla 10. Boceto de bitácora.

Fecha	Observaciones.

Fuente: Elaboración propia, por reglas internas de la empresa la información recabada durante las residencias es de uso limitado y confidencial.

3.4.2 Entrevista.

Dentro de la entrevista existe una categorización previamente analizada para los objetivos a estudiar acerca del diseño de estrategias para la mejora de desempeño del capital humano en CFE.

Tabla 11. Categorización de la entrevista.

Categorización	
Estrategias	1,2,4,5
Desempeño laboral	6,7,8
Diseño	9,10
Capital humano	3

Fuente: Elaboración propia.

Categoría: Estrategias.

Pregunta 1, ¿Tiene usted conocimiento acerca de las estrategias que se llevan a cabo en CFE para el desempeño del capital humano?

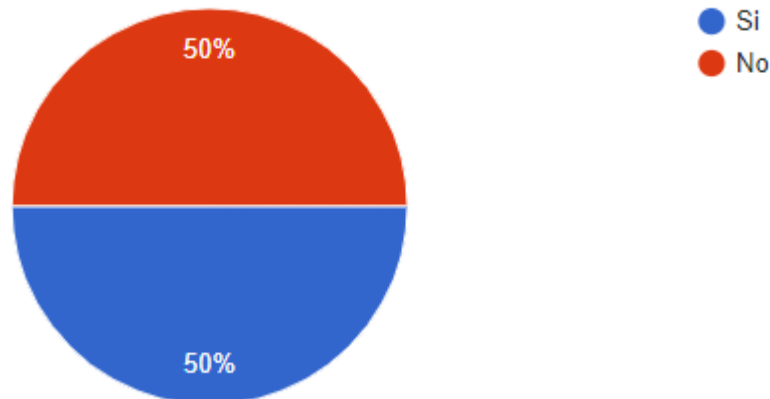


Figura 2. Gráfico de respuesta pregunta uno. Fuente: Elaboración propia

En el departamento de Trabajo y Servicios Administrativos la mitad de los auxiliares especializados tiene conocimiento de las estrategias que implementa CFE y la otra mitad desconoce el dato acerca de las estrategias.

Pregunta 2. Si su respuesta es sí, mencione al menos dos.

No cuento con esa información
Capacitacion constante y evaluación del puesto
Capacitación y motivacion
ninguna
Capacitación al personal e incentivo por desempeño

Figura 3. Respuesta sobre el conocimiento de trabajadores acerca de las estrategias.

Fuente: Elaboración propia.

La respuesta de esta pregunta abierta nos muestra que las capacitaciones del personal son la principal estrategia que implementa CFE añadiendo la motivación, la evaluación del puesto y los incentivos por desempeño.

Pregunta 4. ¿Qué impacto usted cree que obtenga con la implementación de una estrategia para mejorar su desempeño?

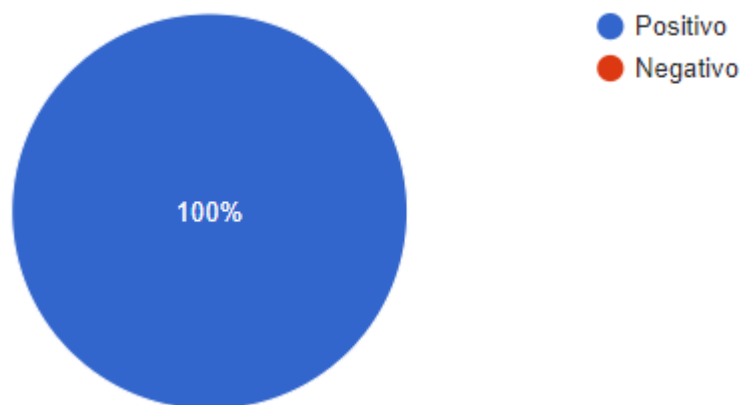


Figura 4. Grafica de respuesta pregunta cuatro. Fuente: Elaboración propia.

El cien por ciento del departamento de Trabajo y Servicios Administrativos tiene claro que la implementación de una estrategia para mejorar el desempeño se reflejara de forma positiva es decir a su favor.

Pregunta 5, ¿Qué tan disponible usted se encuentra para implementar el desarrollo de una estrategia para mejorar el desempeño laboral?

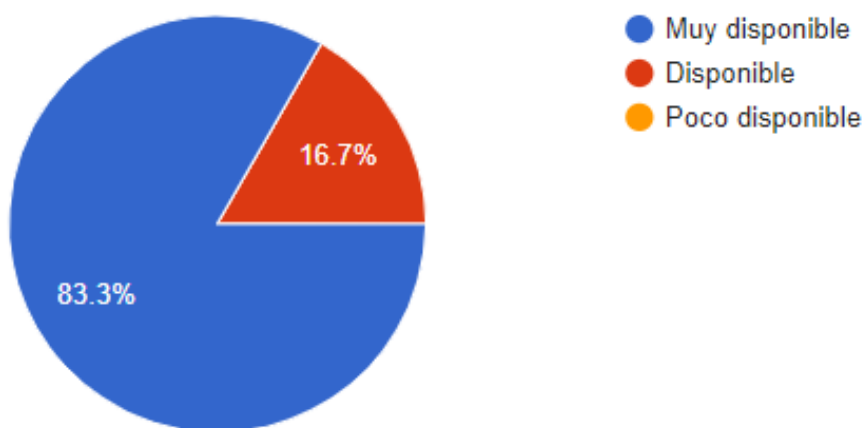


Figura 5. Grafica de respuesta cinco.

Fuente: Elaboración Propia.

La respuesta por parte de los auxiliares refleja una actitud abierta al cambio pues se presentan de forma positiva y disponible a la idea acerca de una estrategia.

Categorización: Desempeño Laboral.

Pregunta 6. ¿Considera usted que el clima laboral influye en su desempeño como trabajador en sus actividades diarias?

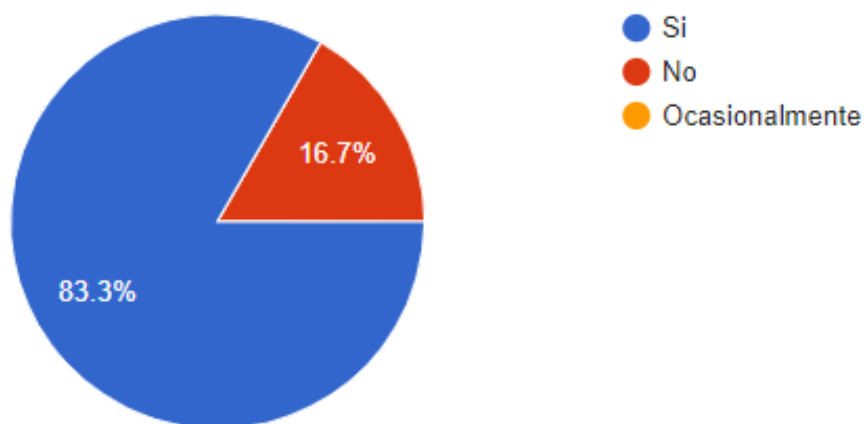


Figura 6. Gráfico de pregunta seis. Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de los auxiliares considera que el clima laboral si influye en su desempeño laboral y en la realización de sus actividades diarias.

Pregunta 7. ¿Qué panorama percibe de su clima laboral?

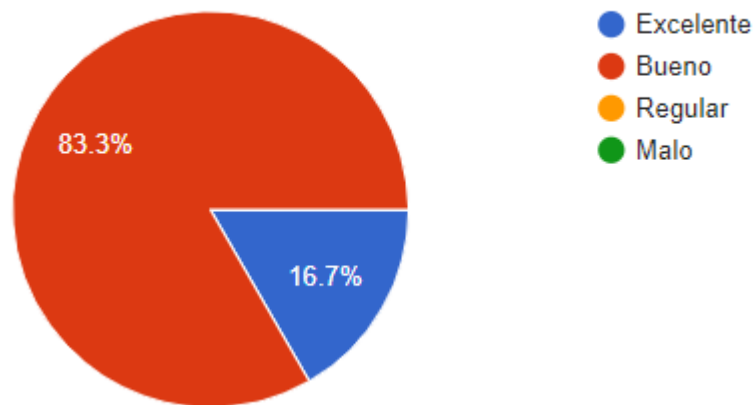


Figura 7. Gráfico de pregunta siete. Fuente: Elaboración propia

Los auxiliares especializados en su mayoría consideran que tienen un buen ambiente laboral y un mínimo porcentaje considera incluso su ambiente laboral como excelente.

Pregunta 8. ¿Qué tipo de estrategia considera usted más efectiva para mejorar su desempeño y el de sus compañeros?

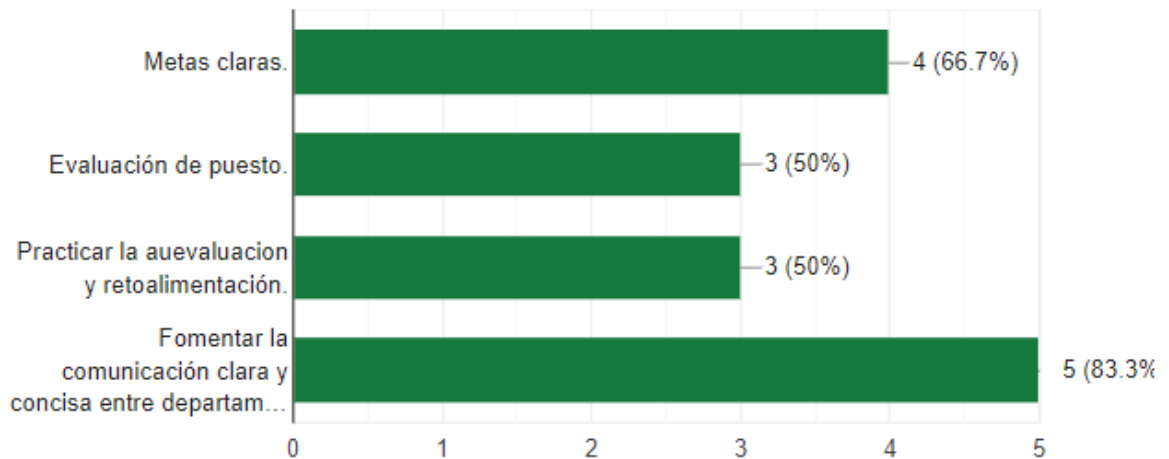


Figura 8. Gráfica de pregunta ocho. Fuente: Elaboración propia.

El departamento de Trabajo y Servicios Administrativos considera como principal, fomentar la comunicación clara y concisa entre departamentos como la estrategia favorita para mejorar su desempeño.

Categorización: Diseño

Pregunta 9. ¿Considera que el diseño de estrategias para mejorar el desempeño laboral debe estar basado en las capacidades aptitudinales y actitudinales de los empleados para desempeñar un mejor papel?

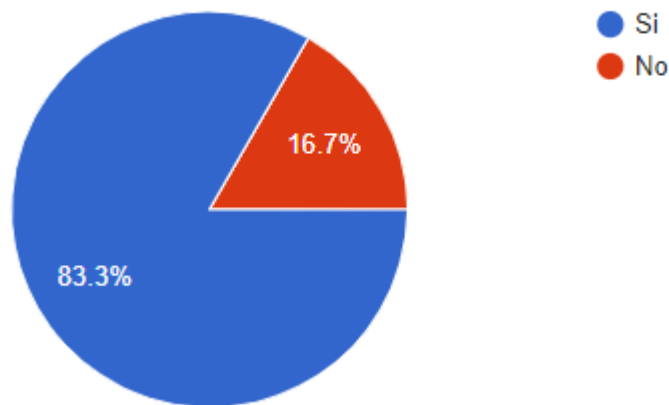


Figura 9. Grafica pregunta nueve. Fuente: Elaboración propia.

Los auxiliares en su mayoría coinciden en que el diseño de las estrategias tiene que ver con las capacidades aptitudinales y actitudinales como principal factor para que los empleados puedan desarrollar un buen trabajo.

Pregunta 10. Usted cree que el diseño estructurado de una estrategia para mejorar el desempeño y rendimiento de los colaboradores refleje una ventaja competitiva frente a otras instituciones.

Tabla 12. Resultados pregunta diez

Si
Por supuesto, creo que el capital humano es el recurso más valioso en una empresa
No
si

Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de los auxiliares coincide que el desempeño y rendimiento de los colaboradores, considera que si se invierte en el capital humano como consecuencia reflejara como una ventaja competitiva frente a otras instituciones.

Categorización: Capital humano

Pregunta 3. ¿Usted considera que el capital humano influye en el éxito o fracaso de una organización?



Figura10. Grafica de la pregunta tres. Fuente: Elaboración propia

En su totalidad dentro del departamento se considera que el capital humano influye de forma directa en el éxito o fracaso de una organización.

4.6 Pregunta de investigación o problemática a resolver.

¿Qué estrategias se implementarán para la mejora del desempeño del capital humano en CFE para asegurar el éxito y buen funcionamiento de los auxiliares especializados del departamento de trabajo y servicios administrativos?

3.5 Hipótesis o supuestos.

Hipótesis nula (H0): El diseño de estrategias no mejorará el desempeño del capital humano en CFE.

Hipótesis alternativa (H1): El diseño de estrategias mejorará el desempeño del capital humano en CFE.

3.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE.

Diseño de estrategias.

3.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE.

Mejora del desempeño del capital humano.

Capítulo 4. Análisis e interpretación de los resultados.

4.1 Análisis de Datos e interpretaciones de la información

En síntesis, podemos definir que en el departamento de Trabajo y Servicios Administrativos de CFE zona II Salvatierra, en cuanto a las estrategias para el desempeño de su capital humano no son claras ni concisas para los trabajadores.

El conocimiento de estas se limita a una pequeña cantidad de empleados, en su totalidad los auxiliares especializados tienen claro que el fracaso o éxito de una organización es proporcional a la calidad de su capital humano y la inversión que se hace o no de este, por otra parte, consideran también que la implementación de una nueva estrategia para la mejora de su desempeño favorecería de forma positiva al departamento.

La disponibilidad de los trabajadores es abierta y positiva al cambio lo cual beneficia al desarrollo del diseño de las estrategias, los colaboradores consideran que el clima laboral influye en el desarrollo de las actividades labores y que dentro de la CFE zona II se tiene un buen ambiente laboral lo cual genera mayores beneficios.

Consideran también que la mejor forma de generar un buen desempeño dentro del departamento es que los aspectos aptitudinales y actitudinales sean considerados como principales y esencial en los requisitos de los trabajadores.

Se puede entonces concluir que dentro del departamento de Trabajo y Servicios Administrativos los empleados se encuentran con una buena disposición de aprovechamiento de su talento humano, considerando que todos coinciden en que es un factor importante en el buen desempeño de la organización y que al realizar sus funciones debidamente se ahorraran retrabajos y la demora de explicaciones que ya fueron atendidas.

Es por esto que el diseño de las estrategias tendrá la oportunidad de desarrollarse de forma fluida dentro del departamento.

4.2 Hallazgos.

Durante la estancia dentro de la planta de CFE Zona II Salvatierra, lleve a cabo una bitácora de estudio donde se realizaron los apuntes, primeramente, de las actividades que me fueron asignadas para realizar durante la introducción.

De esta forma y con el paso del tiempo coloque algunas observaciones dentro del departamento, de esta forma pude plasmar algunas de las funciones que se realizan de forma errónea, principalmente pude observar que , los nuevos empleados si reciben una inducción a lo que ellos conocen como SUTERM (Sindicato Único de Trabajadores Electricista de la República Mexicana) de esta forma los empleados temporales reciben particularmente las herramientas aplicables dentro de los puestos y para su desarrollo futuro dentro de ellos.

Por lo cual mucho tiene que ver las actitudes de cada uno de los empleados y la responsabilidad de su aprendizaje con sus puestos de trabajo, por otra parte, los trabajadores con base es decir que ya tienen una plaza dentro de la planta también llevan a cabo una secuencia de cursos para que su conocimiento no sean obsoletos y aumente la productividad de los procesos.

Los empleados son impulsados recurrentemente a la continuación de sus estudios impulsándolos a que continúen con sus estudios y terminen una carrera a fin a sus puestos de trabajo o la que sea de su elección lo cual yo como una persona exterior a la empresa puedo opinar que es una buena oportunidad tanto personal como laboral.

La toma de decisiones es una parte fundamental de forma personal y laboral y dentro de las instalaciones es primordial para que las actividades laborales se llevan a cabo pues mucho tiene que ver la percepción que tienen los trabajadores con los jefes, de esta forma lo que sucede es que los trabajadores se involucran en este tipo de situaciones que los hace entender y comprender por qué se realizan ciertas cosas.

Conclusiones

5.1 Conclusión.

Dentro de las organizaciones existen un sin fin de factores que no permiten el desarrollo optimo en cuanto a la realización de tareas, factores como, las escasas aptitudes y actitudes de los trabajadores para el desarrollo de sus actividades, un mal ambiente laboral, una colocación de personal mal ubicada, falta de estrategias y objetivos inconcretos entre otros.

En particular dentro de los departamentos en cualquier empresa es casi imposible que no existan problemáticas que frenan, detienen o simplemente no alcanzan la mayor eficiencia, debido a esto es importante siempre recurrir a un análisis, el más recomendable es el análisis FODA.

En cuestiones particulares dentro de la CFE en el departamento de Trabajo y Servicios Administrativos, fue importante visualizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas tanto internas como externas, de esta forma se plantea un panorama más amplio acerca de cómo se abordarán los problemas y con que herramientas ya se cuenta para trabajar con ello y no perder tiempo.

Priorizar las problemáticas es una estrategia que, si bien permite comenzar un camino en busca de minimizar, los errores, las fallas, los retrabajos y las malas decisiones que afectan con mayor fuerza los departamentos, también es importante visualizar si nuestro capital humano el cual desempeña las tareas como parte de sus actividades diarias, muestra las aptitudes que se necesitan para la ejecución optima de las estrategias y lograr resultados favorables.

Otra parte que siempre debe tenerse fija son los objetivos, deben ser claros y precisos, los formas para lograr son importantes claro, pero mantener las metas claras y concisas permiten a los trabajadores a entender correctamente el objetivo sin perder tiempo por falta de claridad.

5.2 Sugerencias o Recomendaciones.

Cada empleado se responsabiliza de sus asignaciones.

Dentro del departamento cada empleado y jefe tiene actividades asignadas, sin embargo, muchas veces los trabajadores realizan trabajos que no les corresponden y retrasan su verdadero trabajo, esto provoca que no lo realizan en tiempo y forma, muchas veces con errores o no son realizados a detalle, lo cual reduce su buen trabajo.

Se sugiere una mejor planificación en tiempos, evitar las distracciones durante los horarios laborales y proponerse metas alcanzables en cuanto a la cantidad de actividades para realizar durante la jornada.

Además de asumir responsabilidad como trabajadores o jefe de un grupo de empleados pues con la practica logran adquirir el control sobre sus propios tiempos y actividades a desarrollar, fortaleciendo las áreas en tu entorno laboral cercano.

Comunicación asertiva.

La comunicación en un grupo de personas es muy importante, por esta razón todo debe ser específicamente entendible para que los empleados puedan entenderse unos con otros y realizar trabajos de calidad, en su debido tiempo, con los requerimientos necesarios entre otros detalles.

Además de lo anteriormente mencionada la comunicación debe ser respetuosa en tonos moderados, siempre buscando una buena relación, aunque no significa tranquila, evitando conflictos entre los empleados para futuros encuentros entre departamentos.

Teniendo en cuenta que a la hora de usar la comunicación asertiva frente a un problema primeramente todos los involucrados deben conocer el tema a tratar para que la información fluya correctamente entre los participantes y tomar siempre en cuenta ser empático en todo momento con las personas involucradas.

Realizar temporadas prolongadas de prácticas.

Cuando los empleados más recientes comienzan a realizar sus temporadas para aprenderse puestos dentro de la empresa, muchas veces los tiempos son muy cortos y las rotaciones constantes, durante este tiempo es importante la comprensión de cada uno de los procesos, sugiero más tiempo de trabajo en los puestos para un mejor manejo.

Es fundamental por parte de los nuevos trabajadores representar un compromiso activo con la empresa de esta forma, el empleado novato estará abierto al aprendizaje en sistemas operativos prediseñados, formas de atención a problemas cotidianos entre otras circunstancias.

Estos empleados novatos al desarrollar su adaptabilidad en el desarrollo de sus funciones laborales comienzan a ejercer comodidad en asuntos laborales lo cual representa un bienestar activo por parte de la empresa porque tiene nuevos empleados que ejecutan adecuadamente sus funciones y bienestar por parte de los empleados porque reduce su nivel de estrés frente a circunstancias variadas durante sus jornadas laborales.

Realizar constantes capacitaciones.

Las capacitaciones son de suma importancia para los empleados pues con constante nuevo conocimiento, el desarrollo de sus habilidades aumenta, de esta forma las actividades para realizar dentro de sus puestos se facilitan lo cual reduce sus tiempos y aumenta su productividad, mejoran la calidad del trabajo, reducen tiempos y la interacción con otras personas con la misma capacidad cognitiva desarrolla equipos de trabajo de alto rendimiento.

La productividad es una pieza importante para lograr un desempeño significativo, para que los empleados comiencen a ser productivos es necesario ser ordenado, constante, limpio y que exista un interés activo por parte de cada uno.

Un plan de capacitación bien desarrollado es decir tomando en cuenta sus pros y contras de la plantilla de empleados, fomentándolo e integrándolos priorizando aspectos fundamentales en el desarrollo de las actividades logra

resultados con grandes beneficios para las dos partes involucradas en aspectos de capacitaciones.

Fomentar el apoyo entre compañeros.

El compañerismo dentro de las empresas significa un buen ambiente laboral, muchas de las veces el apoyo en actividades no importantes, pero si tediosas hace la diferencia dentro de los departamentos.

El compañerismo es sin duda alguna uno de los pilares con un gran valor para un grupo de profesionista y empleados pues aumenta su crecimiento personal y su valor profesional, pues el que los empleados cuenten con este pensamiento positivo hacia sus compañeros habla de un buen ambiente laboral, entonces al contar con un buen entorno se logran metas más grandes y ambiciosas que las individuales.

Para lograr el desarrollo del compañerismo entre colegas es fundamental promover una meta en común para un grupo de trabajadores determinados, asignando distintas tareas considerando sus conocimientos evitando la competencia entre los involucrados, resaltando por supuesto valores como la responsabilidad, el compromiso, respeto y dedicación a la hora de realizar el trabajo en equipo.

Evitar los retrabajos y realizar las actividades en tiempo y forma.

Invertir de forma incorrecta el tiempo dentro de los horarios laborales, es realizar actividades incorrectas en tiempos no correspondidos, pues de esta forma el tiempo invertido al realizarlas está siendo desperdiciado, el cual puede servir para la concentración en actividades con más importancia.

Se sugiere tener planificados correctamente los tiempos de cada actividad, empleados que conozcan los procesos para realizarlos correctamente y disponibilidad por parte de los jefes y empleados de ser necesario.

Realizar las cosas bien desde la primera vez mejora la experiencia y el concepto que tienen desde tus compañeros de trabajo hasta las personas externas

que lleguen a la empresa, habla de que los conocimientos como empleados garantizan confianza y seguridad pues los resultados son correctos.

Para lograr lo antes mencionada se necesita una larga jornada de aprendizaje ya sea directo o indirecto, informarse de forma correcta sobre todas y cada una de las dudas que surjan, involucrase activamente en las capacitaciones propuestas evitando a toda costa los errores y fallas que se pueden cometer.

Tiempos cortos de reuniones.

Las reuniones son de suma importancia dentro de las organizaciones y empresas, sin embargo, los puntos a tratar deben de estar claros y listos para ser debatidos, los integrantes deben tener un previo conocimiento de los argumentos para que de esta forma los jefes, eviten pasar tanto tiempo en reuniones provocando retrasos con otros procesos.

Las reuniones cortas evitan entre muchas cosas agotamiento físico y mental, además de que al ser cortas aumenta la atención de los asuntos a tratar, desarrollando los puntos más importantes y darle menos espacio a los menos importantes.

Para generar estos tiempos cortos de reuniones es primordial, indicar donde se realizarán las reuniones, los temas que se van a tratar, teniendo en cuenta que los participantes tendrán un contexto de las situaciones, indicarán quienes dirigirán la reunión y establecerán la un horario prudente y accesible para todos los involucrados.

Soluciones rápidas a los problemas laborales.

Tener un conocimiento amplio dentro de los procesos permite solucionar de forma más rápida pequeños y grandes problemas, es necesario un abierto interés no solo por sus puestos sino también por los demás pues reducen los tiempos de espera y evitan perder el tiempo.

Lo primero que los colaboradores deben realizar es la identificación concreta del problema, como ocurrió, porque, cuando y donde son las principales cuestiones

que se deben tomar en cuenta, después de identificarlo, entre los colaboradores o personalmente realizar una lluvia de ideas viables y bien definidas para tratar de solucionar el problema, entre más ideas surjan mejor pues expandirá las formas de remediarlo, ya expuestas y plasmadas todas las posibles soluciones elegir una de ellas y ejecutarlas de forma individual o en grupo.

Realizar constantes evaluaciones de desempeño.

Todos los trabajadores durante cierto tiempo deberían de ser evaluados para conocer que tanto manejan sus puestos, sus conocimientos y habilidades adquiridas durante su estancia en sus departamentos y con sus jefes, esto para verificar las soluciones que les dan a sus problemas, visualizar su nivel de confianza para la toma de decisiones y como manejan el estrés laboral existente en su área.

Las evaluaciones de los empleados permiten conocer más acerca de ellos de forma cognitiva y habilidades que más desempeño presentan, una vez sabiendo en que son más buenos y en qué aspectos carecen más, se les coloca de forma consciente en un puesto donde no sea desperdiciado el talento del trabajador.

Implementar nueva tecnología.

A nueva tecnología no solamente nos referimos a tecnología digital, sino también a productos de oficina que son diseñados para facilitar los procesos y actividades para los oficinistas y empleados que trabajan con documentos, oficios, etc.; son ergonómicas y fáciles de usar las cuales no solo mejorarían la productividad, sino que también permiten mantenerse actualizados en esta parte.

Mejora la experiencia de los empleados y clientes además de que la tecnología cada vez más reduce los errores humanos, mejora los productos, servicios y procesos que la empresa ofrece a sus consumidores y proveedores, está de más mencionar el sin fin de ventajas que la tecnología aporta de forma consciente y eficaz a las personas de forma personal y profesional.

Fuentes de información Anexos Apéndices.

Glosario.

Desempeño.

El desempeño es el resultado expresado por la dedicación, capacidad y el esfuerzo individual y/o colectivo, siendo medible para acompañar y observar lo realizado, como positivo o negativo, y en este marco surge la posibilidad de trabajar sobre formas para mejorar, así como, para detectar problemas que puedan estar deteriorando o limitando el rendimiento (Estevez,2019).

Capital.

Es todo aquello que se utiliza para producir bienes y servicios, desde maquinaria y edificios hasta software y dinero invertido en un negocio. Es uno de los elementos esenciales para producir bienes o servicios incluyendo todo, desde maquinaria y herramientas, hasta recursos usados para iniciar o expandir negocios (Roldán,2024).

Habilidades.

La habilidad representa una propiedad individual, una destreza física y mental para realizar una tarea en el proceso de trabajo (Clarke y Winch, 2006).

Estrategia.

La estrategia se refiere a diversas elecciones entre opciones, es decir se constituyen en él, para lograr el fin (objetivo deseado) son acciones que se definen para consolidar el logro de los resultados propuestos (Chiavenato,2011).

Diseño.

El diseño es polisémico, está inmerso en definiciones parciales de acuerdo a lo que se relaciona. De esta forma, teóricos e investigadores han propuesto sus puntos de vista los cuales enfatizan el diseño como el acto de crear algo material, concreto, bidimensional o tridimensional, hasta la estructuración de un espacio, imagen u objeto intangible y virtual (Sanchez,2016).

Aptitudes.

Las aptitudes comprenden las oportunidades reales, es decir, las libertades sustantivas que tienen las personas para hacer y ser lo que valoran ser y hacer (Para Sen 1999).

Actitudes.

La actitud representa el componente evaluativo de las representaciones, por lo que las actitudes pueden considerarse componentes de sistemas más generales (Eagly & Chaiken, 1993)

Rendimiento.

El rendimiento es un concepto que se refiere al beneficio o utilidad obtenido de algo, con relación a su costo o a lo que se ha invertido. Se trata de un término bastante amplio que puede aplicarse a distintos ámbitos y en diferentes situaciones (Hernandez,2023).

Correlacional

Se denomina correlacional al vinculo reciproco o correspondiente que existe entre dos o más elementos (Pérez y Gardey,2021).

Aprendizaje.

Aprendizaje como un cambio en la disposición o capacidad de las personas que puede retenerse y no es atribuible simplemente al proceso de crecimiento (Gagne,1985).

Estandarizado.

Acto y el resultado de estandarizar: ajustar a un estándar. La estandarización, por lo tanto, implica concentrar algo para que resulte coincidente o concordante con un modelo, un patrón o una referencia (Pérez y Gardey,2021).

Fenomenológica.

La fenomenología es una rama filosófica que trata de comprender y darle importancia a como las personas vivimos el mundo en el que vivimos, tanto en cuanto a sus aspectos más físico como en términos de interacción social y emocional (Montagud, 2019).

Interpretativa.

Se entiende por acción interpretativa el uso de la acción (diferente al discurso verbal simbólico) por parte del analista para transmitir al analizando aspectos específicos de su comprensión de la transferencia-contratransferencia que, en determinada coyuntura del análisis, no puede ser solo transmitidos a través del contenido semántico de las palabras (Ogden,2012).

Etnográfica.

El estudio directo de personas o grupos durante un cierto periodo de tiempo, utilizando la observación participante o las entrevistas para conocer su comportamiento social (Giddens,2004).

Técnica.

La técnica está definida como “la habilidad para hacer uso de procedimientos y recursos. Significa como hacer algo. Es el procedimiento que adoptan el docente y los alumnos durante el proceso de enseñanza y aprendizaje (Feliciano, 2002).

Estudios.

El vocablo latino studium llegó al castellano como estudio. Se denomina estudio al esfuerzo que una persona dedica a entender o aprender algo. Para estudiar, es necesario leer, memorizar y realizar otras acciones que permiten la asimilación de los contenidos (Pérez y Gardey,2023).

Fuentes de información.

- Barrero, D. (13 de agosto de 2024). *Teoría Clásica de los test (TCT) de Charles Spearman*. [Sitio Web]. Recuperado: <https://www.psicoactiva.com/blog/teoria-clasica-de-los-test/>
- Calle, Y. Cedeño, R. (septiembre 2022). *El clima laboral y la productividad en la empresa Supercolchon*. Edición núm.70. Vol.7.No.9. [Versión en línea]. Recuperado de: [file:///C:/Users/Lorena/Downloads/Dialnet-EIClimaLaboralYLaProductividadEnLaEmpresaSupercolc-9401575%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Lorena/Downloads/Dialnet-EIClimaLaboralYLaProductividadEnLaEmpresaSupercolc-9401575%20(1).pdf)
- Castillero. (2017, noviembre 22). *La teoría X y la teoría Y de McGregor*. [Versión en línea]. Recuperado de: <https://psicologiaymente.com/organizaciones/teoria-x-teoria-y-mcgregor>
- Cortes, N. (24 de febrero 2023) *¿Que es Capital humano?: Definiciones, alcances y ejemplos*. [Versión en línea]. Recuperado: <https://www.ninjaexcel.com/gestion-de-personas/capital-humano-que-es/>
- Cuafano, G. (3 de mayo de 2024). *La teoría de la motivación de la fijación de objetivos de Locke*. [Versión en línea]. Recuperado de: https://fourweekmba.com/es/Teor%C3%ADa-del-establecimiento-de-metas-de-Locke/#Understanding_Lockes_goal-setting_theory_of_motivation
- De Carlo, M. (2024). *Diseños preexperimentales y cuasiexperimental*. [Versión en línea]. Recuperado: [https://espanol.libretexts.org/Ciencias_Sociales/Trabajo_Social_y_Servicios_Humanos/Investigaci%C3%B3n_Cient%C3%ADfica_en_Trabajo_Social_\(DeCarlo\)/12%3A_Dise%C3%B1o_Experimental/12.02%3A_Dise%C3%B1o_preexperimental_y_cuasiexperimental](https://espanol.libretexts.org/Ciencias_Sociales/Trabajo_Social_y_Servicios_Humanos/Investigaci%C3%B3n_Cient%C3%ADfica_en_Trabajo_Social_(DeCarlo)/12%3A_Dise%C3%B1o_Experimental/12.02%3A_Dise%C3%B1o_preexperimental_y_cuasiexperimental)
- Espínola, M. (15 de agosto de 2019). *15 definiciones: ¿Qué es el diseño gráfico?* [Versión en línea]. Recuperado de: <https://www.paredro.com/15-definiciones-diseno-grafico-citas-autores/>
- Estévez, A. (agosto de 2019). *Significado de Desempeño*. [Versión en línea]. Recuperado de: https://significado.com/desempeno/#google_vignette.
- Indeed. (27 de junio de 2024). *Guía para el proceso de reclutamiento y selección de personal*. [Sitio Web]. Recuperado: <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/entrevistas/guia-proceso-reclutamiento-seleccion-personal>
- IONOS. (12 de septiembre 2023). *La mejora continua: método para mejorar la calidad en tu empresa*. [Sitio Web]. Recuperado: <https://www.ionos.mx/startupguide/productividad/proceso-de-mejora-continua/>
- Ispring. (28 de junio de 2023). *Qué es la gestión del talento humano en una empresa*. [Archivo en blog]. Recuperado: <https://www.ispring.es/blog/gestion-talento-humano>

- Martín, D. (10 julio de 2023). *Desempeño laboral: qué es y cómo medirlo*. [Archivo de blog]. Recuperado: <https://www.openhr.cloud/blog/desempeno-laboral>.
- Mazo, I. (noviembre,2008). *Estrategias de Capital Humano*. [Versión en línea]. Recuperado de: https://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/0811_CapitalHumano.pdf
- Mendeiros, V. Goncalves, G. Camargos, E. (diciembre 2019). *La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistemático para pises en desarrollo*. En revista de la CEPAL N° 129. [Versión en línea]. Recuperado de: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/820532b5-0b65-4f87-9990-fe54b4a6e507/content#:~:text=De%20acuerdo%20con%20Ferraz%2C%20Kupfer,el%20mercado%20de%20manera%20sostenible>.
- Moncada, J. (22 de julio de 2024). *Qué es una estrategia y cómo crearla*. [Archivo en blog]. Recuperado: <https://clientify.com/blog/marketing/que-es-una-estrategia>
- Ortega, C. (). *Investigación mixta. Que es y tipo que existen*. [Archivo en blog]. Recuperado: <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-mixta/>
- Ortega. Gasset. (noviembre de 2014). *Meditación de la técnica*. En revista de Filosofía n°10. [Versión en línea]. Recuperado de: <file:///C:/Users/Lorena/Downloads/Dialnet-OrtegaYGassetJMeditacionDeLaTecnica-5149438.pdf>
- Parales, C. Vizcaino, M. (agosto de 2007). *Las relaciones entre actitudes y representaciones sociales: Elementos para una integración conceptual*. Revista Latinoamérica de Psicología. [Versión en línea]. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-05342007000200010#:~:text=La%20actitud%20representa%20el%20comp onente,por%20ejemplo%20de%20representaciones%20sociales
- Pedraza, E. Amaya, G. Conde, Mayrene. (septiembre de 2010). *Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia*. Revista de Ciencias Sociales. [Versión en línea]. Recuperado: [https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010#:~:text=Chiavenato%20\(2004%3A%20359\)%2C,para %20lograr%20los%20objetivos%20deseados](https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010#:~:text=Chiavenato%20(2004%3A%20359)%2C,para %20lograr%20los%20objetivos%20deseados)
- Pérez, Castillo. (diciembre,2016). *Capital humano, teorías y métodos: importancia de la variable salud*. [Versión en línea]. Recuperado de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-84212016000300651

- Pérez, J. Merino, M. (7 de junio de 2021). *Desempeño, Qué es, definición y concepto*. [Versión en línea]. Recuperado: <https://definicion.de/desempeno/>
- Portillo, M. (2017). *Educación por habilidades: Perspectiva retos para el sistema educativo*. Revista Educación, vol,41, núm.2,2017. Universidad de Costa Rica, Costa Rica. [Versión en línea]. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/440/44051357008/44051357008.pdf>
- Predictiva, (11 de junio de 2021). *Definición de desempeño*. [Sitio Web]. Recuperado: <https://predictiva21.com/definicion-desempeno-mantenimiento/>
- Pulido, M. (2015). *Ceremonial y protocolo: métodos y técnicas de investigación científica*. Vol.31, núm. 1. [Versión en línea]. <https://www.redalyc.org/pdf/310/31043005061.pdf>
- Quiroa, M. (28 de marzo 2024). *Administración científica: Qué es, principios, ventajas y desventajas*. [Sitio Web]. Recuperado: https://economipedia.com/definiciones/administracion-cientifica.html#google_vignette
- Ramírez, F. Martín, V. (2 de julio-diciembre,2008). *Implicaciones éticas de los términos gerencias y gestión en el desarrollo de la identidad corporativa*. Vol.5. Número 2. [Versión en línea]. <https://www.redalyc.org/pdf/1990/199016835006.pdf>
- Ramos, J. (18 de enero de 2024). *¿Qué es la gestión por objetivos? Pasos, ventajas y desventajas*. [Versión en línea]. Recuperado de: <https://www.endalia.com/news/gestion-por-objetivos-pasos-ventajas-y-desventajas/>
- Rockcontent. (13 de enero de 2021). *Conoce los Elementos Esenciales para una buena Gestión del Capital Humano en las organizaciones* [Archivo en blog]. Recuperado: <https://rockcontent.com/es/blog/gestion-del-capital-humano/>
- Rodríguez, Dangeolo. (17 de abril de 2024). *Definición de técnica*. [Versión en línea]. Recuperado de: <https://conceptodefinicion.de/tecnica/>
- Roldan, P. (20 de marzo de 2024). *Capital: Qué es, tipos y objetivos*. [Versión en línea]. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/capital.html>
- Ronda, G. (11 de marzo, 2021). *Que es, origen, definición según autores, tipos*. [Versión en línea]. Recuperado: <https://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>
- Salas, R. (28 de agosto de 2020). *La autorrealización, según la teoría de Maslow*. [Versión en línea]. Recuperado de: <https://www.rafaelsalaspsicologo.com/autorrealizacion-teoria-maslow/#:~:text=La%20autorrealizaci%C3%B3n%20surge%20de%20cada,nos%20lleva%20a%20la%20frustraci%C3%B3n.>

- Sánchez, M. (noviembre 2015). *Conceptualización del diseño*. Vol.20, pp.237-240
ISSN 1850-2032. [Versión en línea]. Recuperado de: 2404-Texto del
artículo -13628-1-10-20201110.pdf
- Sandoval, J. Hernández, G. (24 de septiembre de 2018). *Crítica a la teoría del capital humano, educación y desarrollo socioeconómico*. Revistas Ensayos Pedagógicos. [Versión en línea]. Recuperado de:
<https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/ensayospedagogicos/article/view/11329/14494#:~:text=Cardona%2C%20Montes%2C%20V%C3%A1squez%2C%20Villegas,y%20competentes%20a%20las%20personas>.
- Santos, D. (23 de septiembre de 2024). *Qué es una estrategia y como crearla*. [Archivo en blog]. Recuperado: <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategia>
- Sastoque, M. (2022). *Orígenes de la estrategia empresarial*. [Versión en línea]. Recuperado:<https://www.virtualpro.co/noticias/origenes-de-la-estrategia-empresarial>.
- Sevilla, A. (20 de febrero 2024). *¿Qué es el capital humano?* [Versión en línea]. Recuperado: <https://economipedia.com/definiciones/capital-humano.html>
- Westreicher, G. (5 de febrero de 2024). *Estrategia: Qué es, tipos y ejemplos*. [Versión en línea]. Recuperado: <https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html>