



320802  
2  
**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO** *2ej*

**PLANTEL TLALPAN**  
**ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**  
**CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**LA IMPORTANCIA DE LA COMPAÑIA DE LUZ  
Y FUERZA DEL CENTRO EN EL AMBITO DE  
LA INDUSTRIA ELECTRICA MEXICANA**

**T E S I S**  
**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE**  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**  
**P R E S E N T A :**  
**ISIDORO SANTOS CRUZ**

**ASESOR: LIC. JUAN ALFONSO MEJIA MAYA**

**MEXICO, D. F.**

**1989**



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# I N D I C E

	Pág.
PROLOGO	
ANTECEDENTES	4
<b>CAPITULO I    IMPORTANCIA DEL PROBLEMA</b>	
1.1 Aspectos de la Administración General de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, Conforme a las Perspectivas Fijadas a La Comisión Federal de Electricidad.	10
1.2 Criterios Normativos	11
<b>CAPITULO II    PLANEACION</b>	<b>13</b>
2.1 Servicios Administrativos y Todos los Demás Servicios.	15
2.2 Políticas y Procedimientos	19
<b>CAPITULO III    ORGANIZACION</b>	<b>22</b>
3.1 Incorporación de los Diversos Elementos que Constituyen las Divisiones de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro	26

3.2	Coordinación de la Administración General de las Divisiones de la - Compañía de Luz y Fuerza del - - Centro, con la Comisión Federal - de Electricidad	30
3.3	Coordinación de la Administración General, con Concesionarios.	33
3.4	Desarrollo de la Organización	33
3.5	Cuerpo de Asesores de la Administración General.	36
<b>CAPITULO IV</b>	<b>INTEGRACION DE PERSONAL</b>	<b>37</b>
4.1	Fases de la Integración de Personal	39
4.2	Objetivo del Departamento de Relaciones con el Personal	40
4.3	Reclutamiento, Contratación, Inducción y Control de -- Personal	42
4.4	Desintegración de Personas	55
<b>CAPITULO V</b>	<b>INTEGRACION DE LOS ELEMENTOS MATERIALES</b>	<b>59</b>
5.1	Localización y manejo de los Elementos Materiales	61
5.2	Inspección	62

5.3	Control Administrativo y Contable	63
<b>CAPITULO VI</b>	<b>DIRECCION</b>	<b>66</b>
6.1	Fases de la Dirección	68
6.2	Autoridad	69
6.3	Fundamento de la Administración General de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro	71
6.4	Canales de Comunicación	72
6.5	Supervisión del Cumplimiento de las Ordenes	74
<b>CAPITULO VII</b>	<b>CONTROL</b>	<b>77</b>
7.1	Areas Sujetas a Control	79
	<b>CONCLUSIONES</b>	
	<b>ANEXOS</b>	
	A) Organigramas	83
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	

## P R O L O G O

Quizá la presente tesis carezca de la importancia debida, en razón de que gran parte de la información que en materia de energía eléctrica tenemos a nuestro alcance, es emitida por la Comisión Federal de Electricidad, quien regula el manejo de la generación, distribución y venta de energía eléctrica en nuestro país, por instrucciones de la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal; dando como resultado el desconocimiento de una buena parte de la sociedad, de que existen dos empresas dedicadas a la misma actividad.

La justificación que pretendo establecer con este modesto trabajo, quizá estribé en el hecho de que la Compañía de Luz y fuerza del centro se ha constituido desde sus inicios, en 1895, en una empresa que sigue contribuyendo con eficiencia y eficacia al desarrollo integral del país en su zona central y también subrayar que no deseo formar un juicio en favor o en contra de la utilización y manejo de un recurso tan importante como es la electricidad por la Compañía de Luz, sino señalar que de alguna manera la contribución de dicha Compañía en el ámbito de la Industria Eléctrica Nacional.

Los directivos de la Industria Eléctrica, a pesar de tener grandes presiones como son los aumentos desmedidos en sus costos y considerando que diariamente aumenta la demanda de servicios, han logrado mantener a la industria dentro de un plano que dá la posibilidad de servir en forma eficaz a los consumidores.

Mencionamos lo ocurrido en materia de servicio público después de la nacionalización de la industria eléctrica, haciendo notar que las estructuras jurídicas eran las mismas hasta antes de la nacionalización.

Se plantea la necesidad de realizar un estudio profundo para establecer políticas que rijan la energía eléctrica y que además, garanticen los intereses a los consumidores, mediante una legislación que contenga normas e instrumentos financieros, técnicos y administrivos para controlar y vigilar una actividad tan importante como es el desarrollo económico del país, en relación a la energía eléctrica.

Con la nacionalización de la industria eléctrica, se planeó el cambio de estructuras, debido a la necesidad de implementar nuevos programas que ayudarán a impulsar el ritmo acelerado de crecimiento de la sociedad. Esta situación dá origen a la implementación de sistemas administrativos para las dos entidades responsables de la generación, conducción, transformación, distribución y venta de energía eléctrica. (1)

Es también importante señalar, que al realizar este trabajo, no tratamos de establecer patrones de procesos administrativos, ya que estamos seguros de que mucho se ha escrito a este respecto.

(1) Martínez Domínguez Guillermo, "Integración y Desarrollo de la Industria Eléctrica de México, la Obra y la Perspectiva, 1965-1970, Pág. 32, México, 1971.

Al final de este examen llegamos a la conclusión de que dentro del ámbito de la Industria Eléctrica Mexicana, los directivos deben de estar atentos en cuanto a sus objetivos y metas, así como al tomar decisiones de operación que sean necesarias y evaluar los cambios de responsabilidad. Esto lo deben considerar como un proceso integral.

Las cuartillas de este trabajo deben presentar una ayuda a los profesionales que colaboran dentro de la industria eléctrica; así también los consumidores se beneficiarán debido a que los programas que establezcan los directivos, dentro de la industria, se podrán financiar; sin que ello implique una reducción significativa en el servicio, sino al contrario, que sea más eficiente, más técnico y fundamentalmente, represente el servicio que merece actualmente nuestra sociedad.



## A) ANTECEDENTES

## LA INDUSTRIA DE LA ENERGIA ELECTRICA EN MEXICO

Datos históricos sobre el desarrollo de la industria eléctrica en la zona en la que se recibe servicio de la Compañía de Luz y Fuerza - del Centro.

## AÑO DE 1895

La Compañía explotadora de las fuerzas hidroeléctricas de San Ildefonso, S.A., propiedad del señor Ernesto Pugibet, adquirió los derechos sobre algunas caídas del Río Monte Alto, en el Distrito de Cuautitlán, Estado de México, para la generación de energía eléctrica, produciendo inicialmente 2,000 caballos de fuerza para sus fábricas de textiles, más un excedente de 3,000 caballos para su venta en el Distrito Federal, para lo cual obtuvo en 1890 una concesión otorgada por el ayuntamiento de la Ciudad de México, (2)

Las plantas hidroeléctricas que se operaban en este sistema - eran las de: Villada, Fernandez Leal, Tlilán, Alameda, Chiluca y Madín; Las tres últimas fueron desmanteladas en 1930, cuya capacidad original-

(2) Camacho Gasca Eduardo, "Sindicato Mexicano de Electricistas, Antecedentes Históricos", Revista Lux, México 1973.

era, para las tres primeras de 1,560 kw -aumentada a 3,240 kw en 1928- y de 160 kw, 180 kw y 2,230 kw para las últimas, respectivamente.

#### AÑO DE 1896

El Ayuntamiento de la Ciudad de México otorga una concesión a la Compañía Siemens y Halske, para la generación de energía eléctrica para el alumbrado público, mediante una planta termoeléctrica de 4,800 kw instalada en Nonoalco. Esta planta se modificó por primera vez en 1922, al sustituirse las máquinas de vapor de émbolo por un turbogenerador de 5,000 kw.

#### AÑO DE 1900

El Ayuntamiento de la Ciudad de México otorga una concesión a The Mexican Gas and Electric Light Company, Ltd., cuyas propiedades consistían principalmente, en una planta termoeléctrica ubicada en San Lázaro, que podía generar hasta 2,240 kw. (3)

#### AÑO DE 1903

La Mexican Light and Power Company, compañía canadiense organizada por Fred Stark Pearson, en su calidad de cesionaria de la Societé de

(3) S. Wionczek Miguel, " El Nacionalismo Mexicano y la Inversión Extranjera," 1ª, Parte, Pág. 48, México, 1960.

Necaxa que se había organizado en 1900 para aprovechar las aguas del — Río Necaxa, para la generación de energía eléctrica, firmó el contrato — de concesión con la Secretaría de Estado del Despacho de Fomento, Colonización e industria, en representación del ejecutivo de la Unión, para el aprovechamiento como fuerza motriz de las aguas de los Ríos Tenango, Necaxa y Catepuxtla.

#### AÑO DE 1905

Se puso en servicio la primera Unidad Generadora de la Planta de Necaxa, con capacidad de 50,000 kw, y en diciembre de ese año llegó a la Ciudad de México la energía generadora de dicha planta, al ponerse en servicio las líneas de transmisión Necaxa-México y México-El Oro con una tensión de 60,000 volts, que se aumentó a 85,000 volts en 1910.

#### AÑO DE 1914

En la noche del 14 de diciembre de 1914, en el salón de actos de la Escuela Nacional de Minería, en la calle de Tacuba, se constituye el sindicato Mexicano de electricistas por un grupo aproximado de 300 trabajadores. (4)

(4) Sindicato Mexicano de Electricistas, Contribución del S.M.E. a la — Resolución de los problemas de la Industria Mexicana y a la Unidad de los trabajadores Electricistas, Pág. 26, Edición Imprenta Arana-México, 1973.

## AÑO DE 1916

El 31 de Julio de este año estalla una huelga general en el Distrito Federal, en la que participa el Sindicato Mexicano de Electricistas para apoyar la petición de que los salarios se pagarán a base del talón oro o su equivalente en papel moneda.

El gobierno de Venustiano Carranza declaró la Ley Marcial y - utilizando la fuerza armada hizo reanudar el servicio eléctrico el 2 de agosto . El Secretario General del Sindicato Mexicano de Electricistas, - Ernesto Velasco, fue encarcelado y sentenciado a muerte por un Consejo - de Guerra, pero la sentencia fue conmutada permaneciendo en la cárcel -- hasta el 18 de febrero de 1918, fecha en que fue indultado.

## AÑO DE 1936

A las doce horas del quince de Julio, estalla el movimiento - de huelga, planteado por el Sindicato Mexicano de Electricistas contra - la Compañía Mexicana de Luz y Fuerza Motriz (Mexican Light). Esta huelga termina el 25 de Julio con la firma del contrato colectivo de trabajo que se considera uno de los más avanzados del país.

## AÑO DE 1937

El 14 de agosto, el General Lázaro Cárdenas, entonces presidente de los Estados Unidos Mexicanos, expide la Ley que crea la Comi-

sión Federal de Electricidad, organismo dependiente en aquella época de la Secretaría de la Economía Nacional y que tenía como objetivo organizar y dirigir un sistema nacional de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, basados en principios técnicos y económicos—sin propósitos de lucro y con la finalidad de obtener, con un costo mínimo, el mejor rendimiento posible en beneficio de los intereses generales y facultad para formular un estudio del sistema nacional de electrificación, interviniendo en operaciones relacionadas con la generación,—transmisión y distribución de energía eléctrica.

#### AÑO DE 1960

A mediados de este año, mediante un convenio, el gobierno de México adquirió directamente de la Compañía de Inversiones Belga Sofine y de inversionistas individuales, el 90% de las acciones en circulación de la Mexican Light, por un total de 52 millones de Dólares. Esta suma correspondía a un precio algo mayor que el indicado por las cotizaciones de las acciones en la bolsa de valores, antes que dieran comienzo — las negociaciones. Adicionalmente, el gobierno asumió la deuda a mediano y largo plazo, de la Mexican Light, que se elevaba a 78 millones de dólares. (5)

El presidente de la República, Lic. Adolfo López Mateos declara

(5) S. Wionczek, Miguel, Op. Cit., Pág. 56

ró en su informe al Congreso de la Unión: "HE DE INFORMAR A VUESTRA SOBERANIA, DE LA POLITICA QUE SE HA TRAZADO EL EJECUTIVO DE MI CARGO, EN UNA MATERIA DE ESENCIAL IMPORTANCIA PARA EL PAIS Y CUYO ALCANCE Y SIGNIFICACION VAN MAS ALLA DE UN EJERCICIO ANUAL O DE UN PERIODO PRESIDENCIAL, PUES TRASCIENDE A LA VIDA FUTURA DE MEXICO Y A LAS GENERACIONES QUE NOS PROCEDAN. ESTA ENCAMINADA A QUE, COMO EN CASO DEL PETROLEO Y DE LOS CARBONOS DE HIDROGENO SOLIDOS; LIQUIDOS O GASEOSOS, LA PRESTACION DE LOS SERVICIOS PUBLICOS DE GENERACION, TRANSFORMACION Y DE ABASTECIMIENTO DE ENERGIA ELECTRICA SE REALIZARA POR INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES, ORGANOS DE LA NACION, A TRAVES DE LOS CUALES ESTE SIEMPRE PRESENTE, COMO ULTIMO MANDANTE DE TODA SUGESTION, EL PUEBLO MEXICANO... AL MEXICANIZAR DEFINITIVAMENTE A LA INDUSTRIA ELECTRICA DEL PAIS, LO HICIMOS SIN LESIONAR DERECHOS NO INTERESES LEGITIMO ALGUNO Y EMPLEANDO PROCEDIMIENTOS ACORDES CON NUESTRO DESARROLLO GENERAL". (6)

Por iniciativa Del Ejecutivo Federal, se reforma el Artículo 27 Constitucional, en el sentido de que corresponde a la Nación generar, transformar, distribuir y abastecer la Energía Eléctrica, para la prestación de servicio público.

(6) Secretaría del Patrimonio Nacional "México a través de los informes presidenciales, Sector Paraestatal". Tomo 6 Informe: Industria Eléctrica en México.

C A P I T U L O I

IMPORTANCIA DEL PROBLEMA

1.1 ASPECTOS DE LA ADMINISTRACION GENERAL DE LA COMPAÑIA DE -  
LUZ Y FUERZA DEL CENTRO, CONFORME A LAS PERSPECTIVAS —  
FIJADAS A LA COMISION FEDERAL DE ELECTRICIDAD.

A raíz de la nacionalización de la Industria Eléctrica se —  
planteó la necesidad de cambiar las viejas estructuras. Se necesitaba —  
llevar a cabo nuevos programas que ayudaran a impulsar y a reflejar las  
exigencias del ritmo acelerado de una sociedad en crecimiento y a la —  
eminente modernización de un país como el nuestro (7)

Ante esta situación era necesario implementar sistemas admi—  
nistrativos acordes con las exigencias de las dos grandes entidades res—  
ponsables de la generación, conducción, transformación, distribución y  
venta de energía eléctrica; servicio reservado en exclusiva al Estado,—  
a través de la Comisión Federal de Electricidad y a la Compañía de Luz  
y Fuerza del Centro, ya nacionalizada e integrada a la consecución de —  
programas y proyectos de operación, inversión y financiamiento a corto,  
mediano y largo plazo. En el caso de la Compañía de Luz y Fuerza del cen—  
tro, estas disposiciones quedaron establecidas en una política en mate—  
ria de electricidad, que por conducto de la Secretaría de Energía, Mi—  
nas e Industria Paraestatal, Secretaría de Programación y Presupuesto,—  
en coordinación con la Comisión Federal de Electricidad, fija el Ejecuti

(7) Martínez Domínguez, Guillermo. Op., Cit., Pág. 39



vo Federal en materia de energía, específicamente de la Industria Eléctrica Nacional.

Es importante mencionar, que una vez establecidos los objetivos y metas para las dos grandes entidades ya mencionadas, éstas tienen una estructura básica administrativa, donde cada una se desarrollará de manera autónoma. Es decir, estará en facultad de tomar decisiones con el propósito fundamental de cumplir con los grandes proyectos actuales y futuros que redundan paralelamente a la integración administrativa de la industria eléctrica.

## 1.2 CRITERIOS NORMATIVOS

La Compañía de Luz y Fuerza del Centro, organismo encargado de la prestación del Servicio Público de Energía Eléctrica, como uno de los instrumentos esenciales para el desarrollo, en la búsqueda de soluciones que nos ayudarán a satisfacer las necesidades del mañana, deberá celebrar convenios con los gobiernos de las Entidades y de los Municipios o con entidades públicas y privadas, así como también personas físicas, para la realización de los actos referentes a la prestación del Servicio Público de la Electricidad, para lo cual deberá someterse a los siguientes criterios normativos:

### PRIMERO

Que de acuerdo con el artículo 27 Constitucional, en materia-

de energía, no se otorgarán concesiones a particulares y la Nación aprovechará, a través del organismo oficial de la Comisión Federal de Electricidad, todos los bienes y recursos materiales que se requieren para dichos fines. (8)

#### SEGUNDO.

Que todos los actos relacionados con el servicio público de energía eléctrica son de orden público.

#### TERCERO

Que la Secretaría de Energía Minas e Industria Paraestatal, dictará conforme a la política Nacional de Energéticos, las disposiciones relativas al servicio público de energía eléctrica que deberán ser cumplidas y observadas por la Comisión Federal de Electricidad y por todas las personas físicas o morales que concurran al proceso productivo.

#### CUARTO

Que la prestación del Servicio Público de Energía Eléctrica que corresponde a la Nación, estará a cargo de la Comisión Federal de Electricidad, la cual asumirá la responsabilidad.

(8) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

CAPITULO II

P L A N E A C I O N

La planeación representa la primera etapa del proceso administrativo y como tal, consiste en preveer el futuro y describir los cursos de acción alternativas. (9)

De acuerdo con ésto, es evidente la necesidad que la compañía de Luz Y Fuerza del Centro tiene, de aplicar la planeación para determinar con anticipación lo que debe de hacer; sin pasar por alto que dicha planeación tendrá que ajustarse, además de los aspectos operativos de la empresa, a los cambios económicos de la actividad del sector eléctrico, del industrial y del país en general.

En particular, la planeación resulta de una gran ayuda a los directivos en el ámbito de las dos grandes entidades encargadas de la prestación de energía eléctrica al servicio público; los cuales deberán tomar decisiones que abarquen todas las actividades y funciones con la finalidad de proyectar acciones de las mismas, más allá del futuro inmediato.

Es decir, en el caso específico de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, es el de adoptar una estrategia que le permita la supervivencia, además el beneficio adecuado, que lógicamente deben traducirse en un incremento de la productividad.

(9) Reyes Ponce Agustín; "Administración de Empresas, Teoría y Práctica", 1ª, Parte, Pág. 163, Ed. Limusa, México 1987.

En cuanto al aspecto de la estructura organizativa, la expansión del sistema central de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, ha permitido la introducción de adelantos técnicos, ante los cuales adopta estructuras que le permiten cumplir las funciones que le han sido asignadas.

Actualmente puede apreciarse un grupo de trabajo de apoyo a las actividades principales, encaminadas a detectar a tiempo las posibles desviaciones que pudieran ocurrir en el cumplimiento del trabajo; así como difundir la correcta utilización de los recursos humanos y materiales de las diferentes áreas que constituyen a esta empresa.

En las circunstancias que vive actualmente la Compañía de Luz y fuerza del Centro, se ha dedicado especial interés al proceso de planeación; esto representaría, en otras épocas, un trabajo estéril o bien una actividad burocrática, pero en esta época la planeación está representada por la institución, quien debe conseguir los medios básicos necesarios que le permitirán a su organización hacer frente a la realidad.

Y los directivos, que hacen planes en un mundo de analogías y abstracciones acerca de un futuro impredecible, no pueden sustraerse — del mundo real, ya que deben obtener la información de regresión para — modificar los datos de la planeación.

Desde luego, los directivos que hacen los planes en este organismo, deben considerar el mundo que los rodea, ya que sabemos que és

te en la realidad, es sumamente complicado; lo cual significa que el dirigente lo percibirá en forma abstracta.

Esto dependerá de como obtenga la información y ésta puede — ser mediante su observación directa o por medio de los sistemas informativos formales, que ya existen en la institución.

La planeación de alto nivel se ocupa de los problemas que tienen gran amplitud en términos de actividad organizativa y de tiempo; ésto es con el objetivo de que la institución se aproxime más a los objetivos globales; en este caso, el plan estratégico que estableció este — nivel dentro de la organización, extendiéndose hacia el futuro y también, hacia los planes de nivel inferior.

Queremos dejar sentado que la planeación de alto nivel emplea variables muy agregadas, en tanto que los niveles inferiores utilizan datos detallados no agregados; ésto se debe fundamentalmente a las limitaciones técnicas y económicas del manejo de la información.

## 2.1 SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y TODOS LOS DEMAS SERVICIOS.

Las funciones encargadas a la Gerencia Administrativa, son — las de servicio y apoyo para las áreas operativas de esta compañía, por lo que sus acciones alcanzan, geográficamente, todos los lugares en que se haya instalaciones de la empresa.

Dada la dificultad que representa el establecer metas precisas, se definieron objetivos generales para todas las áreas de la gerencia, en las que se pudo observar metas e indicadores que nos permitieran evaluar en forma cuantitativa los logros obtenidos durante el año.

Es pertinente señalar a continuación, los principales objetivos: (10)

- 1.- Mejorar los Objetivos generales de las instalaciones, así como su limpieza y adecuado funcionamiento de los diferentes servicios de las mismas.
- 2.- Dado el alto índice de robos que se presentaban en las oficinas, fue prioritaria la implantación de medidas de seguridad interna y control de acceso a oficinas e instalaciones.
- 3.- Incrementar el mantenimiento preventivo de vehículos ya que el presupuesto autorizado durante 1983, para la adquisición de nuevas unidades fue sumamente reducido y por lo tanto, había que mejorar la operación de los vehículos con que se contaba.

- 4.- Implantación de medidas de control y racionalidad en el uso de fotocopias.
- 5.- Optimizar los recursos económicos sin descuidar la prestación de los servicios.
- 6.- Reducir al máximo la necesidad de tiempo extra, ya que el pago de este concepto, al igual que los gastos por viáticos y el pago en el uso de automóvil propio, incrementan los gastos.
- 7.- En el aspecto de adquisiciones, se busca el cumplimiento de las leyes y normas respecto a la integración del Comité de Compras de la Compañía de Luz.
- 8.- Adecuar el sistema de almacenes de esta compañía.
- 9.- Cumplir con los señalamientos del Gobierno Federal en cuanto al Programa para la Defensa de la Planta Productiva y el Empleo.

Existen Algunas consideraciones que limitan la actuación de la Gerencia Administrativa de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, que son consecuencia del control de cambios implementando en México en 1982 y en el primer semestre de 1983.



Así, nos encontramos frente al problema de los pagos a proveedores extranjeros y ante el peligro de que no quisieran surtir los nuevos pedidos; por lo que se hizo el esfuerzo para efecto de poder liquidar estos adeudos a la brevedad posible, dentro de la disponibilidad de fondos y divisas con que se contaba, lo cual fue posible gracias al apoyo decidido que les dió la Gerencia de Finanzas de la Comisión Federal de Electricidad.

Utilizando sus líneas de crédito y las pocas divisas con que se contaba en el extranjero, se pudo salir adelante con este problema; así, actualmente se ha recuperado la confianza de los proveedores extranjeros.

Es importante hacer mención que en un decreto publicado en 1982, el Ejecutivo Federal autorizó a las diferentes entidades, a aumentar su presupuesto con los ingresos obtenidos por la enajenación de desechos de la propia entidad.(11)

Aprovechando esta coyuntura y dada la reducción presupuestal, la Subdirección General estableció objetivos y procedimientos en la enajenación continua de los diferentes materiales y equipos que se habían recolectado en el almacén de los Remedios, Así como de otras áreas de la Compañía.

(11) Ibid, Pág. 70

## 2.2 POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

### LAS POLITICAS

Pueden definirse como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes de campo las decisiones que les corresponde tomar; sirven por ello para formular, interpretar o suplir las normas concretas. (12)

La importancia de las políticas que se establecen en la administración de la Compañía de Luz y fuerza del Centro, es decisiva porque son indispensables para la delegación de funciones; lo cual, a su vez, es esencial en la administración de la compañía, ya que ésta consiste en "hacer las cosas a través de otros".

La formación de políticas en la empresa tiene la particularidad de que debe existir un acuerdo con el Sindicato Mexicano de Electricistas para establecerlas; sin embargo, esto no representa ningún obstáculo para el caso, ya que siempre ha existido una buena disposición para el establecimiento de las políticas en ambas partes.

La compañía de Luz y Fuerza del Centro, atendiendo a que pesa

(12) Reyes Ponce, Agustín, Op. Cit., Pág. 168

sobre ella una gran responsabilidad de colaborar eficientemente en el desarrollo de la economía nacional, procura establecer políticas claras y precisas, de preferencia por escrito; esto con el fin de que sirvan para regir en términos generales su ámbito de influencia.

Para efectos de coordinar todo el sistema, emite políticas generales y particulares.

— Las generales son las que se establecen en relación a la satisfacción de necesidad de la sociedad a la cual da servicio o pretende darle.

— Las particulares son las que dicta a una área específica para que cumpla con los programas de desarrollo que se le han asignado, por ejemplo:

A la Gerencia de Producción, en un período determinado, se le ha fijado como política que contrate personal de ciertas características para que cumpla con el objetivo de generar la cantidad de energía en un tiempo fijado previamente.

La compañía ha tenido especial cuidado en que las políticas sean entendidas correctamente por quienes tienen la responsabilidad de interpretarlas; por ello, ha dispuesto que quien las interprete y las comuniqué sea el mismo Director General, en el caso de las políticas generales y de los gerentes de cada área, en el caso de las particulares.

Además de que está pendiente de revisarlas periódicamente para eliminar las obsoletas o reformar las que sean necesarias creando — nuevas para el campo donde se requieran.

#### LOS PROCEDIMIENTOS.

Son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de la empresa. Es así como la Compañía de Luz y Fuerza del Centro ha implementado procedimientos de como tomar decisiones, de como seleccionar personal, etc.

Estos procedimientos son elaborados para distintas gerencias y por consecuencia, pasan por distintas autoridades; lo que ha dado como resultado que se fijen lo más precisamente posible y por escrito.

Para efectos de que los procedimientos no pierdan su vigencia, se revisan periódicamente y así se evita la duplicidad de los mismos.

Por todo lo anterior, pensamos que el establecimiento y políticas y procedimientos en la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, ha — propiciado el avance continuo en el desarrollo de la misma, cumpliendo con el objetivo de proporcionar satisfactores en lo que a energía eléctrica se refiere.

CAPITULO III

ORGANIZACION

La organización se puede definir como "El arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas", o bien: "El proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles". (13)

La Compañía de Luz y Fuerza del Centro, consciente de la importancia de la organización como elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva, hasta sus últimos detalles, todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto de como debe ser una empresa.

Este proceso tiene una gran importancia; ya que constituye el punto de enlace entre los aspectos teóricos y los aspectos prácticos, de lo que debe ser y de como es la organización. Si bien es cierto que elementos como la previsión y la planeación están estrechamente vinculados en todo proceso de organización; en esta empresa es conveniente tomar puntos de referencia estudiando sus principios propios y por separado.

### PRINCIPIO DE ESPECIALIZACION

La compañía ha diseñado procedimientos y técnicas de organización, atendiendo a que en cuanto más se divide el trabajo, hay que dedicar al trabajador a una tarea más limitada y concreta. En Base a esta medida, cada miembro de esta organización obtendrá mayor eficiencia y precisión en las funciones que le fueron encomendadas. Este principio es de especial interés para los directivos de esta empresa; ya que consideran que, para ponerlo en práctica, el individuo perteneciente a la misma debe conocer el funcionamiento general del área o departamento donde preste sus servicios. Para lo cual, la empresa ha implementado un programa de rotación de funciones del trabajador; esto porque considera que de — llegar a una especialización muy limitada, se lesionaría la dignidad del mismo, reduciéndolo a realizar las funciones de una máquina, como parte integrante de un sistema.

### EL PRINCIPIO DE MANDO.

La compañía de Luz y Fuerza del Centro, a través del Departamento de Relaciones Laborales, ha implementado que las órdenes en materia laboral sigan el principio que su organización establece, y dice: - Que cada individuo de cualquier departamento, área o sección, sólo reciba órdenes de su jefe inmediato superior; esto es, para el buen orden y eficiencia que exige la función de este trabajador en la compañía.

## PRINCIPIO DE EQUILIBRIO DE LA AUTORIDAD - RESPONSABILIDAD

En lo que respecta al presente principio, la autoridad es precisada desde los niveles más altos, hacia los más bajos; correspondiéndole a la responsabilidad la misma línea, pero en sentido contrario; o sea, de abajo hacia arriba. Esta práctica tiene mayor importancia, por la intervención del Sindicato Mexicano de Electricistas al establecimiento de sistemas escalafonarios en la empresa.(14)

## PRINCIPIO DE EQUILIBRIO DE DIRECCION Y CONTROL.

Es preciso considerar que una vez que se le ha otorgado un — grado de delegación a un miembro de esta Compañía, se le asignan los controles adecuados, para asegurar el buen desempeño de sus funciones en la unidad de mando. Lo anterior dependerá de una serie de consideraciones concretas como son: la capacidad de la persona en quien se delega la autoridad y la naturaleza de la función delegada.

La compañía como un sistema de organización, establece las — funciones de autoridad, a través de los cuales se crean las diversas combinaciones que se expresan en sus Cartas y Gráficas de Organización, complementándose con los análisis de puestos.

(14) Koonts Harold, O Donnel Ciril, "Elementos de Administración Moderna", Pág. 79, Ed. Mc. Graw-Hill, México, 1982.



En este sistema, a cada autoridad le corresponde una responsabilidad y ésta es transmitida en una sólo línea a cada persona o grupo; este método es muy claro y sencillo, en donde no existen conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad; se crea una disciplina y se facilita la acción de manera inmediata, proporcionando una mayor capacidad de los jefes.

Una de las técnicas más usadas por la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, es la organización lineal o "Staff" por la característica propia de ésta de recibir asesoramiento y servicio técnico de los — cuerpos asesores de la misma y especializados para cada función, que auxilian a los jefes de línea cuando éste no tiene una preparación técnica y desconoce el procedimiento en algunas funciones que requieren una solución inmediata.

Y por último, la compañía como cualquier organización hace — uso de los organigramas, representándose en forma sencilla por la unión de cuadros; la ubicación de los distintos niveles jerárquicos, mediante líneas y los canales de autoridad y responsabilidad; siendo estos unos instrumentos útiles de organización, que nos revelan:

- 1) La división de las funciones de la empresa.
- 2) Los distintos niveles jerárquicos
- 3) Líneas de autoridad y responsabilidad.
- 4) Canales formales de comunicación
- 5) Naturaleza lineal o "Staff" del departamento.

- 6) Jefe de cada grupo de empleados
- 7) Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

3.1 INCORPORACION DE LOS DIVERSOS ELEMENTOS QUE CONSTITUYEN -  
LAS DIVISIONES DE LA COMPAÑIA DE LUZ Y FUERZA DEL CENTRO.

Debido a la nacionalización de la industria eléctrica en México, el Gobierno Federal decide que a las compañías particulares que venían operando en el país, les sean retiradas las concesiones para la generación, distribución y venta de la energía eléctrica.

Como consecuencia de este hecho, nace la actual Compañía de Luz y Fuerza del Centro, asociada con:

- La compañía de Luz y fuerza de Pachuca.
- La compañía Mexicana Meridional de Fuerza
- La compañía de Luz y Fuerza de Toluca

Con la unión de estas empresas, se establece el ámbito de influencia de las mismas que en forma coordinada, formarán el sistema; -- Sistema Central de lo que es la Compañía de Luz y Fuerza del Centro y -- sus divisiones llamadas también departamentos (15)

(15) Martínez Domínguez, Guillermo, Op., Cit., Pág. 55

Las divisiones con que cuenta la Compañía de Luz y Fuerza del Centro para sus operaciones son:

- 1.- ALAMEDA, Estado de México Y Guerrero
- 2.- CUERNAVACA, Estado de Guerrero y Morelos
- 3.- DISTRITO FEDERAL, Distrito Federal.
- 4.- EL ORO, Estado de México y Michoacán
- 5.- JUANDO, Estado de México e Hidalgo
- 6.- LECHERIA, Estado de México e Hidalgo
- 7.- NECAXA, Estado de Hidalgo, Puebla, Veracruz y Tlaxcala.
- 8.- PACHUCA, Estado de Hidalgo.
- 9.- TEMASCALTEPEC, Estado de México
- 10.- SAN ILDEFONSO, Estado de México
- 11.- TEPUXTEPEC, Estado de Michoacán
- 12.- TOLUCA, Estado de México y Guerrero

La creación de las divisiones antes mencionadas no obedece — simplemente a conocer los puntos geográficos del Sistema de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro; sino que, además, coordina las actividades de la compañía. Son sitios de gran importancia en materia de generación, distribución y venta de Energía Eléctrica; en este renglón se fincan — gran parte de los objetivos generales de la empresa, en razón de ayudar al desarrollo social y económico de nuestro país. (16)

En seguida analizaremos los elementos que constituyen las divisiones de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro:

- 1.- Elemento Humano. Este elemento es el común denominador de la eficacia de todos los demás factores; ya que, estos son operados por hombres; por ello, la ayuda y actitud del personal condiciona los resultados que se obtengan en todos - los demás aspectos. (17)

La Administración General de la Compañía de Luz y Fuerza del - Centro se ha preocupado por integrar adecuadamente el elemento humano nesesario para, y/o, en todas sus divisiones y así llevar a cavo con eficacia las funciones que ayuden a conseguir los fines que el ejecutivo federal le ha encomendado.

- 2.- Elemento Material. Es evidente que la Compañía de Luz y - Fuerza del Centro es una organización de grandes propor- ciones; presenta estas características debido a que cana- liza grandes cantidades de recursos materiales en las di- visiones donde se genera, distribuye y vende la energía. No dudamos que la Administración General ha hecho esfuer- zos de gran magnitud para obtener dichos recursos; pero -

(17) Arias Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos", - Ed. Trillas, México 1982, Pág. 45.

sólo así, ha logrado cumplir los programas que previamente ha establecido, con el fin de lograr uno de los objetivos primordiales, el de llevar el servicio a la sociedad de nuestro país, que cada día reclama más y mejores servicios para la satisfacción plena de sus múltiples necesidades.

- 3.- Elemento Financiero. La Compañía de Luz y Fuerza del Centro, siempre preocupada en crecer cada día, ha implementado mecanismos para proveerse de recursos económicos y llevar adelante sus propósitos; no debemos olvidar que el Gobierno Federal ha sido factor importante en el otorgamiento de recursos para las operaciones de la compañía; es así como empresa y gobierno procuran que el desarrollo en materia de energía eléctrica no se estanque, sino al contrario, siga adelante para beneficio de México.

Como podemos observar, sólo tres elementos, que constituyen las divisiones de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, son los que hemos analizado brevemente, sin que con esto, queramos establecer que — son los únicos, pero si los de más importancia, aunque podemos afirmar que se hayan incluido todos los factores dentro de dichos elementos.

Sólo con la integración de los elementos se logra constituir un organismo en el desarrollo económico de una nación, como lo ha logrado la Compañía de Luz y Fuerza del Centro.

### 3.2 COORDINACION DE LA ADMINISTRACION GENERAL DE LAS DIVISIONES DE LA COMPAÑIA DE LUZ Y FUERZA DEL CENTRO, CON LA COMISION FEDERAL DE ELECTRICIDAD.

El Ejecutivo Federal, atendiendo a las exigencias que en materia de electricidad presenta nuestra sociedad constantemente, elabora programas para el desarrollo de la Industria Eléctrica Nacional. Estos programas están coordinados por la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal; la Comisión Federal de Electricidad y la Secretaría de Programación y Presupuesto, para que la Compañía de Luz y Fuerza los ejecute.

Una vez delineados los programas para la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, el Ejecutivo Federal, a través de la Secretaría de Programación y Presupuesto, les asigna los recursos financieros para llevarlos a efecto, mismos que distribuye a cada una de sus divisiones, según las necesidades que tenga que cubrir. (18)

Para el cumplimiento de los objetivos que tienen fijadas las divisiones, la Coordinación General de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro mantiene una estrecha Relación para coordinar las actividades de

(18) Secretaría de Programación y Presupuesto, "Escenarios Económicos de México, Perspectivas de Desarrollo para Las Ramas Seleccionadas", Pág. 51, México, 1981.

cada división, a través de las gerencias que tienen a su cargo dichas divisiones; es decir, la compañía procura proveer de elementos humanos, materiales y técnicos para el buen desarrollo de las funciones. Es evidente que sólo con una buena coordinación y vigilancia en el ámbito de influencia de la Compañía, se podrán cumplir los fines que se tienen — preestablecidos y así ayudar al desarrollo de la economía nacional.

Por otra parte diremos que las divisiones de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro llevan a cabo sus programas en forma autónoma, es decir, no existe una vinculación con la Comisión Federal de Electricidad para tales efectos. Sin embargo, cabe hacer mención que el Sindicato de Electricistas está realizando un estudio para que, entre las — dos entidades haya una coordinación de actividades con límites de influencia para cada una de ellas. (19)

Hasta el momento, los planteamientos presentados por el Sindicato Mexicano de Electricistas, a su similar de la Comisión Federal de Electricidad, han despertado interés, ya que se dan cuenta de que sólo así se cumple con los objetivos de servir con eficiencia al público con sumidor.

(19) Convenio celebrado entre los titulares del Sindicato Mexicano de Electricistas y del Sindicato Unico de trabajadores Electricistas de la República Mexicana, México, 1985.

### 3.3 COORDINACION DE LA ADMINISTRACION GENERAL DE CONCESIONARIOS.

La Administración General de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, ya mexicana y siguiendo el principio que corresponde exclusivamente a la Nación, como el generar, conducir, distribuir y abastecer la energía eléctrica, tiene la responsabilidad de ser el único organismo responsable, en su área de influencia central, del manejo de este servicio público; y al no otorgarse concesiones, es lógico deducir que la Administración General no tiene nada que coordinar con las concesionarias.

### 3.4 DESARROLLO DE LA ORGANIZACION.

La Compañía de Luz y Fuerza del Centro, consciente de la importancia que representa el desarrollo de su organización y en atención de los cambios que se experimentan continuamente dentro de la misma, ha diseñado una serie de estructuras con una secuencia que le facilite el porvenir dinámico de su desarrollo en un mundo tecnológico cada vez más complejo.

Es oportuno decir que el crecimiento de la industria eléctrica es uno de los indicadores que precisa el desarrollo de la economía nacional; por tanto, se hace necesaria una generación creciente de flujo eléctrico acorde con la demanda de los centros de trabajo, de los hogares, de los servicios públicos y del país en general. Ante el presen



te reto, la Compañía en su afán de cumplir con los compromisos contraídos, implementa condiciones óptimas para el buen funcionamiento de la misma.

Cabe mencionar que la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, en lo que respecta a su área de influencia territorial, no ha crecido en los servicios prestados a la zona central del país; comprendiendo al Distrito Federal, Estado de México y algunas regiones de los Estados de Hidalgo, Morelos, Puebla, Guerrero, Michoacán y Tlaxcala. Sin embargo, ha crecido en otros renglones, que a continuación presentamos:

Producción.- La Gerencia de Producción tiene a su cargo la operación del Sistema Central, en su red troncal de transmisión y transformación, compuesto por subestaciones de potencia y líneas de 400,230 Kv. Atiende además plantas generadoras hidráulicas, de vapor y turbojets, en las ciudades de Cuernavaca, Pachuca y áreas aledañas a las mismas.

Se encarga también de la distribución de energía en las ciudades de Toluca y Pachuca, proporcionando todos los servicios que implica la comercialización.

A este Sistema Central, en los últimos cinco años, se le han anexado 12 nuevas subestaciones, incrementándose la potencia de las líneas de 400,230 y 85 Kv. Este aumento vino a revitalizar al sistema, aunado a la incorporación de servicios a control remoto, por medio de-

computadoras instaladas en dos de las primeras subestaciones de potencia controlada, como son las de La Esmeralda y Santa Cruz. (20)

En el quinquenio de 1977 - 1981, esta automatización empezó a crecer al mismo ritmo que la empresa. Existen otros indicadores que nos revelan el grado de crecimiento que a continuación mencionamos:

Personal.- Este concepto es uno de los más significativos en cuanto a su crecimiento, ya que, si nos remontamos diez años atrás, los números nos explicarán por sí solos, cual ha sido el desarrollo de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro. Así, en el año de 1974, se contaba con 13,789 trabajadores de planta; 13,556 sindicalizados y 233 de confianza, contra 24,084 trabajadores de planta, 23,825 sindicalizados y 260 de confianza; estos últimos, con base a datos proporcionados por la Gerencia de Relaciones Laborales en el año de 1984.(21)

Administración.- Es una de las áreas más dinámicas, dejando los viejos patrones de tipo manual y mecanizado, e incorporando sistemas electrónicos de procesamiento de datos, en todas las áreas, apoyando la toma de decisión de los directivos y en algunas funciones de la Compañía.

(20) Compañía de Luz y Fuerza del Centro, Op. Cit.,

(21) Ibid. pág 42

### 3.5 CUERPO DE ASESORES DE LA ADMINISTRACION GENERAL.

La Administración General de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, conforme a la política nacional de energéticos y en base a las disposiciones relativas al servicio público de energía eléctrica, tiene la responsabilidad una vez que le han sido asignadas las partidas presupuestales, el de fijar sus objetivos y metas para el desarrollo de sus programas de corto, mediano y largo plazo. Para llevar a cabo una tarea de estas dimensiones, el director de la Compañía tendrá la necesidad de apoyarse en su cuerpo de asesores, pertenecientes a la misma Compañía y a la designación de las mismas por organismos gubernamentales de la forma siguiente:

La Compañía de Luz y Fuerza estará regida por un cuerpo de — asesores que integran una Comisión o Junta de Gobierno, perteneciente a las Secretarías de Estado siguientes: de Hacienda y Crédito Público; de Comercio y Fomento Industrial; de Agricultura y Recursos Hidráulicos; — de Programación y Presupuesto y de Energía, Minas e Industria Paraestatal; formando parte también; el Director de petróleos Mexicanos; tres — representantes de los trabajadores electricistas sindicalizados de planta, pertenecientes a las áreas de planeación, operación y construcción. Por previo acuerdo entre funcionarios de la Compañía de Luz y Fuerza y de la Comisión Federal de Electricidad. Por la designación de la Gerencia Técnica de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, en sus funciones extraordinarias como principal órgano asesor de la Compañía.

**CAPITULO IV**

**INTEGRACION DE PERSONAL**

Las personas que desempeñan sus funciones en la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, deben reunir los requisitos mínimos necesarios para desempeñar adecuadamente sus actividades de trabajo.

Es obvio que quien carezca de los requisitos mínimos físicos, intelectuales, morales o sociales para desempeñar un puesto o función, por sencillos que éstos parezcan lo realizará mal.

A menudo se piensa que las funciones deben adaptarse a las — personas; más lo lógico es adaptar al hombre a su función práctica, que sí se lleva a cabo en la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, que consciente de los problemas que aquejan a la industria moderna, cuida que a cada integrante de este organismo se le proporcionen los elementos administrativos necesarios para hacer frente a las obligaciones de su puesto, proyectando al individuo a lograr grados de eficiencia dentro de su cargo.

Es importante mencionar que desde el momento que los elementos humanos se integran a la Compañía, tiene especial importancia, por considerar a la empresa como una gran máquina cuya eficiencia dependerá de la articulación de sus partes; con mayor razón como una articulación social de los hombres que la forman, desde el más alto dirigente, hasta el último de los empleados.

Es de primordial interés destacar el procedimiento que se sigue cuando se contrata a un trabajador, por la Compañía de Luz y Fuerza

del Centro:

En primer término se inicia el proceso de integración del nuevo elemento a lo que va a ser su área de trabajo, en donde su jefe inmediato superior le indicará su sitio de labores y facilitará todos los elementos necesarios para realizar su función.

Segundo, que muchas de las cosas, por ser un trabajo de técnicos, son complicadas, por lo que antes de integrar al nuevo elemento se hace necesaria la capacitación del mismo, para que se pueda cumplir con los requerimientos de su cargo.

Es necesario definir que la integración hace que las personas totalmente extrañas a la Compañía, sean miembros debidamente articulados a su jerarquía; para lo cual se requiere de cuatro pasos que son:

- A) Reclutamiento.- Este tiene por objeto hacer de las personas totalmente extrañas a la empresa, en candidatas a ocupar un puesto en ella; haciéndolas conocidas de la misma, despertando en ellas el interés necesario.
- B) Selección.- Tiene por objeto escoger entre los distintos candidatos, a aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos y que de acuerdo con los requerimientos del puesto, se vayan desechando a los candidatos inadecuados por diversos factores, hasta dejar los más apropiados.

C) Introducción.— Su fin es articular y armonizar al nuevo elemento al grupo social del que formará parte, en la manera más rápida y adecuada.

D) Desarrollo.— Busca desenvolver las cualidades que cada persona tiene para obtener su máxima realización posible.

#### 4.1 FASES DE LA INTEGRACION DE PERSONAL.

##### PRIMERA.

La Gerencia de Relaciones Laborales se encarga fundamentalmente del establecimiento y extensión de las relaciones individuales y colectivas de trabajo, de la administración de las normas relativas al trabajo y de las obligaciones que ha de cumplir la Compañía en este aspecto, de los beneficios a trabajadores, jubilados y familiares de unos y otros; así como de las relaciones con el sindicato, las autoridades Federales y terceros. Es obvio que alcanza a satisfacer a todas las dependencias de la Compañía, pues desde el momento en que para prestar servicios a la misma se deben llenar requisitos de diversa índole y emitir documentación igualmente correctiva, de modo que se pueda suministrar a todas las áreas, no sólo al personal genéricamente considerado, sino aquel requerido especialmente en todos sus niveles.

## SEGUNDA.

De acuerdo a las políticas fijadas por la Subdirección General, la Gerencia enfoca y canaliza todas sus actividades a cumplirlas, haciendo que los recursos se desplieguen a las diversas tareas operativas de sus departamentos.

La Subgerencia y la Consultoría dan apoyo a la Gerencia de Personal, tanto en la coordinación de los departamentos, como en el análisis y toma de decisiones.

De igual manera corresponde a la Gerencia de Relaciones Laborales la preparación y ejecución metodológica de la revisión contractual, ya sea general o sólo de salarios y de cuotas de jubilación; el diseño, análisis y revisión de convenios; de planteamientos sindicales o de proyectos de administración; la negociación directa de los asuntos, lo mismo con funcionarios sindicales que con Federales o con los de los Estados, pero siempre en términos de materia laboral.

### 4.2 OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO DE RELACIONES LABORALES CON EL PERSONAL

Una de las preocupaciones del Departamento de Relaciones Laborales con el Personal, es cumplir eficientemente con el objetivo de proporcionar un servicio adecuado a cada una de las áreas de la Compañía.



Para que esto sea realidad es necesario que estas áreas compartan con el departamento dicha responsabilidad, porque al trabajador mediante instrucciones que se precisan en los diferentes documentos que se manejan, se incurre en algunas fallas; fundamentalmente en lo que se refiere al movimiento de su envío o a los errores en el contenido que se pide en los mismos.

Por otra parte, las fallas en el funcionamiento y manejo del equipo de cómputo, incrementan y dificultan tanto el desarrollo como el cumplimiento de las labores propias del departamento.

Atendiendo a estas dificultades, actualmente se desarrolla un programa para capacitar a las personas que laboran en las distintas áreas, que usan y llenan estas formas y documentos.

El objetivo del Departamento de Relaciones Laborales con el personal es; "Implantar y controlar los sistemas relacionados con la contratación de los recursos, así como de su seguridad física y Social", la cual se conseguirá.

- A) Estableciendo las centrales administrativas necesarias para el manejo de la política de salarios, ascensos, movimientos, prestaciones y beneficios regulares al personal.
- B) Menejando los registros relacionados con las prestaciones que se derivan de la afiliación al Instituto Mexicano del

Seguro Social.

- C) Finiquitando y/o liquidando oportunamente al personal que por diversos motivos termina su relación laboral.
- D) Protegiendo la salud de los trabajadores y de sus familias

#### 4.3 RECLUTAMIENTO, CONTRATACION, INDUCCION Y CONTROL DE PERSONAL.

##### RECLUTAMIENTO

La Compañía de Luz y Fuerza del Centro, a través de la Gerencia de Relaciones Laborales y en coordinación con el Departamento de personal, tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por la Compañía para desarrollar las habilidades y aptitudes del individuo, para hacerlo más satisfactorio a sí mismo y al grupo en que se desenvuelve.

No se debe olvidar que la Compañía depende primordialmente, para su funcionamiento y evolución, del elemento humano con que cuenta; puede decirse sin exageración, que la Compañía es el retrato de sus miembros.

La Compañía de Luz y Fuerza del Centro cuenta para la selección de personal con algunas fases que a continuación se mencionan:

- A) Reclutamiento.- Hace de una "persona extraña", un candidato.
- B) Selección.- Busca entre los "candidatos" a los mejores para cada puesto.
- C) Contratación.- Hace del "buen candidato" un empleado o — trabajador.
- D) Inducción.- Trata de hacer del "empleado" un "Buen empleado".

Las fuentes de abastecimiento de personal son básicamente las siguientes:

- 1) El sindicato (Mexicano de Electricistas). Esta fuente es la que principalmente abastece de personal a la empresa.
- 2) Familiares o recomendados de los trabajadores actuales, — de ordinario pueden y suelen recomendar a personas que conocen, pero esto no descarta el hecho de que intervenga — el sindicato para la probable contratación.

Se consideran puestos nuevos a todos aquellos que sean creados para cualquiera de las finalidades que permitan el buen desarrollo de las actividades de la compañía.

Por acuerdo de las partes se establece que los puestos nuevos se crearan: (22)

A) Por resolución de las compañías

B) Por resolución de las partes, en tanto se ponga de manifiesto que así lo requiere el incremento de labores.

Se crean puestos para el desempeño de labores necesarias -- para el suministro normal de los servicios que la Compañía deba dar, para la conservación de sus instalaciones y equipos; para la mayor protección de sus intereses y en general para el buen cumplimiento de las obligaciones normales, que como Compañía tenga para con el sindicato, los trabajadores o terceras personas.

La Compañía ha considerado, junto con el sindicato, la existencia de tres grupos de puestos a saber:

1° Puestos de Dirección

Puestos de Inspección

Puestos de confianza, en trabajos personales del patrón.

2° Puestos técnicos o de responsabilidad.

(22) Sindicato Mexicano de Electricistas, Contrato Colectivo de trabajo Vigente.

### 3º Puestos de escalafón.

Dentro de cada uno de estos grupos existen diversas "Clases", a cada una de las cuales corresponde un título en el tabulador general de puestos y Salarios.

Dentro de una misma clase de puestos pueden existir diversos "grados", a cada uno de los cuales corresponde una letra en el referido Tabulador General de Puestos y salarios.

- C) De conformidad con lo que establece la cláusula 32, fracción VII del Contrato Colectivo de trabajo, cuyo contenido es:

Quando se haya reducido el trabajo de un departamento o sección y tengan que suprimirse algunos puestos cuyo número total no sea mayor de 35, las Compañías se obligan a crear otros de igual o mayor salario, que puedan ser desempeñados por los trabajadores cuyos puestos tengan que suprimirse, o por otros trabajadores de la compañía y se obligan a cambiar a los trabajadores a los puestos nuevos o a los puestos vacantes.

- D) Quando por aumento constante el trabajo, se haga necesario el reclutamiento de nuevo personal.

E) Cuando la Comisión Central Permanente de Seguridad e Higiene, después de que han expresado sus puntos de vista, tanto un representante de la Compañía, como uno del Sindicato Mexicano de Electricistas, tome una resolución que la Compañía no pueda cumplir sino creando nuevos puestos.

A continuación se explican brevemente los conceptos: grupo, - clase y grado, respectivamente: (23)

- El grupo está determinado por la inclusión del puesto nuevo dentro de cualquiera de las cláusulas del Contrato Colectivo, que será fijado de común acuerdo entre las partes, basándose en la similitud existente entre la naturaleza de las labores, el grado de responsabilidad y los conocimientos que requiera, con la de los puestos actualmente incluidos en dichas cláusulas.
  
- La clase y el Grado están determinados por la clasificación del puesto dentro del tabulador de salarios; serán determinados de común acuerdo por las partes, basándose en la cantidad y calidad de las labores correspondientes, comparativamente a las de los puestos ya existentes.

Si las labores correspondientes a los puestos nuevos son iguales o similares en cantidad o calidad, a las de los puestos de clase y grado ya existentes, la creación de puestos nuevos consistirá en un simple aumento en el número de los ya existentes; en caso diferente, habrá que agregar a las cláusulas respectivas, los puestos que las partes hayan convenido crear.

Los requisitos para que sea reclutado un nuevo elemento en la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, están determinados por la presentación de: Exámenes, preparación, período de Adiestramiento y Período de Prueba.

Cuando se trate de cubrir los puestos, la compañía o el sindicato podrán exigir que los candidatos sean sometidos a un examen de aptitud, cuyo único objeto deberá ser que el trabajador pueda demostrar que conoce las particularidades principales del puesto y en forma general sabe ejecutar las tareas correspondientes al mismo.

Cuando las tareas relacionadas al puesto sean rutinarias o manuales, el examen será puramente práctico. El trabajador tendrá que demostrar directamente sus aptitudes para la ejecución de las operaciones del futuro puesto.

Para la presentación de un examen, los examinados podrán lle

var durante el mismo; libros, apuntes, revistas, Contrato Colectivo de trabajo, Reglamento Interior de Trabajo, Reglas de Seguridad y la Ley Federal del trabajo.

Respecto a los sinodales, diremos que no excederá de dos por cada una de las partes; serán personas de reconocida competencia práctica o teórica-práctica, según sea el caso, serán designados por las partes, escogiéndolos entre los trabajadores de la Compañía, que desempeñan puestos iguales o superiores al que vaya a ocupar el candidato, en la clase de labores de que se trate.

Los trabajadores podrán ser eximidos del examen por mutuo acuerdo de las partes y deberán ser eximidos del mismo cuando hubieran ocupado un puesto de igual clase.

Un candidato para ocupar un puesto deberá observar las siguientes características:

- A) Físicamente capacitado para la ejecución de las labores.
- B) No padecer enfermedades que posteriormente sean de consecuencias o cuyo tratamiento sea de larga duración.
- C) No padecer enfermedades contagiosas que puedan ser de peligro para los demás trabajadores o para el público.



- D) No padecer enfermedades incurables que sean incompatibles con el trabajo.

Dentro del reclutamiento y contratación de personal, en la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, existen contratos a prueba, cuyas características son:

Tanto el sindicato como la compañía firmarán los contratos respectivos por el período de prueba, los cuales deberán sujetarse estrictamente a las disposiciones del Contrato Colectivo de trabajo, debiendo firmarlo el trabajador como constancia de que se somete a todas las estipulaciones del mismo. Estos contratos no rebasarán los 30 días.

#### CONTRATACION

Una vez que la compañía y el sindicato han tomado la decisión de aceptar a un candidato en el puesto que se le deberá asignar, existe la necesidad de ampliar sus datos para poder integrar su expediente de trabajo, donde se irá registrando todo lo que acontezca en la vida del trabajador dentro de la Compañía, los principales datos que deben integrar el expediente pueden ser: (24)

- Fotografías
- Llenado de formas
- Filiación dactilográfica.

Se ha detectado que el trabajador próximo a integrarse al proceso productivo de la empresa, muestra cierto rechazo por la filiación-dactilográfica, debido a que su uso se inició en problemas penales. Se hace notar que es la única manera de identificación que nunca puede cambiar y que servirá de beneficio al mismo solicitante en muchos casos.

#### INDUCCION.

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, se procura no perder de vista el hecho de que una nueva persona se agrega a ella. El nuevo trabajador se encuentra de pronto inmerso en un medio con normas políticas, procedimientos y costumbres extraños a él; además el hecho de desconocer todo puede afectar en forma negativa su eficiencia.

Es por ello que la propia Compañía de Luz y Fuerza del Centro se preocupa por informar al respecto a todos los nuevos elementos, para que sean integrados rápidamente al puesto, al grupo de trabajo y a la compañía en general.

Así pues, se hace necesario implementar un programa de inducción del nuevo trabajador dentro de la Compañía, cuyos aspectos sobresalientes se exponen a continuación:

En primer término se habla de procedimientos que son obligatorios de acuerdo a diversas leyes y posteriormente, los que adopta la propia Compañía de Luz y Fuerza del Centro.

Refiriéndonos a los obligatorios, diremos que la Ley establece que debe existir un contrato de trabajo que estipule la relación entre el que presta un servicio y el que lo recibe. La ley también dispone que los empleados de confianza no pueden pertenecer a los sindicatos, por lo que se deberá firmar con éstos un Contrato Individual de trabajo.

Por lo que respecta a los que adopta la Compañía, es donde se establecen derechos y obligaciones, tanto del trabajador, como del patrón.

La relación de trabajo es un contrato individual, como aquél en virtud del cual un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación, mediante el pago de un salario.

Atendiendo a lo anterior, la Compañía de Luz y Fuerza del Centro ha diseñado formas para establecer la relación de trabajo, con-

todas las características necesarias que estipulan los derechos y obligaciones de ambas partes.

A continuación mencionaremos algunas características que se observan en la mencionada relación:

- La relación de trabajo puede ser por tiempo determinado o indeterminado; esta última puede ser eventual o temporal y a su vez, puede ser por obra determinada.
  
- La relación individual de trabajo por tiempo determinado puede ser:

Eventual.- Es aquella por la cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, que constituya, para la última, una actividad extraordinaria y accidental, mediante el pago de un salario.

Temporal.- Será aquella por la cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado que represente para ésta, una necesidad permanente limitada por el tiempo, por la naturaleza del servicio o por el índole del trabajo, mediante el pago de un salario. Puede adoptar la forma de un contrato por obra determinada y es el documento individual de trabajo por tiempo determinado, cuya duración se sujeta a la terminación de la -

obra que estipula el mismo.

El contenido del contrato de trabajo que se maneja en la Compañía de Luz y Fuerza del Centro contiene: encabezado, declaraciones - de los comparecientes y las cláusulas que son tanto legales como administrativas y por último, la firma de los contratos.

Finalmente, diremos que la Compañía de Luz y Fuerza del Centro se ha preocupado por establecer mecanismos en materia de contratos de trabajo, que ayudan al mejor funcionamiento de los objetivos de dicha Compañía.

#### CONTROL DE PERSONAL

El control es la última etapa del proceso administrativo y - es en ésta, donde se revisan y comprueban todas las funciones y actividades de una empresa para determinar si se ajustan a los programas establecidos y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijadas.

Debido a la magnitud de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, se han tenido que implementar sistemas de control de personal en la organización para la consecución de tales objetivos y políticas.

Estos sistemas se llevan a efecto mediante una de las herramientas más útiles del control, que es la auditoría y en este caso la auditoría de personal. Las auditorías se llevan a cabo con personal —

que la empresa ha capacitado debidamente, de tal forma que han servido para el buen control de su personal.

Para efectos de controlar las funciones del elemento humano que en esta empresa labora, en materia de vigilancia de las entradas y salidas del personal, se ha establecido un sistema donde las tarjetas de tiempo se revisan diariamente para saber si existen errores o no, - con la finalidad de orientar al personal de como se deben marcar dichas tarjetas, en caso de que existan tales errores.

También se han formado cuerpos de supervisores en todas las gerencias de la Compañía, que vigilan las actividades asignadas a los trabajadores, para que se ejecuten tal como han sido establecidas.

Se observa otro tipo de control, como es el Servicio de Seguridad; éste está dedicado a vigilar que el personal haga uso de los bienes de la empresa estrictamente dentro de la misma y para los fines que ésta ha fijado.

Para que la Compañía de Luz y Fuerza preste un mayor servicio a los consumidores, se ha preocupado porque el personal desarrolle sus actividades con la mayor eficiencia posible, es decir, que los contratos de servicio, conexiones y quejas en general, se atiendan de acuerdo a lo que se tiene programado y para que todo esto sea cumplido, se cuenta con un grupo de inspectores que la Compañía ha capacitado para este tipo de labores.

Creemos que esta forma de control sobre el personal, ha hecho que la empresa cumpla con los objetivos que se ha fijado, para el desarrollo de la Industria Eléctrica Mexicana y por consecuencia a la economía del país.

#### 4.4 DESINTEGRACION DE PERSONAS.

La Compañía de Luz y Fuerza del Centro podrá separar de su puesto a un trabajador, de acuerdo con las prescripciones del Contrato Colectivo de Trabajo y de la Ley Federal en esta materia, previas y amplias investigaciones, así como la aclaración de las faltas cometidas, dando a los representantes del sindicato la debida intervención y procurando en todos los casos obtener su acuerdo.

A continuación hacemos un listado de algunos motivos y causas que originan la separación del trabajador de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro: (25)

- 1º Faltas frecuentes.- Por falta injustificadamente a sus labores en forma reiterada y sistemática, aunque las faltas no fueran consecutivas.
- 2º Abandono de turno.- Por abandonar sus labores antes de-

las horas de salida, dejando el servicio sin terminar.

- 3° Engaños en caso de enfermedad.- Por negarse el trabajador enfermo o las personas de su familia, a dar a la empresa datos exactos de su domicilio o lugar dónde éste se encuentra o por rehusarse, unos u otros, a recibir en tales casos a los médicos de la Compañía y por último, comprobarse que el trabajador ha fingido su enfermedad o accidente para faltar a sus labores.
- 4° Prisión.- Por haber sido el trabajador condenado a pena de prisión.
- 5° Arresto.- Por falta en el cumplimiento del Contrato Colectivo de Trabajo de parte del trabajador o por arresto que le impusiere una autoridad judicial o administrativa, previo acuerdo con la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje, autorizando la separación.
- 6° Actos de violencia.- Incurrir en actos de violencia, amagos, injurias o malos tratamientos en contra de sus superiores, subordinados y compañeros de trabajo.
- 7° Desobediencia.- Por desobedecer las órdenes de sus superiores.



- 8° **Imprudencia.**- Comprometer por su imprudencia o descuido, inexcusables, la seguridad del lugar de trabajo o de las propiedades de la Compañía, así como de las personas que ahí se encuentran.
- 9° **Embriaguez o intoxicación.**- Por concurrir a sus labores en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún -- narcótico o droga enervante.
- 10° **Comercio ilícito.**- Por usar sin prescripción médica, por introducir, transportar o vender narcóticos, hierbas o - drogas enervantes u otras sustancias de comercio ilícito, dentro y fuera de las propiedades de la Compañía.
- 11° **Desfalco y pérdida de fondos.**- Incurrir en desfalcos debidos a fraude o a sus malos manejos.
- 12° **Jubilaciones.**- Los trabajadores que cuenten con un cierto tiempo de servicios en la Compañía, tendrán derecho, en los casos en que se separen, a una cuota de jubilación, consiste en un porcentaje de su salario base, que les será pagado bisemanalmente hasta que mueran.
- 13° **Casos de muerte.**- En los casos de separación por muerte de trabajadores que sean miembros del sindicato, la Compañía entregará a éste el saldo de la compensación por -

antigüedad, para que lo distribuya de acuerdo con las -  
prescripciones de las leyes aplicables.

CAPITULO V

INTEGRACION DE LOS ELEMENTOS MATERIALES

Dados los requerimientos y necesidades de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, empresa moderna, ésta ha encontrado en la integración de materiales, un factor indiscutible para la organización de su producción.

El objetivo que persigue la subgerencia de Abastecimientos, es disponer de los materiales apropiados, en la cantidad conveniente, el lugar requerido y el momento oportuno. (26)

La integración de materiales, como sistema, es un concepto de organización que relaciona todas las funciones involucradas con materiales, tales como compras e inventarios y su manejo.

La Subgerencia de Abastecimientos está a cargo de todas aquellas actividades que le faciliten el flujo ininterrumpido de materiales, herramientas, piezas de refacción y servicios requeridos por el área de producción.

Así la integración, como todas las partes de la administración, es una técnica que requiere fundamentarse en principios generales que sirvan de base a las políticas en este campo y al mismo tiempo, el uso de reglas para poner en acción eficazmente las técnicas respectivas.

Podrá parecer ante todo, que estudiar sistemas de producción en el entorno de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro sería un problema técnico, más no administrativo; así la producción sería un proceso que manejaría mejor un ingeniero que un administrador; más la realidad es que en estas funciones técnicas se encuentran elementos esencialmente administrativos, porque observan la coordinación de elementos técnicos entre sí o con las personas.

Un ejemplo de lo anterior sería: El cambio de una máquina de selección de materiales, funciones indiscutiblemente ingenieriles; — sin embargo, la simplificación de métodos, la distribución de áreas y el mantenimiento preventivo son funciones administrativas esencialmente, ya que se fundan en la coordinación.

#### EL ABASTECIMIENTO OPORTUNO

La Subgerencia de Abastecimientos, dependiente de la Gerencia Administrativa de la Compañía, es el representante responsable de todos los elementos materiales, como una inversión, deben disponerse — en cada momento que se precisen como necesarios dentro de los márgenes fijados por la planeación y la organización, de tal forma que ni falten ni sobren.

También es importante decir, que la instalación y mantenimiento de los elementos materiales representan costos que son necesarios y tiempos improductivos, que deben planearse con un máximo de cui

dado para que esta improductividad se reduzca al mínimo.

### 5.1 LOCALIZACION Y MANEJO DE LOS ELEMENTOS MATERIALES.

La Compañía de Luz y Fuerza del Centro, siendo una entidad — de gran importancia para el desarrollo eléctrico nacional, presenta — una labor muy ardua para integrar sus elementos materiales, por ello — ha diseñado mecanismos y procedimientos para lograr la adecuada inte— gración en toda la organización.

La empresa cuenta con instalaciones que operan como almace— nes generales y propios de cada gerencia. En estos almacenes se custo— dian y despachan materiales que de antemano se sabe que son utilizados en la empresa de una manera continua y sistemática. Para que se inte— gren eficientemente los materiales a todas las gerencias, deben coordi— narse con el departamento de compras, quien dictará los criterios en — cada caso, para la consecución de los mismos.

Es decir, cuando alguna de las gerencias solicita un mate— rial determinado y éste no se localiza en sus almacenes, se recurre — al almacén central; en caso de que éste tampoco lo proporcione, la men— cionada gerencia lo informará al Departamento de Compras para que se — realice la compra respectiva.

Hay que hacer notar que muchos de los recursos materiales — que emplea la compañía no se fabrican en el país, por tanto, se hace —

la petición a los organismos gubernamentales correspondientes para que estudien y aprueben, en su caso, la compra al extranjero.

## 5.2 INSPECCION

La Compañía de Luz y Fuerza del Centro cuenta con una cantidad importante de recursos materiales que van desde equipos de operación equipos de instalación, hasta material misceláneo para su consumo inmediato.

Esto ha originado que se formen cuerpos de supervisión, de diferentes características, para vigilar el buen uso de los recursos; es decir que existe por ejemplo, un Cuerpo de vigilancia que se encarga de custodiar los materiales e instalaciones de la empresa, con el fin de que no sean extraídos por personas extrañas a la misma.

También funciona un Cuerpo de Inspección, para que todos los elementos materiales que se asignan a las gerencias de la empresa, — sean utilizados exactamente para lo que fueron pedidos.

Refiriéndonos al equipo de transporte, la Compañía mediante supervisores, vigila que todos los servicios se realicen con la máxima eficiencia y que estos sean hechos para los fines exclusivos que la empresa ha fijado.

Otro renglón que es objeto de inspección por parte de la com

pañía, es que el equipo instalado esté funcionando normalmente y si no es así, tomar las medidas necesarias que el caso requiere.

Como se puede ver, la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, - siendo una organización de grandes dimensiones, para llevar a cabo las funciones que la Administración General le ha encomendado, se preocupa por cuidar que todos los recursos que dispone sean utilizados correctamente; sólo de esta forma cumplirá el objetivo de ayudar constantemente y decididamente a los programas que el Gobierno ha diseñado en materia de electricidad, para satisfacer las demandas del público consumidor, sin dejar de hacer notar que esta ayuda es de vital trascendencia para la economía del país en general.

### 5.3 CONTROL ADMINISTRATIVO Y CONTABLE.

Para que exista una nueva distribución y aprovechamiento de los recursos materiales, la Compañía de Luz y Fuerza del Centro ha establecido procedimientos para lograr este propósito.

Con lo anterior, queremos decir que al ingresar los elementos materiales a los almacenes, tanto de las gerencias como la central, se procura que haya un registro detallado de los mismos, con el objeto de que en el momento que sean requeridos, se despachen en el menor tiempo posible ya que estarán bien identificados.

Por otra parte, se hace notar que se ejerce un control de —



existencias para mantener los máximos y mínimos de los almacenes y así cumplir con las exigencias de las gerencias de la Compañía de Luz y Fuerza, facilitando el cumplimiento de sus funciones.

El desplazamiento sistemático de los materiales ha originado que se elaboren procedimientos para el manejo administrativo de las formas requeridas; para tales efectos, con frecuencia se observan si se está cumpliendo con lo establecido o no y en su caso, aplicar las medidas correctivas.

En el aspecto contable se procura que todos los materiales asignados a las diferentes áreas de la empresa, sean utilizados efectivamente en el área para la cual fueron solicitados; esto con el fin de que cuando se concluya el trabajo, se les asigne un valor económico a dichos materiales, lo que permitirá la correcta información de lo que se ha empleado en los materiales para desarrollar cualquiera de los trabajos a que fueron sometidos.

El Departamento de Compras trabaja de manera coordinada con el de contabilidad, para la consecución adecuada de los materiales.

Se busca obtener la mejor cotización de los materiales y así efectuar una compra positiva para la empresa.

En conclusión diremos que el Departamento de Contabilidad juega un papel importante, dentro de la Compañía de Luz y Fuerza del

Centro, para el control de materiales, ya que la empresa procederá a la ejecución de sus programas de desarrollo, observando los datos que les proporcione este departamento, en materia de compras, inventarios, proveedores, cotizaciones, costos, etc.

CAPITULO VI

DIRECCION

Es la etapa de la Administración en la que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad a los administradores, llevada a cabo en base a las decisiones ya sea tomadas en forma directa o delegando dicha autoridad, vigilando que se cumplan adecuadamente las órdenes emitidas.(27)

La dirección es el elemento esencial de la Administración de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, que utiliza para lograr en forma efectiva todo lo planeado por medio de la autoridad de su Director y su Cuerpo de Asesores; esta autoridad es ejercida en base a las decisiones tomadas directa y frecuentemente, otorgándole facultades al Subdirector General, para vigilar y hacer que se cumplan las órdenes emitidas en forma adecuada.

Podría decirse con fundamento, que la esencia de la Dirección de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, es la de coordinar; — principio básico en la empresa que instrumenta a sus elementos de dirección, donde no se coordina para dirigir, sino que se dirige para coordinar.

Notamos que la Dirección tiene en su herramienta principal, — un proceso mediante el cual el Director busca influir sobre sus subordinados, el logro de las metas a través de una comunicación objetiva.

Otro de los instrumentos que utiliza es el de ordenar todos sus elementos y conjuntamente realiza las funciones de preveer, planear, organizar, integrar y controlar, para bien realizar sus funciones, ya — que de nada sirve la utilización de técnicas complicadas, si no se logra una buena ejecución, la cual depende, consecuentemente, de que se — tenga una buena dirección.

El objetivo de la dirección de la Compañía de Luz y Fuerza — del Centro es que canaliza todos sus esfuerzos en forma organizada, — consciente de que todo lo que se emprenda es con el único propósito de producir servicios que redunden en el proceso productivo del país.

Este concepto comprende lo que representa la organización como sistema constituido por sus partes y representadas por todas sus divisiones, que conforman a esta gran empresa; así, consideramos a estos elementos como un conjunto de partes interdependientes de una dirección central, función que recae en el Director General de la Compañía — de Luz y Fuerza del Centro.

Es preciso considerar que de la misma manera que a la empresa se le asignan objetivos, el directivo tendrá los propios para llevar a la organización al punto mínimo de sobrevivir en atención a que es una empresa dedicada a la prestación de un servicio público y no al de producir utilidades.

Ante lo anterior, se deriva que los directivos no deben man-

tenerse estáticos, sino al contrario, el de ser individuos dinámicos cuyo objetivo sea el de crecer paralelamente en la demanda, produciendo un volumen y cantidad que le permitan permanecer en el ámbito del sector eléctrico.

### 6.1 FASES DE LA DIRECCION

La dirección de la compañía tiene como fundamento el manejo de todos sus elementos de dirección, que van de niveles jerárquicos altos, a los de menor rango, a través de las fases de su dirección y que se implementan de la siguiente manera:

- Mediante la delegación de autoridad en uno de sus elementos, atendiendo a que administrar es función que puede realizarse delegando actividades a otro para que las lleve a cabo.
- Hacer que se ejerza la autoridad de sus directivos, para lo cual debe precisarse el tipo de autoridad, esto en función de los elementos con que se cuenta.
- Estableciendo canales de comunicación a través de los cuales se ejerzan las funciones de dirección y mediante los mismos, se logre hasta donde sea posible el control de los resultados.

- Que se supervise el ejercicio de la autoridad, en forma si multánea a la ejecución de las órdenes emitidas.

## 6.2 AUTORIDAD

Los directivos de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, des criben en forma práctica, el concepto de autoridad como la facultad o - derecho de mandar de sus elementos directivos y la correspondiente obli gación de ser obedecido por otros de menor jerarquía.

De hecho, quien decide en la Compañía es el que tiene la auto ridad. Este criterio es de amplio conocimiento, ya que ubicando el elemento en quien radica la autoridad, es obvio conocer quien toma las decisiones que son obedecidas.

Parece evidente que el origen inmediato de la autoridad tiene que buscarse en el convenio entre la empresa y los trabajadores, ya que es la única manera de que una persona adquiriera autoridad sobre las demás.

Existen cuatro tipo de autoridad; Las dos primeras de índole jurídico, que son las que forman propiamente la autoridad; y las dos - restantes que tienen características de autoridad de índole moral, que son las que se dan en base al prestigio y conocimiento del individuo.

- Autoridad Formal.- Es aquella que se recibe de un jefe su-

perior, para ser ejercida por otras personas o subordinados.

La autoridad formal constituye necesariamente una cadena formada por: Un directivo de nuestra empresa y que en último término, descansa en un trabajador de la misma. De romperse ésta, haría nulo el ejercicio de autoridad.

- Autoridad Operativa.- Es aquella que los directivos de la empresa no ejercen directamente sobre las personas, sino que cuando más, da la facultad para decidir sobre determinadas acciones; como por ejemplo, el autorizar al Departamento de Compras a realizar una adquisición de equipo que requiera alguna de las gerencias.
- Autoridad Técnica.- Es aquella que se tiene en razón del prestigio de nuestros profesionales, técnicos y expertos, en base a sus conocimientos teóricos y prácticos, que poseen en determinada materia, admitiéndoles sus opiniones por reconocerles su capacidad y pericia.
- Autoridad Personal.- Es aquella que posee ciertos elementos, en razón a sus cualidades morales, sociales y psicológicas; haciéndolos adquirir el don de mando sobre los demás, sin haber recibido autoridad formal alguna.



### 6.3 FUNDAMENTO DE LA ADMINISTRACION GENERAL DE LA COMPAÑIA - DE LUZ Y FUERZA DEL CENTRO.

A la Compañía de Luz y Fuerza del Centro se le ha conferido - una alta responsabilidad, para que con el cumplimiento de sus funciones, ayude al mejoramiento de la economía nacional, en lo que a energía eléctrica se refiere.

Por tal motivo ha implementado un sistema de administración - general, que cubra todo su ámbito de influencia, dado que esta administración engloba a toda la empresa. Es la Dirección la que se encarga de ejercerla en una forma dinámica para el logro de los objetivos previamente fijados.

La dirección procura motivar al personal para la mejor realización de los trabajos, tratando de obtener una contribución máxima a los objetivos de la organización.

Por otro lado, cabe señalar que la dirección, como fundamento y base de la administración de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, - se constituye como un mediador que utiliza racionalmente los elementos - que emplea la Compañía para la ejecución de sus actividades, además de que realiza una labor de motivación hacia el logro de niveles de desempeño de todas las áreas que conforman la empresa.

Es preciso mencionar que el éxito que ha tenido la empresa -

en el ejercicio de sus funciones, se debe a que ha sabido seleccionar - al elemento humano idóneo para coordinar y dirigir los sistemas administrativos que reflejen el cumplimiento de los programas que se le asignan.

Esto explica el porqué de la importancia que representa la - Compañía de Luz y Fuerza del Centro, en el ámbito de la Industria Eléctrica Mexicana, como satisfactora eficiente de exigencias, que día con día crecen por parte de los usuarios del servicio de fluido eléctrico.

#### 6.4 CANALES DE COMUNICACION

La comunicación es un proceso mediante el cual los conocimientos y tendencias son reconocidos y aceptados por otros.

La comunicación que se da en la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, es con la finalidad de que los demás sepan lo que se desea - transmitir y siempre se busca que sea clara y concisa; tratando siempre que se entienda lo que se pide en la comunicación.

En las áreas de la empresa donde se origina la comunicación, quienes se encargan de ello, tienen la responsabilidad de diseñar los - procesos de la misma y controlarlos; esto con el objeto de que tal comunicación se realice en forma eficaz.

La Compañía, para efectos del cumplimiento cabal de los fines

que tiene previamente establecidos, procura buscar los mejores medios o canales por los cuales pasa la comunicación, por lo que emplea la palabra hablada y la palabra escrita.

Desde luego que al emitirse la información, por cualquier canal, no solamente se pretende llegar al receptor de la misma, sino que haya una reacción o respuesta. Este hecho ha tenido buenos resultados - en el ámbito de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro.

En la organización existe una gran variedad de comunicación, - ésto dependiendo de circunstancias, lugar, tiempo y en sí, lo que se de sea de quienes reciban la información. Generalmente se puede observar - una comunicación de forma oral, escrita, por medio de gráficas, por teléfono, etc.

Existe comunicación descendente formada por: Política, reglas, instrucciones, órdenes e informaciones. También la comunicación ascendente como: Los reportes, informes, sugerencias, etc.

La comunicación horizontal tiene una gran trascendencia en el ámbito de la Compañía, ya que las juntas, consejos y asambleas, dan origen a acuerdos y decisiones que repercuten en el cumplimiento de los - programas generales y particulares que se le asignan a la organización.

Como podemos ver, la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, - siendo una organización que agrupa a un gran número de trabajadores con

los más variados niveles culturales y sociales, se puede pensar que - existan graves dificultades para una adecuada comunicación.

Sin embargo, la empresa se ha preocupado por implementar los - procesos y canales debidos, así se mantiene en contacto con las áreas - que la componen y con el único fin de ser útil a la sociedad, la cual exi - ge un eficiente servicio de energía eléctrica.

Según la propia empresa, lo están cumpliendo eficazmente en - función de la correcta coordinación de todas las actividades y mediante la comunicación constante en todo su ámbito de influencia.

#### 6.5 SUPERVISION DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ORDENES

La palabra supervisión implica: Ver sobre, revisar, vigilar.

La función supervisora en la Compañía de Luz y Fuerza del Cen - tro, "Vigila que las cosas se realicen como fueron ordenadas". Aunque - se dá en todos los jefes, predomina en los de nivel inferior, llamados por ello, jefes o supervisores inmediatos.

Siendo aquellos jefes que no tienen bajo sus órdenes a otros jefes inferiores, sino sólo obreros o empleados en oficinas administra - tivas que realizan órdenes e instrucciones.

Aunque es necesario aclarar que en la Compañía se dá el caso

en que existen dos o más supervisores para los mismos trabajadores y actividades, distinguiéndose por la categoría del puesto de cada uno; — luego entonces, las funciones de supervisión son coordinadas entre — ellos, con el fin de que no exista duplicidad en las mismas; es decir, se hace un reporte de supervisión de los niveles inferiores hacia los — superiores.

Los superiores tienen la obligación de aplicar las reglas sobre mando y sobre coordinación. A continuación, mencionamos algunas reglas que los supervisores cuidan de su aplicación:

- A) Ver que las cosas se hagan, mediante la vigilancia.
  
- B) Es la conexión del cuerpo administrativo con los trabajadores y empleados, estando en constante comunicación con unos y otros.
  
- C) Es quien transmite no sólo las órdenes como informaciones y motivaciones, sino a la vez debe interesarse en las inquietudes, deseos, reportes, etc; de los obreros y empleados

En la empresa todo supervisor es un jefe y es tratado como — tal por la Administración General, a partir de que los sueldos son superiores a los de los obreros y empleados, dando como resultado el no restarle autoridad.

Hay un aspecto importante que es útil destacar, el hecho de que exista el Sindicato Mexicano de Electricistas, como representante de los trabajadores de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro para coordinar todos los acuerdos en materia laboral, no da lugar a que en el caso de los supervisores sindicalizados, pierdan autoridad para el ejercicio de sus funciones, sino al contrario, existe una perfecta coordinación entre la empresa y sindicato para el caso y podríamos agregar que se fortalece el nivel supervisor con la intervención del sindicato.

Por otra parte, diremos que la compañía ha tenido especial cuidado al seleccionar al personal que ejerce las funciones de supervisor, atendiendo aspectos como: Su comportamiento, conocimiento de las actividades a supervisar, etc., además de que se le capacita periódicamente para mantenerlo actualizado en materia de trabajo y en su carácter de jefe.

Refiriéndonos a la relación que existe entre el supervisor y la empresa, afirmamos que siempre ha sido buena y más aún, la que existe entre supervisor y obrero o empleados; lo que ha originado un buen nivel de desarrollo de la empresa en su conjunto.

C A P I T U L O V I I

C O N T R O L

Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el objeto de corregir, mejorar y formular nuevos planes. (28)

El control es la función administrativa que consiste en determinar todo lo que se realiza de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, a fin de medir y examinar exhaustivamente los resultados obtenidos en un período determinado, para poder ver hasta que grado de eficiencia se han logrado llevar a cabo los objetivos de la empresa.

Evaluando, en principio, a fin de decidir el tipo de correcciones que se consideran necesarias, en el ámbito general de las gerencias operativas y funcionales de la Compañía y en atención de que será diferente la decisión respecto al nivel en que se opere el control.

La organización de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, en marcada en un contexto de políticas generales de actuación desarrolladas a través de sus directivos, en el diseño de sus objetivos y metas, tiene en el control uno de los instrumentos esenciales, ya que de una utilización adecuada de los instrumentos, corresponderá el llevar con prontitud a la organización a la satisfacción de las necesidades propias y a la respectiva resultante en la generación de energía eléctrica.

(28) Reyes Ponce Agustín Op. Cit., Pág. 355



El control, proceso que cierra el ciclo administrativo de cualquier organización, está presente no sólo como parte integrante del mismo, sino que se encuentra implícito en la planeación, organización y dirección.

Llevando al ámbito de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, es un instrumento utilizado indistintamente en cualquier área administrativa, que puede ejercerse en cualquier actividad de la organización, mediante reglas de observación general, que a continuación se mencionan:

1. De la implantación de normas y estándares.
2. De comparar lo realizado con las normas y definir las diferencias, si las hay.
3. Medir y juzgar lo realizado.
4. El de corregir desviaciones, poniendo el remedio adecuado.

Todo lo anterior está sustentado en base a consideraciones - de tipo generalista, enmarcado desde el punto de vista funcional de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, conscientes de la importancia del manejo de este instrumento, esencial en los niveles de decisión.

Por lo anterior, se hace necesario fundamentar la forma de delegación, correspondiéndole al directivo la primera línea de autoridad-

en el manejo del control estratégico y al gerente, que es quien delega la responsabilidad a sus subordinados de departamento, tocando a éstos el control gerencial y al jefe de sección, que tiene a su cargo el supervisar el control de las actividades realizadas en cualquier área funcional, perteneciendo a éste el control operativo.

### 7.1 AREAS SUJETAS A CONTROL.

Existen muchas razones para afirmar que el control es una de las herramientas más usadas en la Compañía de Luz y Fuerza del Centro;— en atención a lo anterior, se puede comprender que dependiendo del uso que se haga de éste, será el desempeño total de la empresa.

La aplicación del control tiene el común denominador de ser una técnica usada en todo el proceso administrativo de la compañía, ya que, por su naturaleza, puede ser aplicado indistintamente en cualquier área administrativa; pudiéndose extender a otras actividades, lo mismo comercial, de construcción, de producción, de distribución, así como de transformación.

Siendo éstas las funciones más representativas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro; más lógico es, que no son las únicas áreas sujetas a control, ya que éste es aplicado desde el inicio de las actividades de la compañía, hasta la actualidad.

Un ejemplo de esto es la planeación total, que debe aplicarse

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

a las metas totales de la empresa o a cualquiera de sus divisiones. De la misma forma corresponderá la aplicación del control total y que dada la dimensión de la empresa, es conveniente la descentralización de la - autoridad enmarcada en cada división.

Correspondiéndoles estar sujetos a controles generales, evitando perturbaciones que pudieran confundir la autoridad de la división, con la compañía en general.

## CONCLUSIONES

Como se puede apreciar, el presente análisis de la administración general de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro que me he permitido realizar, nos lleva a hacer lo propio con el objeto de considerar que tan trascendente ha resultado tal administración. Por consecuencia se deduce que hasta nuestros tiempos es positiva en cuanto a resultados derivados de los objetivos, tanto generales como particulares, previamente establecidos.

Es de señalar el decidido apoyo que la citada empresa ha otorgado a los grandes programas de desarrollo industrial, que exigidos por el avance económico y social en nuestro país, encabeza el Ejecutivo Federal, con la finalidad fundamental de hacer llegar los mínimos satisfactores que la sociedad demanda.

En razón de lo anterior, no deseo que se llegue a adoptar la idea de que la administración de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro está perfectamente bien conducida, sino por el contrario, siendo una empresa de gran magnitud, es necesario luchar abiertamente para mejorar continuamente los aspectos administrativos que se requieran, hecho que estoy seguro se lleva al cabo en virtud de la disposición que existe — por parte de los altos directivos que la conducen, para cumplir cabalmente con el encargo que les ha sido conferido. No se puede soslayar y mucho menos negar el hecho de que aún faltan muchos sitios que iluminar en el vasto territorio de nuestro México, constituyendo esto el gran re

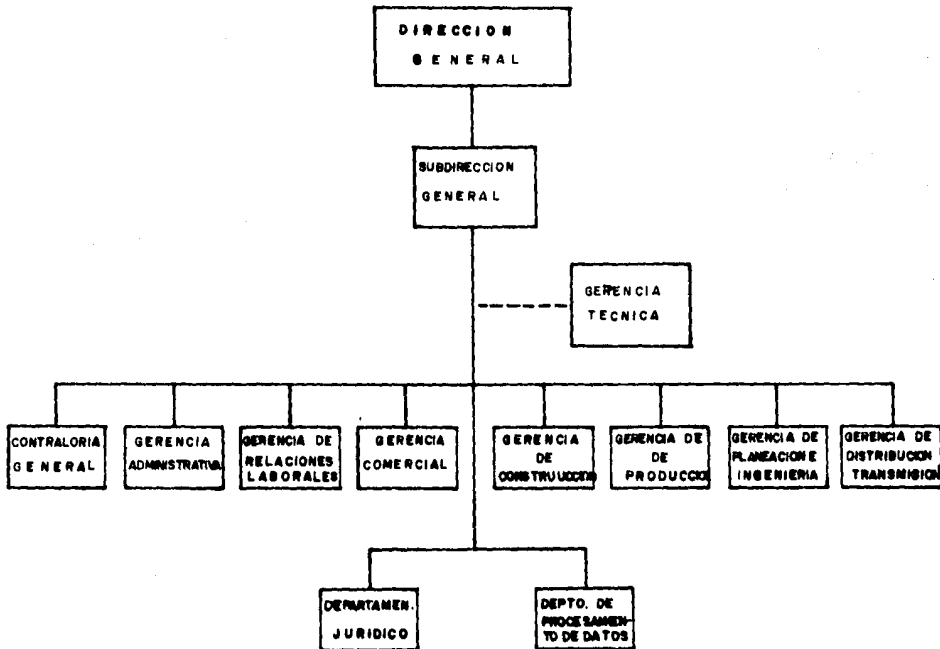
to para la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, que es el de incorporar dentro de su área de influencia aquellos lugares que aún no gozan de — los beneficios que otorga el disponer del servicio de energía eléctrica.

Finalmente, me permito someter a la indispensable consideración de quienes tengan a bien leer este trabajo, si existe o no la posibilidad de juzgar importante la participación de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro en el área central de nuestro país, partiendo de la base de que presta servicio a las zonas industriales del Distrito Federal y su área metropolitana, así como a las de los Estados de México, — Hidalgo, Querétaro, Puebla, Michoacán y Morelos, no sin antes mencionar las necesidades que en materia de energía eléctrica son cubiertas por — la Compañía de Luz y Fuerza del Centro a la comunidad que se encuentra enclavada en esta porción de nuestra patria.

A N E X O S

O R G A N I G R A M A S

# ORGANIGRAMA GENERAL DE LA COMPAÑIA DE LUZ Y FUERZA DEL CENTRO





En este organigrama se presenta la estructura orgánica general de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, que está formada por los siguientes niveles:

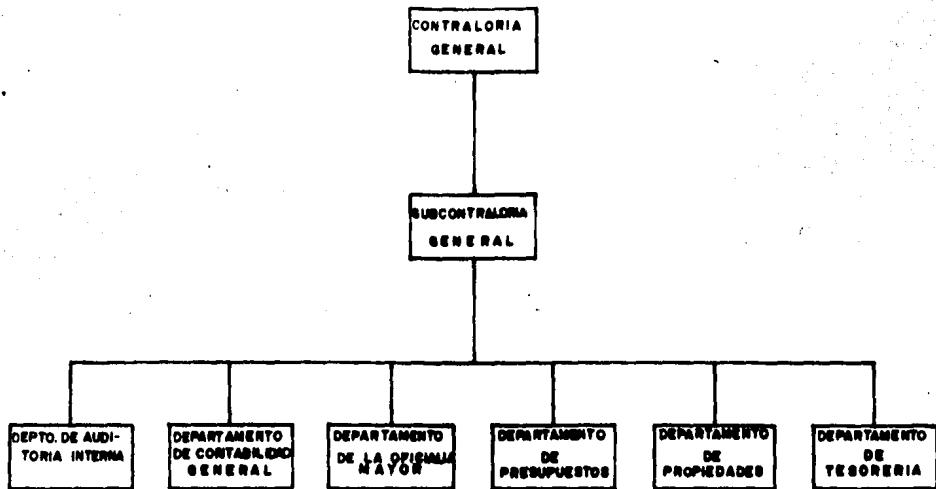
- Dirección General.- Coordina los programas que le son — asignados a la Compañía de Luz y Fuerza del Centro para — su ejecución.
  
- Subdirección General.- Vigila que se logren los objetivos generales de la empresa, de acuerdo a lo planeado y en-coordinación con todas las gerencias.
  
- Gerencia Técnica.- Esta gerencia es el enlace entre las-gerencias y la Subdirección General, para que se lleven a cabo las funciones que se le encomiendan.

También están representadas todas las gerencias que conforman la Compañía de Luz y Fuerza del Centro cuyos organigramas de las mismas, serán explicados más adelante. Los nombres de estas gerencias son:

- Contraloría General
- Gerencia Administrativa
- Gerencia de Relaciones Laborales
- Gerencia Comercial
- Gerencia de Construcción
- Gerencia de Producción

- Gerencia de Planeación e Ingeniería
- Gerencia de Distribución y Transmisión
- Departamento Jurídico.- Debido a que la empresa es de grandes dimensiones, se presentan en ella diversos problemas de tipo legal; de ahí la creación del departamento jurídico y por su importancia, se incluye en el Organigrama General. (29)
  
- Departamento de Procesamiento de Datos.- Para llevar un mayor y mejor control de las actividades de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, ya sea de materiales, salarios, ubicación del personal, categorías del mismo, etc., se ha incorporado a la empresa un Centro de Cómputo para obtener con mayor rapidez toda la información que se requiera.

# ORGANIGRAMA DE LA CONTRALORIA GENERAL

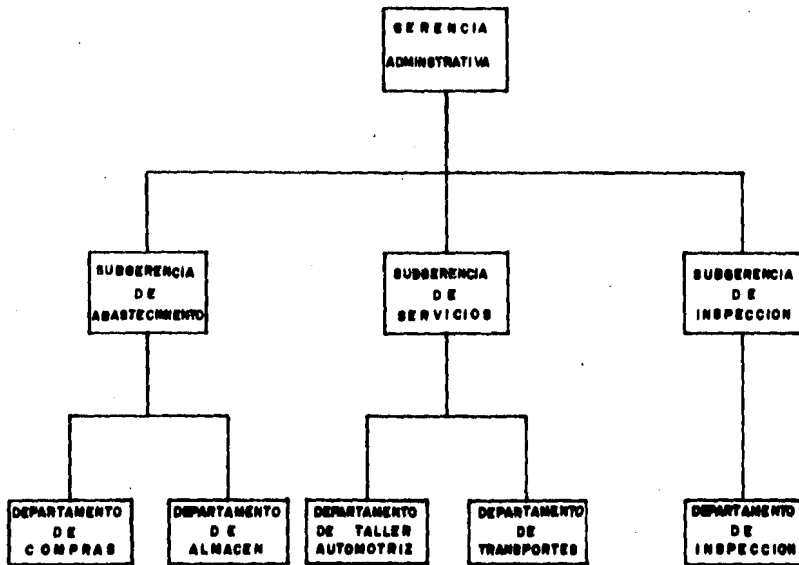


El Organigrama de la Contraloría General está formado por la Subcontraloría y sesi departamentos, cuyas funciones más importantes — son:

- Subcontraloría General.- Se encarga de coordinar las actividades de los departamentos y reportar con el Contralor General lo que sucede en tales departamentos.
- Departamento de Auditoría Interna.- Examina las áreas de la empresa donde se requiera, para detectar fallas en los procedimientos y en su caso, dar sugerencias para corregir la forma de ejecutar las funciones.
- Departamento de Contabilidad General.- Lleva el registro contable de los ingresos y egresos de toda la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, de las propiedades de la misma,- de las operaciones que se dan con proveedores, etc.
- Departamento de Presupuestos.- Elabora los procedimientos requeridos por cada una de las gerencias para el ejercio de sus funciones.
- Departamento de Propiedades.- Lleva un control de todas - las propiedades de la Compañía, a saber: Equipo de Transporte, de instalación, materiales misceláneos y herramientas.

- Departamento de Tesorería.- Sus funciones consisten en - realizar pagos a proveedores, salarios y demás prestaciones a los trabajadores de la Compañía de Luz, incluyendo las divisiones. También realiza operación con instituciones bancarias para el suministro de recursos económicos.

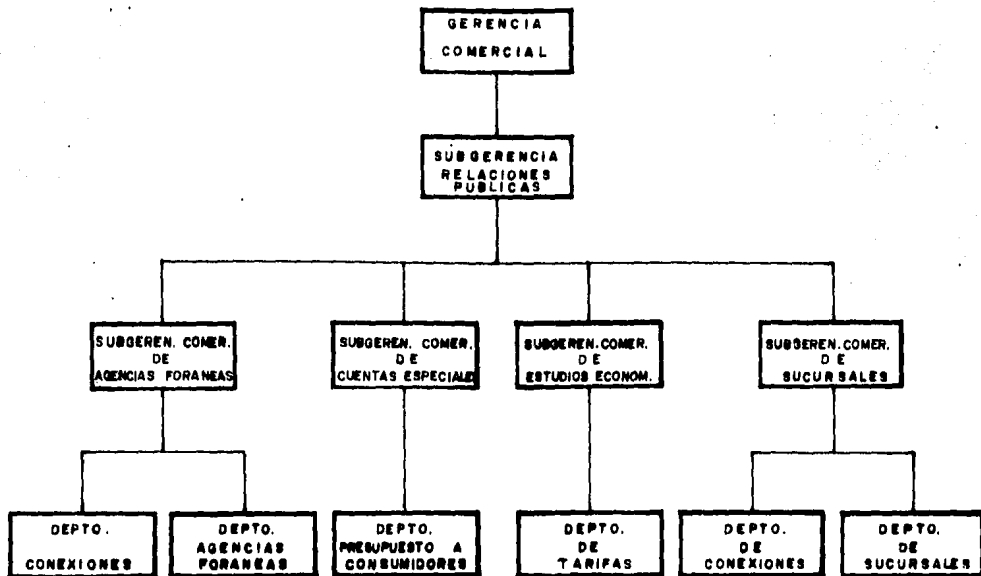
# ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA



La estructura orgánica de la Gerencia Administrativa está formada como sigue:

- Subgerencia de Abastecimiento.- Con los departamentos de compras y almacén, se procura proveer de todos los elementos materiales a la compañía, además de custodiarlos y distribuirlos según requerimientos de las diversas gerencias de la empresa.
  
- Subgerencia de Servicios.- Realiza funciones de servicio de mantenimiento a todos los vehículos de la empresa, así como efectuar los servicios de transporte requeridos por las diferentes áreas de la organización.
  
- Subgerencia de Inspección.- Vigila que las actividades encomendadas a la Gerencia sean llevadas a cabo tal y como se planearon.

# ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA COMERCIAL





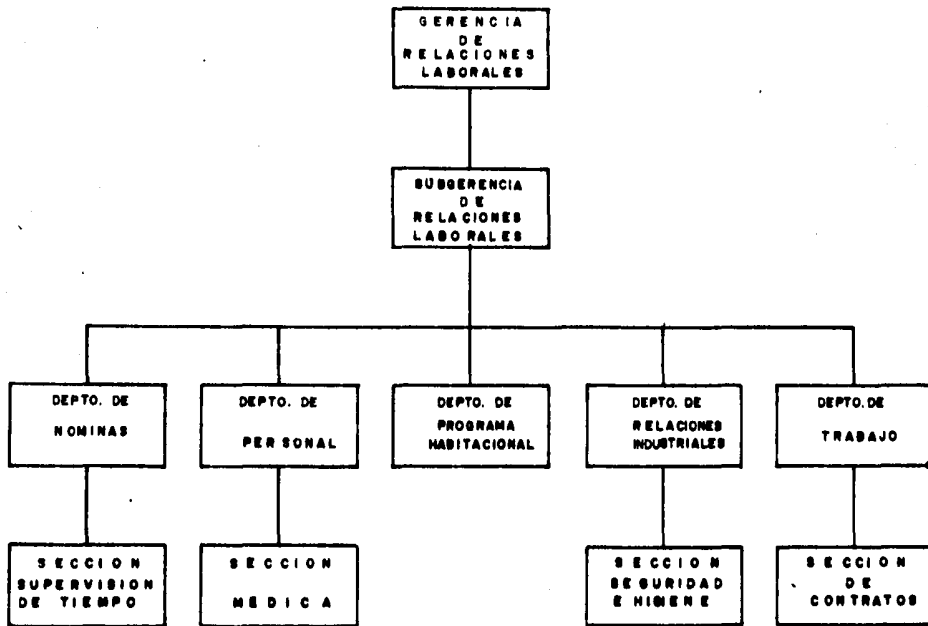
La Gerencia Comercial funciona de la siguiente forma:

- La Subgerencia de Relaciones Públicas.- Establece la comunicación para cubrir los requisitos necesarios, para la - prestación del servicio al público solicitante.
  
- Subgerencia Comercial de Agencias Foráneas.- A través de ella y por medio de sus departamentos de conexiones y - agencias foráneas, realiza funciones de venta del fluído- eléctrico a los consumidores, así como la puesta en servi- cio del mismo en los domicilios respectivos.

Con ésto se quiere decir que sus funciones abarcan aspec- tos como los antes citados y además, atienden todas las - quejas del público para la satisfacción de los requeri- mientos de los usuarios.

Es necesario apuntar que el ámbito de influencia corresponde a las regiones de los Estados donde opera la Compañía de Luz y Fuerza - del Centro y algunas partes del área metropolitana del Distrito Federal.

# ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE RELACIONES LABORALES



A continuación se explican brevemente las funciones de la Gerencia de Relaciones Laborales, de acuerdo con el organigrama que se observa en la estructura orgánica de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro.

- Subgerencia de Relaciones Laborales,- Se encarga de coordinar las actividades de los departamentos que dependen de la Gerencia y reporta al Gerente de todos los programas a desarrollar por los mismos.

Dentro de las funciones del Departamento de Nóminas, está el de supervisar que el personal operativo de la empresa empiece sus labores cotidianas tal como lo establece el reglamento interior de trabajo.

Llevar un control de tarjetas de tiempo, para efectos de registrar retardos, ausencias, permisos, etc., de los empleados y en esa forma, efectuar los pagos de salarios.

El departamento de Personal realiza actividades de importancia como:

La incorporación del personal de nuevo ingreso al Instituto Mexicano del Seguro Social (I.M.S.S.), atención médica a los trabajadores, registro de accidentes profesionales para efectos de que el trabajador no sufra mermas en la percepción de sus salarios.

Control de documentos que incapacitan al empleado para el —  
ejercicio de sus funciones; exámenes médicos, ya sea para incorporar re-  
cursos humanos o para ocupar otros puestos; dictámenes médicos, en los  
casos de trabajadores lesionados, para posibles pensiones económicas o  
personal próximo a jubilarse.

El Departamento de Programa Habitacional, asesora al personal que solicita préstamos en dinero para la compra, construcción, ampliación, etc., de bienes inmuebles.

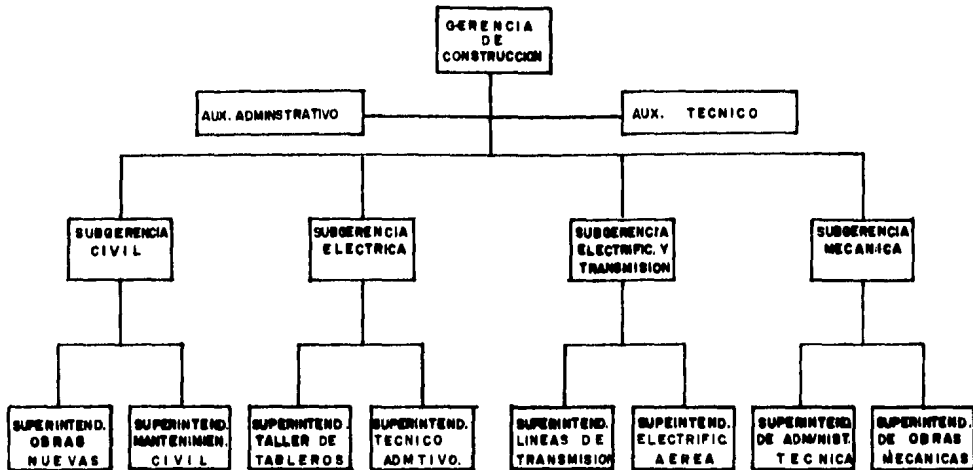
Las funciones más relevantes del Departamento de Relaciones - Industriales son las que su sección de Seguridad e Higiene lleva a cabo, con la finalidad de prevenir los accidentes en ejercicio de las actividades operativas.

Para tratar de prevenir tales accidentes, ha implementado cursos de capacitación que orienten al personal a tomar medidas de seguridad, para desarrollar lo más adecuadamente posible sus labores; así como capacitación en las diferentes gerencias sobre actividades operativas.

Además vigila que las herramientas y equipos estén en el mejor estado posible, para que el trabajador tenga márgenes de seguridad para laborar, evitando accidentes que puedan provocar los elementos con que trabaja, estando en malas condiciones.

Respecto al Departamento de Trabajo, diremos que entre sus funciones están las de contratar al personal de nuevo ingreso; es decir, tomarle sus datos generales y formarle un expediente; elaboración de documentos de identificación, firmas de contratos para trabajadores de base y en general todo lo referente a contratación de personal.

# ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE CONSTRUCCION



La Gerencia de Construcción presenta un organigrama con los siguientes niveles y funciones:

- Subgerencia Civil con las Superintendencias de obras Nuevas y Mantenimiento Civil.- Aquí se realizan actividades como las de construir nuevas instalaciones para la expansión del sistema eléctrico, así como el mantenimiento de las mismas.

Estas instalaciones constituyen la base en la cual se apoyan las demás gerencias para la instalación de sus equipos; además el área de mantenimiento cuida de conservar las instalaciones en condiciones de trabajo y operabilidad.

- Subgerencia Eléctrica.- Se encarga de la construcción, modificación, ampliación y desmantelamiento de instalaciones eléctricas, de subestaciones y plantas de generación; de la instalación, ajuste y pruebas de todo el equipo eléctrico.

A través de las Superintendencias Técnico-Administrativas y del taller de tableros, se coordinan cursos de capacitación sobre instalación y reparación, para el personal de la subgerencia; además realiza la manufactura de los tableros de control, protección y medición; gabinetes blin-

dados, para consumo interno y para la Comisión Federal de Electricidad.

- Subgerencia de Electrificación y Transmisión.- Las principales funciones asignadas a esta subgerencia son; por parte de la Superintendencia de líneas de transmisión, la — construcción, ampliación, modificación o retiro de las líneas de transmisión del sistema de la Compañía.

La Superintendencia de Electrificación Aérea, tiene encomendada la instalación de las redes de distribución en las colonias populares, localizadas tanto en el Distrito Federal, como en el Estado de México.

Además, la subgerencia tiene la responsabilidad de ejecutar, en su totalidad, el proceso de electrificación que se inicia con el levantamiento topográfico, proyecto, presupuesto y conexión de los servicios.

También se realizan trabajos de electrificación de población, ubicados en los Estados que atiende la Compañía; en base a convenios firmados con el Departamento del Distrito Federal, se realiza la instalación de equipo de alumbrado público en colonias populares.

- Subgerencia Mecánica.- Sus funciones más relevantes son:



- Elaboración de presupuestos
- Estudios de proyectos, instructivos de información técnica en general.
- Planeación y programación de los trabajos, considerando equipo, materiales y herramientas.
- Solicitud de insumos.
- Dirección, supervisión, ejecución y control de los trabajos.
- Coordinación de los trabajos con otras gerencias involucradas en los mismos.
- Pruebas del equipo instalado o manufacturado a las gerencias receptoras.
- Atención a los asuntos laborales.
- Coordinación de la capacitación y seguridad.

Por lo que se refiere a la Administración Técnica, ésta tiene a su cargo el controlar el estado de los programas, estadísticas, presupuestos y costos de la subgerencia.

Da asesoría a las áreas de la subgerencia para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos; así como la implementación de los sistemas, métodos y manuales de procedimientos que se requieran; implementa cursos de capacitación en todos los niveles operativos de la subgerencia.

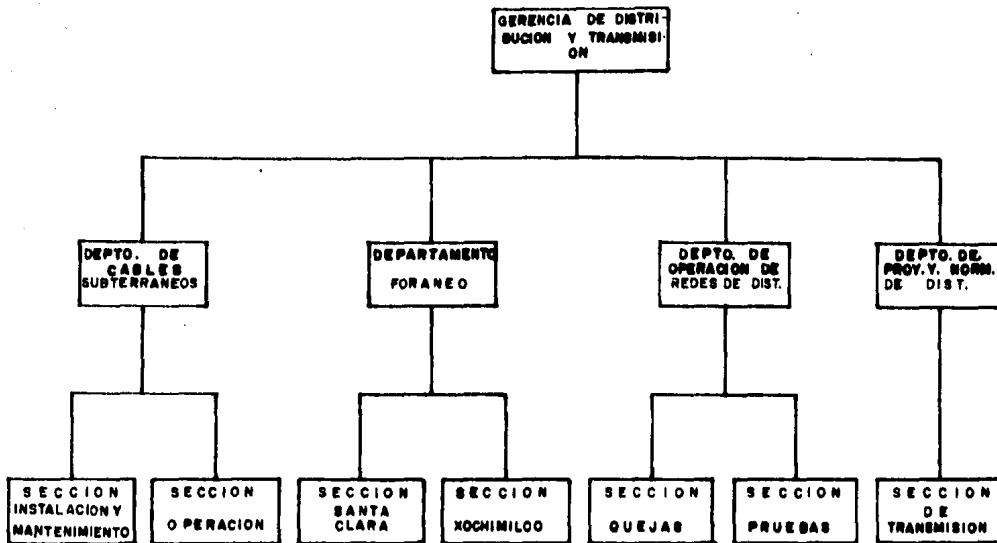
Respecto a las Obras Mecánicas, desarrollo actividades como

las de montar unidades generadoras y su equipo electromecánico; además en las plantas generadoras se efectúan reparaciones mayores en torres - de enfriamiento y chimeneas, instalación de unidades de tratamiento de aguas, instalación de los cables de potencia que funcionan en el sistema.

Por otra parte, los equipos auxiliares de los cables como son: protección catódica, las unidades de bombeo y presurización del aceite, sus tanques de almacenamiento, son manufacturados y ensamblados en talleres de esta subgerencia.

Monta estructuras en subestaciones y edificios; instala sistemas de aire acondicionado, el cual incluye la fabricación de ductos y soportes; sistemas neumáticos, hidráulicos y sanitarios en todo el sistema de la Compañía.

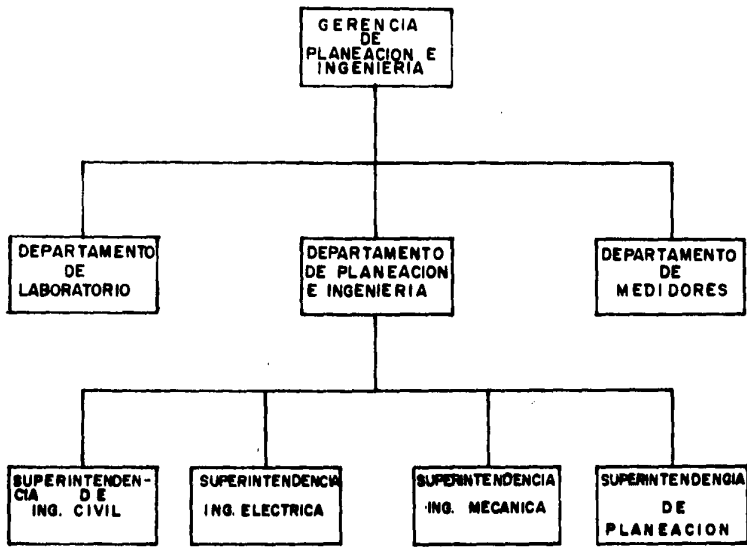
**ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE DISTRIBUCION Y TRANSMISION**



La Gerencia de Distribución y Transmisión opera de la siguiente manera:

- Departamento de Cables Subterráneos.- Instala las redes subterráneas en las zonas y lugares programados. A través de sus secciones de mantenimiento y operación, vigila que estas redes funcionen eficientemente y sean operadas adecuadamente para que no existan fallas en el suministro de energía eléctrica. Cabe señalar que estas labores se efectúan en el Distrito Federal y área metropolitana.
- Departamento de Foráneo, Este departamento realiza las mismas funciones sólo que fuera del Distrito Federal y su área metropolitana; de ahí el concepto de "foráneo".
- Operación de Redes de Distribución.- Coordina los trabajos originados por disturbios que provocan fallas en las redes de distribución; por otro lado, lleva a cabo pruebas en las líneas con el objeto de verificar los resultados en las mismas.
- Proyectos y Normas de Distribución.- Elabora los proyectos para la distribución del fluido eléctrico mediante líneas de transmisión, con el fin de cubrir las necesidades de los usuarios del servicio.

# ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE PLANEACION E INGENIERIA



La estructura orgánica de la Gerencia de Planeación e Ingeniería, así como sus principales funciones se explican a continuación:

- Departamento de Laboratorio.- En este laboratorio se efectúan pruebas a todos los elementos materiales que utiliza la empresa para su funcionamiento y también da el visto bueno a materiales que están próximos a comprarse. Cuando están instalados los equipos y ya funcionando, se prueban para darse cuenta de la eficiencia de los mismos.
  
- Departamento de Planeación e Ingeniería.- Este departamento es de vital importancia para el funcionamiento del sistema de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, dado que es el departamento encargado de la elaboración de planos y proyectos para la construcción, ampliación, modificación, distribución instalación y operación de las instalaciones; así como de los que ellas envuelven para la ejecución de las actividades de la empresa.

Todo esto se lleva a cabo en función de las necesidades que presenta constantemente cada una de las áreas de la Compañía. Quienes se encargan de la elaboración de dichos planos y proyectos, son las Superintendencias Civil, Mecánica, Eléctrica y Planeación.

Las pruebas a medidores y mantenimiento de los mismos, las ejerce el Departamento de Medidores.

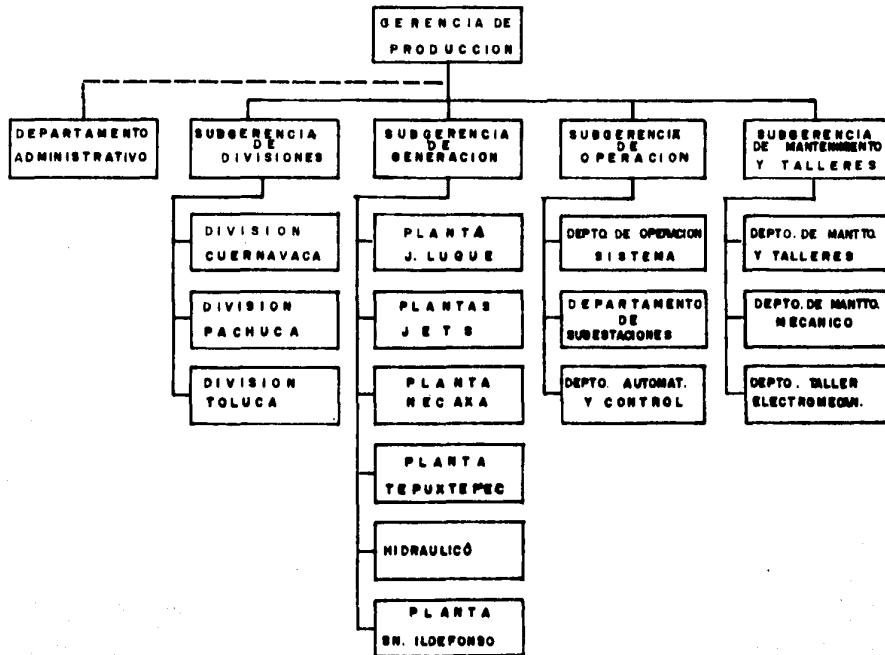
A continuación se explica el organigrama de la Gerencia de Producción:

- Gerencia de Producción.- Se encarga de la operación del Sistema Central, en su red troncal de transmisión y transformación, compuesto por subestaciones de potencia y líneas de 400, 230 y 85 Kv.

Adicionalmente, en las ciudades de Cuernavaca, Pachuca y Toluca, así como en las áreas aledañas a las mismas, se encarga de la distribución de la energía eléctrica y de todos los servicios que implica la comercialización.

- Departamento Administrativo.- Se encarga de apoyar a la Gerencia en lo que se refiere a movimientos de personal, coordinar las adquisiciones de elementos materiales, transmisión de pagos de cuentas de gastos y en general, todos los aspectos administrativos de la Gerencia.
- Subgerencia de Generación.- Vigila el buen funcionamiento de las plantas; J. Luque, Jets, Necaxa, Tepuxtepec, Hidráulico y San Ildefonso, para efectos de mantener la generación o, en su caso incrementarla. Esta vigilancia comprende el reemplazo de equipo en mal estado y el mantenimiento del mismo.

# ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE PRODUCCION





- Subgerencia de Operación.- Los Departamentos de Operación, Subestaciones, Automatización y Control, se dedican básicamente a la operación de equipo de subestaciones; es decir, que trabaje adecuadamente para que no existan interrupciones para el fluido eléctrico.
- Subgerencia de Mantenimiento y Talleres.- Este departamento procura la conservación del equipo de transporte y montaje que se utiliza en la gerencia.
- Mantenimiento Mecánico.- Se encarga de mantener en óptimas condiciones el equipo instalado en las plantas y subestaciones que maneja la Gerencia de Producción.
- Taller Electromecánico.- Realiza las reparaciones a todos los aparatos dañados, tanto eléctricos como mecánicos.

B I B L I O G R A F I A

## B I B L I O G R A F I A

1. ARIAS Galicia, Fernando      ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS  
Ed. Trillas  
México, 1982.
2. CAMACHO Gasca, Eduardo      SINDICATO MEXICANO DE ELECTRICISTAS  
Antecedentes Históricos  
Revista Lux  
México, Febrero 1973
3. CHIAVENATO, Idalberto      INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE-  
LA ADMINISTRACION  
Ed. Mc. Graw-Hill  
México, 1983
4. C.L.F.C.      INFORME GENERAL DE LA GERENCIA DE -  
Compañía de Luz y -      CONSTRUCCION  
Fuerza del Centro      De la Compañía de Luz y Fuerza del -  
Centro.  
Primer Semestre  
México.

5. C. L. F. C. INFORME GENERAL DE LA GERENCIA DE -  
PERSONAL  
de la Compañía de Luz y Fuerza del -  
Centro.  
Primer Semestre  
México
6. C. L. F. C. INFORME GENERAL DE LA GERENCIA DE ---  
PRODUCCION  
de la Compañía de Luz y Fuerza del -  
Centro.  
Primer Semestre  
México
7. C. L. F. C. INFORME GENERAL DE LA GERENCIA TECNI  
CA.  
De la Compañía de Luz y Fuerza del -  
Centro.  
Primer Semestre  
México.
8. EMERY C., James SISTEMA DE PLANTEAMIENTO Y CONTROL  
Ed. Ateneo.  
México, 1980.

9. FERNANDEZ Arena, Jose LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
Ed. Diana  
México, 1982
10. KOONTZ, Harold ELEMENTOS DE ADMINISTRACION MODERNA  
O'DONNELL, Ciril Ed. Mc. Graw-Hill  
México, 1982.
11. LOPEZ de Llergo, Carlos GENERACION Y DISTRIBUCION ELECTRICA  
EN MEXICO  
(Período 1939-1949)  
En Apéndice Informe de la Compañía -  
Mexicana de Luz y Fuerza Motriz, —  
S.A. y Subsidiarias.  
Editado por la oficina de Investiga-  
ciones Industriales del Banco de Mé-  
xico.
12. MARTINEZ Dominguez, INTEGRACION Y DESARROLLO DE LA IND-  
Guillermo. USTRIA ELECTRICA DE MEXICO.  
La obra y la perspectiva  
1965-1970  
México, 1971.

13. REYES Ponce, Agustín ADMINISTRACION DE EMPRESAS TEORIA Y PRACTICA  
Primera Parte  
Ed. Limusa.  
México 1984.
14. REYES Ponce, Agustín ADMINISTRACION DE EMPRESAS TEORIA Y PRACTICA  
Segunda Parte  
Ed. Limusa.  
México, 1984.
15. S. WIONCSEK, Miguel EL NACIONALISMO MEXICANO Y LA INVERSION EXTRANJERA.  
Primera Parte:  
La Industria Eléctrica en México.  
1900-1960
16. S.P.N. MEXICO A TRAVES DE LOS INFORMES PRESIDENCIALES,  
Secretaría del Patrimonio Nacional. SECTOR PARAESTATAL  
Tomo 6,  
Informe: Industria Eléctrica  
en México.

Secretaría del Patrimonio Nacional,  
Secretaría de la Presidencia  
México, 1976.  
p.p. 130-132

17. S. P. P.  
Secretaría de Programación y Presupuesto.  
ESCENARIOS ECONOMICOS DE MEXICO  
Perspectivas de Desarrollo para las  
Ramas Seleccionadas.  
Secretaría de Programación y Presupuesto.  
México, 1981.
18. S. M. E.  
Sindicato Mexicano  
de Electricistas.  
CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO DE LA  
COMPAÑIA DE LUZ Y FUERZA DEÑ CENTRO.  
Sindicato Mexicano de Electricistas  
de Vigencia  
1984-1986.  
México.
19. S. M. E.  
Sindicato Mexicano  
de Electricistas  
CONTRIBUCION DEL S.M.E. A LA RESOLU-  
CION DE LOS PROBLEMAS DE LA INDUS-  
TRIA MEXICANA; y  
a la Unidad de los Trabajadores Elec-  
tricitas.  
Sindicato Mexicano de Electricistas.  
Ed. Imprenta Arana, S.A. México, 1963

20. VELAZQUEZ Mastreta, ADMINISTRACION DE LOS SISTEMAS DE -  
Gustavo PRODUCCION  
Ed. Limusa  
México, 1980.
21. VELAQUEZ Mastreta, TECNICAS DE ADMINISTRACION DE LA PRO  
Gustavo. DUCCION  
Ed. Limusa.  
México, 1980.