



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO



Tecnológico Nacional de México Campus Querétaro

PROPUESTA DE PLAN DE DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL PARA LA CONSERVACIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO EN LA CPTT DE LA CFE.

Que para obtener el Grado de:
MAESTRO EN INGENIERÍA

presenta:

MIGUEL ÁNGEL HERNÁNDEZ MATADAMAS

Dirigida por:

Director: M.C. Margarita Prieto Uscanga

Codirector: M.I.E. María Teresa López Ostría

Asesor: M.C. Alicia Prieto Uscanga

Noviembre, 2021



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Querétaro
División de Estudios de Posgrado e Investigación

Querétaro, Qro. 05/octubre/2021
Oficio No. DEPI/232/2021

MIGUEL ÁNGEL HERNÁNDEZ MATADAMAS
ESTUDIANTE
MAESTRÍA EN INGENIERÍA
PRESENTE

De acuerdo con el Reglamento para Exámenes Profesionales de la Dirección General de Educación Superior Tecnológica, se le autoriza la impresión de la Tesis, para obtener el Grado de MAESTRÍA EN INGENIERÍA, titulada:

"PROPUESTA DE PLAN DE DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL PARA LA CONSERVACIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO EN LA CPTT DE LA CFE"

Para el correspondiente Examen de Grado.

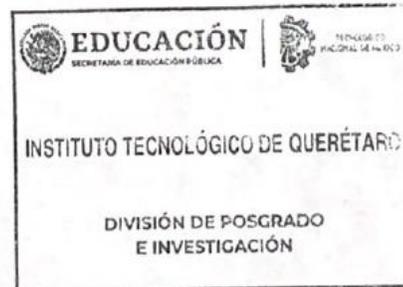
ATENTAMENTE

Excelencia en Educación Tecnológica
"La tierra será, como sean los hombres"

GABRIELA PINEDA CHACÓN
JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

ccp. Coordinación de Maestría
Archivo

Jany*



Av. Tecnológico s/n esq. Mariano Escobedo, Col. Centro, C.P. 76000,
Querétaro, Qro.
Plantel Centro tel. 01(442) 2274400 ext. 4421
Plantel Norte tel. 01(442) 2435554
e-mail: depin@queretaro.tecnm.mx
tecnm.mx | queretaro.edu.mx





EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Querétaro
División de Estudios de Posgrado e Investigación

Querétaro, Qro. 19/octubre/2021
Oficio No. DEPI/263/2021

A QUIEN CORRESPONDA:

Por medio de la presente se hace constar que el trabajo de tesis con título: **"PROPUESTA DE PLAN DE DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL PARA LA CONSERVACIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO EN LA CPTT DE LA CFE"**; ha sido revisado por medio de la herramienta de software TURNITIN, cuyo resultado se anexa a la presente y **no se ha encontrado evidencias de plagio en su realización**. El autor de dicho trabajo, estudiante de **Maestría en Ingeniería, MIGUEL ÁNGEL HERNÁNDEZ MATADAMAS**, es el responsable de la autenticidad y originalidad del mismo y; manifiesta que para su desarrollo ha utilizado diversas citas para su soporte, mismas que han sido marcadas a lo largo del mismo y listadas al final como REFERENCIAS bibliográficas.

Se extiende la presente para la continuación del proceso de obtención del grado de Maestría en Ingeniería, y a petición del interesado.

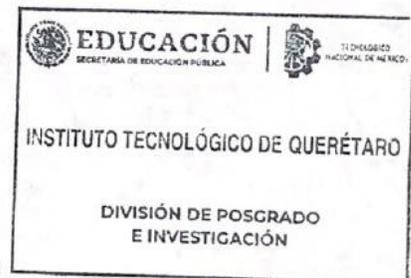
ATENTAMENTE

Excelencia en Educación Tecnológica
"la tierra será como sean los hombres"

GABRIELA PINEDA CHACÓN
JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

C.c.p. Coordinación de maestría
Archivo

Jany*



Av. Tecnológico s/n esq. Mariano Escobedo, Col. Centro, C.P. 76000,
Querétaro, Qro.
Plantel Centro tel. 01(442) 2274400 ext. 4421
Plantel Norte tel. 01(442) 2435554
e-mail: depin@queretaro.tecnm.mx
tecnm.mx | queretaro.edu.mx



Santiago de Querétaro, Qro. 26 de Octubre de 2021.

El que suscribe, egresado de MAESTRÍA EN INGENIERÍA; de manera libre y voluntaria autorizo al Centro de Información del Tecnológico Nacional de México Campus Querétaro a difundir la obra de mi autoría con el Título del trabajo PROPUESTA DE PLAN DE DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL PARA LA CONSERVACIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO EN LA CPTT DE LA CFE. Para fines académicos, científicos y tecnológicos, mediante formato CD-ROM o digital, desde Internet, Intranet y en general cualquier formato conocido o por conocer.

Dicha obra estará disponible al estudiantado de esta Institución a partir del 27 de Octubre de 2021, fecha en la cual se puede difundir la obra.

Postulante: MIGUEL ÁNGEL HERNÁNDEZ MATADAMAS

No. de Control: M19141458

Correo electrónico: mhernandezmandamas@gmail.com

Título de la obra: PROPUESTA DE PLAN DE DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL PARA LA CONSERVACIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO EN LA CPTT DE LA CFE.

Área del conocimiento: DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Palabras clave de la obra: Gestión, Conocimiento, Talento Humano, Sistema, Organización, Desarrollo.



MIGUEL ÁNGEL HERNÁNDEZ MATADAMAS

Índice General

Índice General	i
Índice de Figuras	v
Índice de Tablas	vii
Acrónimos	viii
Agradecimientos	xi
Dedicatoria	xii
Resumen	xiii
Palabras Clave	xiii
Abstract	xiv
Key Words	xiv
Introducción	1
Marco Teórico	5
Capítulo 1. La Gestión Organizacional	5
Las Empresas Ante un Entorno Complejo	5
Gestión y organización	5
La organización como un sistema	7
La Gestión Estratégica	9
Proceso de gestión estratégica	9
El Liderazgo en las Organizaciones	13
La Gestión del Conocimiento	14
Modelos de gestión del conocimiento como una ventaja competitiva	16
Modelo de Nonaka y Takeuchi.	16
Modelo integral de gestión del conocimiento.	17
Sistema ECCA para la gestión del conocimiento en pequeñas y medianas empresas.	17
Modelo de administración del talento humano.	18

Los sistemas de gestión.....	19
Capítulo 2. El Talento Humano en las Organizaciones	23
Desarrollo de Competencias del Talento Humano	23
La importancia de la identificación de competencias en el talento.....	24
Tipos de competencias	25
Planes de Carrera y Cuadros de Replazo.....	26
Ventajas de los planes de carrera y cuadros de replazo	28
Capítulo 3. Diseño de Plan de Desarrollo Personal y Profesional.....	29
Diseño de Puestos	29
Modelos de diseño de puestos.....	30
Descripción y Análisis de Puestos	30
Evaluación del Desempeño.....	32
Capacitación y Desarrollo del Personal	33
Capítulo 4. Metodología.....	39
Análisis de los Modelos de Gestión del Conocimiento.....	40
Auditoría de Conocimiento de la CPTT	42
Análisis del conocimiento	43
Análisis de la estructura funcional.	44
Análisis de manual funcional, mapas de procesos y lineamientos regulatorios.	48
Diseño de puestos funcionales.	50
Descripción de puestos funcionales.	51
Identificación de las competencias requeridas para el puesto.	53
Evaluación del desempeño.	57
Identificación de nodos colaborativos.	57
Elaboración de formulario.....	58
Evaluación del capital.....	60
Determinación del capital humano.	64
Resultados	70
Capítulo 5. Propuesta de Plan de Desarrollo Personal y Profesional	70
Determinación de Prioridades.....	70

Diseño de programa de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo	73
Planes de Carrera y Cuadros de Reemplazo.....	74
Conclusiones Generales	76
Referencias Bibliográficas	79
Anexos.....	83
Anexo 1: Organigrama Convenido 2020 para las Oficinas Nacionales de la CPTT	83
Anexo 2: Lista de Verbos para la Descripción Funcional	84
Anexo 3: Propuesta del Nuevo Organigrama para la Oficina Nacional de la CPTT ...	95
Anexo 4: Funciones de la Coordinación de Proyectos de Transmisión y Transformación.....	96
Anexo 5: Descripción de Competencias del Conocimiento de la Función	99
Anexo 6: Descripción de Competencias de Habilidades Cognitivas	101
Anexo 7: Descripción de Competencias de Habilidades Sociales	102
Anexo 8: Descripción de Competencias de Destrezas.....	103
Anexo 9: Vínculo entre la Expertise y el Conocimiento del Proceso que Realiza	104
Anexo 10: Propuesta General de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo para la CPTT	107
Anexo 11: Plan de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo para la CPTT.....	110
Anexo 12: Plan de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo para la CPTT_ASTA115	
Anexo 13: Plan de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo para la CPTT_ASIMDN	120
Anexo 14: Plan de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo para la CPTT_ESO .	125
Anexo 15: Plan de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo para la UJ	128
Anexo 16: Plan de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo para la UCGED	133
Anexo 17: Plan de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo para la UAP	138
Anexo 18: Plan de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo para la USC	143
Anexo 19: Plan de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo para la GDPTT	148

Anexo 20: Plan de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo para la GDPTT_SAPTT	153
Anexo 21: Plan de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo para la GDPTT_SPCPTT	158
Anexo 22: Plan de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo para la GT	163
Anexo 23: Plan de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo para la GT_SIS	168
Anexo 24: Plan de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo para la GT_SILT	173
Anexo 25: Plan de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo para la GSAC	178
Anexo 26: Plan de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo para la GSAC_SACC	183
Anexo 27: Plan de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo para la GSAC_SACPI	188
Anexo 28: Cuadro de Reemplazo para la CPTT	193
Anexo 29: Cuadro de Reemplazo para la GDPTT	195
Anexo 30: Cuadro de Reemplazo para la GTPTT	197
Anexo 31: Cuadro de Reemplazo para la GSAC	198
Anexo 32: Diagrama para el Diseño de Plan de Desarrollo del Talento	200

Índice de Figuras

Figura 1 <i>Elementos de un Sistema Fuente.</i> Tomado de Fundamentos de gestión (p.60), por Hernández, 2011, Mc Graw Hill.	8
Figura 2 Aspectos Claves de las Habilidades Directivas Fuente. Adaptado de Liderazgo, Martínez (2012), Ediciones Díaz Santos	13
Figura 3 <i>Alcance de la Descripción y del Análisis de Puestos Fuente.</i> Adaptado de administración de recursos humanos, Chiavenato (2011), Mc Graw Hill	33
Figura 4 <i>Etapas en el análisis de puestos Fuente:</i> Adaptado de administración de recursos humanos, Chiavenato (2011), Mc Graw Hill	35
Figura 5 <i>Proceso de Capacitación Fuente:</i> Adaptado de administración de recursos humanos, Chiavenato (2011), Mc Graw Hill	38
Figura 6 <i>Metodología para el Diseño de Plan de Desarrollo Personal y Profesional Fuente:</i> Elaboración propia con base en administración de recursos humanos, (Chiavenato) 2011, Mc Graw Hill.....	40
Figura 7 <i>Representación Gráfica de la Etapa de Estimación del Modelo de Sostenibilidad y Competitividad Basado en la Gestión del Conocimiento Nota.</i> Este modelo fue desarrollado de manera colaborativa por Gómez, Otero y Hernández (2020), con base en Gómez (2008) y Prieto et al. (2018)	41
Figura 8 Elementos de la Auditoría de Conocimiento <i>Fuente:</i> Elaboración propia con base en administración de recursos humanos, (Chiavenato) 2011, Mc Graw Hill.....	42
Figura 9 <i>CPTT Desde una Perspectiva de Unidades Sociales Fuente.</i> Elaborado por Gómez, Otero y Hernández (2020) con base en Newstrom (2011)	45
Figura 10 <i>Diagrama de interacciones colaborativas de la CPTT Fuente.</i> Gómez, Otero y Hernández (2020).....	49
Figura 11 Ejemplo de Nodos Colaborativos del ASTA <i>Fuente.</i> Elaboración propia con base en Otero (2021)	58
Figura 12 <i>Ejemplo de Preguntas Realizadas a Través de Forms Fuente.</i> Elaboración propia	60
Figura 13 <i>Ejemplo de Directorio Colaborativo del ASTA Fuente.</i> Elaboración propia con base en Otero (2021)	63
Figura 14 <i>Ecuación para la Determinación del Capital Humano Fuente.</i> Gómez (2015)	65
Figura 15 <i>Determinación del Capital por Puesto Funcional Fuente.</i> Elaboración propia con base en Gómez (2015)	68

Figura 16 <i>Determinación del Capital por Unidades Sociales Fuente.</i> Elaboración propia con base en Gómez (2015)	68
Figura 17 <i>Determinación del Capital de la CPTT Fuente.</i> Elaboración propia con base en Gómez (2015).....	69

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Clasificación de Estrategias</i>	12
Tabla 2 <i>Tipos de Competencias</i>	27
Tabla 3 <i>Modelo de Diseño de Puestos</i>	31
Tabla 4 <i>Ejemplo de una Hoja de Descripción del Puesto</i>	32
Tabla 5 <i>Métodos de Análisis de Puestos</i>	34
Tabla 6 <i>Evalúadores del Desempeño</i>	36
Tabla 7 <i>Beneficios de la Evaluación del Desempeño.</i>	37
Tabla 8 <i>Niveles Funcionales de la Metodología de Análisis Funcional</i>	46
Tabla 9 <i>Puestos Funcionales de la CPTT</i>	47
Tabla 10 <i>Proceso de Actualización de Manual Funcional</i>	51
Tabla 11 <i>Cambios en la estructura orgánica de la CPTT</i>	53
Tabla 12 <i>Puestos Funcionales de la CPTT 2021</i>	54
Tabla 13 <i>Identificación de Competencias por Nivel Funcional</i>	56
Tabla 14 <i>Identificación del Conocimiento del Proceso que Realiza</i>	57
Tabla 15 <i>Puestos Considerados para la Primera Etapa de Evaluación</i>	62
Tabla 16 <i>Total de Evaluaciones Realizadas en la Primera Etapa</i>	64
Tabla 17 <i>Factores de Ponderación por Variable y Nivel Funcional de la Ecuación para la Determinación del Capital</i>	66
Tabla 18 <i>Percepción de los Colaboradores en Términos de Eficiencia y Eficacia</i>	71
Tabla 19 <i>Lineamientos Estratégicos de Desarrollo CFE</i>	72
Tabla 20 <i>Proceso para la Detección del Semáforo de Prioridades Fuente. Elaboración propia</i>	73

Acrónimos

ACGD	Auxiliaría de Gestión y Desempeño
ACPN	Auditoría de Conocimiento de Proceso de Negocio
ACT	Auditoría de Conocimiento Técnico
AJ	Auxiliaría Jurídica
ARC	Auditoría de Redes de Colaboración
ASG	Auxiliaría de los Sistemas de Gestión
ASGIMD	Auxiliaría de los Sistemas de Investigación de Mercado y Desarrollo de Negocios
ASTA	Auxiliaría de Seguimiento Técnico Administrativo
AT	Auditoría del Talento
CF	Conocimiento de la Función
CFE	Comision Federal de Electricidad
CPR	Conocimiento del Proceso que Realiza
CPTT	Coordinación de Proyectos de Transmisión y Transformación
D	Destrezas
DAC	Departamento de Análisis de Contratos
DAC	Departamento de Asuntos Contenciosos
DADI	Departamento de Adquisición de Derechos Inmobiliarios
DAJ	Departamento de Asesoría Jurídica
DCC	Departamento de Control de Contratos
DCG	Departamento de Control Gestión
DCP	Departamento de Coordinación de Puesta en Servicio
DCPO	Departamento de Coordinación de Puesta en Operación
DED	Departamento de Evaluación del Desempeño
DGA	Departamento de Gestión Ambiental, Social y Arqueológica
DGCHTDO	Departamento de Gestión del Capital Humano, Talento y Desarrollo Organizacional
DICLT	Departamento de Ingeniería Civil de Líneas de Transmisión
DICS	Departamento de Ingeniería de Subestaciones

DIELT	Departamento de Ingeniería Electromecánica de Líneas de Transmisión
DIES	Departamento de Ingeniería Electromecánica de Subestaciones
DIM	Departamento de Investigación de Mercado y Desarrollo de Negocios
DIPCC	Departamento de Ingeniería de Protecciones, Control y Comunicaciones
DP	Departamento de Presupuestos
DPC	Departamento de Programación y Control de Proyectos
DPS	Departamento de Presupuestos y Servicios
DSA	Departamento de Administración y Servicios
DST	Departamento de Sitios y Trayectorias
E	Expertise
ECCA	Estimación, Creación, Cristalización, Apreciación
EF	Estructura Funcional
ESO	Escuela de Supervisores de Obra
GDPTT	Gerencia de Desarrollo de Proyectos de Transmisión y Transformación
GSAC	Gerencia de Seguimiento y Administración de Contratos
GTPTT	Gerencia Técnica
HC	Habilidades Cognitivas
HS	Habilidades Sociales
ONU	Organización de las Naciones Unidas
RE	Reforma Energética
RP	Representantes de Proyectos
RRCPTT	Residencias Regionales de Construcción de Proyectos de Transmisión y Transformación
SACC	Subgerencia de Análisis y Control de Contratos
SACPI	Subgerencia de Administración de Contratos de Proyectos de Infraestructura
SAPTT	Subgerencia de Actividades Previas de Proyectos de Transmisión y Transformación
SCP	Subgerencia de Construcción de Proyectos de Transmisión y Transformación
SILT	Subgerencia de Ingeniería de Líneas de Transmisión

SIS	Subgerencia de Ingeniería de Subestaciones
SPCPTT	Subgerencia de Programación y Control de Proyectos de Transmisión y Transformación
SUTERM	Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana
UAP	Unidad de Administración y Presupuestos
UCGED	Unidad de Control Gestión y Evaluación del Desempeño
USC	Unidad de Servicios de Comisionamiento

Agradecimientos

A mi hermana Patricia Hernández Matadamas por impulsarme durante los momentos más difíciles de este proceso.

A cada uno de los hermanos de Gozo Soberano por brindarme su amor fraternal requerido al establecerme en Querétaro.

A la Dra. María Teresa Gómez Saldaña por haber fungido como asesora externa, guiando y compartiendo de su experiencia y conocimientos; sin su apoyo no hubiese sido posible crear vínculos entre la Comisión Federal de Electricidad y el Instituto.

A cada uno de los especialistas de la Coordinación de Proyectos de Transmisión y Transformación de la Comisión Federal de Electricidad por haber brindado sus conocimientos, tiempo y esfuerzo para el logro de este proyecto.

Al comité tutorial, la M.C. Margarita Prieto Uscanga, la M.I.E. María Teresa López Ostría, la M.C. Alicia Prieto Uscanga por haber brindado su tiempo, conocimientos y esfuerzos en todo el proyecto, así como en las materias impartidas durante el posgrado.

A mis compañeros, quienes me apoyaron en mis dificultades académicas.

Pero sobre todo gracias a Dios, a quién le debo todo; porque de él, por él y para él son todas las cosas. A él sea la gloria por los siglos.

Dedicatoria

A mis padres Lucila D. Matadamas Ramírez y Ángel I. Hernández Ruíz, por todo el amor, apoyo y guía brindada durante esta y todas las etapas de mi vida.

Resumen

Esta investigación contempla el estudio de caso de la Coordinación de Proyectos de Transmisión y Transformación (CPTT) de la Comisión Federal de Electricidad (CFE) para la conservación y transformación del conocimiento de sus colaboradores, a partir de un análisis de los modelos del gestión del conocimiento previamente implementados en la organización y de los mapas de procesos del sistema de gestión de la calidad; con el fin de evitar una fuga del conocimiento de la organización. Para ello, se propone la identificación de las competencias requeridas para la ejecución eficiente de las funciones inherentes a cada puesto funcional así como la evaluación de dichas competencias en los colaboradores con base en una evaluación colaborativa. Dando como resultado la propuesta de un plan de desarrollo personal y profesional, diseñado conforme a la detección de capacitación, adiestramiento y desarrollo de los colaboradores; y planes de carrera y cuadros de remplazo, donde de manera cuantificable se muestran los candidatos ideales para cubrir los puestos estratégicos de la CPTT.

Palabras Clave

Gestión, Conocimiento, Talento Humano, Sistema, Organización, Desarrollo.

Abstract

This research includes the case study of the Coordinación de Proyectos de Transmisión y Transformación (CPTT) of the Comisión Federal de Electricidad (CFE) for the conservation and transformation of the knowledge of its collaborators, based on an analysis of the management models of the knowledge previously implemented in the organization and of the quality management system process maps; in order to avoid a knowledge drain of the organization. To do this, it is proposed to identify the competencies required for the efficient execution of the functions inherent to each functional position as well as the evaluation of these competencies in the collaborators based on a collaborative evaluation. Resulting in the proposal of a personal and professional development plan, designed according to the detection of training, training and development of employees; and career plans and replacement tables, where in a quantifiable way the ideal candidates are shown to fill the strategic positions of the CPTT.

Key Words

Management, Knowledge, Human Talent, System, Organization, Development.

Introducción

Desde sus inicios, la Comisión Federal de Electricidad (CFE) ha enfocado sus esfuerzos en proveer de suministro eléctrico a la sociedad mexicana, siendo esto posible debido a la conformación de un sólido equipo de trabajo que ha sabido aprovechar al máximo sus recursos y capacidades aún a pesar de los cambios a los que la organización se ha enfrentado, como lo fue la desaparición de Luz y Fuerza del Centro y la Reforma Energética del año 2013.

Uno de los principales recursos con que ha contado la CFE es el talento humano, el cual de acuerdo con Castillo (2012), es un factor que agrega valor a las organizaciones, llegando a ser considerado como el recurso más importante de una empresa u organización por los conocimientos que estos poseen. Sin este recurso resultaría imposible pensar que la CFE pudiera cumplir con sus objetivos. Es por ello que al considerar al talento humano como el principal generador de conocimiento, en el año 2008 se implementó en la Gerencia de Estudios de Ingeniería Civil de la Subdirección Técnica de la CFE (GEIC), un modelo integral de gestión del conocimiento como una estrategia de apoyo para enfrentar de manera proactiva los retos que el entorno demandaba de la organización, a fin de que los conocimientos técnicos poseídos por los colaboradores pudieran ser transmitidos para su preservación en el tiempo.

De acuerdo con Gómez (2008), la selección de esta gerencia se debió a su posición estratégica dentro de la estructura orgánica de la CFE, al operar con base en un esquema de gestión empresarial el cual ofrecía servicios en un mercado abierto que dirigía sus esfuerzos de comercialización a empresas públicas y privadas en los sectores petrolero, minero, eléctrico, ambiental y de construcción, situándose como el área ideal para la aplicación del modelo integral de gestión del conocimiento como una prueba piloto que posibilitara su implementación futura en otras áreas de la CFE.

Con la aplicación del modelo integral de gestión del conocimiento, la GEIC incorporó en sus procesos de gestión una cultura de colaboración y trabajo en equipo, dando respuesta a las necesidades de la organización Gómez (2008). Sin embargo, la cristalización de estos procesos no fue posible, debido a que, como una estrategia para el desarrollo económico del país así como del sector en el que se desarrolla la CFE, en el mes de agosto del año 2013, el

entonces presidente de la Republica Enrique Peña Nieto presentó ante la cámara de Diputados y Senadores una serie de iniciativas enfocadas en modernizar al sector energético del país, las cuales incluyeron aspectos relacionados con el contrato colectivo de trabajo.

Entre estos aspectos se encontraba una modificación en los requisitos de jubilación, así como en las prestaciones otorgadas al personal próximo a jubilarse. Por lo que, ante esta situación una gran cantidad de especialistas quienes contaban con una alta experiencia en el desarrollo de los procesos de la organización, optaron por acelerar su proceso de jubilación, provocando que al rescindir de sus funciones dentro de la CFE, se perdiera una valiosa cantidad de conocimiento tácito.

Las iniciativas mencionadas en párrafos pasados entraron en vigor en el mes de diciembre del 2013 bajo el nombre de Reforma Energética (RE) y entre sus objetivos se encontraba el fortalecer la capacidad productiva de Petróleos Mexicanos (PEMEX) y la CFE, así como garantizar estándares internacionales de eficiencia, calidad y confiabilidad en el suministro energético (Gobierno de la república, s.f.), por lo que las entidades mencionadas anteriormente tuvieron que adoptar nuevas formas y estrategias de gestión que les permitiera desarrollar las habilidades y conocimientos del talento en un nuevo esquema de trabajo.

En respuesta al cumplimiento de los objetivos y lineamientos de la RE, la CFE tuvo a bien en el año 2015 elaborar un “Plan Estratégico Operativo” bajo cuatro ejes estratégicos para un mejor desempeño: 1) Brindar un excelente servicio al cliente, 2) Alinear una estrategia y cultura organizacional de acuerdo al nuevo rumbo de la empresa, 3) Desarrollar el capital humano y 4) Mejorar los procesos; lo cual, alineado al compromiso en el desarrollo del talento que la organización había demostrado en etapas anteriores y con el fin de dar soporte al eje estratégico número tres, la CFE enunció las siguientes premisas:

- Consolidar una óptima relación colaborativa entre el SUTERM. El objetivo de la empresa es formar una cultura laboral única en la empresa.
- Elaborar un diagnóstico del capital humano ubicando fortalezas y debilidades para capacitarlo y consolidarlo ante los desafíos que presenta la reforma energética.
- Desarrollar el capital humano para transitar hacia una nueva cultura de trabajo que transforme a la CFE en una empresa integral de servicios de energía.

Tomando como base estas premisas y buscando dar solución a la pérdida de conocimiento tácito a la que se enfrentó la CFE, en el año 2015 se elaboró una investigación práctica referente a la administración del talento y reforma energética como una estrategia para mejorar la competitividad de la organización en la Subdirección de Proyectos de Construcción de la CFE. Como resultado de esta investigación se presentó la propuesta de un modelo de administración del talento, mismo que retomó elementos del modelo integral de gestión del conocimiento presentado en el 2008; diseñando una estrategia para desarrollar proyectos de energía alineados a los valores de la empresa tales como: productividad, responsabilidad e integridad; buscando la competitividad y el cumplimiento de los objetivos demandados por la RE (Gómez, 2016).

Con la intervención del modelo de administración del talento fue posible cuantificar el conocimiento de los colaboradores en el desarrollo de sus funciones conforme al perfil funcional del puesto desempeñado. Esto se logró con apoyo de la ecuación para la determinación del capital humano, donde a partir de los resultados obtenidos se pudieron identificar las áreas de oportunidad de aquellas funciones que se ejecutaban con un desempeño por debajo de lo deseado. De esa manera se permitió diseñar un plan de capacitación, adiestramiento y desarrollo para cada colaborador, sin embargo, tanto las estrategias de transferencia del conocimiento así como los mecanismos de preparación para futuros remplazos por puesto funcional no se ejecutaron de manera eficiente, por lo que actualmente la CFE no cuenta con herramientas necesarias para conservar y transferir el conocimiento entre los colaboradores que prevenga la fuga del conocimiento.

Es por ello que la Coordinación de Proyectos de Transmisión y Transformación (CPTT) de la CFE requiere de estrategias que permitan la conservación y transferencia del conocimiento entre los colaboradores, con el objeto de evitar una pérdida del conocimiento tácito en el área. Por lo tanto, surge la siguiente interrogante:

¿Qué acciones debe implementar la CPTT que permitan el desarrollo de competencias para la conservación y transferencia de los conocimientos de los puestos estratégicos y directivos de la CPTT de la CFE?

Para dar respuesta a la interrogante de esta investigación se plantea la siguiente hipótesis: Mediante la generación de un plan de desarrollo del talento humano que incluya

planes de carrera y cuadros de remplazo será posible conservar y transferir los conocimientos de los puestos estratégicos y directivos que conforman la CPTT.

El objetivo general de esta investigación es “Diseñar una propuesta de plan de desarrollo personal y profesional para la conservación y transferencia del conocimiento en la CPTT con base en una auditoría del conocimiento”, apoyándose en los siguientes objetivos específicos:

- 1.- Identificar el estado actual que guarda el desarrollo personal y profesional de los colaboradores de la CPTT con base en los modelos de gestión del conocimiento implementados previamente en la CFE y el Sistema Estimación, Creación, Cristalización y Apreciación (ECCA) para la Gestión del Conocimiento,
- 2.- Determinar los conocimientos por procesos de cada puesto funcional de la CPTT con base en el manual funcional, los mapas de proceso y los lineamientos regulatorios, y
- 3.- Generar planes de carrera y cuadros de reemplazo para la CPTT con base en una identificación de las competencias del talento, así como de las brechas del conocimiento.

En el capítulo 1 de este documento se presenta de manera general el papel que juega la gestión en las organizaciones para su competitividad y sostenibilidad dentro de la industria, contemplando los agentes internos y externos que influyen en la conservación y transferencia del conocimiento por medio de los sistemas de gestión para la toma de decisiones.

El capítulo 2 aborda lo referente al desarrollo del talento humano en las organizaciones, a través de la identificación de sus competencias, así como de la importancia de los planes de carrera para el talento y los cuadros de remplazo para los puestos de una organización.

En el capítulo 3 se presentan las etapas para el diseño de plan de desarrollo personal y profesional que permita desde el diseño de puestos funcionales hasta la capacitación y desarrollo de los colaboradores de una organización.

El capítulo 4 presenta tanto las bases metodológicas de la investigación como el desarrollo de la metodología utilizada para cumplir con los objetivos de esta investigación. En éste se detallan cada una de las etapas previas para la realización de la propuesta de plan de desarrollo personal y profesional presentado en el capítulo 5.

Marco Teórico

Capítulo 1. La Gestión Organizacional

Con el fin de mostrar un panorama general de la importancia que conlleva el integrar de manera eficiente las prácticas de gestión en una organización, este capítulo tiene como objetivo presentar los elementos que intervienen en el desarrollo de los procesos funcionales con base en los requerimientos del cliente interno y externo de una organización, así como de la filosofía organizacional; para de esta manera fomentar su competitividad y sostenibilidad dentro de la industria a la que pertenece.

Las Empresas Ante un Entorno Complejo

Día con día las organizaciones se enfrentan ante una realidad compleja, pues su funcionamiento, sostenibilidad y competitividad, se ve influenciado por fuerzas tanto internas como externas, donde la preocupación por ser el líder de la industria ha generado técnicas, procesos y procedimientos con el propósito de sistematizar y lograr mejores resultados.

Dentro de las múltiples áreas de conocimiento que participan para coadyuvar en el funcionamiento eficiente de una organización se encuentra la gestión, la cual estudia el manejo óptimo de los recursos que intervienen en el quehacer de la misma (Hernández, 2011). Por lo que, visto desde una perspectiva holística, cada una de las áreas que forman parte de una organización funcionan como un actor que desempeña diversas funciones, las cuales, al trabajar de manera sistemática, coadyuvan en el cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas establecidas con apoyo de la planeación estratégica.

Gestión y organización

Etimológicamente el término gestión proviene del del latín “*gestio-nis*” que significa la acción de llevar a cabo (Huergero, s.f.). Respecto al origen del término, Rodríguez (2010), define a la gestión como el:

conjunto de procesos y acciones que se ejecutan sobre uno o más recursos para el cumplimiento de la estrategia de una organización, a través de un ciclo sistémico y continuo, determinado por las funciones básicas de planificación, organización, dirección o mando y control. (p. 23)

De igual forma, desde una perspectiva de la calidad, la gestión se define como aquella que: se ocupa de coordinar, dirigir y controlar las actividades de la organización partiendo desde un enfoque en el que debe prevalecer una cultura y una orientación hacia la calidad y la mejora continua. Son múltiples los trabajos que demuestran que una implementación efectiva de la gestión de la calidad mejora la rentabilidad empresarial. (Camisón et al.,2008, citado de Hedricks,1997; Easton, 1998, p. 123)

De esta manera, al contar con un enfoque de la gestión hacia la calidad y la mejora continua, la Organización Internacional de Normalización (2015) la define como las “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización”. (p.14)

A partir de dichas definiciones se puede concluir que la gestión es el proceso de planear, coordinar, dirigir y controlar aquellas actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de una organización. En este tenor Hernández (2011), define la gestión como el:

proceso intelectual creativo que permite a un individuo diseñar y ejecutar las directrices y procesos estratégicos y tácticos de una unidad productiva -empresa, negocio o corporación- mediante la comprensión, conceptualización y conocimiento de la esencia de su quehacer, y al mismo tiempo coordinar los recursos o capitales económicos, humanos, tecnológicos y de relaciones sociales, políticas y comerciales para alcanzar sus propósitos u objetivos. (p. 2)

Dado que el objeto de estudio de la gestión son las organizaciones, es requerido definir el término primeramente desde un punto de vista etimológico, el cual proviene del griego “órganon” que significa organismo o elemento (Actualidad Empresa 2020) y se puede comprender de acuerdo con García (2017), como un sistema de órganos constituido por la relación estructural y funcional de los elementos que lo componen.

La Organización Internacional de Normalización (2015), define a la organización como: “persona o grupo de personas que tiene sus propias funciones con responsabilidades, autoridades y relaciones para lograr sus objetivos”. (p. 12) En otras palabras, se puede entender a la organización como la conformación de un grupo de individuos con facultades y responsabilidades que contribuyen al cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

La organización como un sistema

Al considerar a la organización desde un punto de vista holístico resulta conveniente analizarla desde una perspectiva de sistemas, donde la Organización Internacional de Normalización (2015), la define como “un conjunto de elementos interrelacionados que interactúan”. (p. 17)

El fundamento teórico de lo que comenzó como una teoría del área biológica, fue analizado primeramente por Ludwin Von Bertalanffy, como lo cita Hernández (2011), “quién señaló que no existe elemento físico o químico independiente; todos los elementos están integrados en unidades relativamente interdependientes” (p.58), y quien además propuso dos tipos de sistemas: los cerrados y los abiertos (Bertalanffy citado de Tamayo, s.f.); los cuales para objeto de esta investigación pueden ser abordados desde un enfoque del área administrativa.

De acuerdo con Chiavenato (2011), la organización es considerada como un sistema socio-técnico abierto e integrado de varios subsistemas y estructurado de actividades humanas en torno de varias tecnologías, que se encuentran en constante cambio y en adaptación a las presiones internas y externas. Por lo que su estudio denota una mayor complejidad, donde sus decisiones se ven influenciadas por factores que muchas veces se encuentran fuera de su alcance, tales como el medio ambiente social, económico, político y cultural, el cual puede abarcar esferas regionales, nacionales e internacionales a través de una o varias entradas. Estos factores forman parte de los elementos que integran a un sistema, el cual de acuerdo con Hernández (2011) está conformado por los siguientes elementos:

- a) Insumo (s): abastecen al sistema de lo necesario para que cumpla su misión, por ejemplo: capital, personal, materia prima.

- b) Proceso (s): es la transformación de los insumos, de acuerdo con ciertos métodos propios, con sistemas que son subsistemas; por ejemplo: producción, ventas, finanzas y contabilidad, etcétera.
- c) Producto (s): es el resultado del proceso, y a su vez, es un insumo de otros subsistemas (empresas, clientes, etcétera).
- d) Retroalimentación (es): administrativamente, retroalimentación- o reinformación- significa recibir la evaluación o aceptación de los productos o servicios por el medio ambiente para corregir procesos; en la práctica, es el análisis de los resultados en relación con la aceptación del usuario, cliente o consumidor respecto de lo que produce la empresa. Se utilizan varias retroalimentaciones, como auditorías externas, encuestas, análisis de quejas, etcétera. (p. 61)

Al describir cada uno de estos elementos se puede observar que un sistema organizacional no es una unidad administrativa simple contenida en el proceso de conversión, sino que en ella interactúan todos los elementos y procesos, como se puede visualizar en la figura 1. (Hernández, 2011)

Es por ello que a partir de la complejidad de la gestión y de los elementos que intervienen en el quehacer de la organización, independientemente de la industria a la que pertenezca, es fundamental que los procesos de internos de la organización sean fortalecidos, pues la interacción entre las unidades sociales que la conforman, como lo define Newstrom (2011), son parte de un sistema interno que para desenvolverse de manera óptima requiere de planeación, organización, dirección y control por parte del talento para lograr la sostenibilidad y competitividad de la misma.

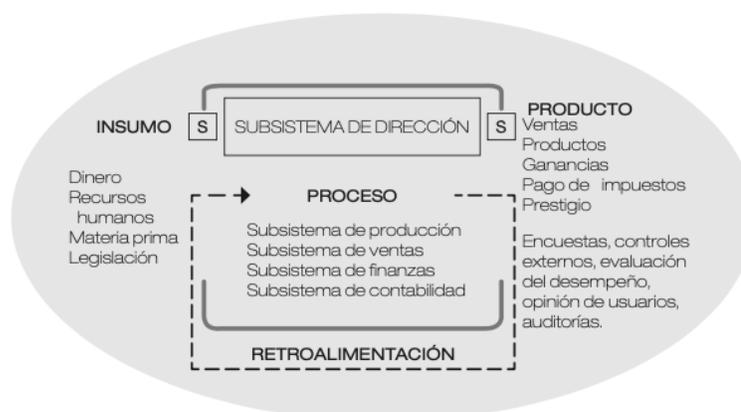


Figura 1

Elementos de un Sistema

Fuente. Tomado de Fundamentos de gestión (p.60), por Hernández, 2011, Mc Graw Hill.

La Gestión Estratégica

Como se ha presentado a lo largo de este capítulo, existe cierta complejidad en el ejercicio de la gestión organizacional dado los constantes cambios, tanto en el ambiente interno como en el externo, que influyen en su sostenibilidad y competitividad. Para ello, la gestión estratégica se presenta como una herramienta de apoyo para que los líderes obtengan un panorama claro de la situación en la que se encuentre una organización, permitiendo de esta forma tomar decisiones con un mayor grado de objetividad. (Sánchez Figueroa, 2020)

De acuerdo con Torres (2014), la gestión estratégica es:

un proceso que explora y crea oportunidades nuevas y diferentes para el futuro de las organizaciones, basado en la planeación, la implantación y ejecución de lo planeado y, en la evaluación de resultados con miras a tomar decisiones anticipadas, en cuanto a crecimiento, desarrollo, consolidación y cesación o desaparición. (p.38)

Proceso de gestión estratégica

➤ Planeación.

Luna (2014) menciona que el proceso de gestión estratégica nace de una etapa de planeación, donde primeramente es necesario determinar la naturaleza, comprensión y definición del negocio; buscando identificar el grupo de clientes a quienes satisface su producto o servicio, el producto o servicio que ofrece así como la manera en la que lo ofrece. Esto se logra a través de la identificación de la filosofía organizacional, la cual contempla la determinación de los siguientes elementos:

- Misión

Betancourt (2019), define la misión de una organización como “una declaración del propósito y alcance en términos de productos y mercados. Busca responder el siguiente cuestionamiento: ¿Cuál es la razón de ser de la organización?”. (párrafo 8) Es por ello que al declarar de manera objetiva la misión de una organización, los objetivos que se propongan estarán sujetos a un encuadre establecido.

- Visión

Citando a Luna González (2014), la visión de una organización es el conjunto de ideas que se tienen acerca de su futuro deseado, lo cual permite indicar las directrices bajo las cuales estarán encaminados los objetivos estratégicos.

- Valores

Espinosa (2017), señala que los valores de una organización son aquellos principios éticos, creencias o cualidades sobre las cuales marcha la organización. Estos valores permiten crear comportamientos entre los colaboradores y suelen ser adoptados como un distintivo de la organización.

- Objetivos estratégicos

Surgen como resultados específicos que buscan ser alcanzados para concretar lo redactado en la misión y la visión de la organización (Luna, 2014).

- **Diagnóstico de la organización.**

Una vez determinados estos elementos es requerido conocer la situación actual en la que se encuentra una organización, y dado el enfoque sistémico en el que se desarrolla, es pertinente recalcar que este análisis ha de realizarse desde dos enfoques: un **análisis externo** y un **análisis interno**. Torres (2014), señala que el análisis externo contempla la identificación de los actores no pertenecientes a una organización pero que influyen sobre ella, estos pueden ser variables políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas, gubernamentales, los clientes, los proveedores, la competencia, entre otros. Por su parte el análisis interno contempla la valoración de la estrategia actual, de la cadena de valor, de los recursos con los que cuenta la organización (financieros, materiales, tecnológicos), del clima organizacional, y de las áreas que contemplan su estructura orgánica (Luna, 2014).

- **Creación de estrategias.**

De esta forma, una vez obtenido el análisis de la situación actual de la organización, el siguiente paso consta de la creación de estrategias, las cuales se encuentran ligadas a los objetivos identificados en la filosofía organizacional (Luna, 2014). Éstas buscan coadyuvar en el bienestar de la organización, dando solidez a sus fortalezas, tomando ventaja de las áreas de oportunidad y contrarrestando sus debilidades así como sus amenazas (Riquelme, 2016). Existen diversos tipos de estrategias, las cuales dependerán conforme a los resultados obtenidos del análisis de la situación actual. De acuerdo con Armenta (2020), las estrategias

se clasifican en estrategias de integración, intensivas, de diversificación, defensivas, de crecimiento, organizacionales, y de liderazgo en conocimiento, como se puede ver en la tabla 1.

➤ **Implementación de las estrategias.**

Seguido de la identificación del tipo de estrategia a desarrollar viene la etapa de implementación de las estrategias, las cuales, dependiendo de su nivel de prioridad, son fijadas a través de objetivos a corto y largo plazo, con la asignación de recursos para su aplicación. De igual forma, es en esta etapa donde la estrategia se vuelve realidad, formando parte de una serie de acciones y operaciones que se integran en los procesos de la organización, y que para su ejecución se involucra al talento que forma parte de ellos. (Prieto, 2012)

➤ **Evaluación de las estrategias.**

Como parte final del proceso de gestión estratégica se contempla a la **evaluación de las estrategias**, donde se comprueba el grado de impacto que dichas estrategias tuvieron sobre la organización. Esto se logra a través de la medición del desempeño organizacional tomando como base los indicadores de gestión, los cuales deben tener una relación estrecha con las estrategias implementadas.

Durante el proceso de gestión estratégica el talento humano desempeña un papel de suma importancia, pues es este sobre quién recae la responsabilidad de la ejecución de las estrategias. Es durante el proceso de ejecución de las estrategias que en muchos de los casos se puede generar cambio organizacional, definido por Jones (2013) como el proceso mediante el que las organizaciones se mueven de su estado actual a un estado futuro deseado, con la finalidad de aumentar su eficacia; lo cual supone que durante este proceso puedan generarse una serie de dificultades como lo es la resistencia al cambio, donde el liderazgo juega un papel importante para que los colaboradores trabajen de manera coordinada cumpliendo con los roles y funciones que forman parte del sistema organizacional sobre el cual trabaja cada uno de ellos de manera sincronizada para el logro de los objetivos.

Dentro de la conformación de la estructura orgánica de una empresa pueden existir diversos líderes, quienes conforme al área a la que pertenezcan cuentan con diferentes niveles de autoridad. Sin embargo la responsabilidad para la toma de decisiones estratégicas se encuentra ampliamente ligada al director ejecutivo o al director general (Torres, 2014). En este

sentido, aunque el director de la organización sea el principal responsable del desarrollo de los procesos de gestión estratégica, puede apoyarse de los otros líderes de la organización, pues al pertenecer a un sistema, estos pueden dar un mayor soporte a lo planificado de acuerdo con las funciones que ejecutan.

Tabla 1

Clasificación de Estrategias

Estrategias	Objetivo	Subclasificación
De Integración	Buscar el control de los distribuidores, los proveedores o la competencia.	-Hacia adelante -Hacia atrás -Horizontal
Intensivas	Mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos de la industria.	-Penetración en el mercado -Desarrollo del mercado -Desarrollo del producto
De Diversificación	Diversificar la cartera de productos o servicios que ofrecen.	
Defensivas	Resguardar los activos de la empresa, los clientes o proveedores.	-Riesgo compartido -Desinversión -Liquidación
De crecimiento	Ampliar ventas, mercados y beneficios.	-De estabilidad -De reducción
Organizacionales	Competir en el negocio en el que se encuentra.	-Funcionales -Genéricas -Maestras
De liderazgo en conocimiento	Incrementar el conocimiento para obtener diferenciación.	

Fuente. Adaptado de los objetivos y los tipos de estrategias, Armenta (2020),

(https://tomi.digital.es/86226/los-objetivos-y-los-tipos-de-estrategias?utm_source=google&utm_medium=seo)

El Liderazgo en las Organizaciones

Si bien, el líder no es el único motor sobre el cual marcha una organización, éste tiene la capacidad de influir sobre el esfuerzo voluntario de los colaboradores para el logro de los objetivos definidos. Por ello, es de suma relevancia determinar las conductas, roles y capacidades que el líder debe poseer para coadyuvar en la sostenibilidad y competitividad de la organización. Newstrom (2011), apunta que el liderazgo “es el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de ciertos objetivos”. (p.169)

Martínez (2012), menciona que la persona que asume el cargo de líder en una organización, de manera general debe ser capaz de establecer relaciones interpersonales entre los colaboradores que se encuentren a su cargo, lo que se refiere a una flexibilidad intelectual y apertura a los demás. Esto se logra sintetizar a través del desarrollo de habilidades directivas, las cuales, como señala este autor, se integran de manera común en tres aspectos claves como se puede observar en la figura 2.

Newstrom (2011), indica que en la medida que un puesto funcional se acerca a los primeros niveles dentro de su estructura orgánica, el grado de aplicabilidad de la habilidad

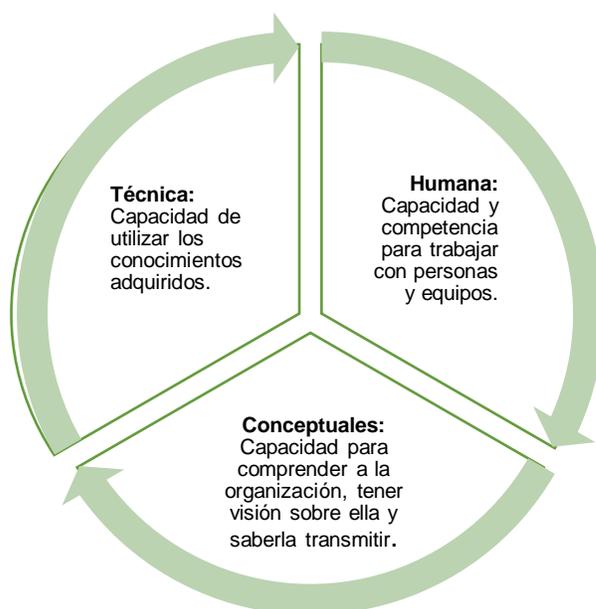


Figura 2

Aspectos Claves de las Habilidades Directivas

Fuente. Adaptado de Liderazgo, Martínez (2012), Ediciones Díaz Santos

técnica disminuye, mientras que la aplicabilidad de la habilidad conceptual incrementa gradualmente al estar relacionada con la generación de ideas y planeación a largo plazo. En el caso de la habilidad humana, su influencia se mantiene independientemente del nivel en el que se encuentre dentro de su estructura, pues ésta es la que de manera directa se enfoca en la relación con los demás colaboradores, permitiendo crear una cultura organizacional.

Sin embargo, a pesar de que el líder aplique en diferente medida las habilidades directivas, la organización debe contar con herramientas de gestión que permitan que el líder sea capaz de crear una sinergia entre los tres aspectos clave mencionados anteriormente, promoviendo el desarrollo integral de las mismas para de esta manera influir sobre los colaboradores para el logro de los objetivos de la organización. En este sentido, dentro de las estrategias de una organización se deben contemplar herramientas que contribuyan al desarrollo del talento, para que de esta manera sea posible conservar y transferir los conocimientos que cada colaborador ha adquirido y perfeccionado durante su estancia dentro de la organización.

La Gestión del Conocimiento

Desde el punto de vista de Chiavenato (2011), para las organizaciones hoy en día el capital financiero ya no es considerado como su recurso fundamental, sino que ahora lo es el conocimiento, por lo que al ser las personas quienes poseen dicho conocimiento, se han vuelto el recurso principal. En este sentido se puede deducir que ese conocimiento no es producto de ningún otro elemento de la organización, sino exclusivamente del talento humano.

Dicho conocimiento primeramente es considerado como individual, puesto que es generado a través de los conocimientos y habilidades de cada persona; transformándose en conocimiento organizacional al ejecutarse para el desempeño de sus funciones, por lo que se convierte en el motor principal de la organización. Por ello, dentro de los procesos de gestión, las organizaciones requieren contar con procesos adecuados de gestión del conocimiento. Para clarificar este concepto, en este apartado se analizarán las diferentes concepciones desde el criterio de diversos autores.

Para Caballero & Ramirez (2013), la gestión del conocimiento se puede abordar de dos formas: una como parte del capital intelectual, al ser éste un conjunto de activos de la sociedad,

que, a pesar de no verse reflejados en los estados contables generan valor a la organización; y otra como gestión del conocimiento propiamente expreso, al planificar, coordinar y controlar los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno. Este mismo autor indica que la gestión del conocimiento está dedicada a la conducción de las tácticas y estrategias requeridas para la administración de los recursos humanos en una organización y que está conectada con los individuos que aprenden dentro del contexto organizacional al ser estos quienes la ejecutan, dando por resultado así que la gestión del conocimiento es la disciplina que enmarca procesos y funciones de suma importancia en la organización, donde se gestiona la capacidad de optimizar el proceso de generación, administración y transmisión del conocimiento con el fin de concebir productos y servicios que a su vez conforman una ventaja competitiva sostenida dentro de la sociedad del conocimiento.

Montoro (2008) entiende la gestión del conocimiento como:

la disciplina que se encarga de estudiar el diseño y la implementación de sistemas cuyo principal objetivo es que todo el conocimiento tácito, explícito, individual, interno y externo involucrado en la organización pueda transformarse y convertirse sistemáticamente, en conocimiento organizacional o corporativo, de manera que ese conocimiento corporativo, al ser accesible y poder ser compartido, permita que aumente el conocimiento individual de todos sus miembros y que esto redunde directamente en una mejora de la contribución de esos sujetos en la consecución de los objetivos que persigue la propia organización. (pp. 63-64)

Bellinza et al. (2011), como se citó de Alavi y Leinder (2001) define la gestión del conocimiento como el “conjunto de actividades desarrolladas para utilizar, compartir, desarrollar y administrar los conocimientos que posee una organización y los individuos que en esta trabajan, de manera que estos sean encaminados hacia la consecución de sus objetivos” (p. 258), por lo tanto las actividades relacionadas con la gestión del conocimiento están vinculadas con la generación de un nuevo conocimiento, acceso al conocimiento valioso del exterior, presentación del conocimiento en base de datos, software, documentos, etc; medición de la calidad del conocimiento disponible y la transformación de una cultura organizacional hacia una donde se facilite el crecimiento del conocimiento; para así poder tener una correcta gestión del mismo, impulsando a las organizaciones a la competitividad requerida en su industria.

Haciendo una síntesis de las aportaciones que cada autor ha hecho para definir lo que es la gestión del conocimiento, se observa que estas definiciones mantienen una premisa en común basada en conducir a las organizaciones a la gestión del capital intelectual con que cuentan los colaboradores, para de esta forma poder compartir el conocimiento que ha adquirido cada uno de ellos, procurando que con el paso del tiempo dichas habilidades puedan permanecer en la organización y así con llevarla al cumplimiento de sus objetivos que garanticen su sostenibilidad e incrementen su competitividad.

Modelos de gestión del conocimiento como una ventaja competitiva

Partiendo de la base de que el talento humano es el recurso más valioso con el que cuentan las organizaciones, es comprensible asimilar que una correcta gestión del conocimiento que estos poseen coadyuve en la generación de una ventaja competitiva. Así a través de los diversos estudios generados sobre la gestión del conocimiento, se ha propuesto la acumulación de datos como una manera de retención de conocimiento de la organización, sin embargo, este hecho no refleja de manera concreta ninguna marca competitiva para la misma. Andreu y Baiget (2016), mencionan que una organización puede ser poseedora de muchos datos e información y aún así no generar ningún conocimiento puesto que nadie lo ha interpretado ni le ha dado un significado para la ejecución de sus procesos.

Es por ello, que derivado de la importancia del conocimiento que poseen las organizaciones a través de los colaboradores y dada su complejidad, diversos autores han propuesto modelos que coadyuvan a gestionar este valor intangible a través de propuestas teóricas, e investigaciones de experiencias en empresas, de manera que el conocimiento pueda fluir en las organizaciones (Avendaño y Flores, 2016). De esta manera los modelos de gestión del conocimiento proponen no solo el almacenamiento de datos, sino la interiorización de estos conocimientos a través de la cristalización de los procesos propuestos en cada uno de ellos.

Modelo de Nonaka y Takeuchi.

Como lo menciona Sánchez (2005), este modelo promueve el movimiento y transformación de información entre el conocimiento tácito y explícito, siendo el conocimiento tácito aquel que físicamente no es palpable, sino que forma parte del capital intelectual que posee cada persona y el conocimiento explícito el que se puede expresar o representar mediante símbolos

almacenables y transmisibles. Este modelo da a conocer los procesos de conversión del conocimiento.

- De tácito a tácito (proceso de socialización) donde los individuos adquieren nuevos conocimientos directamente de otros, a través de compartir experiencia, la capacitación, la imitación y la práctica.
- De tácito a explícito (proceso de exteriorización) donde el conocimiento se articula de forma tangible por medio del diálogo.
- De explícito a explícito (proceso de combinación) donde se combinan diferentes formas de conocimiento explícito mediante documento o base de datos.
- De explícito a tácito (proceso de interiorización) donde los individuos interiorizan el conocimiento de los documentos en su propia experiencia.

Modelo integral de gestión del conocimiento.

Este modelo presentado por Gómez (2008), propone que, a partir de los planteamientos estratégicos definidos en la misión, visión, los objetivos, y la política de calidad se da inicio a un análisis de mercado y de la capacidad instalada que definirá los servicios base para la determinación del valor creado, así como los recursos necesarios para su ejecución. Posteriormente propone un mapeo integral de procesos la cual permite contemplar de manera independiente las actividades y procedimientos necesarios para la obtención de sus resultados; obteniendo con ello la definición de los conocimientos necesarios para su ejecución, donde se incluyan las áreas de conocimiento y una búsqueda de conocimientos compartidos que promueva una mejor comunicación entre las áreas, quedando integradas en las matrices de conocimiento. Teniendo, así como último elemento la determinación de las brechas de conocimientos y tecnología a través de las cuales se permita identificar el conocimiento tácito de la organización el cual es requerido para el desarrollo profesional del talento humano.

Sistema ECCA para la gestión del conocimiento en pequeñas y medianas empresas.

Este modelo es propuesto por Prieto et al. (2018), y se conforma por 4 subsistemas:

- Subsistema de **Estimación** del estado actual de la gestión del conocimiento en la organización de estudio.
- Subsistema para la **Creación** de la Estrategia
- Sistema de **Cristalización**

- Subsistema de **Apreciación de Resultados**. (p.41)

A partir de ello se crearon las siglas ECCA (**E**stimación, **C**reación, **C**ristalización y **A**preciación)

En este sistema se definen 5 elementos clave para la gestión del conocimiento como lo son:

- Las personas: Sistema social interno de la empresa.
- Los contenidos: Datos e información interna y externa de la organización
- Los procesos de negocio: Actividades responsables de la generación de valor de la organización hacia el mercado.
- Las prácticas y herramientas de gestión del conocimiento: Situaciones, acciones y mecanismos responsables de la generación y flujo de conocimiento de la organización. (p.43)

En este modelo se puede observar que dentro del sistema se definen a las personas, o dicho de otra forma el talento, como un sistema social interno de la empresa, por ello las organizaciones requieren contar con un modelo que permita gestionar el conocimiento tomando como base la administración del talento.

Modelo de administración del talento humano.

Este modelo propuesto por Gómez (2016), incluye 6 nodos importantes para que la administración del talento sea efectuada con eficiencia:

- Administrar el talento
- Transferir y compartir conocimiento
- Cooperar de manera eficaz y eficiente
- Promover una cultura
- Alcanzar el compromiso
- Colaborar para el logro de propósitos de la empresa

Los cuales a su vez integran procesos que coadyuvan al cumplimiento de los objetivos de la administración del talento humano:

- Gestionar el talento para cooperar de manera eficaz y eficiente para mejorar la competitividad y productividad.
- Gestionar el talento para lograr la innovación y el cambio

- Procesos y mecanismos que permiten compartir el conocimiento necesario a la innovación y el cambio
- Procesos y mecanismos que permiten la cooperación eficaz para mejorar la competitividad y productividad.
- Procesos y mecanismos que permiten que la cultura de la empresa y el grado de compromiso alcanzado por los trabajadores promuevan su colaboración al logro de la misión, visión y objetivos (Gómez, 2016,).

También incluye las actividades de: análisis de la identificación del mercado y de la capacidad instalada, la definición de los servicios, el mapeo integral de procesos, la definición de los frentes tecnológicos a través de la gestión de la tecnología, la definición de los conocimientos necesarios para la ejecución de los procesos, la determinación de brechas tanto de conocimientos como tecnologías, la identificación, el fortalecimiento, aplicación y transferencia del conocimiento resultantes de la ejecución del servicio y análisis de esta ejecución, a través de un proceso de asimilación y entrenamiento, con el apoyo de planes y programas que abarquen el corto, el mediano y el largo plazo (Gómez, 2008).

Los sistemas de gestión

Una parte fundamental para que la gestión del conocimiento cumpla con su propósito de generar una ventaja competitiva en las organizaciones, es la implementación de los sistemas de gestión; pues estos reúnen una serie de buenas prácticas (evaluadas por terceros que dan evidencia de su implementación) que integra en una serie de recomendaciones la forma de cómo efectuar la gestión de una organización.

La norma ISO 9000:2015 define a un Sistema de Gestión como un “conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos”. (Organización Internacional de Normalización, 2015, apartado 3.5.3)

Otra forma de definir lo que es un sistema de gestión es pensar en “un conjunto de reglas y principios relacionados entre sí de forma ordenada, para contribuir a la gestión de

procesos generales o específicos de una organización donde se establece una política y objetivos que deben ser alcanzados". (Think and Sell, 2020, párrafo 1)

Específicamente un sistema de gestión de la calidad se define como:

un conjunto de normas y estándares internacionales que se interrelacionan entre sí para hacer cumplir los requisitos de la calidad que una empresa requiere para satisfacer los requerimientos acordados con sus clientes a través de una mejora continua, de manera ordenada y sistemática. (Sistemas y Calidad Total, 2011, párrafo 1).

De igual forma Mateo (2010), define al sistema de gestión de la calidad como:

una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, es planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en el cumplimiento de los requisitos del cliente y en el logro de la satisfacción del mismo. (párrafo 3)

Haciendo una síntesis de definiciones expuestas, se puede destacar que un Sistema de Gestión es un conjunto de normas, políticas, y procedimientos, que trabajan de manera coordinada para lograr el cumplimiento de los objetivos de una organización y que un Sistema de Gestión de la Calidad está enfocado en la satisfacción del cliente.

La norma ISO 9000:2015 establece siete principios de gestión de la calidad como la base que propiciará a las organizaciones a la mejora de su desempeño. Estos son: 1) Enfoque al cliente, 2) Liderazgo, 3) Participación del personal, 4) Enfoque basado en procesos, 5) Mejora, 6) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión y 7) Gestión de las relaciones (Escuela Europea de Excelencia, 2018).

A razón del objeto de estudio de este proyecto de investigación, serán analizados de manera más profunda los principios 2) Liderazgo, 3) Participación del personal, 4) Enfoque basado en procesos, y 5) Mejora continua.

- **Liderazgo:** Es el conjunto de habilidades que una persona tiene para influir de forma positiva en un equipo de personas, logrando que los colaboradores se encuentren motivados para lograr los objetivos y metas planteadas (Gabarró, 2019)
- **Participación del personal:** Asume que las personas están comprometidas cuando al trabajar en equipo ayudan a sus compañeros y fomentan el buen ambiente de trabajo, existe buena comunicación con sus superiores, existe un reconocimiento por su trabajo

y cuentan con interés en la organización por lo que llevan una formación en ella y posteriormente transmiten esos conocimientos a los demás.

- **Enfoque basado en procesos.** Al ser aplicado se debe definir correctamente los procesos y responsabilidades, por lo que todas las áreas trabajan de manera conjunta (Escuela Europea de Excelencia, 2018).
- **Mejora continua:** Se da un enfoque comprometido a la mejora donde cada uno de los colaboradores deberá contar con la competencia y formación específica a su puesto (Gabarró, 2019).

En la norma ISO 9000:2015 se dicta que el alcance de un sistema de gestión puede incluir la totalidad de la organización, así como funciones específicas e identificadas de la organización, o una o más funciones dentro de un conjunto de organizaciones (Organización Internacional de Normalización, 2015). Sin embargo, el juicio de expertos considera que es mejor incluir a toda la organización dentro del sistema de gestión, pues al hablar de que una organización es un sistema y que esté a su vez está compuesto por microsistemas, no podría funcionar de manera aislada y en cualquier momento se vería influenciada por las áreas que no cumplan con el sistema de gestión.

Las ventajas de implementar un sistema de gestión para coadyuvar en la gestión del conocimiento son las siguientes:

1. Fomentan el aprendizaje organizacional y perfeccionamiento de la capacitación de los trabajadores de la organización al tener una información más detallada de los procesos.
2. Motivan a los colaboradores al contar con funciones claras y definidas por lo cual podrán conocer en todo momento la manera de cómo llevar a cabo su trabajo y que se espera de ellos, persiguiendo sus resultados lo cual podrá incrementar su satisfacción (Sella, 2019)
3. Mejoran el clima organizacional ya que al unificar los procesos incrementa la comunicación interna y por ende la relación entre los colaboradores (Navarro, 2005).

Para cumplir eficientemente con los requerimientos para implantar un sistema de gestión, existe una herramienta que coadyuva en la organización de la documentación por medio de manuales y otros elementos que contengan información sobre los procedimientos efectuados para lograr el cumplimiento de la misión y visión de la organización. Esta herramienta es

denominada como sistema de gestión del conocimiento y en muchos de los casos contempla la creación, captura, almacenamiento y distribución de la información (Gómez, s.f.)

De manera general, con el análisis de este capítulo se puede concluir que la gestión de una organización supone un sentido amplio de complejidad, donde el talento humano funge como el motor principal para el cumplimiento de los objetivos estratégicos que coadyuven en la sostenibilidad y competitividad de la organización. En ese sentido el líder es quien a través del desarrollo de las competencias del talento puede crear una cultura de aprendizaje para reducir los costos, mediante el reforzamiento del aprender y el enseñar (transferencia del conocimiento). En consecuencia esto puede lograr conformar un equipo de trabajo que se identifique por tener un perfil profesional basado en competencias de acuerdo con las funciones a desarrollar dentro del sistema organizacional (Jimenez, 2013).

Capítulo 2. El Talento Humano en las Organizaciones

Este capítulo tiene como objetivo presentar la importancia de identificar las competencias del talento de acuerdo con el rol funcional que desempeña dentro de una organización, para de esta manera hacer notable la relevancia que tiene el desarrollo de planes de carrera y cuadros de reemplazo para la conservación y transferencia del conocimiento que coadyuve en la sostenibilidad y competitividad organizacional.

Desarrollo de Competencias del Talento Humano

La preocupación de los líderes por garantizar que una organización permanezca en el mercado, ha buscado la manera de cómo retener al talento con mayor conocimiento en los procesos de la organización, que son quienes poseen el capital intelectual de la misma. En este sentido el desarrollo de sus competencias es imprescindible para los líderes, ya que ello proveerá a las organizaciones las habilidades requeridas para el puesto funcional a desempeñar, creando planes de desarrollo los cuales permitan contar con personas capaces de enfrentar los retos actuales y futuros de una organización (De la Garza, 2019)

Alles (2005), define a las competencias como aquellas “características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. (p.229) De manera similar la Universidad de Sevilla (2016), define a las competencias como el “conjunto de conocimientos, habilidades y motivaciones que se ponen al servicio de una tarea o la resolución de un problema, para alcanzar un resultado”. (pág. 8)

Ramos (2012), menciona que las competencias son el:

conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos y características conductuales que correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue el rendimiento excepcional del normal, y que se observa directamente a través de las conductas de cada empleado en la ejecución diaria de su cargo. (párrafo 4)

Las competencias del talento humano son utilizadas para la ejecución de las funciones contenidas dentro de una estructura orgánica para el cumplimiento eficiente de los objetivos del puesto. Por ello Alles (2005), considera al talento como la unión entre los conocimientos y

las competencias, para de esta manera tener éxito en el puesto funcional a desempeñar. Por lo tanto, esta autora comprende al desarrollo de competencias como una serie de actividades que se realizan con el propósito de dar solidez al desempeño de una competencia en particular.

Luna (2018), presenta tres aspectos fundamentales que se relacionan con la profesionalidad en el desarrollo de competencias para la ejecución de las funciones del puesto que ocupa una persona. El primer aspecto se refiere al grado en que las personas son capaces de hacer frente a los problemas de su trabajo, o resistencia profesional. El segundo referente al nivel de conocimiento que el profesional tiene sobre sus intereses, fortalezas y debilidades y la manera de cómo estos elementos afectan a sus objetivos profesionales. Y el tercero ligado a la identificación de los valores profesionales con su trabajo o identidad profesional.

Estos elementos apoyan la necesidad que se tiene de identificar las competencias requeridas para la ejecución eficiente de las funciones de cada puesto funcional, así como las competencias que posee cada colaborador; y de esta manera dotar a las personas de las herramientas de gestión que incrementen el desarrollo de sus conocimientos y habilidades.

La importancia de la identificación de competencias en el talento

Debido al mundo globalizado en el que se desenvuelven actualmente las organizaciones, y puesto que como se ha mencionado anteriormente, éstas forman parte de un sistema; las organizaciones buscan contar con personas altamente capacitadas que puedan coadyuvar en el éxito de la misma. Para lograr esto utiliza de las competencias del talento como estrategia para lograr sus objetivos.

Al identificar las competencias en el talento humano se hace permisible tener una dirección sobresaliente en procesos tales como la capacitación, el reclutamiento, la selección, la contratación, la compensación, la promoción y el ascenso de los empleados. En este sentido los colaboradores cambian la visión de simplemente ser ejecutores de actividades, a una visión donde el trabajo se realiza con mayor flexibilidad, permitiéndole buscar crecimiento dentro de la organización con el aumento en sus conocimientos y el perfeccionamiento de sus habilidades. Lo cual provoca que las personas se involucren más en conocer los procesos de

la organización, coadyuvando de mejor manera en la búsqueda del lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos (Ramos, 2012).

De igual forma, al identificar las competencias resultará más fácil para la organización determinar a los candidatos ideales para cada puesto funcional, pues en virtud de ello dependerá el desempeño ejecutado sobre sus funciones, fortaleciendo las áreas de oportunidad detectadas a través de un plan de desarrollo.

Tipos de competencias

Existen diversos criterios para la clasificación de las competencias, sin embargo, para este estudio, al requerir de competencias específicas para el área laboral, su clasificación se ve mejor comprendida desde la perspectiva de la Universidad de Sevilla (2016), quiénes lo presentan dos grandes grupos:

- a) Competencias técnicas, que comprenden aquellas que permiten obtener resultados y resolver problemas de índole técnico, las cuales se encuentran ligadas al conocimiento y destrezas requeridas para la ejecución de procesos específicos de un puesto funcional.
- b) Competencias transversales, las cuales sirven de complemento a las competencias técnicas y pueden estar en mayor o menor grado dependiendo de las funciones a desempeñar en el nivel de la estructura jerárquica a la que el puesto pertenezca. Estas competencias se centran en el modo de cómo se relacionan las personas con los demás, girando en torno a aspectos motivacionales, de habilidades sociales y autogestión personal.

La unión y desarrollo de ambos tipos de competencias generan que los colaboradores puedan dar resultados eficientes de acuerdo con lo planeado en el perfil del puesto ocupante. En este sentido, las competencias técnicas suelen estar relacionadas a los conocimientos adquiridos por el perfil profesional de cada persona. Por contraparte, las competencias transversales suelen estar relacionadas a la cultura y el comportamiento del individuo, por lo que su desarrollo se encuentra relacionado a la potencialización de habilidades blandas, que como menciona Mujica (2015), “son aquellos atributos o características de una persona que le

permiten interactuar con otras de manera efectiva, lo que generalmente se enfoca al trabajo, a ciertos aspectos de este, o incluso a la vida diaria”. (p. 2)

Por ello estas competencias suelen ser las de mayor impacto en los puestos que ocupan un rol de líder como se menciona en el capítulo 1 de este documento. En la tabla 2 se puede observar la clasificación de este tipo de competencias.

La formación y desarrollo de las competencias en el talento humano es fundamental en la búsqueda de que los colaboradores coadyuven con la estrategia organizacional, desarrollando y fortaleciendo los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de cada uno de ellos. Estos criterios resultan esenciales para un excelente desempeño de la actividad laboral, enfocados en el constante cambio del entorno bajo el cual se desenvuelven las organizaciones; por ello es esencial que los colaboradores tengan una formación directamente relacionada con el desarrollo de la organización, acorde con estos cambios y asuman la responsabilidad lo cual es una realidad que va directamente relacionado con el éxito del colaborador y de la organización (Ulloa, 2015).

Planes de Carrera y Cuadros de Reemplazo

Con la identificación de las competencias del talento es posible diseñar planes de carrera y cuadros de reemplazo para los puestos funcionales de las organizaciones. Citando a Pérez (2015), la conjunción de ambos elementos hace posibles que las organizaciones identifiquen a los candidatos idóneos para ocupar algún puesto funcional al evaluar las competencias requeridas para la ejecución de sus procesos, a la vez que permite gestionar el desarrollo de las competencias del talento a través de un plan donde se evalúe el desempeño de las mismas.

Particularmente, un plan de sucesión se define como el proceso estratégico que de manera planificada permite relevar a una persona por otra para ejecutar las funciones inherentes en el desempeño de un puesto funcional, lo cual se logra a través de la identificación de las personas consideradas como potenciales, al contar con las competencias requeridas para el puesto. Por su parte, un plan de carrera se define como el proceso continuo de la gestión del talento que facilita el acceso a los puestos claves de una organización a través del desarrollo de las fortalezas, debilidades y competencias del talento para que puedan

ser promovidos conforme a un plan alineado a los objetivos de la organización (INFORGES s.f.).

Tabla 2

Tipos de Competencias

Tipos de competencias	Descripción	Ejemplos
Personales	Son aquellas competencias relacionadas con la gestión de las emociones, pensamientos, autopercepción que tiene cada individuo sobre sí.	-Confianza en sí mismo -Autocontrol -Visión positiva -Gestión del estrés -Asertividad
De logro	Son aquellas competencias que hacen referencia al perfil actitudinal y motivacional de cada individuo, integrando las habilidades de organización y planificación de los recursos para la obtención de resultados.	-Orientación a resultados -Iniciativa -Responsabilidad -Resolución de problemas -Planificación y organización
De colaboración	Son aquellas competencias que permiten cooperar con otros individuos de manera satisfactoria. Implican el gusto por realizar y compartir actividades, proyectos y responsabilidades colectivas.	-Empatía -Trabajo en equipo -Flexibilidad
De movilización	Son aquellas competencias relacionadas con el poder e influencia que tienen las personas sobre otras. Se encuentran ligadas a las habilidades para influir, persuadir, guiar y ayudar a los demás.	-Liderazgo -Orientación al servicio y al cliente -Influencia -Comunicación -Resolución de conflictos -Desarrollo de otros

Fuente. Adaptado del manual de desarrollo de competencias, Universidad de Sevilla (2016).

El propósito del diseño de planes de carrera y cuadros de reemplazo es identificar las áreas de oportunidad con que cuenta el talento de la organización, para así desarrollar sus

competencias, apoyándose de un plan que prepare a los sucesores de un puesto funcional (Pérez, 2015).

Ventajas de los planes de carrera y cuadros de remplazo

Hoy en día las organizaciones cuentan con un gran reto en la gestión del talento, ya que, al desenvolverse en un mundo globalizado, las funciones requeridas para el desempeño de sus procesos, necesitan adaptarse a las demandas de un entorno competitivo. Esto exige que los colaboradores adquieran nuevas habilidades y destrezas, además de fortalecer los conocimientos adquiridos a través de la experiencia que respondan a los requerimientos del entorno y así garantizar su sostenibilidad y competitividad en la industria. Por ello, es importante identificar al talento potencial de la organización a fin de anticiparse ante cualquier movimiento, desarrollando planes de carrera que permitan hacer frente a los posibles cambios.

En este sentido, Human Leaders Group (s.f.) propone dos ventajas principales de diseñar planes de carrera y cuadros de reemplazo, los cuales determinan a los candidatos ideales para algún puesto sobre quienes se desarrollarán aquellas competencias en las cuales se hayan encontrado áreas de oportunidad.

- La primera de interés para la organización, es fortalecer la transferencia y conservación del conocimiento, el cual pueda ser compartido con los colaboradores para desarrollar competencias ligadas a las funciones y objetivos de la organización. Lo que coadyuva en la posibilidad de contar con personal capacitado en caso de la pérdida de algún colaborador, evitando así un vacío de conocimiento.
- La segunda ventaja se encuentra relacionada con la motivación de los colaboradores, dando como resultado la posibilidad de que los colaboradores fijen sus objetivos en crear carrera dentro de la organización.

Capítulo 3. Diseño de Plan de Desarrollo Personal y Profesional

Al analizar las propuestas realizadas por diversos autores tales como Chiavenato (2011), Meza (2017), Fernández (2002), Carrera (2016), de León (2014), Aristizabal (2016), para el diseño de un plan de desarrollo personal y profesional, se pudo observar que entre sus propuestas existe una similitud basada en el diseño de la estructura funcional de las organizaciones, donde una vez identificados los requerimientos para ejecutar de manera eficiente las funciones de cada puesto, se requiere realizar una evaluación que permita dar continuidad al desarrollo de los colaboradores.

Para este proyecto se tomaron los elementos presentados en el modelo propuesto por Chiavenato (2011), pues en éste se logran sintetizar las etapas para el diseño de un plan de desarrollo personal y profesional, además de que estas etapas se adecúan a las necesidades de la CFE para gestionar el conocimiento de los colaboradores.

Chiavenato (2011), visualiza al talento humano desde un enfoque sistémico que mantiene un nivel de comportamiento social, organizacional e individual; los cuales contribuyen a su desarrollo conforme al puesto funcional que ejecutan dentro de una organización. Las etapas que propone son: el diseño de puestos funcionales de la organización, la descripción y análisis de cada uno de los puestos tomando como base las funciones a ejecutar, la evaluación del desempeño del colaborador en contraste con las funciones del puesto y la capacitación y desarrollo del personal conforme a lo requerido para la ejecución de sus funciones en la organización. A continuación, se analizan de manera particular cada una de estas etapas.

Diseño de Puestos

Desde el punto de vista de Chiavenato (2011), cada puesto funcional en una organización está integrado por las actividades que desempeña un individuo y que forma parte dentro del organigrama de la empresa. Cuando una organización diseña un puesto se establecen las tareas u obligaciones, los métodos y procedimientos, así como su nivel de responsabilidad y de autoridad para conformar unidades o departamentos.

Modelos de diseño de puestos

Existen diversos modelos para el diseño de puestos en una empresa, los cuales han existido a lo largo de la historia del ser humano, sin embargo, su constitución formal comenzó a principios del siglo XX cuando Taylor y sus seguidores Gantt y Gilbreth propusieron el modelo clásico donde la idea principal consistía en que la eficiencia del trabajador estaba determinada por la ejecución de tareas más simples y repetitivas. Posteriormente en el año 1930 surgió el modelo humanista en oposición al modelo ya conocido, sustituyendo los tiempos y movimientos que eran de vital importancia para el modelo clásico por un enfoque basado en las relaciones sociales. Fue así que con un enfoque más moderno surgió el modelo situacional, el cual tomó en cuenta la estructura de la organización, la labor y la persona que la desempeña, conjuntando los primeros modelos (Chiavenato, 2011). Las diferencias entre estos 3 modelos se pueden visualizar en la tabla 3.

Hoy en día existe una fuerte tendencia en el diseño de puestos basado en la creación de equipos de trabajo. Estos son grupos de personas donde las tareas son diseñadas creando un alto grado de interdependencia, disponiendo de autoridad para la toma de decisiones respecto a la realización de trabajo, con funciones compartidas para el logro de los resultados y las metas organizacionales.

Descripción y Análisis de Puestos

Una vez que los puestos han sido diseñados conforme a las necesidades y requerimientos de la organización y los colaboradores, es necesario que cada puesto sea diferenciado de los demás, realizando una descripción de las funciones que lo conforman, así como la periodicidad de éstas, los métodos y los objetivos que lo conforma; lo cual de acuerdo con Chiavenato (2011), lleva por nombre descripción de puestos. En la tabla 4 se puede observar un ejemplo de hoja de descripción de puesto.

Tabla 3*Modelo de Diseño de Puestos*

Nombre	Modelo Clásico	Modelo Humanista	Modelo Situacional
Época	Inicios del siglo XX	1930	--
Fundadores	Taylor, Gantt y Gilbreth.	Escuela de relaciones humanas.	--
Principal enfoque	Métodos de trabajo eficientes.	Satisfacción de las personas.	El diseño del puesto depende de las diferencias individuales y las labores específicas.
Premisas	1.- El hombre es un recurso productivo. 2.- El trabajo se fragmenta para realizar tareas simples y repetitivas. 3.- El diseño de puestos es definitivo. 4.- El trabajo se mide con estudios de tiempos y movimientos.	1.- Énfasis en las personas y grupos sociales. 2.- Las recompensas son sociales. 3.- La eficiencia se basa en la satisfacción de las personas.	1.- Los puestos no son estáticos ni permanentes. 2.- Aprovecha las habilidades de autodirección y autocontrol de los colaboradores. 3.- Los puestos son diseñados a partir de una variedad, autonomía, significado de la tarea, identificación con la tarea y la retroalimentación.
Ventajas	1.- Contratación de personal con calificaciones mínimas. 2.- Actividades estandarizadas. 3.- Fácil supervisión y control. 5.- Costos mínimos en capacitación.	1.- Trabajadores motivados. 2.- Estudios de liderazgo y motivación. 3.- Mayor comunicación entre las áreas.	1.- Motivación elevada. 2.- Desempeño de alta calidad. 3.- Satisfacción elevada. 4.- Reducción de ausentismo y rotación de personal.
Desventajas	1.- Puestos sencillos y repetitivos. 2.- Desmotivación de los empleados.	1.- Sólo se ocupó de lo externo del puesto. 2.- Se perdió el enfoque metódico de los puestos.	1.- Demasiada apertura al colaborador en cuanto a la toma de decisiones. 2.- Colaboradores confiados.

Fuente. Adaptado de administración de recursos humanos, Chiavenato (2011), Mc Graw Hill

Tabla 4*Ejemplo de una Hoja de Descripción del Puesto*

Descripción del puesto		
Título del puesto:_____	Fecha de elaboración:_____	Fecha de revisión:_____
Clave:_____		
Departamento:_____	División:_____	
Descripción genérica:_____		
Descripción específica:_____		

Fuente: Adaptado de administración de recursos humanos, por Chiavenato, 2011, Mc Graw Hill

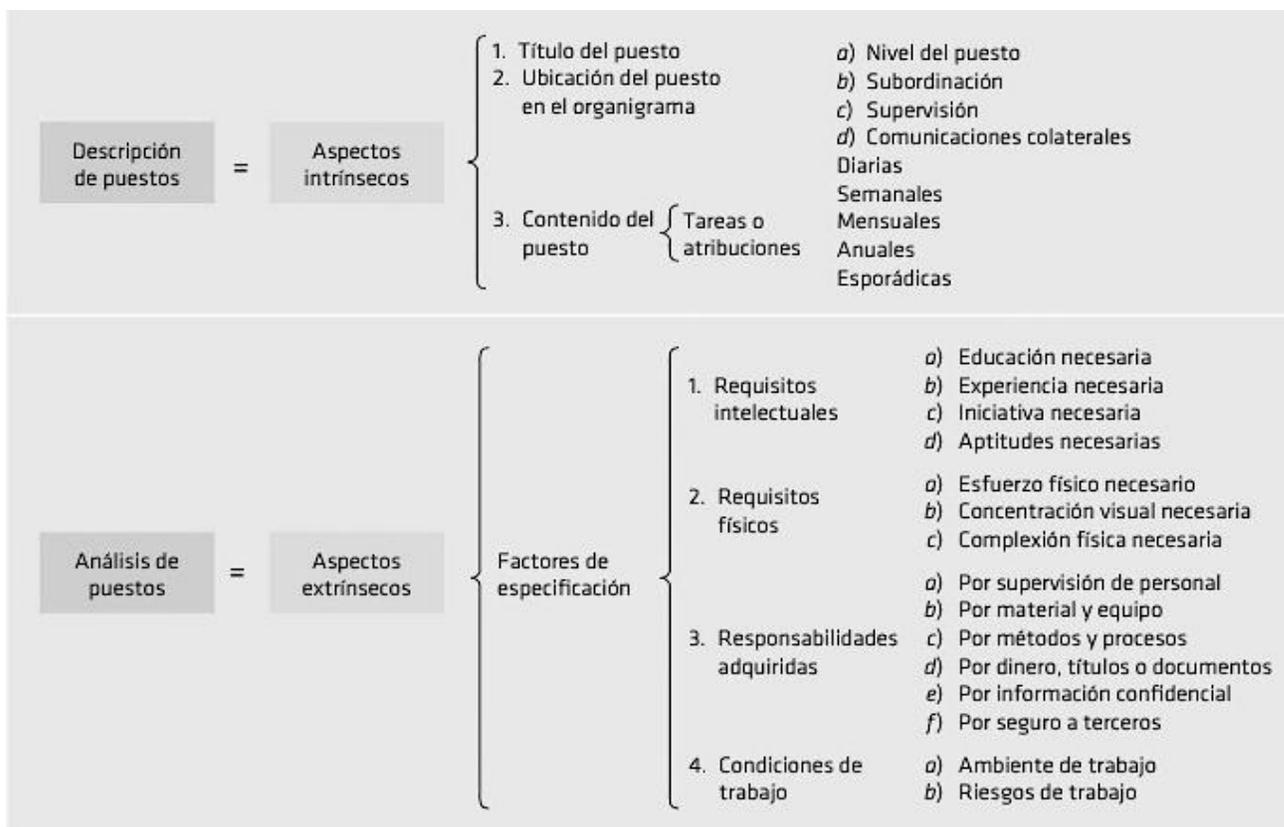
Una vez realizada la descripción, se continúa con un análisis de los puestos que permita determinar los requisitos intelectuales, físicos, las responsabilidades que adquiere cada colaborador y las condiciones de trabajo a las cuales estará sometido para un desempeño adecuado (Chiavenato, 2011). En la figura 3 se presenta el alcance de la descripción y del análisis de puestos.

- Métodos para la descripción y el análisis de puestos:

De acuerdo con Chiavenato (2011) los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos son cuatro: de observación directa, del cuestionario, de la entrevista y mixto como se pueden visualizar en la tabla 5.

Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de la manera en que una persona encargada de un puesto funcional se desempeña y potencia su desarrollo (Chiavenato, 2011). Con base en las políticas internas que posea cada organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño puede recaer sobre el gerente, el propio dueño del puesto funcional, el área de recursos humanos, el equipo de trabajo, una comisión de evaluación, así como a través de una evaluación de 360° cómo se puede observar en la tabla 6.

**Figura 3**

Alcance de la Descripción y del Análisis de Puestos

Fuente. Adaptado de administración de recursos humanos, Chiavenato (2011), Mc Graw Hill

En la figura 4 se pueden visualizar las etapas para la realización de análisis de puestos.

Capacitación y Desarrollo del Personal

Como parte final del proceso para el plan de desarrollo personal y profesional se presenta la capacitación del personal, que de acuerdo con Chiavenato (2011) es el proceso educativo al corto plazo que se aplica de manera sistemática y organizada a través del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias conforme a los objetivos definidos en su puesto funcional.

Tabla 5

Métodos de Análisis de Puestos

Método	Métodos			
	De observación directa	Del cuestionario	De la entrevista	Mixto
Descripción.	A través de una hoja de análisis de puestos el analista anota los puntos clave de sus observaciones. Es muy útil cuando los trabajadores realizan actividades sencillas y repetitivas.	Se efectúa al solicitar que el trabajador conteste un cuestionario para el análisis de puesto.	Consiste en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar a través del contacto directo y verbal entre el ocupante y el analista.	Combinaciones de dos o más métodos de análisis.
Características:	a) Los datos sobre un puesto se obtienen mediante la observación visual. b) La participación del analista es activa en todo momento.	a) Los datos son obtenidos directamente del ocupante. b) La participación del ocupante es activa en todo momento.	a) Los datos son obtenidos por medio de una entrevista. b) La participación del ocupante y el analista es activa en todo momento.	--
Ventajas:	1.- Veracidad de los datos visualizados. 2.- No se paraliza la operación. 3.- Ideal para puestos sencillos y repetitivos.	1.- Visión más amplia del contenido. 2.- Método económico. 3.- Método más completo. 4.- Método ideal para analizar puestos de alto nivel.	1.- Se pueden aclarar todas las dudas. 2.- Método que proporciona mayor resultado en el análisis. 3.- Puede ser aplicado a cualquier nivel de puesto.	--
Desventajas:	1.- Costo elevado 2.- Puede que no se obtengan datos verdaderos. 3.- No puede aplicarse a puestos que no sean sencillos ni repetitivos.	1.- El cuestionario puede no ser interpretado correctamente por todos los ocupantes. 2.- Exige rigurosa planeación. 3.- Tiende a ser superficial.	1.- Una entrevista mal dirigida puede causar confusión. 2.- Posible pérdida de tiempo. 3.- Costo elevado.	--

Fuente: Adaptado de administración de recursos humanos, Chiavenato (2011), Mc Graw Hill

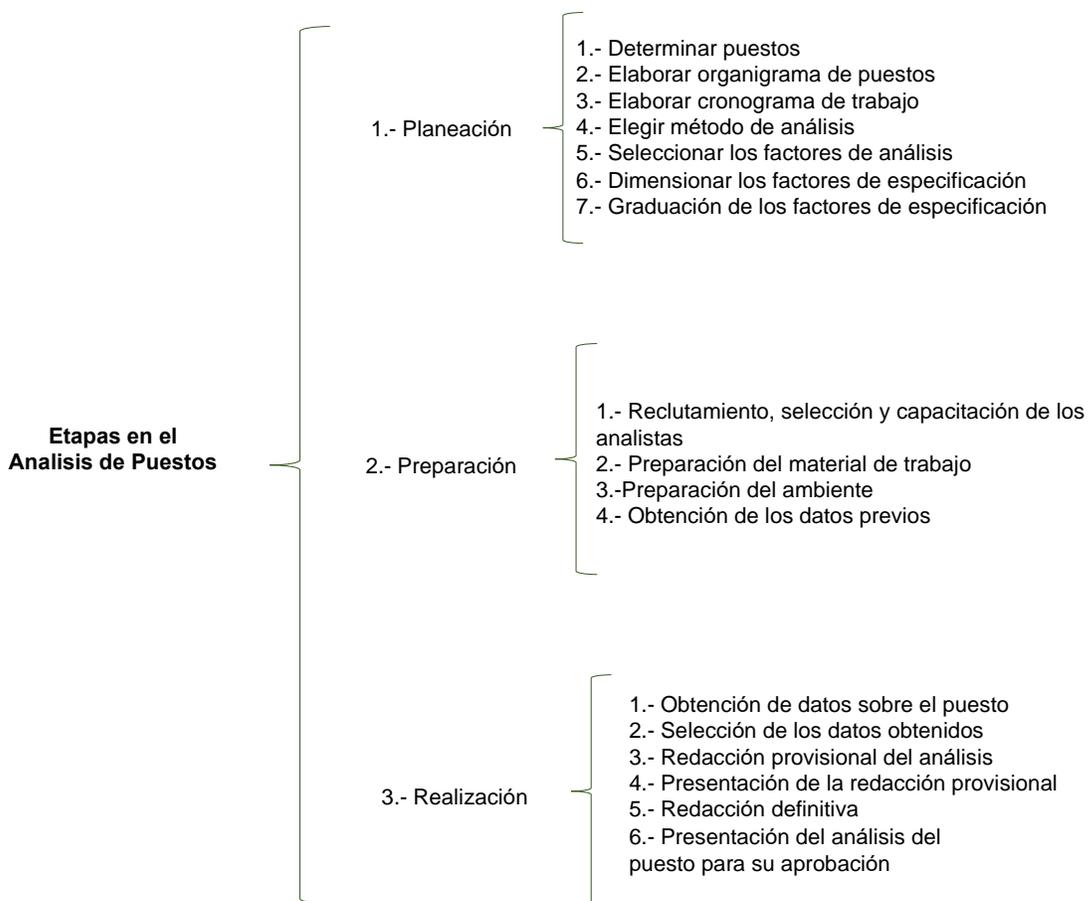


Figura 4

Etapas en el análisis de puestos

Fuente: Adaptado de administración de recursos humanos, Chiavenato (2011), Mc Graw Hill

Con la puesta en marcha de la capacitación se espera que coadyuve en:

1. La transmisión de información respecto a la empresa, sus productos, servicios, políticas, reglamentos, etc. Con ello se pueden cubrir nuevos conocimientos.
2. El desarrollo de habilidades, destrezas y conocimientos relacionados con el desempeño del puesto.
3. El desarrollo de actitudes de diversos impactos en los trabajadores propiciando su motivación.
4. El desarrollo de conceptos que les ayuda a elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que tengan términos globales y amplios

Tabla 6*Evaluadores del Desempeño*

Evaluadores	
El gerente: El gerente o supervisor evalúan el desempeño del personal que tienen a su cargo.	La propia persona: Cada persona evalúa el propio cumplimiento de lo establecido en su puesto.
El equipo de trabajo: Cada uno de los colaboradores que conforman el equipo de trabajo del individuo son los que asumen la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus compañeros.	El área de recursos humanos: Cada gerente es el encargado de proporcionar información sobre el desempeño de las personas a su cargo.
La comisión de evaluación: Es una evaluación colectiva realizada por un grupo de personas de diversas áreas o departamentos.	Evaluación de 360°: Comprende el contexto externo que rodea a cada encargado de un puesto funcional, como lo son su superior, los compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y externos, proveedores etc.

Fuente: Adaptado de administración de recursos humanos, Chiavenato (2011), Mc Graw Hill

Los beneficios que se dan al tener institucionalizada la evaluación del desempeño en una organización se ven reflejados en el gerente, la propia persona y la organización cómo se puede visualizar en la tabla 7.

El objetivo de la capacitación es preparar a los colaboradores en la realización de diversas tareas de su puesto funcional, brindar oportunidades para el desarrollo personal y generar una actitud proactiva en los colaboradores (Chiavenato, 2011). La capacitación implica un proceso definido por cuatro etapas cómo se puede visualizar en la figura 5.

Para que un colaborador continúe desarrollándose dentro de una organización debe identificar sus competencias básicas, las cuales posee y diferencia el desempeño de cada

Tabla 7*Beneficios de la Evaluación del Desempeño.*

Beneficios	
Para el gerente	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el desempeño y comportamiento del personal que está a su cargo. • Proporcionar medidas para mejorar. • Comunicar a sus subordinados la importancia de la evaluación del desempeño.
Para la persona	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las expectativas de su jefe inmediato en cuanto a su desempeño. • Conocer las medidas que su jefe inmediato toma para mejorar su desempeño. • Hacer una autoevaluación personal en cuanto a su desarrollo y control personal.
Para la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el potencial del talento con que cuenta en un periodo determinado. • Identificar las áreas de oportunidad de cada colaborador. • Dinamizar las oportunidades de crecimiento y desarrollo personal de los colaboradores.

Fuente: Adaptado de administración de recursos humanos, Chiavenato (2011), Mc Graw Hill

individuo y que están conformadas por conocimientos, habilidades, actitudes, intereses, rasgos, valor u otra característica personal. Toda persona posee un conjunto de competencias básicas para desarrollar sus actividades en la organización y de esta manera se produce un programa sistematizado y desarrollado que tiene el propósito de definir perfiles profesionales que incrementen una mayor productividad a la empresa agregando conocimientos (Chiavenato, 2011).

Con esta información es posible diseñar una propuesta de plan de desarrollo personal y profesional para los puestos estratégicos y directivos de la CPTT de la CFE.



Figura 5

Proceso de Capacitación

Fuente: Adaptado de administración de recursos humanos, Chiavenato (2011), Mc Graw Hill

Capítulo 4. Metodología

El presente capítulo tiene como propósito exponer los fundamentos metodológicos que se tomaron como referencia para lograr el cumplimiento de los objetivos de esta investigación. Dentro de éste se contempla la descripción de cada una de las etapas a desarrollar para poder concretar una propuesta de plan de desarrollo personal y profesional para la conservación y transferencia del conocimiento en la CPTT de la CFE.

La investigación pertenece al estudio de la **investigación aplicada**, pues al estar enfocada en resolver un problema en específico como lo es la pérdida de los saberes de los colaboradores de la CPTT de la CFE, los esfuerzos de ésta se enfocan en la búsqueda y consolidación del conocimiento para su pronta aplicación (DUOC UC, 2018).

De esta manera al ser aplicada en una empresa productiva del estado como lo es la CFE, su puesta en marcha se presenta como un **estudio de caso**, el cual de acuerdo con Rovira Salvador (s/f) “consiste en un método o técnica de investigación que se caracteriza por precisar el proceso de búsqueda e indagación, tomando como referencia únicamente una organización”.

El desarrollo de la investigación se encuentra dividido en dos etapas; primeramente como una **investigación documental** la cual contempla un **contexto teórico** que requiere de allegarse a las diversas teorías administrativas que intervienen para el desarrollo personal y profesional del talento, así como la realización de un **análisis de los modelos de gestión de conocimiento** que previamente se diseñaron para la organización, que permitan la generación de un modelo que se adecúe a los nuevos requerimientos de la organización.

La segunda etapa perteneciente al estudio de caso, es el desarrollo de la **metodología para el diseño de plan de desarrollo personal y profesional** propuesto por Chiavenato (2011), la cual fue seleccionada después de hacer un análisis de lo propuesto por diversos autores, considerando esta metodología como la más adecuada para el estudio de la CPTT en conformidad con los requerimientos de la misma. Esta etapa consta de dos elementos; el primero es una **auditoría del conocimiento**, donde a través un **análisis del conocimiento que contempla el estudio de la estructura funcional de la organización y del manual funcional, de los mapas de procesos y de los lineamientos regulatorios que intervienen**

en los procesos de la CPTT, se obtenga un diagnóstico del conocimiento explícito con que cuenta el área y de esta manera actualizar el manual funcional tomando en cuenta el diseño de puestos funcionales; así como una **evaluación del desempeño**, donde se cuantifique el conocimiento de los colaboradores para ejecutar las funciones contenidas en el manual. El segundo elemento es la **capacitación y desarrollo del personal**, con el cual se presenta la propuesta de plan de desarrollo personal y profesional para la CPTT de la CF.

De esta manera, para recabar la información requerida para el desarrollo de las etapas propuestas, la investigación se vale de la **observación participante, la entrevista y el cuestionario como técnicas de recolección de datos**. En la figura 6 se puede observar de manera gráfica cada una de estas etapas y los elementos que la conforman.

Análisis de los Modelos de Gestión del Conocimiento

Derivado de un análisis del modelo integral de gestión del conocimiento (Gómez, 2008) y del modelo de administración del talento (Gómez, 2015) presentados en el apartado capítulo 1 de este documento, se pudo determinar que el modelo que cuenta con los elementos

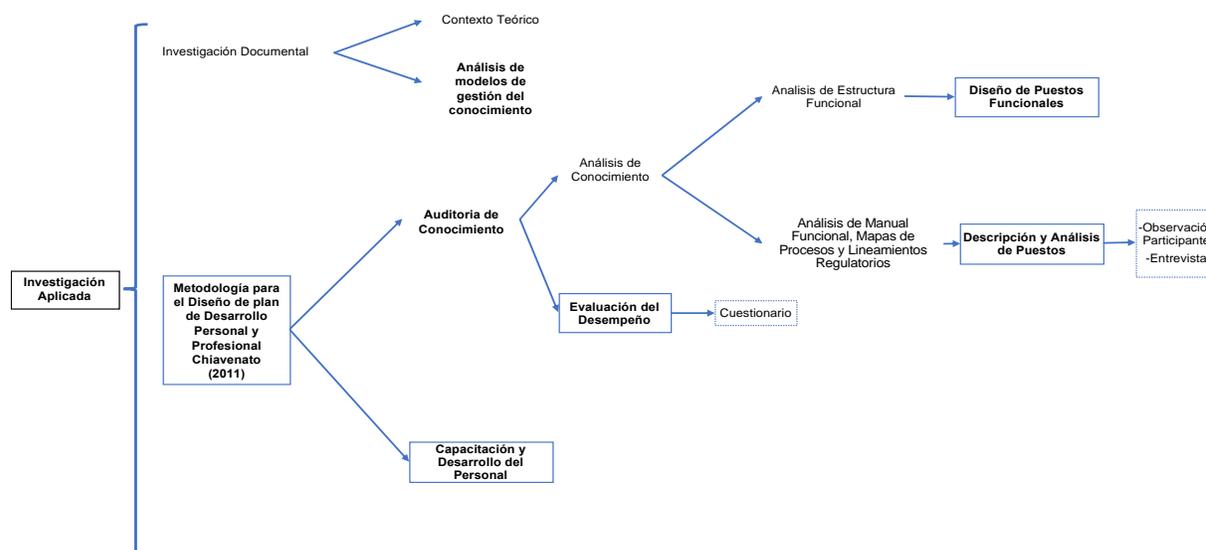


Figura 6

Metodología para el Diseño de Plan de Desarrollo Personal y Profesional

Fuente: Elaboración propia con base en administración de recursos humanos, (Chiavenato) 2011, Mc Graw Hill

requeridos para una ejecución eficiente de los procesos de gestión del conocimiento en la CPTT, es el Sistema ECCA para la gestión del conocimiento (Prieto et al., 2018) pues este contempla la realización de un análisis de la situación actual de la organización considerando aspectos tanto externos como internos. Estos elementos permitieron generar la propuesta de un modelo de sostenibilidad y competitividad basado en la gestión del conocimiento, representado de manera gráfica en la figura 7; el cual se desarrolló como una investigación complementaria a este proyecto, pero que funge como la base para el desarrollo de la propuesta de plan de desarrollo.

Al conjuntar los elementos del análisis interno con los del externo surgió la oportunidad de realizar tres trabajos de investigación de manera simultánea que en conjunto permitieran determinar el estado actual en el que se encontrara la organización y conforme a ello poder



Figura 7

Representación Gráfica de la Etapa de Estimación del Modelo de Sostenibilidad y Competitividad Basado en la Gestión del Conocimiento

Nota. Este modelo fue desarrollado de manera colaborativa por Gómez, Otero y Hernández (2020), con base en Gómez (2008) y Prieto et al. (2018)

ejecutar de manera apropiada el proceso de gestión del conocimiento. El primer trabajo retoma la auditoría de conocimiento técnico externa con la auditoría del talento interna, la cual sienta las bases para realizar una propuesta que permita desarrollar al personal, lo cual es objeto de esta investigación; el segundo retoma la auditoría de redes de colaboración externa con la auditoría de redes de colaboración interna, identificando la colaboración existente entre los individuos la organización, mostrado más adelante en de este documento; y el tercer trabajo, que por el momento se encuentra sin desarrollar, retoma la auditoría de conocimiento de proceso de negocio externa con la auditoría de conocimiento de proceso de negocio interna, el cual desarrolla un modelo de negocio particular conforme a los requerimientos de la organización.

Como se puede observar desde el principio de este documento, el enfoque de esta investigación está basado en una auditoría del conocimiento que permita el desarrollo del talento de la CPTT, por lo que, la aplicabilidad de este modelo se limita a la etapa de estimación; específicamente en el desarrollo de los elementos externos de la Auditoría de Conocimiento Técnico (ACT) y los elementos internos de la Auditoría del Talento (AT), que se pueden visualizar de color morado en la figura 7. Dentro del análisis externo la ACT contempla el análisis de los aspectos técnicos, tecnológicos y normativos, y dentro del análisis interno la AT contempla la evaluación del talento con base en las variables para la determinación del talento propuesto por Gómez (2015) y que serán desarrollados posteriormente en este capítulo.

Auditoría de Conocimiento de la CPTT

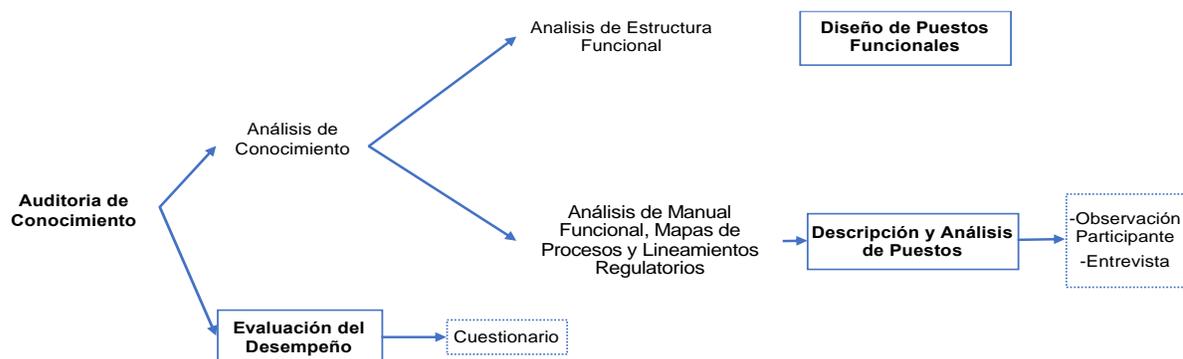


Figura 8

Elementos de la Auditoría de Conocimiento

Fuente: Elaboración propia con base en administración de recursos humanos, (Chiavenato) 2011, Mc Graw Hill

Salas y Ponjuán (2014), Mencionan que:

una auditoría del conocimiento busca hacer un análisis del entorno en donde éste es aplicado, mediante un estudio de las políticas y prácticas organizacionales en materia de conocimiento, de la estructura de la información y del conocimiento, así como su flujo. Cuando en una institución se realiza una revisión exhaustiva del conocimiento presente en sus procesos principales, se intenta perfeccionarlos y proponer modificaciones que puedan optimizarlos, obteniendo a su vez las áreas más susceptibles de problemas. (p.306)

Por ello, con la auditoría de conocimiento de la CPTT se busca como primera parte identificar el conocimiento explícito con que cuenta la organización, alineándolo a los diversos elementos que intervienen en el desarrollo de sus procesos, para identificar las competencias requeridas para la ejecución del puesto y posteriormente evaluar el conocimiento de los colaboradores para la ejecución de sus funciones.

Análisis del conocimiento

El análisis del conocimiento se planteó con el propósito de verificar que los elementos que intervienen en el desarrollo de los procesos de la CPTT se encontraran explícitos en el manual funcional de la coordinación; tomando como base la metodología de análisis funcional desarrollada por Gómez (2015) para la CFE.

Este análisis se ejecutó tomando como base la metodología de análisis funcional para la CFE propuesta por Gómez (2015), para de esta manera distinguir los diferentes niveles jerárquicos existentes en la CPTT y proseguir con la determinación de sus funciones. Esta metodología consta de tres elementos:

1. Identificación de los puestos funcionales existentes en una organización.
2. Determinación del nivel funcional correspondiente al puesto.
3. Determinación de las funciones de cada puesto conforme al nivel funcional previamente identificado.

Para ello, en la semana del 02 al 06 de marzo del 2020 se llevaron a cabo una serie de reuniones de apertura en las instalaciones del Tecnológico Nacional de México Campus Querétaro, con el fin de alinear el manual funcional vigente conforme la metodología de análisis funcional. En estas reuniones se contó con la participación de 9 especialistas de la CPTT quienes fueron escogidos por el líder de la coordinación debido al conocimiento y experiencia en los procesos de capacitación y desarrollo de personal, así como de los sistemas de gestión.

Durante esta primera intervención la Dra. María Teresa Gómez Saldaña, quien fungió como asesora del modelo de sostenibilidad y competitividad basado en la gestión del conocimiento, dotó a los especialistas de la CPTT de las herramientas requeridas para realizar el proceso de intervención; tales como el modelo de sostenibilidad y competitividad basado en la gestión del conocimiento presentado en el subtema anterior y la metodología de análisis funcional para la CFE.

Análisis de la estructura funcional.

Como parte inicial del análisis del conocimiento, fue ejecutado en conjunto con los especialistas un proceso de revisión de la estructura funcional de los puestos de la CPTT vigente al mes de marzo del 2020, con el cual, de acuerdo con el primer elemento de la metodología de análisis funcional para la CFE, se identificó que la CPTT se encontraba dividida en una Oficina Nacional y seis Residencias Regionales; dónde, para efecto de este proyecto y por intereses propios de la organización, los especialistas determinaron únicamente tomar en consideración a la Oficina Nacional.

La estructura orgánica de la Oficina Nacional constaba hasta ese momento de una coordinación, una unidad, tres auxiliarías, una escuela de supervisores, tres gerencias, seis subgerencias, 15 departamentos y la representación de las residencias regionales, como se puede visualizar en el organigrama convenido 2020 para las oficinas nacionales de la CPTT que se encuentra en el anexo 1 de este documento.

Teniendo como referente la estructura orgánica vigente, se realizó un diagrama con base en la perspectiva de los sistemas sociales en las organizaciones que propone Newstrom (2011), que se puede visualizar en la figura 9, en el cual se pudiera representar a la CPTT desde una perspectiva de unidades sociales, en donde cada una de las gerencias interactúan y colaboran entre sí para la consecución de sus objetivos; apoyadas en las auxiliarías, la

unidad y la escuela de supervisores. Para este diagrama fue otorgado un color diferente a cada área para de esta manera facilitar su identificación en las etapas posteriores del proyecto.

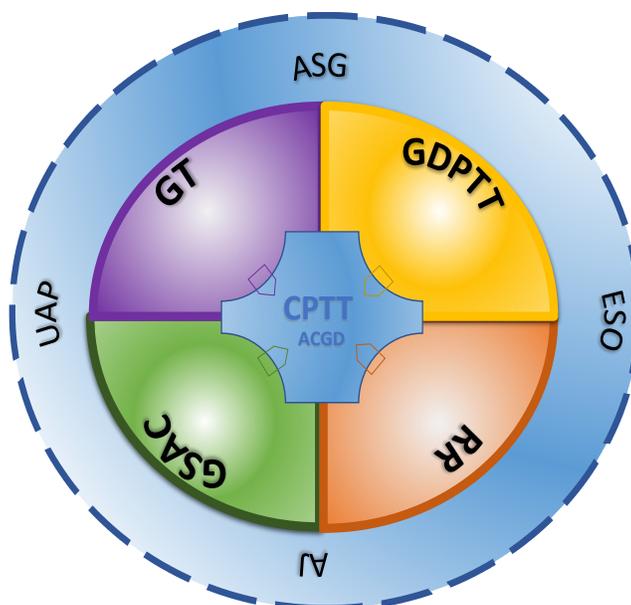


Figura 9

CPTT Desde una Perspectiva de Unidades Sociales

Fuente. Elaborado por Gómez, Otero y Hernández (2020) con base en Newstrom (2011)

Una vez identificados los puestos funcionales la CPTT, se procedió a determinar el nivel funcional correspondiente a cada puesto, conforme a la metodología de análisis funcional para la CFE (Gómez, 2008), que propone que toda organización desarrolla sus funciones al trabajar de manera coordinada con cinco niveles funcionales, como se puede observar en la tabla 8, los cuales cuentan con diferentes líneas de autoridad y responsabilidades de acuerdo con su orden jerárquico.

De esta manera para determinar el nivel funcional perteneciente a cada uno de los puestos de la CPTT previamente identificados, fue realizada una lluvia de ideas donde los especialistas discutieron la aplicabilidad de los niveles funcionales propuestos en la metodología, en contraste con las funciones y responsabilidades de los puestos expresos en el organigrama convenido 2020 para las oficinas nacionales de la CPTT (véase anexo 1).

Tabla 8

Niveles Funcionales de la Metodología de Análisis Funcional

NIVELES FUNCIONALES	
ESTRUCTURA FUNCIONAL	DESCRIPCIÓN
EF01	Estratégico
EF02	Directivo
EF03	Mando Medio Supervisor
EF04	Mando Medio
EF05	Personal Técnico
EF06	Personal Administrativo

Fuente. Gómez (2015)

Como resultado de la lluvia de ideas fueron determinados los siguientes niveles:

- 1 puesto en el nivel EF01 (Estratégico)
- 10 puestos en el nivel EF02 (Directivo)
- 19 puestos en el nivel EF03 (Mando Medio Supervisor)

Al alinear cada nivel con lo propuesto por la metodología, a cada puesto funcional le fueron asignadas siglas y una clave de perfil funcional con las cuales serían identificados, como se puede visualizar en la tabla 9.

Tabla 9

Puestos Funcionales de la CPTT

PUESTOS FUNCIONALES DE LA CPTT			
Clave PF	ClaveEF	DESCRIPCIÓN	SIGLAS
PF001	EF01	COORDINACIÓN DE PROYECTOS DE TRANSMISIÓN Y TRANSFORMACIÓN	CPTT
PF002	EF02	UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN Y PRESUPUESTOS	UAP
PF003	EF02	GERENCIA TÉCNICA DE PROYECTOS DE TRANSMISIÓN Y TRANSFORMACIÓN	GT
PF004	EF02	SUBGERENCIA DE INGENIERIA DE SUBESTACIONES	GT_SIS
PF005	EF02	SUBGERENCIA DE INGENIERIA DE LINEAS DE TRANSMISIÓN	GT_SILT
PF006	EF02	GERENCIA DE DESARROLLO DE PROYECTOS DE TRANSMISIÓN Y TRANSFORMACIÓN	GDPTT
PF007	EF02	SUBGERENCIA DE ACTIVIDADES PREVIAS DE PROYECTOS DE TRANSMISIÓN Y TRANSFORMACIÓN	GD_SAP
PF008	EF02	SUBGERENCIA DE CONSTRUCCIÓN DE PROYECTOS DE TRANSMISIÓN Y TRANSFORMACIÓN.	GD_SCP
PF009	EF02	GERENCIA DE SEGUIMIENTO Y ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS	GSAC
PF010	EF02	SUBGERENCIA DE ANÁLISIS Y CONTROL DE CONTRATOS	GSAC_SACC
PF011	EF02	SUBGERENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS DE PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA	GSAC_SACPI
PF012	EF03	AUXILIARÍA JURÍDICA	CCPTT_AJ
PF013	EF03	AUXILIARÍA DE CONTROL DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO	CCPTT_ACGD
PF014	EF03	AUXILIARÍA DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN	CPTT_ASG
PF015	EF03	ESCUELA DE SUPERVISORES DE OBRA	CPTT_ESO
PF016	EF03	DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS	UAP_DP
PF017	EF03	DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS	UAP_DSA
PF018	EF03	DEPARTAMENTO DE INGENIERIA ELECTROMECAÁNICA DE SUBESTACIONES	SIS_DIE
PF019	EF03	DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA CIVIL DE SUBESTACIONES	SIS_DIC SIS_DIP
PF020	EF03	DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA DE PROTECCIONES, CONTROL Y COMUNICACIONES	
PUESTOS FUNCIONALES DE LA CPTT			
PF021	EF03	DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA ELECTROMECAÁNICA DE LÍNEAS DE TRANSMISIÓN	SILT_DIELT
PF022	EF03	DEPARTAMENTO DE INGENIERIA CIVIL DE LINEAS DE TRANSMISIÓN	SILT_DICLT
PF023	EF03	DEPARTAMENTO DE SITIOS Y TRAYECTORIAS	SILT_DST
PF024	EF03	DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y DESARROLLO DE NEGOCIOS	GDPTT_DIM
PF025	EF03	DEPARTAMENTO DE GESTIÓN AMBIENTAL, SOCIAL Y ARQUEOLÓGICO	SAP_DGA
PF026	EF03	DEPARTAMENTO DE ADQUISICIÓN DE DERECHOS INMOBILIARIOS	SAP_DADI
PF027	EF03	DEPARTAMENTO DE PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS	SCP_DPC
PF028	EF03	DEPARTAMENTO DE COORDINACIÓN DE PUESTA EN SERVICIO	SCP_DCP
PF029	EF03	DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CONTRATOS	SACC_DCC
PF030	EF03	REPRESENTANTES DE PROYECTOS	SACPI_RP

Fuente. Gómez, Otero y Hernández (2020)

Análisis de manual funcional, mapas de procesos y lineamientos regulatorios.

Una vez determinados los diferentes niveles de la estructura funcional, de manera simultánea, se analizó el manual funcional de la oficina nacional de la CPTT en conjunto con los especialistas para determinar si éste se encontraba alineado conforme a la metodología de análisis funcional para la CFE (Gómez, 2008), el sistema integral de gestión a través de los mapas de procesos de la organización y el PRODESEN.

La metodología de análisis funcional para la CFE (Gómez, 2008), expresa que cada uno de los puestos redactados en el manual funcional de una organización debe responder a una función genérica, la cual describa la razón de ser del área a la que pertenece, y de 8 a 10 funciones generales que describan las acciones globales que se deben realizar para alcanzar el objetivo de la misma. Para que éstas funciones se encuentren redactadas correctamente, la metodología de análisis funcional para la CFE (Gómez, 2008), propone el siguiente orden:

1. Un verbo en infinitivo, el cual debe estar alineado conforme al nivel funcional correspondiente (véase anexo 2) y que debe ser único dentro de la lista de funciones del área y del puesto.
2. El objeto o personas sobre quienes recae la acción del verbo referido
3. Las directrices, normativas, el sistema, procedimiento o técnica utilizada para realizar la función (condición). Responde a las preguntas: ¿con base en?, ¿de acuerdo a?, ¿considerando que?, ¿en dónde?
4. Verbo en infinitivo.
5. El objeto o personas sobre quienes recae la acción del verbo referido.

Por otra parte, cada una estas funciones debían encontrarse alineadas conforme a lo explicitado en el sistema integral de gestión de la CFE por medio de sus mapas de procesos; ya que cada uno de los puestos al estar ligado a un área de la organización, y ésta a su vez a la coordinación, trabaja de manera coordinada para el logro de los objetivos y en diversas ocasiones la ejecución de sus funciones depende de lo realizado por otras áreas, de tal forma que ninguna de las funciones es ejecutada de manera independiente. Derivado de ello, se realizó un análisis de los mapas de procesos de la CPTT, del cual se obtuvo un diagrama de interacciones colaborativas, que se puede visualizar en la figura 10, donde de manera gráfica se observa bajo el mismo criterio de identificación de colores para cada área, el número del

proceso en el que interactúa cada una de las áreas. En el centro del diagrama se observan los 18 procesos pertenecientes al mapa de procesos de la CPTT, el cual se encuentra en el anexo 3 de este documento.

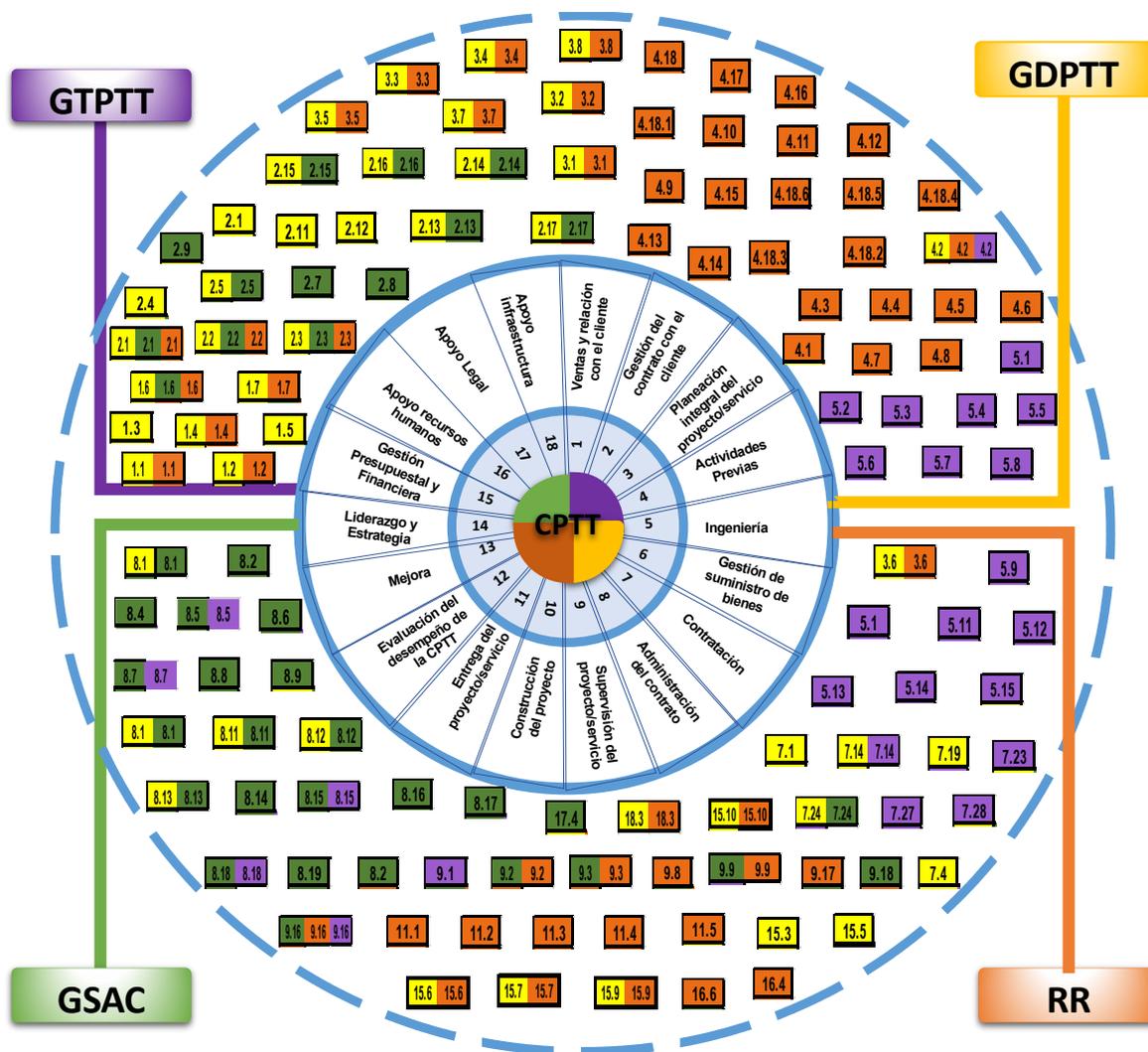


Figura 10

Diagrama de interacciones colaborativas de la CPTT

Fuente. Gómez, Otero y Hernández (2020)

Como última parte dentro del análisis de manual funcional, mapas de procesos y lineamientos regulatorios, fue necesario revisar cada una de las funciones en virtud de los lineamientos dictados en el Programa de Desarrollo del Sistema Eléctrico Nacional PRODESEN, el cual establece a detalle la planeación anual nacional en términos de electricidad y que para el periodo 2020-2034 estableció los siguientes principios y acciones prioritarias:

1. Seguridad energética nacional
2. Garantizar el suministro de energía eléctrica conforme al crecimiento económico nacional, en condiciones de calidad, cantidad y precio al consumidor
3. Asegurar una competencia, equidad e igualdad en condiciones, con respecto a las regulaciones de CFE
4. Asegurar rentabilidad y retorno de capital de inversiones en empresas del mercado eléctrico
5. Aumentar la generación con energías limpias y renovables, cumpliendo con los objetivos de la ONU en relación con el cambio climático y reducción de emisiones.
6. Regulaciones, lineamientos, permisos y autorizaciones
7. Equilibrio responsable en las tarifas, en relación con costos.

Con los elementos obtenidos de este análisis fue posible comenzar con el proceso de actualización del manual funcional, el cual requería encontrarse alineado conforme a los elementos previamente identificados, con el fin de explicitar el conocimiento. Este proceso contó con una etapa de adecuación, revisión, verificación y validación (véase tabla 10), con la intervención de los especialistas de cada una de las áreas funcionales expresadas en el organigrama convenido 2020 para las oficinas nacionales y se llevó a cabo por medio de plataformas electrónicas.

Diseño de puestos funcionales.

➤ Estructura orgánica de la CPTT 2021:

Como consecuencia del proceso de actualización del manual funcional donde se participó en conjunto con los especialistas de la CPTT, se realizó la propuesta de una nueva estructura orgánica con el fin de dar respuesta a los nuevos requerimientos del ambiente interno y externo de la CFE como parte del sistema en el que se desenvuelve. La nueva propuesta de organigrama se puede visualizar en el anexo 3 de este documento.

La nueva estructura orgánica pasó de contar con 30 puestos funcionales a 39 puestos, como se puede observar en la tabla 11, donde los cambios de mayor relevancia fueron la integración de un departamento especializado en la gestión del capital humano, talento y desarrollo organizacional, al igual que la transición de la auxiliaría de control, gestión y

desempeño a una unidad con dos departamentos a su cargo; lo que generó que dentro del manual funcional se contemplaran elementos que coadyuvaran en la competitividad y

Tabla 10
Proceso de Actualización de Manual Funcional

	Adecuación	Revisión	Verificación	Validación
Descripción	Conforme a la metodología de análisis funcional, los mapas de procesos, y lineamientos regulatorios.	Realizada por los encargados del puesto funcional.	Realizada por los especialistas de los sistemas de gestión y desarrollo del talento.	Realizada por el Coordinador de la CPTT.
Fechas	De abril 2020 a Diciembre 2020	De Diciembre 2020 a Enero 2021	De Enero 2021 a Marzo 2021	Abril 2021

Fuente. Elaboración Propia

sostenibilidad de la organización, mostrando un gran interés por el desarrollo del talento, lo que potencializó la atención de los especialistas en este proyecto.

Esta estructura orgánica requirió de nuevas claves de perfil funcional, la integración de nuevas siglas y la reestructuración de la identificación por colores de cada área, como se puede observar en la tabla 12. Otero (2021) presenta en su investigación de Redes de Colaboración en la Coordinación de Proyectos de Transmisión y Transformación (CPTT) de la CFE, un diagrama de colaboración desde la perspectiva de unidades sociales como resultado de estas adecuaciones a la estructura de la CPTT.

Descripción de puestos funcionales.

➤ Manual Funcional de la CPTT 2021:

Como resultado del proceso de actualización del manual funcional, se realizó la propuesta del manual funcional 2021, el cual se redactó con base en los elementos descritos en el capítulo 2 de este documento. El manual incluyó 14 funciones para el puesto de Coordinador de Proyectos de Transmisión y Transformación, las cuales describieron el quehacer general de toda la coordinación y a partir de las que se desplegaron las funciones

particulares de cada área y a su vez la injerencia que tienen en los 38 puestos que conforman a la CPTT. A este proceso se le denominó “alineación funcional” y se creó una herramienta en

Tabla 11

Cambios en la estructura orgánica de la CPTT

CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA ORGÁNICA	
PUESTO FUNCIONAL 2020	PUESTO FUNCIONAL 2021
SUBGERENCIA DE CONSTRUCCIÓN DE PROYECTOS DE TRANSMISIÓN Y TRANSFORMACIÓN.	SUBGERENCIA DE PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS DE TRANSMISIÓN Y TRANSFORMACIÓN
AUXILIARÍA JURÍDICA	UNIDAD JURÍDICA
AUXILIARÍA DE CONTROL DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO	UNIDAD DE CONTROL GESTIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
AUXILIARÍA DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN	AUXILIARÍA DE SEGUIMIENTO TÉCNICO ADMINISTRATIVO
DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS	DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS Y SERVICIOS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS	
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y DESARROLLO DE NEGOCIOS	AUXILIARÍA DE LOS SISTEMAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y DESARROLLO DE NEGOCIOS
DEPARTAMENTO DE COORDINACIÓN DE PUESTA EN SERVICIO	UNIDAD DE SERVICIOS DE COMISIONAMIENTO
PUESTOS DE NUEVA CREACIÓN	
	DEPARTAMENTO DE ASUNTOS CONTENCIOSOS
	DEPARTAMENTO DE ASESORÍA JURÍDICA
	DEPARTAMENTO DE CONTROL GESTIÓN
	DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
	DEPARTAMENTO DE GESTION DEL CAPITAL HUMANO, TALENTO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL
	DEPARTAMENTO DE ESTANDARIZACIÓN PARA EL COMISIONAMIENTO
	DEPARTAMENTO DE COORDINACIÓN DE PUESTA EN OPERACIÓN
	DEPARTAMENTO DE ANÁLISIS DE CONTRATOS

Fuente. *Elaboración propia*

un libro de excel como apoyo a éste. En el anexo 4 se pueden observar las 14 funciones de la coordinación.

Identificación de las competencias requeridas para el puesto.

Como parte consecutiva a la descripción de los puestos funcionales contenida en el manual funcional de la CPTT, se procedió a identificar las competencias requeridas por el

talento humano para una eficiente ejecución de los procesos inherentes al cargo. Esta etapa se ejecutó tomando como referencia la ecuación para la determinación del capital humano desarrollada por Gómez (2015), la cual fue validada por el colegiado de la Universidad Autónoma Metropolitana unidad Iztapalapa.

Tabla 12

Puestos Funcionales de la CPTT 2021

PUESTOS FUNCIONALES DE LA CPTT 2021			
Clave PF	ClaveEF	DESCRIPCIÓN	SIGLAS
PF001	EF01	COORDINACIÓN DE PROYECTOS DE TRANSMISIÓN Y TRANSFORMACIÓN	CPTT
PF002	EF03	AUXILIARÍA DE SEGUIMIENTO TÉCNICO ADMINISTRATIVO	CPTT_ASTA
PF003	EF03	AUXILIARÍA DE LOS SISTEMAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y DESARROLLO DE NEGOCIOS	CPTT_ASGIMD
PF004	EF03	ESCUELA DE SUPERVISORES DE OBRA	CPTT_ESO
PF005	EF02	UNIDAD JURÍDICA	UJ
PF006	EF02	UNIDAD DE CONTROL GESTIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	UCGED
PF007	EF02	UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN Y PRESUPUESTOS	UAP
PF008	EF02	UNIDAD DE SERVICIOS DE COMISIONAMIENTO	USC
PF009	EF02	GERENCIA DE DESARROLLO DE PROYECTOS DE TRANSMISIÓN Y TRANSFORMACIÓN	GDPTT
PF010	EF02	SUBGERENCIA DE ACTIVIDADES PREVIAS DE PROYECTOS DE TRANSMISIÓN Y TRANSFORMACIÓN	GD_SAPTT
PF011	EF02	SUBGERENCIA DE PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS DE TRANSMISIÓN Y TRANSFORMACIÓN	GD_SPCPTT
PF012	EF02	GERENCIA TÉCNICA DE PROYECTOS DE TRANSMISIÓN Y TRANSFORMACIÓN	GT
PF013	EF02	SUBGERENCIA DE INGENIERÍA DE SUBESTACIONES	GT_SIS
PF014	EF02	SUBGERENCIA DE INGENIERÍA DE LÍNEAS DE TRANSMISIÓN	GT_SILT
PF015	EF02	GERENCIA DE SEGUIMIENTO Y ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS	GSAC
PF016	EF02	SUBGERENCIA DE ANÁLISIS Y CONTROL DE CONTRATOS	GSAC_SACC
PF017	EF02	SUBGERENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS DE PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA	GSAC_SACPI
PF018	EF03	DEPARTAMENTO DE ASUNTOS CONTENCIOSOS	UJ_DAC
PF019	EF03	DEPARTAMENTO DE ASESORÍA JURÍDICA	UJ_DAJ
PF020	EF03	DEPARTAMENTO DE CONTROL GESTIÓN	UCGED_DCG
PF021	EF03	DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	UCGED_DED
PF022	EF03	DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS Y SERVICIOS	UAP_DPS
PF023	EF03	DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO, TALENTO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	UAP_DGCHTDO
PF024	EF03	DEPARTAMENTO DE ESTANDARIZACIÓN PARA EL COMISIONAMIENTO	USC_DEC
PF025	EF03	DEPARTAMENTO DE COORDINACIÓN DE PUESTA EN OPERACIÓN	USC_DCPO
PF026	EF03	DEPARTAMENTO DE GESTIÓN AMBIENTAL, SOCIAL Y ARQUEOLÓGICO	SAP_DGASA
PF027	EF03	DEPARTAMENTO DE ADQUISICIÓN DE DERECHOS INMOBILIARIOS	SAP_DADI
PF028	EF03	DEPARTAMENTO DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN DE PROYECTOS	SPCPTT_DPPP
PF029	EF03	DEPARTAMENTO DE ANÁLISIS Y CONTROL DE PROYECTOS	SPCPTT_DACP
PF030	EF03	DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA ELECTROMECÁNICA DE SUBESTACIONES	SIS_DIES
PF031	EF03	DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA CIVIL DE SUBESTACIONES	SIS_DIGS
PF032	EF03	DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA DE PROTECCIONES, CONTROL Y COMUNICACIONES	SIS_DIPCC
PF033	EF03	DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA ELECTROMECÁNICA DE LÍNEAS DE TRANSMISIÓN	SILT_DIELT
PF034	EF03	DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA CIVIL DE LÍNEAS DE TRANSMISIÓN	SILT_DICLT
PF035	EF03	DEPARTAMENTO DE SELECCIÓN DE SITIOS Y TRAYECTORIAS	SILT_DSST
PF036	EF03	DEPARTAMENTO DE ANÁLISIS DE CONTRATOS	SACC_DAC
PF037	EF03	DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CONTRATOS	SACC_DCC
PF038	EF03	REPRESENTANTES DE PROYECTOS	SACPI_RP
PF039	EF02	RESIDENCIAS REGIONALES DE CONSTRUCCIÓN DE PROYECTOS DE TRANSMISIÓN Y TRANSFORMACIÓN	CPTT_RRCPTT

Fuente. Elaborado por Gómez, Otero y Hernández (2021)

Esta ecuación contempla 6 variables:

- Conocimiento de la Función (CF), que se refiere a la competencia que posee el colaborador para desempeñar la función que se le ha sido asignada.
- Expertise (E), que se refiere a la capacidad técnica y social requerida para el desarrollo del proceso a su cargo.
- Habilidades cognitivas (HC), que se refiere a las aptitudes del ser humano relacionados con el procesamiento de la información.
- Habilidades Sociales (HS), que se refiere al conjunto de conductas que el ser humano manifiesta en situaciones comunitarias.
- Destrezas (D), que se refiere a la capacidad con que una persona lleva a cabo de manera satisfactoria una tarea o trabajo.
- Conocimiento del Proceso que Realiza (CPR), que se refiere a la capacidad del individuo para ejecutar conocimientos especializados referentes al proceso que ejecuta.

Conforme a la ecuación para la determinación del capital (Gómez, 2015), las variables de conocimiento de la función, habilidades cognitivas, habilidades sociales y destrezas cuentan con un listado de competencias validadas que incluyen una clave y la descripción de cada una de ellas, como se puede observar en los anexos 5, 6, 7 y 8 respectivamente. La expertise se encuentra ligada a las funciones descritas en el manual funcional, y de ella se obtienen los elementos del conocimiento del proceso que realiza.

La identificación de las competencias de cada puesto se llevó a cabo durante el proceso de intervención con los especialistas, quienes a través de una herramienta elaborada con apoyo de un libro de excel, identificaron del listado de competencias validadas, aquellas que fueran requeridas de acuerdo con su nivel funcional para el desempeño eficiente de sus funciones. En la tabla 13 se muestran las competencias requeridas por nivel funcional.

Tabla 13*Identificación de Competencias por Nivel Funcional*

CONOCIMIENTO DE LA FUNCIÓN		
EF01	EF02	EF03
Alta Dirección	Alta Dirección	Alta Dirección
Administración de Proyectos	Administración de Proyectos	Administración de Proyectos
Modelo de negocios	Modelo de negocios	Modelo de negocios
Planeación Estratégica	Planeación Estratégica	Planeación
Inglés Conversacional	Conversacional	Inglés Conversacional
Redacción avanzada	Redacción avanzada	Redacción avanzada
Cultura de servicio	Cultura de servicio	Cultura de servicio
Cultura colaborativa	Cultura colaborativa	Cultura colaborativa
Enfoque sistémico	Enfoque sistémico	Enfoque sistémico
Sistemas de Gestión	Sistemas de Gestión	Sistemas de Gestión
HABILIDADES COGNITIVAS		
EF01	EF02	EF03
Administración del tiempo	Administración del tiempo	Administración del tiempo
Análisis	Análisis	Análisis
Innovación y creatividad	Innovación y creatividad	Innovación y creatividad
Comprensión	Comprensión	Comprensión
Diagnóstico de problemas	Diagnóstico de problemas	Diagnóstico de problemas
Evaluación	Evaluación	Evaluación
Síntesis	Interpretación	Interpretación
	Observación	Observación
	Síntesis	Síntesis
HABILIDADES SOCIALES		
EF01	EF02	EF03
Integrar equipos de trabajo	Integrar equipos de trabajo	Integrar equipos de trabajo
Comunicación asertiva	Comunicación asertiva	Comunicación asertiva
Comunicación corporativa	Comunicación corporativa	Comunicación corporativa
Comunicación interpersonal	Comunicación interpersonal	Comunicación interpersonal
Fomentar principios y valores éticos	Fomentar principios y valores éticos	Fomentar principios y valores éticos
Enfoque estratégico	Enfoque estratégico	Enfoque estratégico
Negociación	Negociación	Negociación
Solución de conflictos interpersonales	Solución de conflictos interpersonales	Solución de conflictos interpersonales
Empatía	Empatía	Empatía
Equidad	Equidad	Equidad
DESTREZAS		
EF01	EF02	EF03
	Manejo de base de datos institucionales	Manejo de base de datos institucionales
	Manejo de hoja de cálculo	Manejo de hoja de cálculo
	Manejo de presentaciones gráficas	Manejo de presentaciones gráficas
	Manejo de procesador de palabras	Manejo de procesador de palabras
	Manejo de software comunicación virtual	Manejo de software comunicación virtual
	Project	Project
	Sistema financiero institucional	Sistema financiero institucional
	Sistema de correo institucional	Sistema de correo institucional
	Manejo de plataformas virtuales	Manejo de plataformas virtuales

Fuente: Elaboración propia basado en Gómez (2015)

Con base en la información contenida en el manual funcional, fue posible identificar los conocimientos del proceso que realiza, los cuales se pueden visualizar en la tabla 14.

Tabla 14*Identificación del Conocimiento del Proceso que Realiza*

CONOCIMIENTO DEL PROCESO QUE REALIZA	
Clave CP	Concepto
CPR_CPTT_001	Conocimiento del Proceso de la CFE
CPR_CPTT_002	Conocimiento del Proceso de la CPTT
CPR_CPTT_003	Administración Presupuestal
CPR_CPTT_004	Contratación y Administración de Proyectos
CPR_CPTT_005	Administración del Talento
CPR_CPTT_006	Administración y Seguimiento de Proyectos
CPR_CPTT_007	Desarrollo Organizacional
CPR_CPTT_008	Sustentabilidad y Competitividad

Fuente. Elaboración propia con base en Gómez (2015)

Dado que los elementos del conocimiento del proceso que realiza fueron tomados con base en la expertise, la cual a su vez toma las bases del manual funcional, en el anexo 9 se puede observar la alineación entre dichas variables.

Evaluación del desempeño.

Como menciona la metodología para el plan de desarrollo de Chiavenato (2011), una vez identificadas las competencias, es requerido realizar una evaluación del desempeño para medir el conocimiento de las personas para ejecutar con eficiencia los procesos de acuerdo al puesto funcional y conforme a los resultados realizar un plan de capacitación, adiestramiento y desarrollo. Para este ejercicio se tomó como base la ecuación para la determinación del capital humano (Gómez, 2015), por lo que una vez identificadas las competencias fue necesario determinar la manera en que se realizaría esta evaluación.

Identificación de nodos colaborativos.

Como se mencionó al principio de este capítulo, a la par de este proyecto se desarrolló una investigación con un enfoque en las redes de colaboración de la CPTT (Otero, 2021), por lo que, tomando de apoyo el material resultado de dicho estudio, se determinó que para

contribuir en el fortalecimiento de una cultura de colaboración, la evaluación ideal para este estudio de caso sería de tipo colaborativa; donde a través de la identificación de las interacciones por proceso entre los diferentes puestos funcionales de la organización se eligiera a las personas que evaluarían cada uno de los puestos. A esto se le denominó nodos colaborativos, y sirvieron para ubicar a quién o a quiénes evaluarían a cada colaborador. Cada especialista dueños de los procesos fueron quienes indicaron las áreas con quienes interactuaban en el desarrollo de los procesos descritos en sus funciones.

Como resultado de esta intervención se obtuvo una matriz de redes de colaboración con la identificación de 38 nodos colaborativos correspondientes a los puestos funcionales de la CPTT. En este sentido, tomando de ejemplo a la Auxiliaría de Seguimiento Técnico Administrativo (ASTA), en la figura 11 se puede observar la manera en que a través del número 1, los dueños del puesto funcional identificaron las áreas con las que interactuaban, siendo éstas quienes los evaluarían. Para el caso del ASTA se identificaron 17 nodos colaborativos.

SIGLAS	CPTT	ASGIMD	ESO	UJ	UCGED	UAP	USC	GDPTT	SAPTT	SPCPTT	GT	SIS	SILT	GSAC	SACC	SACPI	RP	NC
CPTT_ASTA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17

Figura 11

Ejemplo de Nodos Colaborativos del ASTA

Fuente. Elaboración propia con base en Otero (2021)

Elaboración de formulario.

Una vez identificado el mecanismo de evaluación, se procedió con la elaboración de un formulario que permitiera evaluar de manera anónima el nivel de percepción de los colaboradores en el desempeño de cada uno de los ítems de la ecuación para la determinación del capital humano (Gómez, 2015).

Al analizar cada una de las variables de la ecuación para la determinación del capital humano (Gómez, 2015), y buscar el instrumento adecuado para su evaluación, se observó que estas variables se podían clasificar en dos categorías. La primera categoría referente a las habilidades blandas con referencia al Conocimiento de la Función, las Habilidades Cognitivas y las Habilidades Sociales; y la segunda categoría correspondiente a los requerimientos técnicos con referencia a la Expertise, las Destrezas y el Conocimiento del Proceso que Realiza. Con esta clasificación se pudo determinar que para la evaluación de los

requerimientos técnicos se requería de la elaboración de instrumentos de evaluación específicos para cada puesto funcional dependiendo de su nivel de participación para cada una de las funciones descritas en el manual funcional. Lo cual requería de un mayor tiempo de intervención para la elaboración de éstos instrumentos, y de acuerdo con el cronograma del proyecto éste se salía del alcance de la investigación. Por lo que, por acuerdo de los especialistas de la CPTT en conjunto con la asesora del modelo de sostenibilidad y competitividad basado en la gestión del conocimiento, se tomó la decisión de únicamente enfocar los esfuerzos en la aplicación de la evaluación de las variables referentes a la clasificación de las habilidades blandas; ya que de acuerdo con lo expresado en el marco teórico y al estar este proyecto enfocado en el desarrollo de competencias del talento que ocupa puestos de liderazgo (EF01, EF02 y EF03), la ejecución de sus funciones cuentan con una influencia mayor en el desarrollo de las habilidades blandas.

Para ello se buscó una herramienta de evaluación que permitiera realizar este proceso de manera remota. La plataforma escogida fue Google Forms, puesto que ésta proveía de los elementos requeridos para una evaluación anónima, donde el nivel de respuesta por parte de los colaboradores permitía ser monitoreado en todo momento, dotando de resultados previos al analista de datos.

En este formulario fueron descritas las definiciones de cada una de las competencias de las variables de la ecuación correspondientes a la clasificación de habilidades blandas (CF, HC y HS), de tal forma que los evaluadores pudieran identificar la capacidad de la persona en el desempeño las competencias para un desempeño eficiente del puesto, sin que éstos tuvieran conocimiento del tipo de competencia referida. El criterio de evaluación se basó en la escala de Likert, donde:

- 1 = Excelente
- 0.9 = Muy Bien
- 0.8 = Bien
- 0.7 = Regular
- 0.6 = Mal

Como se mencionó en subtemas pasados, con base en la ecuación para la determinación del capital humano (Gómez, 2015), el ítem de expertise se encuentra vinculado a las funciones

inherentes a cada puesto, por lo que la evaluación de éste pudo ser integrado en este proceso a pesar de pertenecer a la clasificación de requerimientos técnicos.

El formulario para la determinación de las habilidades blandas y la expertise de la ecuación para la determinación del capital humano (Gómez, 2015) quedó estructurado por 4 secciones:

1. La determinación del Conocimiento de la función (CF)
2. La determinación de la Expertise (E)
3. La determinación de las Habilidades Cognitivas (HC)
4. La determinación de las Habilidades Sociales (HS)

En la figura 12 se muestra un ejemplo de la manera en que se realizaron las preguntas para determinar el desempeño de cada ítem. En total fueron elaborados 38 formularios correspondiente a los puestos funcionales de la CPTT.

Cuál es el grado de capacidad del Coordinador de Proyectos de Transmisión y Transformación para:

Descripción (opcional)

1. Dirigir, influir y motivar a su equipo de colaboradores, para el logro de objetivos y metas de la organización. *

EXCELENTE

MUY BIEN

BIEN

REGULAR

MAL

Figura 12

Ejemplo de Preguntas Realizadas a Través de Forms

Fuente. Elaboración propia

Evaluación del capital

Con la identificación de los nodos colaborativos y la elaboración del formulario se dio paso a la etapa de evaluación del capital. La cual contó primeramente con un proceso de

concienciación donde se le dio a conocer a cada uno de los involucrados los ítems a evaluar, el mecanismo de evaluación y la herramienta de evaluación a utilizar.

El proceso de concientización constó primeramente de la presentación de la ecuación para la determinación del capital (Gómez, 2015), para que los involucrados estuvieran familiarizados con ella y de esta manera obtuvieran una mejor comprensión de las variables a evaluar, así como de las competencias identificadas de acuerdo al nivel funcional y con base en el manual funcional. Posteriormente se presentó el mecanismo de evaluación, mostrando los nodos colaborativos previamente identificados, para que de esta manera los involucrados tuvieran conocimiento del número de evaluaciones que realizarían y recibirían de manera simultánea. De igual forma se compartió la manera de cómo sería ejecutada la evaluación, otorgando a los interesados de los conocimientos requeridos para la utilización de la plataforma escogida. Este proceso se llevó a cabo a través de reuniones vía remota coordinadas por la asesora del modelo de sostenibilidad y competitividad basado en la gestión del conocimiento y de manera explícita por medio de correos electrónicos.

Como resultado del proceso de concientización se obtuvo la aprobación de los especialistas para su aplicación a los puestos integrados por el coordinador, las auxiliares, las unidades, las gerencias y las subgerencias, omitiendo para esta primera etapa de evaluación a los departamentos, esperando su aplicación en el futuro. La primera etapa contempló la evaluación de 17 puestos funcionales, los cuales se pueden observar en la tabla 15. Una vez aprobada la aplicación del instrumento de evaluación, se definieron las fechas para su ejecución.

Como herramienta de apoyo para la preparación de la evaluación, se elaboró un directorio colaborativo específico para cada uno de los puestos de la CPTT. Este documento integró elementos tales como el puesto funcional del interesado, el nombre del encargado actual del puesto, el correo electrónico institucional de la persona, los puestos a evaluar, el nombre de los encargados actuales de los puestos a evaluar y el link de Google Forms respectivo para su evaluación. En la figura 13 se puede observar el ejemplo del directorio colaborativo para el ASTA.

A pesar de que para esta primera etapa se consideró únicamente la aplicación a 17 puestos de la coordinación, fue necesario elaborar 38 directorios colaborativos

correspondientes a los puestos funcionales de la CPTT, dado el enfoque sistémico de la evaluación colaborativa propuesta a través de los nodos. Por lo que, a pesar de que los niveles departamentales no fueron evaluados, si fungieron como agentes evaluadores en esta etapa.

Tabla 15

Puestos Considerados para la Primera Etapa de Evaluación

PUESTOS CONSIDERADOS PARA LA PRIMERA ETAPA DE EVALUACIÓN

NIVEL	DESCRIPCIÓN	SIGLAS
EF01	COORDINACIÓN DE PROYECTOS DE TRANSMISIÓN Y TRANSFORMACIÓN	CPTT
EF03	AUXILIARÍA DE SEGUIMIENTO TÉCNICO ADMINISTRATIVO	CPTT_ASTA
EF03	AUXILIARÍA DE LOS SISTEMAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y DESARROLLO DE NEGOCIOS	CPTT_ASGIMD
EF03	ESCUELA DE SUPERVISORES DE OBRA	CPTT_ESO
EF02	UNIDAD JURÍDICA	UJ
EF02	UNIDAD DE CONTROL GESTIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	UCGED
EF02	UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN Y PRESUPUESTOS	UAP
EF02	UNIDAD DE SERVICIOS DE COMISIONAMIENTO	USC
EF02	GERENCIA DE DESARROLLO DE PROYECTOS DE TRANSMISIÓN Y TRANSFORMACIÓN	GDPTT
EF02	SUBGERENCIA DE ACTIVIDADES PREVIAS DE PROYECTOS DE TRANSMISIÓN Y TRANSFORMACIÓN	GD_SAPTT
EF02	SUBGERENCIA DE PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS DE TRANSMISIÓN Y TRANSFORMACIÓN	GD_SPCPTT
EF02	GERENCIA TÉCNICA DE PROYECTOS DE TRANSMISIÓN Y TRANSFORMACIÓN	GT
EF02	SUBGERENCIA DE INGENIERÍA DE SUBESTACIONES	GT_SIS
EF02	SUBGERENCIA DE INGENIERÍA DE LÍNEAS DE TRANSMISIÓN	GT_SILT
EF02	GERENCIA DE SEGUIMIENTO Y ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS	GSAC
EF02	SUBGERENCIA DE ANÁLISIS Y CONTROL DE CONTRATOS	GSAC_SACC
EF02	SUBGERENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS DE PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA	GSAC_SACPI

Fuente. Elaboración propia con base en Gómez (2015)

PUESTO FUNCIONAL	Puestos a Evaluar	Encargado	Link de evaluación
AUXILIARÍA DE SEGUIMIENTO TÉCNICO ADMINISTRATIVO CPTT_ASTA	CPTT	Ing. Rafael Ramírez Ríos	https://forms.gle/FycWWpxWbaNTBBjw6
	CPTT_ASIMDN	Ing. Guillermo Haro Garza	https://forms.gle/R57Gpsie7WYKsyN4A
	CPTT_ESO	Ing. Jorge Alberto Barrios	https://forms.gle/6PEHE8B2hHTcL9SZ6
	UJ	Lic. Claudia Macías Herrera	https://forms.gle/VgbvkAn88Q83DMUz6
	UCGED	Ing. Patricia Esteban Antonio	https://forms.gle/omyZpyDpn61DbmEMA
LIC. OCTAVIANO ARÉVALO ESTRADA	UAP	MC. César Dzib Escamilla	https://forms.gle/3pgQGTa6DVVmUGtS6
	USC	Ing. Daniel Espinoza Ortiz	https://forms.gle/3be9jJgpQzSi7AMTA
	GDPTT	Ing. Salvador Román Ochoa	https://forms.gle/IM87dM6b4fnUWzNe6
	GD_SAPTT	Biol. Veneranda Rubio Pérez	https://forms.gle/KLwzqrPoj4RMvHiH6
	GD_SPCPTT	Ing. Nazario Hernández Barrada	https://forms.gle/3rxxqobkUPrFnP8DA
octaviano.arevalo@cfe.mx	GT	Ing. Hugo Asael Cruz Alavez	https://forms.gle/tZwFTof5Sf4JwEYA
	GT_SIS	Ing. Pedro Romano Gaytán	https://forms.gle/9K8sfecd4fPjq1H6
	GT_SILT	Ing. Miguel Navarro Valle	https://forms.gle/8TwwUbf7HzHzKdfKA
	GSAC	Ing. Manuel de Jesús López López	https://forms.gle/pPmoaAxSdBaZ9o7o6
	GSAC_SACC	Ing. Víctor Hernández Ojeda	https://forms.gle/tShiDza5W5ntbTnf6
GSAC_SACPI	Ing. Héctor Alejandro Zúñiga Platas	https://forms.gle/XBQZK3BfjN2tNScx6	

Figura 13

Ejemplo de Directorio Colaborativo del ASTA

Fuente. Elaboración propia con base en Otero (2021)

Una vez elaborados los directorios colaborativos se procedió a enviar un correo electrónico de manera individual a los encargados de cada puesto funcional. Este correo contenía el directorio colaborativo correspondiente, las fechas para ejecutar la evaluación y una serie de instrucciones para dar respuesta al formulario.

El periodo comprendido para la evaluación fue del 16 de marzo del 2021 al 09 de abril del 2021, sin embargo, por situaciones ajenas a la investigación, no fue posible que los involucrados pudieran responder a todas las evaluaciones habiendo algunas evaluaciones pendientes por realizar como se puede observar en la tabla 16.

La información obtenida a partir de la aplicación del instrumento de evaluación sirvió para determinar la puntuación del capital humano en virtud de los ítems de la ecuación para la determinación del capital (Gómez, 2015).

Tabla 16*Total de Evaluaciones Realizadas en la Primera Etapa*

DESCRIPCIÓN	Requerido	Realizado	Evaluaciones Faltantes
COORDINACIÓN DE PROYECTOS DE TRANSMISIÓN Y TRANSFORMACIÓN	10	9	<u>1</u>
AUXILIARÍA DE SEGUIMIENTO TÉCNICO ADMINISTRATIVO	15	13	<u>2</u>
AUXILIARIA DE LOS SISTEMAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y DESARROLLO DE NEGOCIOS	11	9	<u>2</u>
ESCUELA DE SUPERVISORES DE OBRA	11	11	<u>0</u>
UNIDAD JURIDICA	15	14	<u>1</u>
UNIDAD DE CONTROL GESTIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	11	10	<u>1</u>
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN Y PRESUPUESTOS	17	13	<u>4</u>
UNIDAD DE SERVICIOS DE COMISIONAMIENTO	15	13	<u>2</u>
GERENCIA DE DESARROLLO DE PROYECTOS DE TRANSMISIÓN Y TRANSFORMACIÓN	15	12	<u>3</u>
SUBGERENCIA DE ACTIVIDADES PREVIAS DE PROYECTOS DE TRANSMISIÓN Y TRANSFORMACIÓN	15	11	<u>4</u>
SUBGERENCIA DE PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS DE TRANSMISIÓN Y TRANSFORMACIÓN	15	11	<u>4</u>
GERENCIA TÉCNICA DE PROYECTOS DE TRANSMISIÓN Y TRANSFORMACIÓN	15	11	<u>4</u>
SUBGERENCIA DE INGENIERÍA DE SUBESTACIONES	11	7	<u>4</u>
SUBGERENCIA DE INGENIERÍA DE LÍNEAS DE TRANSMISIÓN	11	5	<u>6</u>
GERENCIA DE SEGUIMIENTO Y ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS	15	8	<u>7</u>
SUBGERENCIA DE ANÁLISIS Y CONTROL DE CONTRATOS	12	6	<u>6</u>
SUBGERENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS DE PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA	12	7	<u>5</u>

Fuente. Elaboración propia

Determinación del capital humano.

Con la información obtenida a partir de la aplicación del instrumento de evaluación se procedió a obtener la determinación del capital humano de los puestos contemplados en la primera etapa de evaluación, con base en la ecuación propuesta por Gómez (2015). Como se

mencionó en subtemas anteriores, esta ecuación contempla 6 variables para la determinación del capital: El conocimiento de la función, la Expertise, las Habilidades cognitivas, las Habilidades Sociales, las Destrezas y los Conocimientos del Proceso que Realiza. Para cada una de estas variables se establece un factor de ponderación μ validado, el cual varía dependiendo del nivel funcional, establecido en la metodología de análisis funcional para la CFE (Gómez, 2008). Estos factores de ponderación cuentan con un enfoque sistémico, por lo que tanto de manera horizontal como de manera vertical, los factores suman 1. Esto representa el nivel de importancia del desarrollo de las competencias contenidas en cada variable dependiendo del nivel funcional al que pertenece. Es decir, que de manera práctica el coordinador de proyectos de transmisión y transformación quién pertenece a un nivel EF01, requiere tener desarrolladas en mayor medida las variables de CF, E, HC y HS (habilidades blandas) en contraste con la D y el CPR (requerimientos técnicos); lo cual apoya lo propuesto por Newstrom (2011). En la tabla 17 se puede observar la distribución de los factores de ponderación por variable y nivel funcional.

La suma de los factores de ponderación da como resultado a la ecuación del capital humano. Su representación gráfica se puede observar en la figura 14.

$$CH = f(\mu_1 CF + \mu_2 E + \mu_3 HC + \mu_4 HS + \mu_5 D + \mu_6 CPR)$$

Figura 14

Ecuación para la Determinación del Capital Humano

Fuente. Gómez (2015)

Tabla 17

Factores de Ponderación por Variable y Nivel Funcional de la Ecuación para la Determinación del Capital

FACTORES DEL TALENTO		NIVEL FUNCIONAL					
ClaveFP	VARIABLE	EF01	EF02	EF03	EF04	EF05	EF06
μ1	Conocimiento (CF)	0.17	0.17	0.17	0.17	0.16	0.16
μ2	Expertise (E)	0.21	0.19	0.17	0.15	0.14	0.14
μ3	Habilidad Cognitiva (HC)	0.19	0.18	0.18	0.17	0.15	0.13
μ4	Habilidad Social (HS)	0.19	0.18	0.17	0.15	0.16	0.15
μ5	Destreza (D)	0.05	0.07	0.13	0.21	0.25	0.29
μ6	CPR (Proceso)	0.19	0.21	0.18	0.15	0.14	0.13

Fuente. Gómez (2015)

El proceso de obtención del valor de la determinación del capital contempló los siguientes elementos:

1. **Promedio por competencia.** Se realizó un promedio por competencia evaluada de cada una de las variables, omitiendo las calificaciones máximas y mínimas para de esta manera obtener calificaciones lo más objetivas posibles.
2. **Promedio por variable.** Una vez obtenidos los promedios por competencia se generó un promedio por variable.
3. **Multiplicación por el factor de ponderación de la ecuación.** Una vez obtenido el promedio por variable, éste se multiplicó por el factor de ponderación de la ecuación, Lo cual permitió obtener una ponderación de la variable.
4. **Suma de las ponderaciones de la variable.** Una vez obtenido el valor de cada una de las variables se procedió a realizar la suma de cada una de ellas, obteniendo de esta manera el valor de la determinación del capital humano.

Un punto importante a considerar fue que como se vio en el subtema anterior, no fue posible realizar la evaluación de las variables de Destreza y Conocimiento del Proceso que Realiza, por lo que, por consejo de la asesora del modelo de sostenibilidad y competitividad basado en la gestión del conocimiento, se otorgó una calificación de 0.9 a dichas variables, dando por entendido que ejecutan dichos procesos de manera Muy Bien, para que de esta

manera se pudiera obtener la determinación del capital sin alterar significativamente los resultados.

Este proceso fue ejecutado para los 17 puestos funcionales evaluados, del cual se pudieron obtener de manera particular los siguientes elementos:

- Las brechas existentes entre cada una de las competencias evaluadas y lo obtenido.
- Las brechas existentes entre lo requerido por cada una de las variables y lo obtenido.
- La brecha existente entre lo requerido por cada factor de ponderación validado y lo obtenido.
- La brecha existente entre el resultado de la determinación del capital.

Con la identificación de estos elementos se entregó un informe a la CPTT con los resultados de la determinación del capital humano de los 17 puestos evaluados, lo cual sirvió de apoyo para conocer la situación actual del desempeño de las competencias por función y posteriormente realizar el plan de desarrollo personal y profesional individual.

Con los resultados de esta etapa se pudo observar que el coordinador de proyectos de transmisión y transformación (CPTT) fue quien obtuvo la menor brecha con valor de 5%, y una determinación del capital del 95%. En contraparte los encargados de la unidad de administración de presupuestos (UAP) y de la subgerencia de programación y control de proyectos de transmisión y transformación (SPCPTT) fueron los que obtuvieron la brecha mayor con valor de 11%, y una determinación del capital del 89%. Estos resultados denotan la percepción de los colaboradores en cuanto a la ejecución de las competencias requeridas para desempeñar de manera eficiente sus funciones. En la figura 15 se pueden observar los resultados de la determinación del capital y las brechas existentes de cada uno de los puestos evaluados.

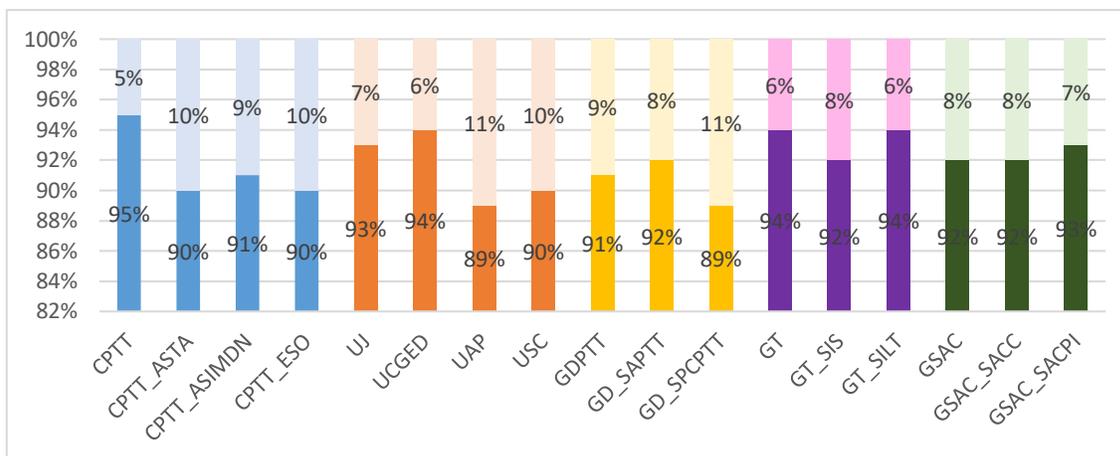


Figura 15

Determinación del Capital por Puesto Funcional

Fuente. Elaboración propia con base en Gómez (2015)

Desde una perspectiva de unidades sociales se encontró que la unidad de control gestión y evaluación del desempeño fue el área que obtuvo la menor brecha con 6% y una determinación del capital del 94% y por contraparte nuevamente la unidad de administración y presupuestos (UAP) fue el área que obtuvo la mayor brecha con 11% y una determinación del capital del 89%, como se puede observar en la figura 16.

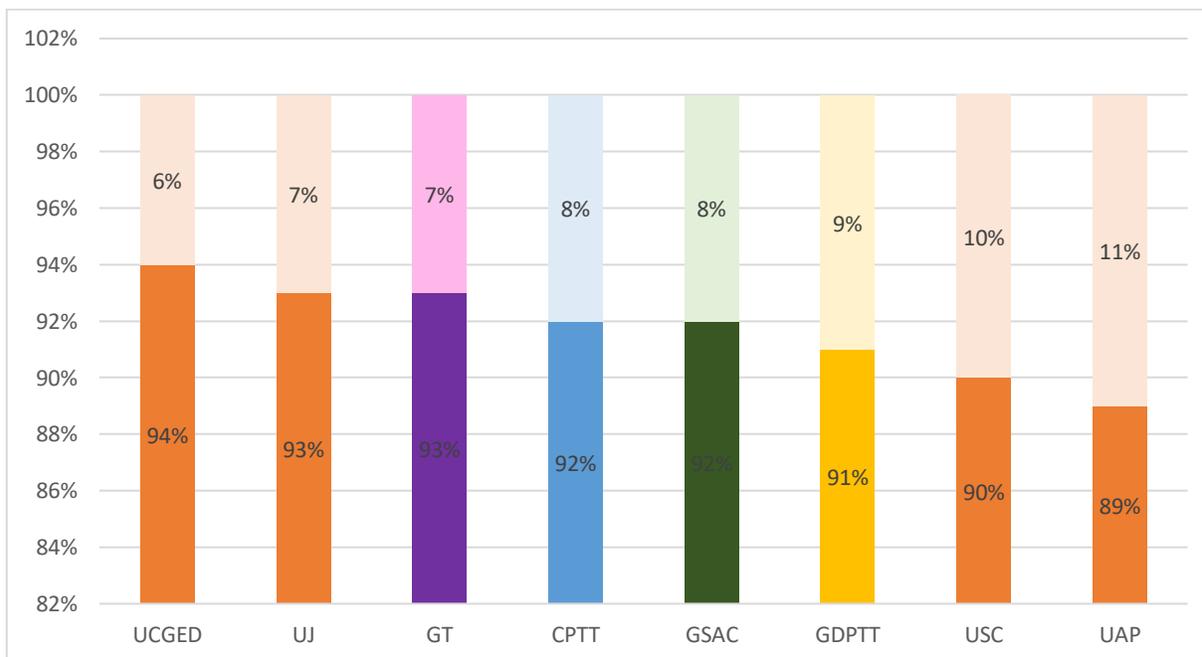


Figura 16

Determinación del Capital por Unidades Sociales

Fuente. Elaboración propia con base en Gómez (2015)

De manera global la Coordinación en conjunto con los puestos funcionales obtuvo un valor de 92% y una brecha del 8% como se puede visualizar en la figura 17.



Figura 17

Determinación del Capital de la CPTT

Fuente. Elaboración propia con base en Gómez (2015)

Resultados

Capítulo 5. Propuesta de Plan de Desarrollo Personal y Profesional

La identificación de las brechas existentes en cada una de las competencias pertenecientes a las variables de la ecuación para la determinación del capital permitió realizar una serie de análisis con el objetivo de generar el diseño de una propuesta de plan de desarrollo personal y profesional que incluyera planes de carrera y cuadros de remplazo. Lo cual se presenta en este último capítulo y hace referencia a la etapa de capacitación y desarrollo del personal mencionado por Chiavenato (2011).

Determinación de Prioridades

Conforme la escala utilizada para la evaluación de las competencias, los evaluadores pudieron determinar si los encargados del puesto funcional desempeñaban dicha competencia de manera Excelente, Muy Bien, Bien, Regular o Mal; por lo que, a partir de los resultados obtenidos de manera particular, se procedió a determinar las necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo.

Para lograr esto, primeramente, se realizó una clasificación de la percepción de los colaboradores en términos de eficiencia y eficacia, tomando como base la escala de Likert utilizada para la evaluación. Conforme a la escala se determinó que las ponderaciones correspondientes a Excelente (1) y Muy Bien (0.9) connotan que el colaborador es eficiente en su desempeño, lo que significa que ejecuta sus funciones aprovechando los recursos al máximo. Las ponderaciones correspondientes a Muy Bien (0.8) connotan que es eficaz en su desempeño, lo que significa que ejecuta sus funciones de manera óptima pero sin un aprovechamiento máximo de los recursos (Rizo, 2021). Y por último, las ponderaciones correspondientes a Regular (0.7) y Mal (0.6) connotan que el colaborador no ejecuta sus funciones de acuerdo con lo establecido. En la tabla 18 se muestra la clasificación propuesta.

Tabla 18*Percepción de los Colaboradores en Términos de Eficiencia y Eficacia*

Percepción de los colaboradores en términos de Eficiencia y Eficacia
Eficiente = Muy bien y Excelente (0.9 y 1)
Eficaz = Bien (0.8)
No Suficiente = (<0.7)

Nota. Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta esta clasificación se procedió a identificar la frecuencia de las evaluaciones correspondientes a una ponderación eficaz y no suficiente por cada una de las competencias de cada variable de la ecuación para la determinación del capital humano (excluyendo a las destrezas y el conocimiento del proceso que realiza por razones mencionadas previamente). Dado que el número de evaluaciones difirió entre los diferentes puestos, se promedió la frecuencia de eficaz y no suficiente, para de esta manera obtener calificaciones lo más objetivas posibles.

Como segundo elemento para determinar las prioridades de capacitación, adiestramiento y desarrollo, se tomaron en cuenta los lineamientos estratégicos de desarrollo de la CFE, los cuales se pueden observar en la tabla 18. Estos lineamientos fueron diseñados por el área de capacitación y desarrollo de la CFE, y bajo los cuales se tenían que ejecutar las funciones del desarrollo del talento para así lograr su cumplimiento integral. Por ello, en conjunto con la asesora del modelo de sostenibilidad y competitividad basado en la gestión del conocimiento se le otorgó una ponderación de acuerdo con su relevancia en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la CPTT. En la tabla 19 se puede observar la ponderación otorgada.

Tabla 19*Lineamientos Estratégicos de Desarrollo CFE*

Lineamientos estratégicos de desarrollo CFE		
L1	Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades y proporcionar información de nuevas tecnologías	15%
L2	Prevenir Riesgos de Trabajo	10%
L3	Incrementar la productividad	40%
L4	Mejorar el nivel educativo	15%
L5	Preparar para ocupar vacantes o puestos de nueva creación	20%
		100%

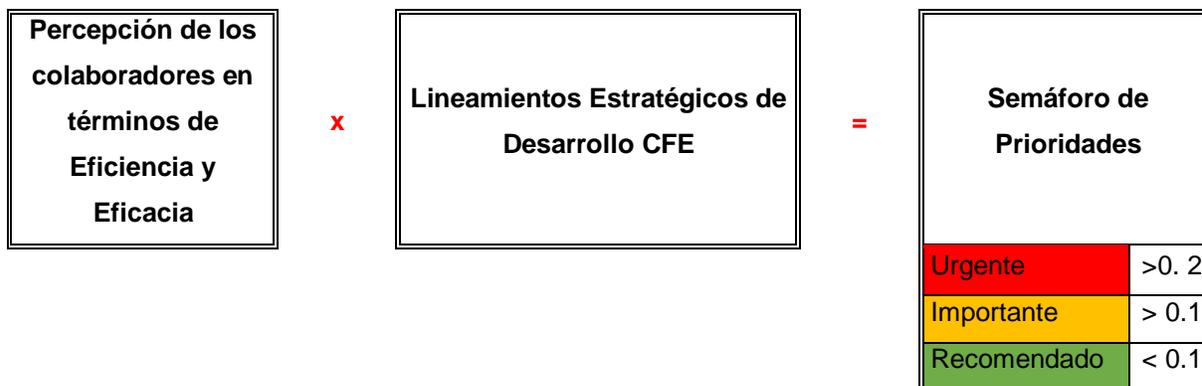
Fuente. Elaboración propia con base en CFE (2021)

Una vez otorgada dicha ponderación se procedió a identificar la aplicabilidad de lineamiento conforme a cada una de las competencias de las variables de la ecuación para la determinación del capital humano (Gómez, 2015), obteniendo una sumatoria de los lineamientos por competencia.

Con la frecuencia de eficaz y no suficiente obtenida y la sumatoria de los lineamientos por competencia, se realizó una multiplicación de ambos elementos. Dando como resultado una ponderación promedio entre 0 y 0.3, creando un semáforo de prioridades que permitió identificar aquellas competencias que requerían ser atendidas de manera urgente, importante o recomendada. El proceso que se puede observar en la tabla 20 se realizó para cada una de las variables y para cada uno de los 17 puestos funcionales evaluados.

Tabla 20

Proceso para la Detección del Semáforo de Prioridades

Fuente. Elaboración propia*Fuente.* Elaboración propia

Diseño de programa de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo

Tomando en cuenta la identificación de las competencias requeridas para el desarrollo de las funciones de cada puesto, se realizó una propuesta general de capacitación, adiestramiento y desarrollo, que sintetiza en una materia aquellas competencias vinculadas a ésta. De tal forma que las brechas existentes pudieran ser subsanadas de manera integral. Esta propuesta general de capacitación, adiestramiento y desarrollo se encuentra en el anexo 10 de este documento.

Conforme al semáforo de prioridades identificado previamente fue posible detectar las necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo para los 17 puestos funcionales, con base en la propuesta general, de donde se extrajeron únicamente aquellas competencias inherentes a cada perfil funcional en particular.

El plan contiene el semáforo identificado de cada competencia conforme a la ponderación obtenida y el valor obtenido de determinación del capital humano (Gómez, 2015), del que se obtuvo un promedio de las competencias contenidas en cada materia. Este promedio se encuentra indicado como el año 0, puesto que corresponde a la primera evaluación. En los anexos 11 al 27 se encuentran los planes de capacitación, adiestramiento y desarrollo para los 17 colaboradores evaluados.

Planes de Carrera y Cuadros de Reemplazo

A partir de la puntuación obtenida para identificar la escala del semáforo de prioridades, fue posible generar los cuadros de reemplazo para la Coordinación de Proyectos de Transmisión y Transformación (CPTT), la Gerencia de Desarrollo de Proyectos de Transmisión y Transformación (GDPTT), la Gerencia Técnica de Proyectos de Transmisión y Transformación (GTPTT) y la Gerencia de Seguimiento de Administración de Contratos (GSAC). Para determinar estos cuadros de reemplazo se realizó la sumatoria de los valores del semáforo de prioridades de cada una de las competencias evaluadas, la cual posteriormente fue promediada, para obtener un factor de reemplazo.

El cuadro de reemplazo para la CPTT incluyó la determinación del factor de sucesión de los gerentes de la GDPTT, de la GTPTT y de la GSAC; el de la GDPTT la determinación del factor de sucesión del Subgerente de Actividades Previas de Proyectos de Transmisión y Transformación (SAPPTT) y del Subgerente de Programación y Control de Proyectos de Transmisión y Transformación (SPCPTT); el de la GPTT la determinación del factor de sucesión del Subgerente de Ingeniería de Subestaciones (SIS) y el del Subgerente de Ingeniería de Líneas de Transmisión (SILT); y el cuadro de reemplazo para la GSAC incluyó la determinación del factor de sucesión del Subgerente de Análisis y Control de Contratos (SACC) y del Subgerente de Administración de Contratos de Proyectos de Infraestructura (SACPI).

Cada cuadro de reemplazo contempló además del factor de sucesión de los candidatos, el puesto actual desempeñado, el número de registro de personal (RPE), el nombre del encargado, la categoría contractual de la CFE, el ingreso reconocido a la organización, los años colaborando para la organización, la fecha de jubilación del contrato colectivo de trabajo del periodo 2014-2016 y la fecha de jubilación del contrato colectivo de trabajo del periodo 2018-2020.

De esta manera, al analizar los factores de reemplazo obtenidos para cada uno de los cuadros, fue posible identificar al candidato ideal, el cual corresponde al encargado que obtuvo el valor más bajo del factor de reemplazo. En este sentido se obtuvo que:

- El candidato ideal conforme al factor de sucesión para el puesto del **CPTT** corresponde al encargado de la **GTPTT**. El cuadro de reemplazo se encuentra en el anexo 28.

- El candidato ideal conforme al factor de sucesión para el puesto del **GDPTT** corresponde a la encargada de la **SAPPTT**. El cuadro de reemplazo se encuentra en el anexo 29.
- El candidato ideal conforme al factor de sucesión para el puesto de la **GTPPT** corresponde al encargado de la **SILT**. El cuadro de reemplazo se encuentra en el anexo 30.
- El candidato ideal conforme al factor de sucesión para el puesto de la **GSAC** corresponde al encargado de la **SACPI**. El cuadro de reemplazo se encuentra en el anexo 31.

Conclusiones Generales

La gestión del conocimiento en las organizaciones ha posibilitado hacer tangible el conocimiento generado a partir del desarrollo de sus procesos, lo cual permite el fortalecimiento de su sistema de gestión, coadyuvando en un incremento de su competitividad para garantizar su sostenibilidad en el mercado. Partiendo de ello, la CFE ha enfocado sus esfuerzos en implementar modelos de gestión del conocimiento en las diferentes etapas a las que la organización se ha enfrentado. Los modelos de gestión del conocimiento sirven de apoyo para que las organizaciones efectúen de manera eficiente sus procesos de transferencia de conocimiento, al adaptarse al contexto particular de cada organización.

Al aplicar el modelo de sostenibilidad y competitividad basado en la gestión del conocimiento desarrollado para la CPTT, se provee a la organización de los elementos necesarios para realizar una auditoría del conocimiento, eficientando sus procesos de transferencia de conocimiento, basado en un análisis de la situación actual de la organización. Lo que permite adecuar cada una de las etapas a sus requerimientos actuales. Con este modelo se cumplió con el objetivo específico número 1 “Identificar el estado actual que guarda el desarrollo personal y profesional de los colaboradores de la CPTT con base en los modelos de gestión del conocimiento implementados previamente en la CFE y el Sistema Estimación, Creación, Cristalización y Apreciación (ECCA) para la Gestión del Conocimiento”.

Dada la magnitud de la organización, para que la implementación de la etapa de estimación del modelo de sostenibilidad y competitividad basado en la gestión del conocimiento resulte eficiente, cada una de sus etapas deben de efectuarse a través de una secuencia lógica, garantizando su seguimiento para que los procesos de transferencia del conocimiento en la CPTT se realicen de manera continua. Evitando de esta manera que la organización vuelva a sufrir de un vacío del conocimiento.

De igual manera, con la auditoría externa de conocimiento técnico y la auditoría interna del talento que forma parte de la etapa de estimación del modelo de sostenibilidad y competitividad basado en la gestión del conocimiento, que permite la generación de una propuesta de plan de desarrollo personal y profesional; se elaboró un diagrama para el diseño del plan de desarrollo del talento, que toma paso a paso los elementos contenidos en los

capítulos 4 y 5 de este documento y que pueden ser útiles para el desarrollo de futuros trabajos. El diagrama se puede visualizar en el anexo 32.

Con la actualización del manual funcional fue posible determinar los conocimientos por proceso de cada puesto funcional de la CPTT, permitiendo de esta manera identificar aquellas competencias con áreas de oportunidad apoyándose del plan de desarrollo del talento que presenta los planes de carrera de los colaboradores y los cuadros de remplazo para los puestos estratégicos. De esta manera se dio respuesta al objetivo específico número 2: Determinar los conocimientos por procesos de cada puesto funcional de la CPTT con base en el manual funcional, los mapas de proceso y los lineamientos regulatorios”.

La generación de los planes de carrera y cuadros de remplazo permiten la toma de decisiones objetivas, al contar con herramientas que preparen de manera continua al talento, solventando así la necesidad de seguir desarrollando sus competencias en aquellos puestos próximos a quedar sin ocupante. Con esto se dio cumplimiento al objetivo específico número 3: “Generar planes de carrera y cuadros de reemplazo para la CPTT con base en una identificación de las competencias del talento, así como de las brechas del conocimiento”.

Mediante la generación de un plan de desarrollo del talento humano que incluya planes de carrera y cuadros de remplazo será posible conservar y transferir los conocimientos de los puestos estratégicos y directivos que conforman la CPTT.

Con la puesta en marcha de esta propuesta se espera que los conocimientos plasmados en el manual funcional sean transmitidos a través del desarrollo de las competencias identificadas por puesto funcional, por lo que se recomienda realizar evaluaciones periódicas que permitan medir las competencias del talento, desarrollando a los candidatos identificados para cumplir con el desempeño óptimo de sus funciones.

Con el involucramiento de la CPTT en esta investigación, se pudo demostrar que los líderes de la organización se encuentran altamente interesados en el desarrollo del talento, dotando en todo momento de la información necesaria para generar una propuesta que primeramente les permitiera identificar las competencias requeridas para el desempeño óptimo de las funciones de la coordinación, lo que permitió coadyuvar en el fortalecimiento de su sistema integral de gestión.

Dado que como se expuso en el capítulo 6, únicamente fue posible obtener los cuadros de reemplazo para la coordinación y las gerencias, se recomienda aplicar el instrumento de evaluación para el nivel departamental y que de esta manera puedan determinarse los cuadros de reemplazo para las subgerencias y las unidades.

La propuesta de plan de desarrollo personal y profesional brinda herramientas de apoyo para que, en caso de la ausencia de algún colaborador experto en los procesos de la CPTT, se cuente con la persona ideal para desenvolver las funciones de dicho puesto, quien, de manera previa, a través de un plan personal, desarrolle las habilidades, conocimientos y competencias requeridas para el puesto, mitigando así la ausencia del conocimiento. Con ello se concluye que al poner en marcha el plan de desarrollo para cada colaborador, será posible conservar y transferir el conocimiento de la CPTT; dando respuesta a la hipótesis: “Mediante la generación de un plan de desarrollo del talento humano que incluya planes de carrera y cuadros de remplazo será posible conservar y transferir los conocimientos de los puestos estratégicos y directivos que conforman la CPTT”.

Referencias Bibliográficas

- Actualidad Empresa. (2020, octubre 20). Organización empresarial: Sus conceptos, evolución histórica y definiciones [Actualidad Empresa]. *Actualidad Empresa*.
<http://actualidadempresa.com/organizacion-empresarial-sus-conceptos-evolucion-historica-y-definiciones-2/>
- Alles, M. A. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Ediciones Granica.
- Andreu, R., & Baiget, J. (2016). *Gestión del conocimiento y competitividad*. Ediciones Universidad de Navarra, S.A.
- Aristizabal García, P. A. (2016). *Estructurar un plan de desarrollo para los colaboradores que ocupan cargos críticos del supermercado la gran colombia de la ciudad de cali*. Universidad Autónoma de Occidente.
- Armenta García, A. (2020). *Los objetivos y los tipos de estrategias*.
https://tomi.digital/es/86226/los-objetivos-y-los-tipos-de-estrategias?utm_source=google&utm_medium=seo
- Avendaño Pérez, V., & Flores Urbaez, M. (2016). *Modelos teóricos de gestión del conocimiento: Descriptores, conceptualizaciones y enfoques. 4*.
- Bellinza, M., Guerrero Barrera, N., Colon Sirtori, N., & Ramírez Mercado, W. (2011). *Gestión del conocimiento: Aproximaciones teóricas. 10*, 257–271.
- Betancourt. (2019, abril 29). Cómo definir la misión, visión y los valores organizacionales de tu negocio. [Ingenio empresa]. *Ingenio empresa*. <https://www.ingenioempresa.com/como-definir-mision-vision-valores-organizacionales/#>
- Caballero Rico, F. C., & Ramirez de León, J. A. (2013). *Gestión y transferencia del conocimiento en México*. Manuel Ángel Porrua.
- Camisón Zornoza, C., Boronat Navarro, M., Villar López, A., & Puig Denia, A. (2008). *Sistemas de gestión de la calidad y desempeño: Importancia de las prácticas de gestión del conocimiento y de I+D. 18*, 123–145.
- Carrera Romero, M. C. (2016). *Diseño de un plan de carrera y desarrollo profesional. Caso de estudio Vimeworks Cía. Ltda*. Universidad Andina Simón Bolívar.
- Castillo Contreras, R. del C. (2012). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones* (1a ed.). Red Tercer Milenio S.C.
http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Desarrollo_del_capital_humano_en_las_org.pdf
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill.

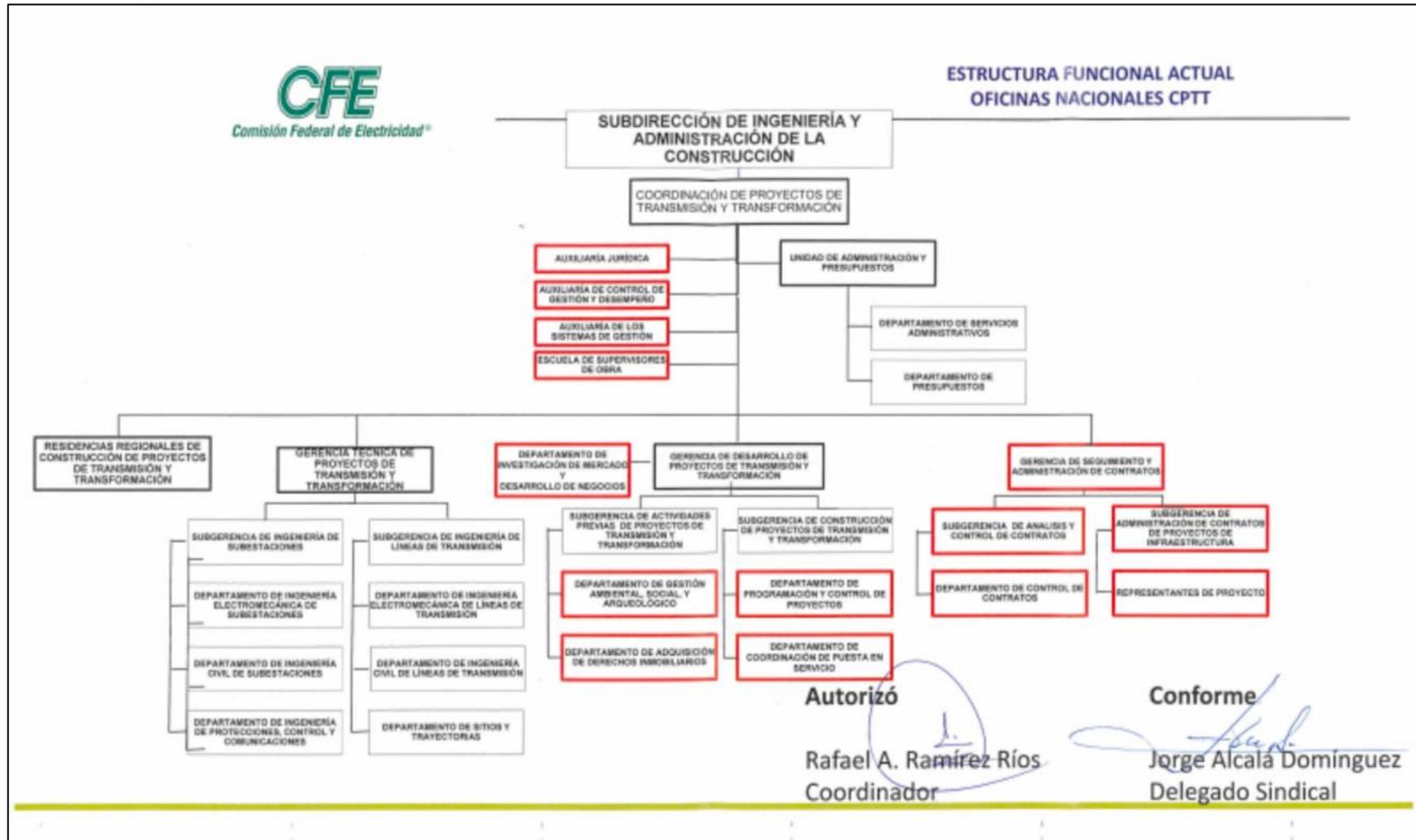
- De la Garza, E. (2019, julio 30). Desarrollo del Talento Humano en la organización. *Aprendizaje actual*. <https://esteladelagarza.com/desarrollo-del-talento-humano-en-la-organizacion/>
- de León de Mata, L. M. (2014). *Propuesta para la elaboración de un plan de carrera para el área operativa en un ingenio azucarero de la costa sur*. Universidad Rafael Landívar.
- DUOC UC. (2018). *La investigación aplicada*. Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.
- Escuela Europea de Excelencia. (2018, abril 17). *Nueva ISO 9001:2015*. Nueva ISO. <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/04/sistema-de-gestion-de-calidad-principios/>
- Espinosa, R. (2017, mayo 30). *Cómo definir Misión, Visión y Valores*. https://www.youtube.com/watch?v=Vr-Gu_P-IR8&t=4s
- Gabarró Sust, J. (2019, noviembre 1). Principios de gestión de la calidad. *Nomes ISO*. <https://iso.cat/es/principios-de-gestion-de-la-calidad/>
- García, I. (2017, noviembre 14). Definición de organización [Economía Simple]. *Economía Simple*. <https://www.economiasimple.net/glosario/organizacion>
- Gobierno de la república. (s/f). *Reforma Energética* (p. 23) [Resumen ejecutivo]. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/164370/Resumen de la explicacion de la Reforma Energetica11_1_.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/164370/Resumen_de_la_explicacion_de_la_Reforma_Energetica11_1_.pdf)
- Gómez, J. (s/f). Sistema de Gestión del Conocimiento. *Groupware*. <https://groupware17.wordpress.com/sistema-de-gestion-del-conocimiento/>
- Gómez Saldaña, M. T. (2008). *Diseño de estrategias que permitan a las organizaciones pasar a una posición de generación y difusión de conocimiento*.
- Gómez Saldaña, M. T. (2016). *Administración del Talento y Reforma Energética. Una estrategia para mejorar la competitividad de la Comisión Federal de Electricidad*. 26.
- Hernández y Rodríguez, S. J. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial*. Mc Graw Hill.
- Huergo, J. (s/f). *Los procesos de gestión*. <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>
- Human Leaders Group. (s/f). *La importancia de los planes de sucesión en la gestión de recursos humanos*. <http://www.hlgdoit.com/blog-diseno-de-carrera/la-importancia-de-los-planes-de-sucesion-en-la-gestion-de-recursos-humanos>
- INFORGES. (s/f). *Planes de Carrera y Sucesión*.
- Jimenez, A. (2013). *Liderazgo*. Ediciones Díaz de Santos.
- Jones, G. R. (2013). *Teoría organizacional, diseño y cambio en las organizaciones* (7a ed.). Pearson.

- Luna Arocas, R. (2018). *Gestión del talento*. Difusora Larousse -Ediciones Pirámide.
- Luna González, A. C. (2014). *Administración estratégica*. Grupo Editorial Patria.
- Martínez Guillen, M. del C. (2012). *Liderazgo*. Ediciones Díaz de Santos.
- Mateo, R. J. (2010, marzo 3). *Sistemas de gestión de la calidad*. Gestipolis.
- Meza Rodríguez, E. (2017, agosto 22). Un plan de desarrollo profesional evita la fuga de talento. *El empresario*. <http://elempresario.mx/management-mrkt/plan-desarrollo-profesion-evita-fuga-talento>
- Montoro Gutierrez, M. P. (2008). *Gestión del conocimiento en las organizaciones*. Trea, S.L. <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/123350/1/Pe%CC%81rez-Montoro%20%282008%29%20Gestio%CC%81n%20del%20conocimiento%20en%20las%20organizaciones.pdf>
- Mujica Leiva, J. (2015, enero). *Habilidades blandas*. <https://educra.cl/wp-content/uploads/2016/02/DOC-habilidades-blandas.pdf>
- Navarro Arbazúa, I. (2005). *Capital Humano: Su Definición y Alcances en el Desarrollo Local y Regional*.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13a ed.). Mc Graw Hill.
- Nicolás Fernández Loza. (2002). *Cómo se elabora un plan de desarrollo profesional*. 2, 65–90.
- Organización Internacional de Normalización. (2015). *ISO 9000:2015(es) Sistemas de gestión de la calidad—Fundamentos y vocabulario*. <http://www.umc.edu.ve/pdf/calidad/normasISO/ISO%209000-2015.pdf>
- Pérez, O. (2015, noviembre 11). ¿Qué son los planes de sucesión en las empresas? *People next*. <https://blog.peoplenext.com.mx/que-son-los-planes-de-sucesion-en-las-empresas>
- Prieto Herrera, J. E. (2012). *Gestión estratégica organizacional* (4a ed.). Ecoe Ediciones.
- Prieto Uscanga, A., Arroyo Jiménez, G., Prieto Uscanga, M., & López Ostría, M. T. (2018). *Guía de despliegue de las etapas de estimación y creación del sistema ECCA para la gestión del conocimiento*.
- Ramos, K. (2012, noviembre 16). La importancia de las competencias laborales. *Consultoría*. <https://revistaconsultoria.com.mx/la-importancia-de-las-competencias-laborales/>
- Riquelme Leiva, M. (2016, diciembre). FODA: matriz o análisis foda- una herramienta esencial para el estudio de la empresa [Análisis Foda]. *Análisis Foda*. <https://www.analisisfoda.com/#Fortalezas>
- Rizo Rivas, M. (2021, noviembre 5). *Eficiencia, eficacia, efectividad: ¿son lo mismo?* [Forbes México]. <https://www.forbes.com.mx/eficiencia-eficacia-efectividad-son-lo-mismo/>

- Rodríguez Sifontes, C. E. (2010). *Procedimiento para estudiar las necesidades informativas de los directivos en la EHTC "Hermanos Gómez". Aplicación de AMIGA* [Universidad de Camagüey]. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2010c/758/index.htm>
- Rovira Salvador, I. (s/f). Estudio de caso: Características, objetivos y metodología. *Psicología y mente*. <https://psicologiaymente.com/psicologia/estudio-de-caso>
- Salas García, G., & Ponjuán Dante, G. (2014). *Auditoría del conocimiento orientada a procesos principales en un área biomédica*. 303–317.
- Sánchez Díaz, M. (2005). *Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones*.
- Sánchez Figueroa, C. O. (2020, octubre 28). Los beneficios de una correcta administración estratégica [UNAC.EDU]. *Universidad de las Américas y el Caribe*. <https://unac.edu.mx/2020/10/28/los-beneficios-de-una-correcta-administracion-estrategica/>
- Sistemas y Calidad Total. (2011, mayo 24). Sistemas de gestión de la calidad: Historia y definición. *Sistemas y Calidad Total*. <http://www.sistemasycalidadtotal.com/calidad-total/sistemas-de-gestion-de-la-calidad-%E2%94%82-historia-y-definicion/>
- Tamayo Alzate, A. (s/f). *Teoría General de Sistemas*. 84–89.
- Think and Sell. (2020). Sistemas de gestión normalizados. *Think & Sell*. <https://thinkandsell.com/servicios/consultoria/software-y-sistemas/sistemas-de-gestion-normalizados/>
- Torres Hernández, Z. (2014). *Administración Estratégica*. Grupo Editorial Patria.
- Ulloa Saavedra, M. J. (2015). *La importancia de la formación y desarrollo por competencias en las organizaciones en el mundo actual*. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7461/UlloaSaavedraMonicaJohana2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Universidad de Sevilla. (2016). *Manual de desarrollo de competencias*.

Anexos

Anexo 1: Organigrama Convenido 2020 para las Oficinas Nacionales de la CPTT



Anexo 2: Lista de Verbos para la Descripción Funcional

VERBOS								
Clave VRB	VERBO	EF01	EF02	EF03	EF04	EF05	EF06	DEFINICIÓN DE LA RAE
VRB001	ACORDAR	0	1	0	0	0	0	Determinar o resolver de común acuerdo. Conciliar, componer. Conformar dos o más proposiciones al parecer contrarias.
VRB002	ADECUAR	0	1	1	1	0	0	Proporcionar, acomodar, apropiar algo a otra cosa. Disponer y ordenar algo con la debida correspondencia en sus partes.
VRB003	ANALIZAR	0	1	1	1	1	1	Hacer análisis de algo. Análisis: Distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos.
VRB004	APROBAR	0	1	0	0	0	0	Calificar o dar por bueno o suficiente algo o a alguien.
VRB005	ARTICULAR	0	1	0	0	0	0	Proponer medios de prueba o preguntas para los litigantes o los testigos. Organizar diversos elementos para lograr un conjunto coherente y eficaz.
VRB006	ASENTAR	0	1	1	1	0	0	Anotar o poner por escrito algo, para que conste. Afirmar, dar por cierto un hecho.
VRB007	ASESORAR	0	1	0	0	0	0	Dar opinión o juicio sobre algo.
VRB008	ASIGNAR	0	1	1	0	0	0	Señalar lo que corresponde a alguien o algo. Nombrar, designar.
VRB009	ATENDER	0	1	1	1	0	0	Tener en cuenta o en consideración algo. Acoger favorablemente, o satisfacer un deseo, ruego o mandato.
VRB010	AUTORIZAR	1	1	0	0	0	0	Dar o reconocer a alguien facultad o derecho para hacer algo.
VRB011	CALIFICAR	0	0	1	1	0	0	Apreciar o determinar las cualidades o circunstancias de algo.

VRB012	CERTIFICAR	1	1	0	0	0	0	Hacer constar por escrito una realidad de hecho. Asegurar, afirmar, dar por cierto algo.
VRB013	COADYUVAR	0	1	1	1	0	0	Contribuir, asistir o ayudar a la consecución de algo.
VRB014	COLABORAR	0	1	0	0	0	0	Trabajar con otra u otras personas en la realización de una obra.
VRB015	COMUNICAR	1	1	1	1	0	0	Descubrir, manifestar o hacer saber a alguien algo, Hacer a otro partícipe de lo que uno tiene.
VRB016	COMPROBAR	0	0	1	1	0	0	Verificar, confirmar la veracidad o exactitud de algo.
VRB017	CONducIR	0	1	1	0	0	0	Guiar o dirigir a un objetivo o a una situación.
VRB018	CONSOLIDAR	0	1	1	1	0	0	Dar firmeza y solidez a algo.
VRB019	CONTRIBUIR	0	1	1	1	1	1	Ayudar y concurrir con otros al logro de algún fin.
VRB020	CONTROLAR	1	1	0	0	0	0	Ejercer el control. Control: Comprobación, inspección, fiscalización, intervención.Mando o dispositivo de regulación.
VRB021	CONVOCAR	0	1	1	1	0	0	Citar, llamar a una o más personas para que concurran a lugar o acto determinado.
VRB022	COORDINAR	1	1	0	0	0	0	Concertar medios, esfuerzos, etc., para una acción común. Disponer cosas metódicamente.
VRB023	DEFINIR	1	0	0	0	0	0	Fijar con claridad, exactitud y precisión la naturaleza de una persona o cosa. Decidir, determinar, resolver algo dudoso.
VRB024	DESARROLLAR	1	1	0	0	0	0	Suceder, ocurrir, acontecer.
VRB025	DESIGNAR	1	0	0	0	0	0	Señalar o destinar a alguien o algo para determinado fin. Denominar, indicar.

VRB026	DETERMINAR	1	1	0	0	0	0	Fijar los términos de algo. Señalar, fijar algo para algún efecto. Hacer tomar una resolución. Distinguir, discernir.
VRB027	DIAGNOSTICAR	1	1	0	0	0	0	Recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza.
VRB028	DICTAR	1	1	0	0	0	0	Dar, expedir, pronunciar leyes, fallos, preceptos, etc.
VRB029	DICTAMINAR	1	0	0	0	0	0	Dar dictamen. Dictamen: Opinión y juicio que se forma o emite sobre algo.
VRB030	DIFUNDIR	1	1	1	1	1	1	Propagar o divulgar conocimientos, noticias, actitudes, costumbres, modas.
VRB031	DIRIGIR	1	1	0	0	0	0	Guiar, mostrando o dando las señas de un camino. Encaminar la intención y las operaciones a determinado fin. Orientar, guiar, aconsejar a quien realiza un trabajo.
VRB032	DISEÑAR	1	1	0	0	0	0	Hacer un diseño. Diseño: Traza o delineación de un edificio o de una figura.
VRB033	DISTRIBUIR	0	1	1	0	0	0	Dividir algo entre varias personas, designando lo que a cada una corresponde, según voluntad, conveniencia, regla o derecho. Dar a algo su oportuna colocación o el destino conveniente.
VRB034	DIVULGAR	0	1	1	1	1	1	Publicar, extender, poner al alcance del público algo.
VRB035	EFECTUAR	0	0	1	1	1	1	Poner por obra, ejecutar algo, especialmente una acción.

VRB036	EJECUTAR	0	0	0	1	1	1	Desempeñar con arte y facilidad algo. Poner por obra algo. Ir a los alcances de alguien a quien se persigue.
VRB037	ELABORAR	0	0	1	1	1	1	Transformar una cosa u obtener un producto por medio de un trabajo adecuado. Idear o inventar algo complejo, una teoría, un proyecto, un plan.
VRB038	EMITIR	1	1	0	0	0	0	Dar, manifestar por escrito o de viva voz un juicio, un dictamen, una opinión.
VRB039	ESPECIFICAR	0	0	0	1	0	0	Fijar o determinar de modo preciso.
VRB040	ESTABLECER	1	1	0	0	0	0	Ordenar, mandar, decretar. Dejar demostrado y firme un principio, una teoría, una idea. Fundar, instituir.
VRB041	ESTANDARIZAR	0	1	1	1	1	1	Tipificar: Ajustar varias cosas semejantes a un tipo o norma común.
VRB042	ESTIMAR	0	0	1	1	1	1	Apreciar, poner precio, evaluar algo.
VRB043	ESTRUCTURAR	0	1	1	0	0	0	Articular, distribuir, ordenar las partes de un conjunto.
VRB044	EVALUAR	1	1	1	0	0	0	Señalar el valor de algo. Estimar, apreciar, calcular el valor de algo.
VRB045	EXAMINAR	0	1	1	1	1	1	Reconocer la calidad de algo, viendo si contiene algún defecto o error. Inquirir, investigar, escudriñar con diligencia y cuidado algo.

VRB046	EXPEDIR	0	1	1	1	1	1	Despachar, extender por escrito, con las formalidades acostumbradas, bulas, privilegios, reales órdenes, etc. Dar curso a las causas y negocios. Pronunciar un auto o decreto.
VRB047	FACILITAR	0	1	0	0	0	0	Hacer fácil o posible la ejecución de algo o la consecución de un fin. Proporcionar o entregar.
VRB048	FOMENTAR	0	1	1	0	0	0	Promover, impulsar o proteger algo.
VRB049	FORMULAR	0	1	0	0	0	0	Reducir a términos claros y precisos un mandato, una proposición, una denuncia, etc.
VRB050	FORMALIZAR	1	1	1	0	0	0	Dar carácter de seriedad a lo que no la tenía. Dar forma a algo. Forma: configuración externa de algo. Modo, manera.
VRB051	GESTIONAR	0	1	1	1	1	1	Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.
VRB052	GENERAR	0	0	1	1	1	1	Producir, causar algo.
VRB053	IDENTIFICAR	0	0	0	1	1	1	Examinar con cuidado algo o a alguien para enterarse de su identidad, naturaleza y circunstancias. Reconocer si una persona o cosa es la misma que se supone o se busca.
VRB054	IMPLANTAR	0	1	1	1	1	1	Establecer y poner en ejecución nuevas doctrinas, instituciones, prácticas o costumbres.
VRB055	INFORMAR	1	1	1	1	1	1	Enterar, dar noticia de algo. Dar forma sustancial a algo.
VRB056	INSPECCIONAR	0	1	1	1	1	1	Examinar, reconocer atentamente.

VRB057	INSTALAR	0	1	1	1	0	0	Colocar en un lugar o edificio los enseres y servicios que en él se hayan de utilizar; como en una fábrica, los conductos de agua, aparatos para la luz.
VRB058	INSTITUIR	1	0	0	0	0	0	Fundar una obra pía, un mayorazgo, etc., dándoles rentas y estatutos para su conservación y funcionamiento. Establecer algo de nuevo, darle principio.
VRB059	INSTRUIR	1	1	1	1	1	1	Dar a conocer a alguien el estado de algo, informarle de ello, o comunicarle avisos o reglas de conducta. Comunicar sistemáticamente ideas, conocimientos o doctrinas. Enseñar, doctrinar.
VRB060	INSTRUMENTAR	0	1	1	1	1	1	Crear, constituir, organizar.
VRB061	INTEGRAR	0	1	1	0	0	0	Constituir un todo. Completar un todo con las partes que faltaban.
VRB062	INTERCAMBIAR	0	0	1	1	1	1	Dicho de dos o más personas o entidades: Cambiar entre sí ideas, informes, publicaciones, etc.
VRB063	INTERPRETAR	0	1	1	1	1	1	Explicar acciones, dichos o sucesos que pueden ser entendidos de diferentes modos. Explicar o declarar el sentido de algo.
VRB064	INVENTARIAR	0	0	0	0	1	1	Incluir en un inventario. Inventario: Asiento de los bienes y demás cosas pertenecientes a una persona o comunidad, hecho con orden y precisión.
VRB065	INVESTIGAR	0	1	1	1	1	1	Hacer diligencias para descubrir algo.
VRB066	JERARQUIZAR	0	0	1	0	0	0	Organizar jerárquicamente algo.

VRB067	MANTENER	0	0	1	1	1	1	Conservar algo en su ser, darle vigor y permanencia.
VRB068	MODERAR	0	1	1	0	0	0	Templar, ajustar, arreglar algo, evitando el exceso.
VRB069	MOTIVAR	1	1	0	0	0	0	Dar causa o motivo para algo. Disponer del ánimo de alguien para que proceda de determinado modo.
VRB070	NEGOCIAR	1	1	0	0	0	0	Tratar asuntos públicos o privados procurando su mejor logro.
VRB071	NORMAR	1	1	1	0	0	0	Dictar normas. Norma: Regla que se debe seguir o a que se deben ajustar las conductas, tareas, actividades.
VRB072	NOTIFICAR	0	0	1	1	1	1	Dar extrajudicialmente, con propósito cierto, noticia de algo. Comunicar formalmente a su destinatario una resolución administrativa o judicial.
VRB073	OBTENER	0	0	1	1	1	1	Alcanzar, conseguir y lograr algo que se merece, solicita o pretende.
VRB074	OPERAR	0	0	1	1	1	1	Realizar. Obrar, trabajar, ejecutar diversos menesteres u ocupaciones.
VRB075	ORGANIZAR	1	1	1	0	0	0	Establecer o reformar algo para lograr un fin, coordinando las personas y los medios adecuados.
VRB076	ORIENTAR	0	1	0	0	0	0	Dirigir o encaminar a alguien o algo hacia un lugar determinado. Informar a alguien de lo que ignora y desea saber, del estado de un asunto o negocio, para que sepa mantenerse en él.
VRB077	PARTICIPAR	1	1	1	1	1	1	Tomar parte en algo.
VRB078	PLANEAR	1	1	0	0	0	0	Trazar o formar el plan de una obra. Hacer planes o proyectos.

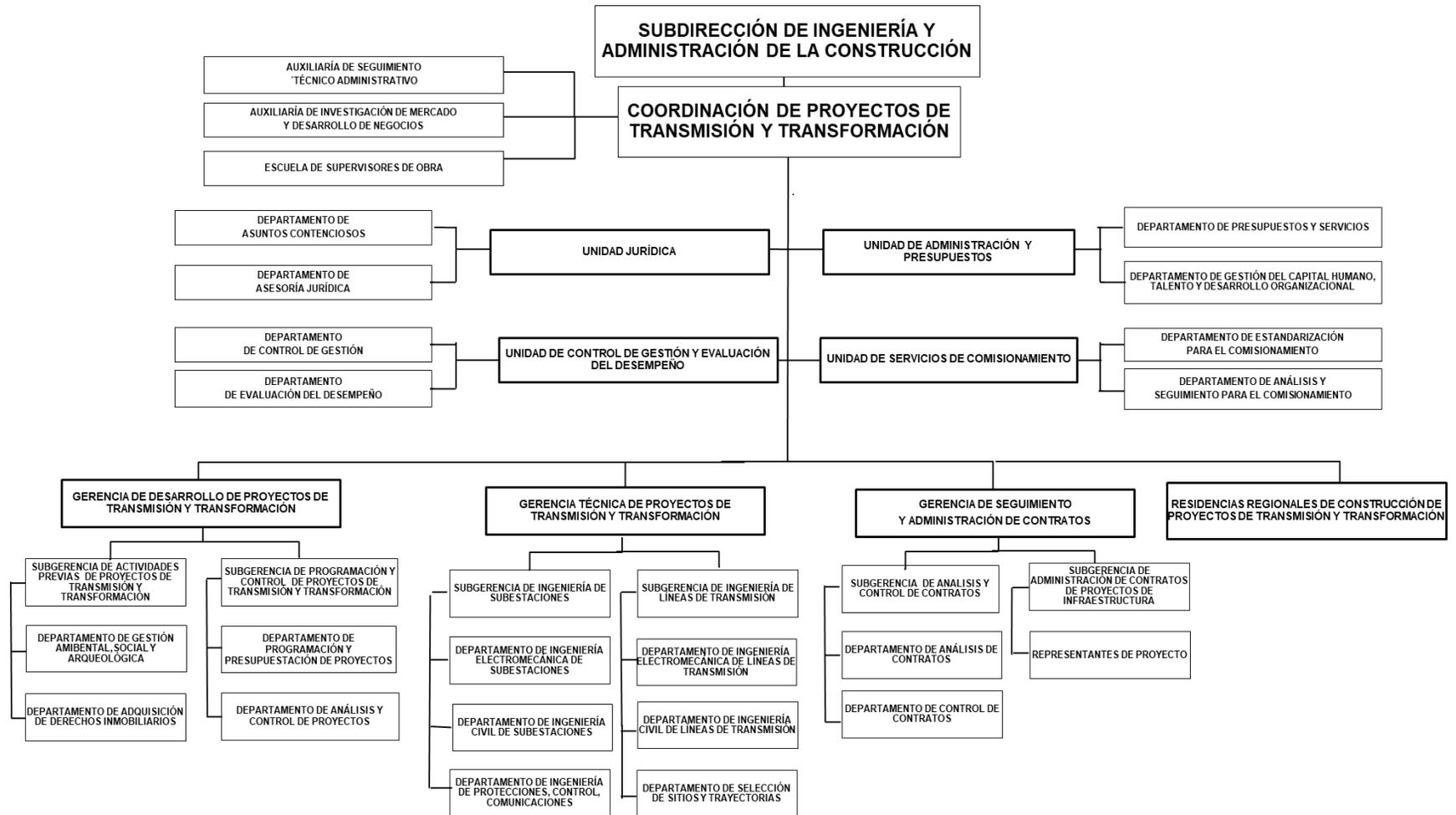
VRB079	PLANIFICAR	1	1	0	0	0	0	Trazar los planos para la ejecución de una obra. Hacer plan o proyecto de una acción.
VRB080	PREPARAR	0	0	1	1	1	1	Prevenir, disponer o hacer algo con alguna finalidad.
VRB081	PRESENTAR	0	1	1	1	1	1	Hacer manifestación de algo, ponerlo en la presencia de alguien. Ofrecer, dar. Producirse, mostrarse, aparecer.
VRB082	PRESIDIR	1	1	0	0	0	0	Tener el primer puesto o lugar más importante o de más autoridad en una asamblea, corporación, junta, tribunal, acto, empresa.
VRB083	PRESUPUESTAR	0	1	1	1	1	1	Formar el cómputo de los gastos o ingresos, o de ambas cosas que resultan de un negocio público o privado.
VRB084	PRIORIZAR	0	0	1	0	0	0	Dar prioridad a algo.
VRB085	PROCESAR	0	0	1	1	1	1	Formar autos y procesos. Someter datos o materiales a una serie de operaciones programadas.
VRB086	PROCURAR	1	1	0	0	0	0	Hacer diligencias o esfuerzos para que suceda lo que se expresa.
VRB087	PRODUCIR	0	0	1	1	1	1	Procurar, originar, ocasionar. Fabricar, elaborar cosas útiles.
VRB088	PROGRAMAR	0	1	1	1	1	1	Formar programas, previa declaración de lo que se piensa hacer y anuncio de las partes de que se ha de componer. Idear y ordenar las acciones necesarias para realizar un proyecto.
VRB089	PROMOVER	0	1	0	0	0	0	Iniciar o impulsar una cosa o un proceso, procurando su logro.
VRB090	PROPICIAR	1	1	1	1	1	1	Favorecer la ejecución de algo. Atraer o ganar el favor o benevolencia de alguien.

VRB091	PROPONER	0	1	1	1	1	1	Manifiestar con razones algo para conocimiento de alguien, o para inducirle a adoptarlo.
VRB092	PROPORCIONAR	0	1	1	1	1	1	Poner a disposición de alguien lo que necesita o le conviene. Disponer y ordenar algo con la debida correspondencia en sus partes.
VRB093	PROVEER	0	0	1	1	1	1	Preparar, reunir, suministrar o facilitar lo necesario o conveniente para un fin.
VRB094	PROYECTAR	0	1	1	1	1	1	Idear, trazar o proponer el plan y los medios para la ejecución de algo.
VRB095	PUBLICAR	0	0	1	1	0	0	Hacer notorio o patente, por televisión, radio, periódicos o por otros medios, algo que se quiere hacer llegar a noticia de todos.
VRB096	REALIZAR	0	0	1	1	1	1	Efectuar, llevar a cabo algo o ejecutar una acción.
VRB097	OPTIMIZAR	0	0	1	1	0	0	Buscar la mejor manera de realizar una actividad.
VRB098	RECABAR	0	0	1	1	1	1	Alcanzar, conseguir con instancias o súplicas lo que se desea. Recoger, recaudar, guardar.
VRB099	RECIBIR	0	0	1	1	1	1	Tomar lo que le dan o le envían. Admitir, aceptar, aprobar algo.
VRB100	RECOLECTAR	0	0	1	1	1	1	Juntar personas o cosas dispersas.
VRB101	RECOMENDAR	0	1	1	1	1	1	Encargar, pedir o dar orden a alguien para que tome a su cuidado una persona o un negocio. Aconsejar algo a alguien para bien suyo.

VRB102	REGISTRAR	0	0	1	1	1	1	Mirar, examinar algo con cuidado y diligencia. Examinar algo o a alguien, minuciosamente, para encontrar algo que puede estar oculto. Anotar, señalar.
VRB103	REGULAR	1	1	0	0	0	0	Ajustar, reglar o poner en orden algo. Determinar las reglas o normas a que debe ajustarse alguien o algo.
VRB104	REPORTAR	0	0	1	1	1	1	Transmitir, comunicar, dar noticia.
VRB105	REPRESENTAR	0	1	0	0	0	0	Sustituir a alguien o hacer sus veces, desempeñar su función o la de una entidad, empresa, etc. Ser imagen o símbolo de algo.
VRB106	RESGUARDAR	0	0	1	1	1	1	Cautelarse, precaverse o prevenirse contra un daño. Defender: amparar, librar, proteger.
VRB107	REUNIR	0	0	1	1	1	1	Volver a unir. Juntar, congregar, amontonar.
VRB108	REVISAR	0	1	1	1	1	1	Ver con atención y cuidado. Someter algo a nuevo examen para corregirlo, enmendarlo o repararlo.
VRB109	SEGUIR	0	0	1	1	1	1	Observar atentamente el curso de un negocio o los movimientos de alguien o algo. Tratar o manejar un negocio o pleito, haciendo las diligencias conducentes para su logro.
VRB110	SELECCIONAR	0	0	1	1	1	1	Elegir, escoger por medio de una selección.
VRB111	SISTEMATIZAR	0	0	1	1	0	0	Organizar según un conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí.
VRB112	SOLICITAR	0	0	1	1	1	1	Pretender, pedir o buscar algo con diligencia y cuidado.
VRB113	SUPERVISAR	0	1	1	1	0	0	Ejercer la inspección superior en trabajos realizados por otros. Inspección: Cargo y cuidado de velar por algo.

VRB114	TRAMITAR	0	0	1	1	1	1	Hacer pasar un negocio por los trámites debidos.
VRB115	VALIDAR	1	0	0	0	0	0	Dar fuerza o firmeza a algo, hacerlo válido. Sinónimo de asegurar.
VRB116	VERIFICAR	0	1	1	1	1	1	Comprobar o examinar la verdad de algo.
VRB117	VIGILAR	0	1	1	1	1	1	Velar sobre alguien o algo, o atender exacta y cuidadosamente a él o a ello.

Anexo 3: Propuesta del Nuevo Organigrama para la Oficina Nacional de la CPTT



Anexo 4: Funciones de la Coordinación de Proyectos de Transmisión y Transformación

COORDINACIÓN DE PROYECTOS DE TRANSMISIÓN Y TRANSFORMACIÓN
<p>1. Dirigir las acciones que propicien el incremento de nuevos proyectos de infraestructura y servicios a la CFE, sus EPS, filiales y terceros, conforme al Plan de Negocios de la CFE y el PRODESEN, con el fin de coadyuvar al cumplimiento de las metas establecidas y la rentabilidad que garantice a la CFE, EPS y a terceros la confiabilidad de los servicios.</p>
<p>2. Coordinar las actividades de: planeación, actividades previas, ingeniería y diseño, concurso, programación, control de proyectos; puesta en servicio, administración de proyectos, gestión de negocios y ventas y la entrega física-contable de las líneas de transmisión y subestaciones eléctricas que realiza la Subdirección de Ingeniería y Administración de la Construcción y las obras y servicios convenidos con otras áreas de CFE y con terceros; conforme al Plan de Negocios de la CFE y el PRODESEN, con el fin de contribuir a la competitividad y sostenibilidad de la CPTT y el cumplimiento de las metas establecidas en Contrato Programa-Contrato Gestión.</p>
<p>3. Autorizar el anteproyecto de presupuesto de gasto corriente, inversión, bienes operativos, servicio a terceros y del Fideicomiso de Administración de Gastos Previos de la CPTT; conforme a los lineamientos de la Dirección Corporativa de Finanzas, con el fin de validar el anteproyecto de presupuesto requerido para la continuidad de los programas y proyectos de inversión, contratos de adquisiciones y servicios.</p>
<p>4. Definir las directrices para: i) Gestión de Recursos; Gestión de materiales y suministros; Gestión del Capital humano; Desarrollo Organizacional; ii) la gestión de negocios y ventas; iii) el seguimiento y administración de contratos; iv) la normalización institucional aplicada al diseño de ingeniería de infraestructura; v) las actividades previas, programación y control de proyectos y puesta en servicio de los proyectos de infraestructura de la CFE, EPS, filiales y terceros a cargo de la CPTT; conforme a los estándares institucionales, nacionales</p>

e internacionales, buenas prácticas de la ingeniería y el respeto a los derechos humanos; con el fin de contribuir a la sostenibilidad y competitividad de la CPTT y al cumplimiento de lo establecido en el PRODESEN y con terceros.

5. Dictaminar la viabilidad técnica y económica de los proyectos de infraestructura, características básicas, presupuestos estimados de inversión y gasto, estrategias de atención de aspectos sociales, de afectaciones y de impacto ambiental, los procesos de contratación y administración de los contratos en conjunto con las áreas de la CFE y los tres niveles de gobierno; conforme a los estándares institucionales, nacionales e internacionales, buenas prácticas de la ingeniería y el respeto a los derechos humanos, con el fin de propiciar la incorporación de las obras en los planes de expansión del Sistema Eléctrico Nacional.

6. Evaluar el desempeño de los procesos de la CPTT; conforme a las metas del Sistema Integral de Gestión; el Contrato Programa-Contrato Gestión con el fin de establecer acuerdos y acciones para su cumplimiento.

7. Determinar las acciones relacionadas con las actividades previas: selección de sitios; estudios de gestión social, ambientales, forestales, de prospección arqueológica y topografía; adquisición de derechos inmobiliarios; ante los tres niveles de gobierno, concesionarios de infraestructura y otros entes y organismos privados; conforme las directrices de la DCIPI ; con el fin de procurar la obtención de anuencias, permisos y licencias de construcción.

8. Autorizar la contratación de proyectos y servicios; publicación del pliego de requisitos; evaluación de las proposiciones técnicas y económicas; emisión del fallo; y el perfeccionamiento y formalización de contratos; conforme a las DIGPS y la DEGPS, con el fin de procurar el cumplimiento de desarrollo de las obras incorporadas en los planes de expansión del Sistema Eléctrico Nacional y las metas establecidas.

9. Definir las acciones para el control y seguimiento de las ventas, facturación y cobranza de los proyectos de infraestructura y servicios a la CFE, sus EPS, filiales y terceros; conforme a lo establecido en los contratos, las estimaciones o finiquitos de los proyectos o servicios, con fin el contribuir a las metas de rentabilidad establecidas en el Contrato Programa-Contrato Gestión.

10. Coordinar la reconstrucción para el restablecimiento de la infraestructura afectada por desastres y casos fortuitos y/o de fuerza mayor; conforme a la normatividad establecida por la CFE y lineamientos de la DCIPI con el fin de procurar la salvaguarda y restablecimiento del Sistema Eléctrico Nacional.
11. Autorizar las acciones y estrategias asociadas a la atención a las observaciones y recomendaciones emitidas por los Órganos Fiscalizadores durante el desarrollo de los proyectos de infraestructura y servicios a la CFE, sus EPS, filiales y terceros; conforme al marco normativo aplicable y directrices de la DCIPI, con el fin de promover la atención a requerimientos de los órganos fiscalizadores.
12. Instruir el cumplimiento de las acciones de mejora inherentes al clima organizacional; evaluación del desempeño laboral, calidad, ambiental, seguridad y salud en el trabajo, establecidas por las áreas, conforme a los resultados de las auditorías internas y externas, encuestas institucionales, normas internacionales y lineamientos de la CFE y DCIPI, con el fin de fomentar al desarrollo de ambientes propicios y de confianza para la competitividad, sostenibilidad y productividad.
13. Propiciar una cultura de colaboración, un ambiente abierto, creativo y de respeto que impulse la innovación, la sostenibilidad, la incorporación de nuevos desarrollos tecnológicos y la mejora continua, con base en la Cultura de Ética Corporativa para promover a la Coordinación como un agente competente, socialmente responsable y consciente de la relación equilibrada que debe guardar la industria eléctrica con el medio ambiente y la sociedad.
14. Emitir el plan de desarrollo integral del capital humano de la Coordinación, conforme al Modelo de Sostenibilidad y el análisis del entorno y direccionamiento estratégico de la DCIPI y la CPTT, con el fin de contribuir a la mejora de los procesos y competitividad de la CPTT.

Anexo 5: Descripción de Competencias del Conocimiento de la Función

CONOCIMIENTO DE LA FUNCIÓN (CF)		
CLAVE	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
CF01	Alta Dirección	Alta dirección, se refiere a la capacidad de dirigir, influir y motivar a su equipo de colaboradores, para el logro de objetivos y metas de la organización, apoyado en diferentes teorías administrativas, como la planeación y alianzas estratégicas, las estrategias de comunicación y manejo de conflictos entre otras.
CF02	Administración de Proyectos	Administración de Proyectos, es la capacidad directiva para: Identificar necesidades, Desarrollar propuestas de solución, Planear su ejecución, Ejecutar y Evaluar los resultados, considerando la importancia de administrar de manera eficiente recursos materiales y financieros y sobre todo, cumplir oportunamente con los compromisos establecidos asegurando estándares y criterios de calidad
CF03	Modelo de negocios	Modelo de negocio, se refiere a la capacidad para definir para ofrecer productos o servicios al mercado, cómo se realizará, identificar clientes potenciales, plaza, precio y promoción.
CF04	Planeación Estratégica	Planeación Estratégica, es la capacidad directiva que considera la filosofía de servicio, las últimas metodologías en planeación, análisis de decisiones, calidad de servicio y marketing estratégico, que facilitan la productividad, la mejor utilización de recursos y el ofrecer un servicio de calidad,.
CF05	Planeación	Planeación, es la capacidad de análisis de los requerimientos en tiempo, recursos humanos y materiales facilitan la productividad alineada a las metas y objetivos del área.
CF06	Inglés Conversacional	Inglés Conversacional, se refiere a la capacidad de poder establecer comunicación verbal o escrita en el idioma que es considera como universal.
CF07	Inglés Intermedio	Inglés Conversacional, se refiere a la capacidad de poder entender información y textos escritos en el idioma que es considera como universal.

CF08	Redacción avanzada	Redacción avanzada, es la competencia para poder realizar composiciones de textos escritos con coherencia y cohesión textual, que permite comunicar de manera escrita un resultado o acción.
CF09	Redacción de informes Técnicos	Redacción de informes técnicos, es la competencia para poder comunicar de manera escrita un resultado o acción asociada al quehacer de sus funciones.
CF10	Cultura servicio de	Cultura de servicio, es la estrategia que permite propocionar a los clientes una atención y servicio de excelencia, haciendo extensiva esta actitud también a los clientes internos identificando sus necesidades y expectativas a fin de lograr su satisfacción
CF11	Cultura colaborativa	Cultura Colaborativa, es la capacidad de contribuir a trabajar juntos por un mismo propósito, en busca de un fin común en donde se fomente el intercambio de conocimiento e información para utilizarla durante la ejecución de los procesos.
CF12	Enfoque sistémico	Enfoque sistémico, se refiere a la capacidad de comprender el funcionamiento de la organización y la sociedad desde una perspectiva holística e integradora, en donde lo importante son las relaciones entre los componentes.
CF13	Sistemas de Gestión	Sistemas de Gestión, es la capacidad de comprender los principios y fundamentos de los Sistemas de Gestión, Ambiental y Seguridad, basándose en lo estipulado en las Normas ISO 9001, 14001 y SAST 18000.

Anexo 6: Descripción de Competencias de Habilidades Cognitivas

HABILIDADES COGNITIVAS (HC)		
CLAVE	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
HC01	Administración del tiempo	Administrar el tiempo en las actividades inherentes a los proyectos, asuntos legales, contractuales o trabajos asignados
HC02	Análisis	Analizar el alcance, metas y objetivos del proyecto propuesto o trabajo asignado
HC03	Innovación y creatividad	Fomentar entre los integrantes una actitud espontánea innovadora y creativa
HC04	Comprensión	Capacidad de comprensión del alcance, metas y objetivos del proyecto propuesto o trabajo asignado
HC05	Diagnóstico de problemas	Capacidad Diagnósticar problemas como base para la toma de decisiones
HC06	Evaluación	Evaluar el progreso y la calidad del trabajo desarrollado alineado al alcance, metas y objetivos del proyecto propuesto
HC07	Interpretación	Interpretar e identificar las variables relacionadas con a los proyectos, asuntos legales, contractuales o trabajos asignados
HC08	Observación	Capacidad de observar las características y detalles relevantes asociados al proyecto propuesto o trabajo asignado
HC09	Síntesis	Capacidad de sintetizar y estructurar informes técnicos, de manera escrita reportes o anexos relativos a los proyectos, asuntos legales, contractuales o trabajos asignados, con el objeto de comunicar el estado actual de los mismos.

Anexo 7: Descripción de Competencias de Habilidades Sociales

HABILIDADES SOCIALES (HS)		
CLAVE	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
HS01	Integrar equipos de trabajo	Capacidad para integrar y mantener equipos de trabajo, basado en el consenso, la confianza y la credibilidad de comportamientos
HS02	Comunicación asertiva	Fomentar la comunicación asertiva entre los integrantes del equipo de trabajo y las áreas involucradas con los proyectos
HS03	Comunicación corporativa	Establecer canales adecuados que permitan fomentar la comunicación Corporativa en búsqueda de una visión compartida, difundiendo las metas y objetivos organizacionales
HS04	Comunicación interpersonal	Fortalecer las comunicaciones interpersonales basadas en el respeto y los principios éticos
HS05	Fomentar principios y valores éticos	Fomentar el respeto a los principios y valores éticos como criterios base en la toma de decisiones
HS06	Enfoque estratégico	Proveer la dirección o enfoque estratégico para el desarrollo de los proyectos o trabajos asignados
HS07	Negociación	Capacidad para desarrollar estrategias y técnicas de negociación que permitan el desarrollo de los proyectos o trabajos asignados
HS08	Solución de conflictos interpersonales	Identificar y resolver los problemas interpersonales existentes entre los integrantes del área

HS09	Empatía	Promover la empatía entre los integrantes del equipo de trabajo, a través de la identificación mental y afectiva de un sujeto con el estado de ánimo de otro
HS10	Equidad	Fortalecer la equidad entre los integrantes del equipo de trabajo y los colaboradores el área

Anexo 8: Descripción de Competencias de Destrezas

DESTREZAS	
CLAVE	NOMBRE
DZ_CPTT_001	MANEJO DE BASE DE DATOS INSTITUCIONALES
DZ_CPTT_002	MANEJO DE HOJA DE CÁLCULO
DZ_CPTT_003	MANEJO DE PRESENTACIONES GRÁFICAS
DZ_CPTT_004	MANEJO DE PROCESADOR DE PALABRAS
DZ_CPTT_005	MANEJO DE SOFTWARE COMUNICACIÓN VIRTUAL
DZ_CPTT_006	PROJECT
DZ_CPTT_007	SISTEMA FINANCIERO INSTITUCIONAL
DZ_CPTT_008	SISTEMA DE CORREO INSTITUCIONAL
DZ_CPTT_009	MANEJO DE PLATAFORMAS VIRTUALES

Anexo 9: Vínculo entre la Expertise y el Conocimiento del Proceso que Realiza

CONOCIMIENTO DEL PROCESO QUE REALIZA		
ClaveCP	Concepto	FUNCIÓN VINCULADA
CPR_CPTT_001	Conocimiento del Proceso de la CFE	F_GCA_CPTT_001
CPR_CPTT_001_1	Estructura orgánica de la CFE.	
CPR_CPTT_001_2	Normateca de la CFE	
CPR_CPTT_001_3	Plan de negocios de la CFE	
CPR_CPTT_001_4	Plan estratégico de la CFE	
CPR_CPTT_001_5	Plan Nacional de Desarrollo.	
CPR_CPTT_001_6	Programa de desarrollo del sistema eléctrico nacional (PRODESEN).	
CPR_CPTT_002	Conocimiento del Proceso de la CPTT	F_GCA_CPTT_002
CPR_CPTT_002_1	Diseño de proyectos de transmisión y transformación e infraestructura y servicios.	
CPR_CPTT_002_1_1	<i>Ingeniería básica, conceptual y de detalle para el desarrollo de proyectos de transmisión y transformación e infraestructura y servicios.</i>	F_GCA_CPTT_005
CPR_CPTT_002_2	Construcción de proyectos de transmisión y transformación e infraestructura y servicios.	
CPR_CPTT_002_3	Supervisión de proyectos de transmisión y transformación e infraestructura y servicios.	F_GCA_CPTT_007
CPR_CPTT_002_4	Servicios de comisionamiento de transmisión y transformación e infraestructura y servicios.	
CPR_CPTT_002_5	Actividades previas requeridas para el desarrollo de proyectos de transmisión y transformación e infraestructura y servicios.	F_GCA_CPTT_010
CPR_CPTT_002_6	Restablecimiento de la CPTT	
CPR_CPTT_003	Administración Presupuestal	F_GCA_CPTT_003
CPR_CPTT_003_1	Anteproyecto de adquisición de equipos y materiales.	

CPR_CPTT_003_2	Fideicomiso de administración de gastos previos.	
CPR_CPTT_003_3	Presupuesto de gasto corriente y bienes restringidos.	F_GCA_CPTT_004
CPR_CPTT_003_4	Facturación y cobranza.	
CPR_CPTT_003_5	Gestión de presupuesto para la adquisición de materiales y suministros.	F_GCA_CPTT_009
CPR_CPTT_003_6	Normatividad y legislación en materia de administración y presupuestos	
CPR_CPTT_004	Contratación y Administración de Proyectos	
CPR_CPTT_004_1	Especificaciones para el concurso de desarrollo de proyectos de infraestructura.	F_GCA_CPTT_008
CPR_CPTT_004_1_1	<i>Pliego de requisitos.</i>	
CPR_CPTT_004_1_2	<i>Evaluación de las composiciones técnico-económicas.</i>	
CPR_CPTT_004_1_3	<i>Emisión del fallo.</i>	F_GCA_CPTT_009
CPR_CPTT_004_1_4	<i>Perfeccionamiento y emisión de contratos.</i>	
CPR_CPTT_004_2	Programación y control de proyectos de transmisión y transformación.	
CPR_CPTT_004_3	Ventas, facturación y cobranza de los proyectos.	
CPR_CPTT_005	Administración del Talento	F_GCA_CPTT_004
CPR_CPTT_005_1	Capital Humano	
CPR_CPTT_005_1_1	<i>Identificación, Transferencia y Fortalecimiento del conocimiento común</i>	F_GCA_CPTT_012
CPR_CPTT_005_1_2	<i>Planes de sucesión y cuadros de remplazo</i>	
CPR_CPTT_005_2	Redes de Colaboración	F_GCA_CPTT_014
CPR_CPTT_005_2_1	<i>Comunidades de aprendizaje</i>	
CPR_CPTT_005_2_2	<i>Integración de equipos de alto desempeño</i>	
CPR_CPTT_006	Administración y Seguimiento de Proyectos	
CPR_CPTT_006_1	Ruta Critica	F_GCA_CPTT_002
CPR_CPTT_006_2	Nomas y normatividad aplicables	

CPR_CPTT_007	Desarrollo Organizacional	
CPR_CPTT_007_1	Cultura	F_GCA_CPTT_004
<i>CPR_CPTT_007_1_1</i>	<i>Unidades Sociales</i>	
<i>CPR_CPTT_007_1_2</i>	<i>Clima organizacional</i>	F_GCA_CPTT_007
CPR_CPTT_007_2	Comportamiento Organizacional	
CPR_CPTT_007_3	Gestión del cambio	
CPR_CPTT_008	Sustentabilidad y Competitividad	F_GCA_CPTT_006
CPR_CPTT_008_1	Desarrollo Sostenible	F_GCA_CPTT_011
<i>CPR_CPTT_008_1_1</i>	<i>Agenda 2030</i>	
CPR_CPTT_008_2	Evaluación de eficacia y eficiencia de los procesos de la CPTT	F_GCA_CPTT_012
<i>CPR_CPTT_008_2_1</i>	<i>Desviaciones</i>	F_GCA_CPTT_013
<i>CPR_CPTT_008_2_2</i>	<i>Mejoras</i>	F_GCA_CPTT_014
CPR_CPTT_008_3	Nomas y normatividad aplicables	

Anexo 10: Propuesta General de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo para la CPTT

Título del Curso	Variables y Competencias que Integra		
Gestión y Desarrollo del Talento	Expertise:	CPR_CPTT_005 Administración del Talento	F_GCA_CPTT_004
			F_GCA_CPTT_012
			F_GCA_CPTT_014
Alta Dirección	Conocimiento de la Función:	Alta Dirección	
		Planeación	
		Planeación Estratégica	
	Expertise:	CPR_CPTT_007 Desarrollo Organizacional	F_GCA_CPTT_004
			F_GCA_CPTT_007
	Habilidades Cognitivas:	Diagnóstico de Problemas	
		Análisis	
	Habilidades Sociales:	Solución de Conflictos Interpersonales	
		Enfoque Estratégico	
Fomentar Principios y Valores Éticos			
Gestión de Proyectos	Conocimiento de la Función:	Administración de Proyectos	
		Expertise:	CPR_CPTT_006 Administración y Seguimiento de Proyectos
	Habilidades Cognitivas:		

		Administración del Tiempo		
Modelo de Negocios	Conocimiento de la Función:	Modelo de Negocios		
	Habilidades Cognitivas:	Evaluación		
		Interpretación		
Habilidades Sociales:	Negociación			
Sistemas de Gestión	Conocimiento de la Función:	Enfoque Sistémico		
		Sistemas de Gestión		
	Expertise:	CPR_CPTT_008	Sustentabilidad y Competitividad	F_GCA_CPTT_006
				F_GCA_CPTT_011
				F_GCA_CPTT_012
F_GCA_CPTT_013				
			F_GCA_CPTT_014	
Inglés	Conocimiento de la Función:	Inglés Conversacional		
		Inglés Intermedio		
Redacción	Conocimiento de la Función:	Redacción avanzada		
		Redacción de informes técnicos		
	Habilidades Cognitivas:	Síntesis		
Innovación	Habilidades Cognitivas:	Innovación y Creatividad		
		Observación		
Administración Presupuestal	Expertise:	CPR_CPTT_003 Administración Presupuestal	F_GCA_CPTT_003	

			F_GCA_CPTT_004
			F_GCA_CPTT_009
		CPR_CPTT_004 Contratación y Administración de Proyectos	F_GCA_CPTT_008
			F_GCA_CPTT_009
		CPR_CPTT_001 Conocimiento del Proceso de la CFE	F_GCA_CPTT_001
Conocimiento del Proceso de la CPTT	Expertise:	CPR_CPTT_002 Conocimiento del Proceso de la CPTT	F_GCA_CPTT_002
			F_GCA_CPTT_005
			F_GCA_CPTT_007
			F_GCA_CPTT_010
Cultura Colaborativa	Conocimiento de la Función:	Cultura de servicio	
		Cultura colaborativa	
	Habilidades Sociales:	Integrar equipos de trabajo	
		Comunicación asertiva	
		Comunicación corporativa	
		Comunicación interpersonal	
		Empatía	
		Equidad	

Anexo 11: Plan de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo para la CPTT

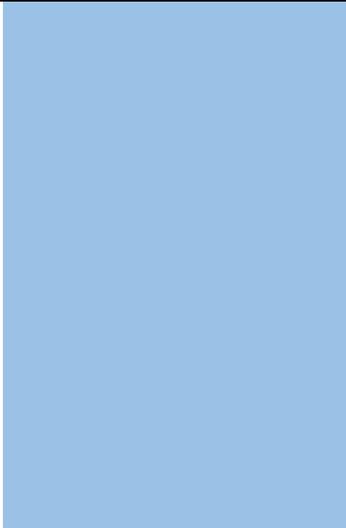
Título del Curso	Variables y Competencias que Integra			RO JO	AMARI LLO	VER DE	DC H	AÑ O 0	AÑ O X
Gestión y Desarrollo del Talento	Expertise:	CPR_CPTT_005 Administración del Talento	F_GCA_CP TT_004			0.0 667			
			F_GCA_CP TT_012			0.0 000	98 %	98 %	
			F_GCA_CP TT_014			0.0 000			
Alta Dirección	Conocimiento de la Función:	Alta Dirección				0.0 833	99 %		
		Planeación Estratégica				0.0 444	97 %		
	Expertise:	CPR_CPTT_007 Desarrollo Organizacional	F_GCA_CP TT_004			0.0 667	99 %	97 %	
			F_GCA_CP TT_007			0.0 000			
	Habilidades Cognitivas:	Diagnóstico de Problemas				0.0 000	96 %		
		Análisis				0.0 667	97 %		

	Habilidades Sociales:	Solución de Conflictos Interpersonales			0.0000	94%		
		Enfoque Estratégico			0.8333	99%		
		Fomentar Principios y Valores Éticos			0.6667	94%		
Gestión de Proyectos	Conocimiento de la Función:	Administración de Proyectos			0.0000	97%	97%	
	Expertise:	CPR_CPTT_006 Administración y Seguimiento de Proyectos	F_GCA_CP TT_002		0.0000	99%		
	Habilidades Cognitivas:	Comprensión			0.0000	97%		
		Administración del Tiempo		0.1333	0.0000	94%		
Modelo de Negocios	Conocimiento de la Función:	Modelo de Negocios			0.0000	97%	96%	
	Habilidades Cognitivas:	Evaluación			0.0000	96%		
	Habilidades Sociales:	Negociación			0.0000	96%		
Sistemas de Gestión	Conocimiento de la Función:	Enfoque Sistémico			0.0000	99%	99%	

		Sistemas de Gestión				0.0	10		
						000	0%		
	Expertise:	CPR_CPTT_008 Sustentabilidad y Competitividad	F_GCA_CP			0.0			
			TT_006			778			
			F_GCA_CP			0.0			
			TT_011			000			
			F_GCA_CP			0.0	98		
			TT_012			000	%		
			F_GCA_CP			0.0			
			TT_013			667			
			F_GCA_CP			0.0			
			TT_014			000			
Inglés	Conocimiento de la Función:	Inglés Conversacional				0.0	96	97	
						000	%	%	
Redacción	Conocimiento de la Función:	Redacción avanzada				0.0	97		
						000	%	97	
	Habilidades Cognitivas:	Síntesis				0.0	97	%	
						000	%		
Innovación	Habilidades Cognitivas:	Innovación y Creatividad				0.0	99	99	
						000	%	%	
Administración Presupuestal	Expertise:	CPR_CPTT_003 Administración Presupuestal	F_GCA_CP				99	99	
			TT_003				%	%	

			F_GCA_CP TT_004			0.0 667		
			F_GCA_CP TT_009			0.0 000		
		CPR_CPTT_004 Contratación y Administración de Proyectos	F_GCA_CP TT_008			0.0 000	98	
			F_GCA_CP TT_009			0.0 000	%	
		CPR_CPTT_001 Conocimiento del Proceso de la CFE	F_GCA_CP TT_001			0.0 000	99	%
Conocimiento del Proceso de la CPTT	Expertise:	CPR_CPTT_002 Conocimiento del Proceso de la CPTT	F_GCA_CP TT_002			0.0 000		
			F_GCA_CP TT_005			0.0 000	98	98
			F_GCA_CP TT_007			0.0 000	%	%
			F_GCA_CP TT_010			0.0 000		
Cultura Colaborativa	Conocimiento de la Función:	Cultura de servicio			0.0 000	97	95	
		Cultura colaborativa			0.0 000	97	%	

Habilidades Sociales:	Integrar equipos de trabajo			0.0 667	94 %
	Comunicación asertiva			0.0 667	97 %
	Comunicación corporativa		0.133 3		94 %
	Comunicación interpersonal			0.0 667	96 %
	Empatía		0.133 3		94 %
	Equidad		0.133 3		94 %



Anexo 12: Plan de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo para la CPTT_ASTA

Título del Curso	Variables y Competencias que Integra			RO JO	AMAR ILLO	VER DE	D C H	AÑ O 0	AÑ O X
Gestión y Desarrollo del Talento	Expertise:	CPR_CPTT_005 Administración del Talento	F_GCA_CP TT_004		0.1846		90 %	90 %	
			F_GCA_CP TT_012	0.2 692					
			F_GCA_CP TT_014		0.1385				
Alta Dirección	Conocimiento de la Función:	Alta Dirección		0.2 885			90 %	90 %	
		Planeación			0.1269		91 %		
	Expertise:	CPR_CPTT_007 Desarrollo Organizacional	F_GCA_CP TT_004		0.1846		88 %		
			F_GCA_CP TT_007	0.3 692					
	Habilidades Cognitivas:	Diagnóstico de Problemas		0.2 308			89 %		
Análisis			0.1385		93 %				

	Habilidades Sociales:	Solución de Conflictos Interpersonales	0.2 308			89 %		
		Enfoque Estratégico	0.2 885			91 %		
		Fomentar Principios y Valores Éticos	0.2 308			91 %		
Gestión de Proyectos	Conocimiento de la Función:	Administración de Proyectos		0.1692		91 %	91 %	
	Expertise:	CPR_CPTT_006 Administración y Seguimiento de Proyectos	F_GCA_CP TT_002		0.1846	89 %		
	Habilidades Cognitivas:	Comprensión			0.1846	92 %		
		Administración del Tiempo			0.1385	92 %		
Modelo de Negocios	Conocimiento de la Función:	Modelo de Negocios	0.2 308			90 %	90 %	
	Habilidades Cognitivas:	Evaluación		0.4 154		90 %		
		Interpretación			0.1385	92 %		
	Habilidades Sociales:	Negociación		0.2 308		89 %		

Sistemas de Gestión	Conocimiento de la Función:	Enfoque Sistémico		0.1154		92 %	91 %	
		Sistemas de Gestión		0.1962		93 %		
	Expertise:	CPR_CPTT_008 Sustentabilidad y Competitividad	F_GCA_CP TT_006	0.2 692				89 %
			F_GCA_CP TT_011	0.3 231				
			F_GCA_CP TT_012	0.2 692				
			F_GCA_CP TT_013	0.2 308				
			F_GCA_CP TT_014		0.1385			
Inglés	Conocimiento de la Función:	Inglés Conversacional		0.3 808		83 %	90 %	
Redacción	Conocimiento de la Función:	Redacción avanzada			0.08 46	94 %	93 %	
	Habilidades Cognitivas:	Síntesis		0.2 308		92 %		
Innovación	Habilidades Cognitivas:	Innovación y Creatividad			0.1538	90 %	89 %	

		Observación		0.2 308			89 %		
Administración Presupuestal	Expertise:	CPR_CPTT_003 Administración Presupuestal	F_GCA_CP TT_004		0.1846		91 %		
			F_GCA_CP TT_009		0.1385				
		CPR_CPTT_004 Contratación y Administración de Proyectos	F_GCA_CP TT_008	0.2 769		90 %	87 %		
			F_GCA_CP TT_009		0.1385				
		CPR_CPTT_001 Conocimiento del Proceso de la CFE	F_GCA_CP TT_001		0.1385	92 %			
Conocimiento del Proceso de la CPTT	Expertise:	CPR_CPTT_002 Conocimiento del Proceso de la CPTT	F_GCA_CP TT_002		0.1846				
			F_GCA_CP TT_005	0.2 308		87 %	87 %		
			F_GCA_CP TT_007	0.3 692					
			F_GCA_CP TT_010	0.3 231					
Cultura Colaborativa	Conocimiento de la Función:	Cultura de servicio		0.2 308			91 %	91 %	

		Cultura colaborativa	0.2			91	
			308			%	
	Habilidades Sociales:	Integrar equipos de trabajo		0.1846			90 %
		Comunicación asertiva		0.1846			90 %
		Comunicación corporativa		0.1846			92 %
		Comunicación interpersonal		0.1846			91 %
		Empatía		0.1846			90 %
		Equidad		0.1846			92 %

Anexo 13: Plan de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo para la CPTT_ASIMDN

Título del Curso	Variables y Competencias que Integra			RO JO	AMARI LLO	VER DE	D C H	AÑ O 0
Gestión y Desarrollo del Talento	Expertise:	CPR_CPTT_005 Administración del Talento	F_GCA_CP TT_004		0.1333		91 %	91 %
			F_GCA_CP TT_012	0.2 333				
			F_GCA_CP TT_014	0.2 000				
Alta Dirección	Conocimiento de la Función:	Alta Dirección			0.1667		89 %	92 %
		Planeación				0.00 00	96 %	
	Expertise:	CPR_CPTT_007 Desarrollo Organizacional	F_GCA_CP TT_004		0.1333		93 %	
	Habilidades Cognitivas:	Diagnóstico de Problemas			0.1333		90 %	
		Análisis				0.06 67	93 %	
	Habilidades Sociales:	Solución de Conflictos Interpersonales			0.2 667		89 %	

		Enfoque Estratégico			0.00 00	94 %		
		Fomentar Principios y Valores Éticos			0.00 00	94 %		
Gestión de Proyectos	Conocimiento de la Función:	Administración de Proyectos		0.1222		93 %	92 %	
	Expertise:	CPR_CPTT_006 Administración y Seguimiento de Proyectos	F_GCA_CP TT_002	0.2 000		90 %		
	Habilidades Cognitivas:	Comprensión				0.06 67		96 %
		Administración del Tiempo			0.1333			89 %
Modelo de Negocios	Conocimiento de la Función:	Modelo de Negocios				0.00 00	96 %	
	Habilidades Cognitivas:	Evaluación		0.2 000			89 %	
		Interpretación				0.06 67	94 %	
	Habilidades Sociales:	Negociación				0.06 67	91 %	
Sistemas de Gestión	Conocimiento de la Función:	Enfoque Sistémico				0.08 33	91 %	

	Expertise:	Sistemas de Gestión		0.2			90		
				833			%		
			F_GCA_CP TT_006			0.07			
						78			
			F_GCA_CP TT_011	0.2					
				333					
		CPR_CPTT_008 Sustentabilidad y Competitividad	F_GCA_CP TT_012	0.2			91		
				333			%		
			F_GCA_CP TT_013		0.1333				
			F_GCA_CP TT_014	0.2					
				000					
Inglés	Conocimiento de la Función:	Inglés Conversacional				0.06	94	94	
						11	%	%	
Redacción	Conocimiento de la Función:	Redacción avanzada				0.00	94		
						00	%	94	
	Habilidades Cognitivas:	Síntesis				0.00	93	%	
						00	%		
Innovación	Habilidades Cognitivas:	Innovación y Creatividad				0.08	91		
						89	%	90	
		Observación		0.2			90	%	
				000			%		

Administración Presupuestal	Expertise:	CPR_CPTT_003 Administración Presupuestal	F_GCA_CP TT_003	0.2667			93 %	#RE F!
			F_GCA_CP TT_004		0.1333			
			F_GCA_CP TT_009		0.1333			
		CPR_CPTT_004 Contratación y Administración de Proyectos	F_GCA_CP TT_008		0.1333		93 %	
			F_GCA_CP TT_009		0.1333			
		CPR_CPTT_001 Conocimiento del Proceso de la CFE	F_GCA_CP TT_001			0.0000	94 %	
Conocimiento del Proceso de la CPTT	Expertise:	CPR_CPTT_002 Conocimiento del Proceso de la CPTT	F_GCA_CP TT_002	0.2000			90 %	90 %
Cultura Colaborativa	Conocimiento de la Función:	Cultura de servicio			0.1667		91 %	91 %
		Cultura colaborativa			0.1667		90 %	
	Habilidades Sociales:	Integrar equipos de trabajo				0.0667	91 %	
		Comunicación asertiva				0.0000	91 %	

		Comunicación corporativa		0.1333		90 %
		Comunicación interpersonal			0.00 00	94 %
		Empatía		0.1333		91 %
		Equidad			0.06 67	93 %

Anexo 14: Plan de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo para la CPTT_ESO

Título del Curso	Variables y Competencias que Integra			ROJO	AMARILLO	VERDE	DCH	
Gestión y Desarrollo del Talento	Expertise:	CPR_CPTT_005 Administración del Talento	F_GCA_CPTT_004		0.1091		91%	
			F_GCA_CPTT_012		0.1909			
			F_GCA_CPTT_014			0.0545		
Alta Dirección	Conocimiento de la Función:	Alta Dirección		0.2045			92%	
		Planeación				0.1500	92%	
	Expertise:	CPR_CPTT_007 Desarrollo Organizacional	F_GCA_CPTT_004		0.1091		92%	
	Habilidades Cognitivas:	Diagnóstico de Problemas		0.2182			89%	
		Análisis			0.1091		91%	
	Habilidades Sociales:	Solución de Conflictos Interpersonales		0.2182			88%	
		Enfoque Estratégico		0.2045			91%	
Fomentar Principios y Valores Éticos					0.0000			
Gestión de Proyectos	Conocimiento de la Función:	Administración de Proyectos				0.1500	91%	
	Expertise:	CPR_CPTT_006 Administración y Seguimiento de Proyectos	F_GCA_CPTT_002		0.1636		90%	
	Habilidades Cognitivas:	Comprensión			0.1636		91%	
		Administración del Tiempo			0.1091		90%	

Modelo de Negocios	Conocimiento de la Función:	Modelo de Negocios	0.2727			88%	
	Habilidades Cognitivas:	Evaluación		0.1636		89%	
	Habilidades Cognitivas:	Interpretación	0.2182			87%	
	Habilidades Sociales:	Negociación			0.0000	89%	
Sistemas de Gestión	Conocimiento de la Función:	Enfoque Sistémico	0.2045			90%	
		Sistemas de Gestión	0.2318			90%	
	Expertise:	CPR_CPTT_008 Sustentabilidad y Competitividad	F_GCA_CPTT_006		0.1909		90%
			F_GCA_CPTT_011	0.3182			
			F_GCA_CPTT_012		0.1909		
			F_GCA_CPTT_013		0.1091		
		F_GCA_CPTT_014			0.0545		
Inglés	Conocimiento de la Función:	Inglés Conversacional	0.3000			81%	
Redacción	Conocimiento de la Función:	Redacción avanzada			0.1500	88%	
	Habilidades Cognitivas:	Síntesis	0.2182			90%	
Innovación	Habilidades Cognitivas:	Innovación y Creatividad		0.1091		89%	
	Habilidades Cognitivas:	Observación		0.1636		90%	
	Expertise:			0.1091		91%	

Administración Presupuestal		CPR_CPTT_003 Administración Presupuestal	F_GCA_CPTT_004		0.1091		
		CPR_CPTT_001 Conocimiento del Proceso de la CFE	F_GCA_CPTT_001		0.1091		
Conocimiento del Proceso de la CPTT	Expertise:	CPR_CPTT_002 Conocimiento del Proceso de la CPTT	F_GCA_CPTT_002			0.0000	#
Cultura Colaborativa	Conocimiento de la Función:	Cultura de servicio		0.2045			89%
		Cultura colaborativa		0.2045			91%
	Habilidades Sociales:	Integrar equipos de trabajo		0.1091			91%
		Comunicación asertiva		0.1636			90%
		Comunicación corporativa		0.1636			89%
		Comunicación interpersonal		0.1636			92%
		Empatía		0.1636			90%
		Equidad		0.1636			91%

Anexo 15: Plan de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo para la UJ

Título del Curso	Variables y Competencias que Integra			RO JO	AMARI LLO	VER DE	D C H	AÑ O 0
Gestión y Desarrollo del Talento	Expertise:	CPR_CPTT_005 Administración del Talento	F_GCA_CP TT_004			0.04 29	94 %	94 %
			F_GCA_CP TT_012		0.1000			
			F_GCA_CP TT_014			0.08 57		
Alta Dirección	Conocimiento de la Función:	Alta Dirección			0.107		94 %	95 %
		Planeación Estratégica				0.02 9	93 %	
	Expertise:	CPR_CPTT_007 Desarrollo Organizacional	F_GCA_CP TT_004			0.00 00	96 %	
			F_GCA_CP TT_007			0.04 29		
	Habilidades Cognitivas:	Diagnóstico de Problemas				0.04 29	94 %	
		Análisis				0.04 29	96 %	

	Habilidades Sociales:	Solución de Conflictos Interpersonales			0.08 57	93 %	
		Enfoque Estratégico			0.05 36	93 %	
		Fomentar Principios y Valores Éticos			0.04 29	98 %	
Gestión de Proyectos	Conocimiento de la Función:	Administración de Proyectos			0.03 9	96 %	96 %
	Expertise:	CPR_CPTT_006 Administración y Seguimiento de Proyectos	F_GCA_CP TT_002		0.08 57	98 %	
	Habilidades Cognitivas:	Comprensión			0.04 29	94 %	
		Administración del Tiempo			0.04 29	96 %	
Modelo de Negocios	Conocimiento de la Función:	Modelo de Negocios	0.2 14			90 %	94 %
	Habilidades Cognitivas:	Evaluación			0.04 29	95 %	
		Interpretación			0.04 29	96 %	
	Habilidades Sociales:	Negociación			0.04 29	93 %	

Sistemas de Gestión	Conocimiento de la Función:	Enfoque Sistémico				0.086	93%	93%	
		Sistemas de Gestión			0.150		91%		
	Expertise:	CPR_CPTT_008 Sustentabilidad y Competitividad	F_GCA_CP TT_006			0.0500			93%
			F_GCA_CP TT_011			0.0500			
			F_GCA_CP TT_012		0.1000		95%		
			F_GCA_CP TT_013			0.0429			
			F_GCA_CP TT_014			0.0857			
Inglés	Conocimiento de la Función:	Inglés Conversacional			0.157		88%	94%	
Redacción	Conocimiento de la Función:	Redacción avanzada				0.039	99%	97%	
	Habilidades Cognitivas:	Síntesis				0.0429	95%		
Innovación	Habilidades Cognitivas:	Innovación y Creatividad		0.0571			94%	95%	

		Observación			0.04 29	95 %	
Administración Presupuestal	Expertise:	CPR_CPTT_003 Administración Presupuestal	F_GCA_CP TT_004		0.04 29		
		CPR_CPTT_004 Contratación y Administración de Proyectos	F_GCA_CP TT_008		0.04 29	97 %	97 %
		CPR_CPTT_001 Conocimiento del Proceso de la CFE	F_GCA_CP TT_001		0.04 29		
Conocimiento del Proceso de la CPTT	Expertise:	CPR_CPTT_002 Conocimiento del Proceso de la CPTT	F_GCA_CP TT_002		0.08 57	98 %	98 %
			F_GCA_CP TT_007		0.04 29		
Cultura Colaborativa	Conocimiento de la Función:	Cultura de servicio			0.04 3	93 %	95 %
		Cultura colaborativa			0.04 3	95 %	
	Habilidades Sociales:	Integrar equipos de trabajo			0.08 57	95 %	
		Comunicación asertiva			0.08 57	96 %	

		Comunicación corporativa			0.04	94
					29	%
		Comunicación interpersonal			0.08	97
					57	%
		Empatía			0.08	95
					57	%
		Equidad			0.08	97
					57	%

Anexo 16: Plan de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo para la UCGED

Título del Curso	Variables y Competencias que Integra			RO JO	AMARI LLO	VER DE	D C H	AÑ O 0
Gestión y Desarrollo del Talento	Expertise:	CPR_CPTT_005 Administración del Talento	F_GCA_CP TT_004			0.06 00		
			F_GCA_CP TT_012			0.00 00	96 %	96 %
			F_GCA_CP TT_014			0.06 00		
Alta Dirección	Conocimiento de la Función:	Alta Dirección				0.07 5	95 %	96 %
		Planeación Estratégica				0.04 0	98 %	
	Expertise:	CPR_CPTT_007 Desarrollo Organizacional	F_GCA_CP TT_004			0.06 00	95 %	
	Habilidades Cognitivas:	Diagnóstico de Problemas				0.06 00	96 %	
		Análisis				0.00 00	96 %	
	Habilidades Sociales:	Solución de Conflictos Interpersonales				0.06 00	95 %	

		Enfoque Estratégico			0.0750	98%	
		Fomentar Principios y Valores Éticos			0.0000	98%	
Gestión de Proyectos	Conocimiento de la Función:	Administración de Proyectos			0.055	96%	96%
	Expertise:	CPR_CPTT_006 Administración y Seguimiento de Proyectos	F_GCA_CP TT_002		0.0600	99%	
	Habilidades Cognitivas:	Comprensión			0.0600	96%	
		Administración del Tiempo		0.1200		91%	
Modelo de Negocios	Conocimiento de la Función:	Modelo de Negocios		0.150		94%	95%
	Habilidades Cognitivas:	Evaluación			0.0600	96%	
		Interpretación			0.0600	95%	
	Habilidades Sociales:	Negociación		0.1200		94%	
Sistemas de Gestión	Conocimiento de la Función:	Enfoque Sistémico			0.060	96%	64%

		Sistemas de Gestión				0.00 00	1 %	
	Expertise:	CPR_CPTT_008 Sustentabilidad y Competitividad	F_GCA_CP TT_006			0.00 00	96 %	
			F_GCA_CP TT_011			0.07 00		
			F_GCA_CP TT_012			0.00 00		
			F_GCA_CP TT_013			0.06 00		
			F_GCA_CP TT_014			0.06 00		
Inglés	Conocimiento de la Función:	Inglés Conversacional			0.165		91 %	94 %
Redacción	Conocimiento de la Función:	Redacción avanzada				0.05 5	96 %	95 %
	Habilidades Cognitivas:	Síntesis			0.1200		94 %	
Innovación	Habilidades Cognitivas:	Innovación y Creatividad				0.04 00	94 %	94 %
		Observación				0.06 00	95 %	95 %

Administración Presupuestal	Expertise:	CPR_CPTT_003 Administración Presupuestal	F_GCA_CP TT_004			0.06 00		
		CPR_CPTT_004 Contratación y Administración de Proyectos	F_GCA_CP TT_008			0.06 00	96 %	96 %
		CPR_CPTT_001 Conocimiento del Proceso de la CFE	F_GCA_CP TT_001			0.06 00		
Conocimiento del Proceso de la CPTT	Expertise:	CPR_CPTT_002 Conocimiento del Proceso de la CPTT	F_GCA_CP TT_002			0.06 00	98 %	98 %
			F_GCA_CP TT_005					
Cultura Colaborativa	Conocimiento de la Función:	Cultura de servicio				0.06 0	95 %	96 %
		Cultura colaborativa		0.120			94 %	
	Habilidades Sociales:	Integrar equipos de trabajo				0.06 00	98 %	
		Comunicación asertiva				0.06 00	96 %	
		Comunicación corporativa		0.1200			95 %	

		Comunicación interpersonal			0.00	98
					00	%
		Empatía			0.06	95
					00	%
		Equidad			0.06	99
					00	%

Anexo 17: Plan de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo para la UAP

Título del Curso	Variables y Competencias que Integra			RO JO	AMARI LLO	VER DE	D C H	AÑ O 0
Gestión y Desarrollo del Talento	Expertise:	CPR_CPTT_005 Administración del Talento	F_GCA_CP TT_004		0.1846		90 %	90 %
			F_GCA_CP TT_012		0.1615			
			F_GCA_CP TT_014	0.2 308				
Alta Dirección	Conocimiento de la Función:	Alta Dirección		0.3 46			85 %	89 %
		Planeación Estratégica			0.123		88 %	
	Expertise:	CPR_CPTT_007 Desarrollo Organizacional	F_GCA_CP TT_004		0.1846		92 %	
	Habilidades Cognitivas:	Diagnóstico de Problemas		0.2 308			88 %	
		Análisis			0.1846		90 %	
	Habilidades Sociales:	Solución de Conflictos Interpersonales		0.2 308			88 %	

		Enfoque Estratégico	0.2 308		90 %	
		Fomentar Principios y Valores Éticos		0.1846	92 %	
Gestión de Proyectos	Conocimiento de la Función:	Administración de Proyectos		0.169	88 %	90 %
	Expertise:	CPR_CPTT_006 Administración y Seguimiento de Proyectos	F_GCA_CP TT_002	0.1846	89 %	
	Habilidades Cognitivas:	Comprensión		0.1846	90 %	
		Administración del Tiempo		0.1385	91 %	
Modelo de Negocios	Conocimiento de la Función:	Modelo de Negocios	0.2 88		87 %	88 %
	Habilidades Cognitivas:	Evaluación		0.2 308	90 %	
		Interpretación		0.2 308	87 %	
	Habilidades Sociales:	Negociación		0.2 308	89 %	
Sistemas de Gestión	Conocimiento de la Función:	Enfoque Sistémico		0.185	90 %	90 %

		Sistemas de Gestión		0.2			90	
	Expertise:	CPR_CPTT_008 Sustentabilidad y Competitividad	F_GCA_CP TT_006	0.2	0.1846		89	%
			F_GCA_CP TT_011		0.1077			
			F_GCA_CP TT_012		0.1615			
			F_GCA_CP TT_013	0.2				
			F_GCA_CP TT_014	0.2				
Inglés	Conocimiento de la Función:	Inglés Conversacional	0.2			83	89	
Redacción	Conocimiento de la Función:	Redacción avanzada			0.04	92	92	
	Habilidades Cognitivas:	Síntesis		0.1846		91	%	
Innovación	Habilidades Cognitivas:	Innovación y Creatividad		0.1538		85	88	
		Observación		0.1846		90		

Administración Presupuestal	Expertise:	CPR_CPTT_003 Administración Presupuestal	F_GCA_CP TT_004	0.1846		91 %	91 %
		CPR_CPTT_004 Contratación y Administración de Proyectos	F_GCA_CP TT_008	0.1846			
		CPR_CPTT_001 Conocimiento del Proceso de la CFE	F_GCA_CP TT_001	0.1846			
Conocimiento del Proceso de la CPTT	Expertise:	CPR_CPTT_002 Conocimiento del Proceso de la CPTT	F_GCA_CP TT_002	0.1846		90 %	90 %
			F_GCA_CP TT_007	0.1846			
Cultura Colaborativa	Conocimiento de la Función:	Cultura de servicio		0.138		90 %	89 %
		Cultura colaborativa	0.2 31			87 %	
	Habilidades Sociales:	Integrar equipos de trabajo		0.1846		90 %	
		Comunicación asertiva		0.1846		87 %	
		Comunicación corporativa		0.1846		91 %	

		Comunicación interpersonal	0.1385	89 %
		Empatía	0.2769	85 %
		Equidad	0.1846	91 %

Anexo 18: Plan de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo para la USC

Título del Curso	Variables y Competencias que Integra			RO JO	AMARI LLO	VER DE	D C H	AÑ O 0
Gestión y Desarrollo del Talento	Expertise:	CPR_CPTT_005 Administración del Talento	F_GCA_CP TT_004		0.1385		89 %	89 %
			F_GCA_CP TT_012	0.2 154				
			F_GCA_CP TT_014	0.2 308				
Alta Dirección	Conocimiento de la Función:	Alta Dirección		0.2 31			89 %	90 %
		Planeación Estratégica			0.123		90 %	
	Expertise:	CPR_CPTT_007 Desarrollo Organizacional	F_GCA_CP TT_004		0.1385		93 %	
			F_GCA_CP TT_007			0.09 23		
	Habilidades Cognitivas:	Diagnóstico de Problemas				0.09 23	90 %	
		Análisis				0.09 23	92 %	

	Habilidades Sociales:	Solución de Conflictos Interpersonales		0.1846		88 %		
		Enfoque Estratégico		0.1154		90 %		
		Fomentar Principios y Valores Éticos			0.0923	91 %		
Gestión de Proyectos	Conocimiento de la Función:	Administración de Proyectos		0.127		93 %	90 %	
	Expertise:	CPR_CPTT_006 Administración y Seguimiento de Proyectos	F_GCA_CP TT_002			0.0923		90 %
	Habilidades Cognitivas:	Comprensión			0.1846			90 %
		Administración del Tiempo		0.2308				87 %
Modelo de Negocios	Conocimiento de la Función:	Modelo de Negocios		0.115		92 %	90 %	
	Habilidades Cognitivas:	Evaluación				0.0923		92 %
		Interpretación			0.1385			88 %
	Habilidades Sociales:	Negociación			0.1846			89 %

Sistemas de Gestión	Conocimiento de la Función:	Enfoque Sistémico			0.185		91	
		Sistemas de Gestión			0.162		91	%
	Expertise:	CPR_CPTT_008 Sustentabilidad y Competitividad	F_GCA_CP	0.2			90	%
			TT_006	154				
			F_GCA_CP	0.3				
			TT_011	231			89	%
			F_GCA_CP					
TT_012								
F_GCA_CP		0.1385						
TT_013								
F_GCA_CP	0.2							
TT_014	308							
Inglés	Conocimiento de la Función:	Inglés Conversacional				0.08	91	91
						5	%	%
Redacción	Conocimiento de la Función:	Redacción avanzada			0.127		93	%
	Habilidades Cognitivas:	Síntesis			0.1846		90	%
Innovación	Habilidades Cognitivas:	Innovación y Creatividad				0.06	92	92
						15	%	%

		Observación		0.1385		91 %		
Administración Presupuestal	Expertise:	CPR_CPTT_003 Administración Presupuestal	F_GCA_CP TT_004		0.1385			
		CPR_CPTT_004 Contratación y Administración de Proyectos	F_GCA_CP TT_008	0.2 308			92 %	92 %
		CPR_CPTT_001 Conocimiento del Proceso de la CFE	F_GCA_CP TT_001			0.04 62		
Conocimiento del Proceso de la CPTT	Expertise:		F_GCA_CP TT_002			0.09 23		
		CPR_CPTT_002 Conocimiento del Proceso de la CPTT	F_GCA_CP TT_007			0.09 23	92 %	92 %
			F_GCA_CP TT_010		0.1846			
Cultura Colaborativa	Conocimiento de la Función:	Cultura de servicio			0.185		88 %	
		Cultura colaborativa			0.138		90 %	
	Habilidades Sociales:	Integrar equipos de trabajo			0.1385		89 %	
		Comunicación asertiva			0.1385		91 %	

		Comunicación corporativa			0.09 23	92 %
		Comunicación interpersonal			0.09 23	92 %
		Empatía	0.2 308			87 %
		Equidad			0.09 23	91 %

Anexo 19: Plan de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo para la GDPTT

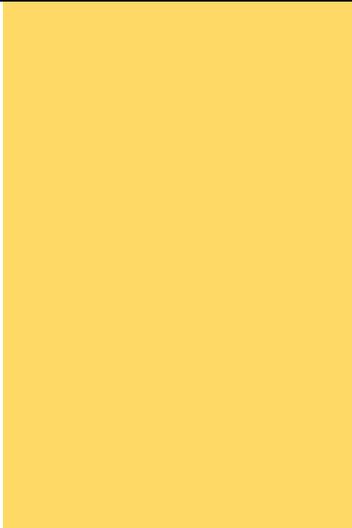
Título del Curso	Variables y Competencias que Integra			RO JO	AMARI LLO	VER DE	D C H	AÑ O 0
Gestión y Desarrollo del Talento	Expertise:	CPR_CPTT_005 Administración del Talento	F_GCA_CP TT_004			0.05 00	93 %	93 %
			F_GCA_CP TT_012	0.2 333				
			F_GCA_CP TT_014	0.2 000				
Alta Dirección	Conocimiento de la Función:	Alta Dirección		0.2 50			91 %	92 %
		Planeación Estratégica			0.133		91 %	
	Expertise:	CPR_CPTT_007 Desarrollo Organizacional	F_GCA_CP TT_004			0.05 00	98 %	
			F_GCA_CP TT_007			0.05 00		
	Habilidades Cognitivas:	Diagnóstico de Problemas			0.1500		93 %	
		Análisis			0.1500		91 %	

	Habilidades Sociales:	Solución de Conflictos Interpersonales	0.2000			88%	
		Enfoque Estratégico	0.2500			92%	
		Fomentar Principios y Valores Éticos	0.2000			90%	
Gestión de Proyectos	Conocimiento de la Función:	Administración de Proyectos		0.138		92%	92%
	Expertise:	CPR_CPTT_006 Administración y Seguimiento de Proyectos	F_GCA_CP TT_002	0.1000		96%	
	Habilidades Cognitivas:	Comprensión		0.1000		93%	
		Administración del Tiempo		0.2500		85%	
Modelo de Negocios	Conocimiento de la Función:	Modelo de Negocios		0.125		93%	92%
	Habilidades Cognitivas:	Evaluación		0.2500		91%	
		Interpretación			0.1500		
	Habilidades Sociales:	Negociación			0.1500		

Sistemas de Gestión	Conocimiento de la Función:	Enfoque Sistémico				0.0000	96%	93%
		Sistemas de Gestión			0.175		92%	
	Expertise:	CPR_CPTT_008 Sustentabilidad y Competitividad	F_GCA_CP TT_006	0.2917			90%	
			F_GCA_CP TT_011	0.2917				
			F_GCA_CP TT_012	0.2333				
			F_GCA_CP TT_013	0.2000				
			F_GCA_CP TT_014	0.2000				
Inglés	Conocimiento de la Función:	Inglés Conversacional		0.229			88%	90%
Redacción	Conocimiento de la Función:	Redacción avanzada			0.138		91%	92%
	Habilidades Cognitivas:	Síntesis				0.0500	92%	
Innovación	Habilidades Cognitivas:	Innovación y Creatividad			0.1333		86%	91%

		Observación			0.1500		91 %	
Administración Presupuestal	Expertise:	CPR_CPTT_003 Administración Presupuestal	F_GCA_CP TT_003		0.1000		96 %	95 %
			F_GCA_CP TT_004			0.05 00		
		CPR_CPTT_004 Contratación y Administración de Proyectos	F_GCA_CP TT_008			0.05 00	95 %	
			CPR_CPTT_001 Conocimiento del Proceso de la CFE	F_GCA_CP TT_001		0.1500		
Conocimiento del Proceso de la CPTT	Expertise:	CPR_CPTT_002 Conocimiento del Proceso de la CPTT	F_GCA_CP TT_002		0.1000		95 %	95 %
			F_GCA_CP TT_005		0.1500			
			F_GCA_CP TT_007			0.05 00		
			F_GCA_CP TT_010		0.1000			
Cultura Colaborativa	Conocimiento de la Función:	Cultura de servicio			0.2 00		93 %	90 %
		Cultura colaborativa				0.05 0	96 %	

	Habilidades Sociales:	Integrar equipos de trabajo	0.2000		87%
		Comunicación asertiva	0.2000		89%
		Comunicación corporativa	0.2000		89%
		Comunicación interpersonal	0.2000		87%
		Empatía	0.2000		88%
		Equidad	0.2000		90%



Anexo 20: Plan de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo para la GDPTT_SAPTT

Título del Curso	Variables y Competencias que Integra			RO JO	AMARI LLO	VER DE	D C H	AÑ O 0
Gestión y Desarrollo del Talento	Expertise:	CPR_CPTT_005 Administración del Talento	F_GCA_CP TT_004			0.00 00	92 %	92 %
			F_GCA_CP TT_012		0.1273			
			F_GCA_CP TT_014		0.1636			
Alta Dirección	Conocimiento de la Función:	Alta Dirección				0.06 8	93 %	93 %
		Planeación Estratégica				0.03 6	93 %	
	Expertise:	CPR_CPTT_007 Desarrollo Organizacional	F_GCA_CP TT_004			0.00 00	97 %	
			F_GCA_CP TT_007			0.00 00		
	Habilidades Cognitivas:	Diagnóstico de Problemas			0.1091		92 %	
Análisis				0.00 00	93 %			

	Habilidades Sociales:	Solución de Conflictos Interpersonales				0.05	93		
						45	%		
		Enfoque Estratégico				0.06	94		
Gestión de Proyectos	Conocimiento de la Función:	Administración de Proyectos				0.05	96	95 %	
						0	%		
		Expertise:	CPR_CPTT_006 Administración y Seguimiento de Proyectos	F_GCA_CP TT_002			0.05		96
	Habilidades Cognitivas:	Comprensión				0.00	96		
						00	%		
		Administración del Tiempo				0.1091	91		
						%			
Modelo de Negocios	Conocimiento de la Función:	Modelo de Negocios				0.06	92	93 %	
						8	%		
		Habilidades Cognitivas:	Evaluación				0.05		94
							45		%
		Interpretación				0.05	93		
						45	%		
	Habilidades Sociales:	Negociación				0.05	94		
						45	%		

Sistemas de Gestión	Conocimiento de la Función:	Enfoque Sistémico				0.055	96%	94%	
		Sistemas de Gestión			0.127		95%		
	Expertise:	CPR_CPTT_008 Sustentabilidad y Competitividad	F_GCA_CP TT_006			0.0636			92%
			F_GCA_CP TT_011		0.1273				
			F_GCA_CP TT_012		0.1273				
			F_GCA_CP TT_013		0.1091				
		F_GCA_CP TT_014		0.1636					
Inglés	Conocimiento de la Función:	Inglés Conversacional		0.200			89%	92%	
Redacción	Conocimiento de la Función:	Redacción avanzada				0.050	95%	94%	
	Habilidades Cognitivas:	Síntesis				0.0545	93%		
Innovación	Habilidades Cognitivas:	Innovación y Creatividad			0.1091		91%		

		Observación			0.00 00	93 %	93 %
Administración Presupuestal	Expertise:	CPR_CPTT_003 Administración Presupuestal	F_GCA_CP TT_003		0.00 00		
			F_GCA_CP TT_004		0.00 00	95 %	96 %
		CPR_CPTT_004 Contratación y Administración de Proyectos	F_GCA_CP TT_008		0.05 45		
Conocimiento del Proceso de la CPTT	Expertise:		F_GCA_CP TT_002		0.05 45		
		CPR_CPTT_002 Conocimiento del Proceso de la CPTT	F_GCA_CP TT_005		0.05 45	96 %	
			F_GCA_CP TT_007				
			F_GCA_CP TT_010				
Cultura Colaborativa	Conocimiento de la Función:	Cultura de servicio		0.109		93 %	
		Cultura colaborativa		0.109		92 %	93 %
	Habilidades Sociales:	Integrar equipos de trabajo		0.1091		92 %	

Anexo 21: Plan de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo para la GDPTT_SPCPTT

Título del Curso	Variables y Competencias que Integra			RO JO	AMARI LLO	VER DE	D C H	AÑ O 0
Gestión y Desarrollo del Talento	Expertise:	CPR_CPTT_005 Administración del Talento	F_GCA_CP TT_004		0.1091		88 %	88 %
			F_GCA_CP TT_012		0.1909			
			F_GCA_CP TT_014	0.2 182				
Alta Dirección	Conocimiento de la Función:	Alta Dirección			0.136		89 %	90 %
		Planeación Estratégica			0.145		88 %	
	Expertise:	CPR_CPTT_007 Desarrollo Organizacional	F_GCA_CP TT_004		0.1091		89 %	
	Habilidades Cognitivas:	Diagnóstico de Problemas			0.1091		89 %	
		Análisis				0.05 45	92 %	
	Habilidades Sociales:	Solución de Conflictos Interpersonales				0.05 45	91 %	

		Enfoque Estratégico	0.2 727			89 %	
		Fomentar Principios y Valores Éticos		0.1091		89 %	
Gestión de Proyectos	Conocimiento de la Función:	Administración de Proyectos			0.05 0	91 %	90 %
	Expertise:	CPR_CPTT_006 Administración y Seguimiento de Proyectos	F_GCA_CP TT_002		0.1091	91 %	
	Habilidades Cognitivas:	Comprensión			0.1091	89 %	
		Administración del Tiempo		0.2 182		88 %	
Modelo de Negocios	Conocimiento de la Función:	Modelo de Negocios		0.136		90 %	90 %
	Habilidades Cognitivas:	Evaluación		0.2 182		89 %	
		Interpretación			0.1091	91 %	
	Habilidades Sociales:	Negociación			0.1091	91 %	
Sistemas de Gestión	Conocimiento de la Función:	Enfoque Sistémico				92 %	90 %

		Sistemas de Gestión		0.127		89 %	
Expertise:	CPR_CPTT_008 Sustentabilidad y Competitividad	F_GCA_CP TT_006	0.2 545			88 %	
		F_GCA_CP TT_011		0.1273			
		F_GCA_CP TT_012		0.1909			
		F_GCA_CP TT_013			0.00 00		
		F_GCA_CP TT_014	0.2 182				
Inglés	Conocimiento de la Función:	Inglés Conversacional	0.2 00			87 %	88 %
Redacción	Conocimiento de la Función:	Redacción avanzada		0.150		89 %	89 %
	Habilidades Cognitivas:	Síntesis	0.2 182			88 %	
Innovación	Habilidades Cognitivas:	Innovación y Creatividad		0.1091		88 %	91 %
		Observación			0.05 45	91 %	

Administración Presupuestal	Expertise:	CPR_CPTT_003 Administración Presupuestal	F_GCA_CP TT_004	0.1091		90 %	90 %	
		CPR_CPTT_004 Contratación y Administración de Proyectos	F_GCA_CP TT_008	0.1636				
Conocimiento del Proceso de la CPTT	Expertise:	CPR_CPTT_002 Conocimiento del Proceso de la CPTT	F_GCA_CP TT_002	0.1091		89 %	89 %	
			F_GCA_CP TT_005	0.1091				
			F_GCA_CP TT_010	0.2 182				
Cultura Colaborativa	Conocimiento de la Función:	Cultura de servicio		0.2 73		87 %	89 %	
		Cultura colaborativa				0.05 5		90 %
	Habilidades Sociales:	Integrar equipos de trabajo		0.2 182				88 %
		Comunicación asertiva			0.1636			92 %
		Comunicación corporativa				0.05 45		88 %

		Comunicación interpersonal		0.1091		89 %
		Empatía	0.2 182			88 %
		Equidad		0.1636		90 %

Anexo 22: Plan de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo para la GT

Título del Curso	Variables y Competencias que Integra			RO JO	AMARI LLO	VER DE	D C H	AÑ O 0
Gestión y Desarrollo del Talento	Expertise:	CPR_CPTT_005 Administración del Talento	F_GCA_CP TT_004		0.1091		92 %	92 %
			F_GCA_CP TT_012		0.1909			
			F_GCA_CP TT_014		0.1091			
Alta Dirección	Conocimiento de la Función:	Alta Dirección				0.00 00	98 %	96 %
		Planeación Estratégica				0.03 64	95 %	
	Expertise:	CPR_CPTT_007 Desarrollo Organizacional	F_GCA_CP TT_004		0.1091		94 %	
	Habilidades Cognitivas:	Diagnóstico de Problemas				0.00 00	96 %	
		Análisis				0.00 00	98 %	
	Habilidades Sociales:	Solución de Conflictos Interpersonales				0.1091	94 %	

		Enfoque Estratégico			0.00	96	
		Fomentar Principios y Valores Éticos			0.05	96	
					45	%	
Gestión de Proyectos	Conocimiento de la Función:	Administración de Proyectos			0.00	98	
	Expertise:	CPR_CPTT_006 Administración y Seguimiento de Proyectos	F_GCA_CP TT_002		0.05	98	
	Habilidades Cognitivas:	Comprensión			0.00	99	
		Administración del Tiempo			0.00	94	
					00	%	97
Modelo de Negocios	Conocimiento de la Función:	Modelo de Negocios			0.00	97	
	Habilidades Cognitivas:	Evaluación			0.00	97	
		Interpretación			0.00	96	
	Habilidades Sociales:	Negociación			0.00	96	
					00	%	97
Sistemas de Gestión	Conocimiento de la Función:	Enfoque Sistémico			0.05	97	
					45	%	93

		Sistemas de Gestión			0.127		92 %	
	Expertise:	CPR_CPTT_008 Sustentabilidad y Competitividad	F_GCA_CP TT_006		0.1909		91 %	
			F_GCA_CP TT_011		0.1273			
			F_GCA_CP TT_012		0.1909			
			F_GCA_CP TT_013			0.05 45		
			F_GCA_CP TT_014		0.1091			
Inglés	Conocimiento de la Función:	Inglés Conversacional			0.100		92 %	92 %
Redacción	Conocimiento de la Función:	Redacción avanzada				0.00 00	97 %	97 %
	Habilidades Cognitivas:	Síntesis				0.00 00	96 %	96 %
Innovación	Habilidades Cognitivas:	Innovación y Creatividad				0.07 27	94 %	96 %
		Observación					98 %	98 %

Administración Presupuestal	Expertise:	CPR_CPTT_003 Administración Presupuestal	F_GCA_CP TT_004	0.1091				
		CPR_CPTT_004 Contratación y Administración de Proyectos	F_GCA_CP TT_008			0.0545	95%	
		CPR_CPTT_001 Conocimiento del Proceso de la CFE	F_GCA_CP TT_001			0.0000		96%
Conocimiento del Proceso de la CPTT	Expertise:	CPR_CPTT_002 Conocimiento del Proceso de la CPTT	F_GCA_CP TT_002			0.0545		
			F_GCA_CP TT_005			0.0545	97%	
			F_GCA_CP TT_010					
Cultura Colaborativa	Conocimiento de la Función:	Cultura de servicio					96%	
		Cultura colaborativa				0.0545	95%	
	Habilidades Sociales:	Integrar equipos de trabajo			0.1091		92%	94%
		Comunicación asertiva			0.1636		93%	
		Comunicación corporativa			0.1091		94%	

		Comunicación interpersonal	0.1636	94 %
		Empatía	0.1091	94 %
		Equidad	0.1091	95 %

Anexo 23: Plan de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo para la GT_SIS

Título del Curso	Variables y Competencias que Integra			RO JO	AMARI LLO	VER DE	D C H	AÑ O 0
Gestión y Desarrollo del Talento	Expertise:	CPR_CPTT_005 Administración del Talento	F_GCA_CP TT_004			0.00 00	91 %	91 %
			F_GCA_CP TT_012	0.2 000				
			F_GCA_CP TT_014		0.1714			
Alta Dirección	Conocimiento de la Función:	Alta Dirección		0.2 14			90 %	93 %
		Planeación Estratégica			0.114		92 %	
	Expertise:	CPR_CPTT_007 Desarrollo Organizacional	F_GCA_CP TT_004			0.00 00	95 %	
	Habilidades Cognitivas:	Diagnóstico de Problemas				0.08 57	95 %	
		Análisis				0.00 00	95 %	
	Habilidades Sociales:	Solución de Conflictos Interpersonales				0.08 57	92 %	

		Enfoque Estratégico	0.2 143			92 %	
		Fomentar Principios y Valores Éticos			0.08 57	93 %	
Gestión de Proyectos	Conocimiento de la Función:	Administración de Proyectos			0.07 86	93 %	94 %
	Expertise:	CPR_CPTT_006 Administración y Seguimiento de Proyectos	F_GCA_CP TT_002		0.08 57	95 %	
	Habilidades Cognitivas:	Comprensión			0.00 00	95 %	
		Administración del Tiempo			0.08 57	92 %	
Modelo de Negocios	Conocimiento de la Función:	Modelo de Negocios	0.2 14			93 %	93 %
	Habilidades Cognitivas:	Evaluación			0.08 57	95 %	
		Interpretación		0.1714		92 %	
	Habilidades Sociales:	Negociación		0.1714		92 %	
Sistemas de Gestión	Conocimiento de la Función:	Enfoque Sistémico			0.08 57	92 %	91 %

		Sistemas de Gestión		0.200			90%	
	Expertise:	CPR_CPTT_008 Sustentabilidad y Competitividad	F_GCA_CP TT_006			0.0000	91%	
			F_GCA_CP TT_011			0.0000		
			F_GCA_CP TT_012			0.0000		
			F_GCA_CP TT_013		0.1714			
			F_GCA_CP TT_014			0.0000		
Inglés	Conocimiento de la Función:	Inglés Conversacional		0.157		90%	90%	
Redacción	Conocimiento de la Función:	Redacción avanzada		0.157		88%	91%	
	Habilidades Cognitivas:	Síntesis			0.0857	93%		
Innovación	Habilidades Cognitivas:	Innovación y Creatividad		0.1143		90%	93%	
		Observación			0.0000	95%		

Administración Presupuestal	Expertise:	CPR_CPTT_003 Administración Presupuestal	F_GCA_CP TT_004			0.0000	94%	94%
		CPR_CPTT_004 Contratación y Administración de Proyectos	F_GCA_CP TT_008			0.0000	%	%
Conocimiento del Proceso de la CPTT	Expertise:	CPR_CPTT_002 Conocimiento del Proceso de la CPTT	F_GCA_CP TT_002			0.0000	95%	95%
			F_GCA_CP TT_005			0.0000		
			F_GCA_CP TT_010			0.0000		
Cultura Colaborativa	Conocimiento de la Función:	Cultura de servicio				0.0857	95%	92%
		Cultura colaborativa			0.171		90%	
	Habilidades Sociales:	Integrar equipos de trabajo			0.1714		90%	
		Comunicación asertiva			0.1714		90%	
		Comunicación corporativa			0.1714		92%	

		Comunicación interpersonal		0.1714		92 %
		Empatía		0.1714		90 %
		Equidad		0.1714		93 %

Anexo 24: Plan de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo para la GT_SILT

Título del Curso	Variables y Competencias que Integra			RO JO	AMARI LLO	VER DE	DC H	AÑ O 0
Gestión y Desarrollo del Talento	Expertise:	CPR_CPTT_005 Administración del Talento	F_GCA_CP TT_004			0		
			F_GCA_CP TT_012			0	95 %	95 %
			F_GCA_CP TT_014			0		
Alta Dirección	Conocimiento de la Función:	Alta Dirección				0	95 %	97 %
		Planeación Estratégica				0	98 %	
	Expertise:	CPR_CPTT_007 Desarrollo Organizacional	F_GCA_CP TT_004			0	10 0%	
	Habilidades Cognitivas:	Diagnóstico de Problemas				0	95 %	
		Análisis				0	98 %	
	Habilidades Sociales:	Solución de Conflictos Interpersonales				0	98 %	

		Enfoque Estratégico			0	93	
		Fomentar Principios y Valores Éticos			0	95	
Gestión de Proyectos	Conocimiento de la Función:	Administración de Proyectos			0	95	97 %
	Expertise:	CPR_CPTT_006 Administración y Seguimiento de Proyectos	F_GCA_CP TT_002		0	10 0%	
	Habilidades Cognitivas:	Comprensión			0	98	
		Administración del Tiempo			0	93	
Modelo de Negocios	Conocimiento de la Función:	Modelo de Negocios			0	95	94 %
	Habilidades Cognitivas:	Evaluación			0	93	
		Interpretación			0	93	
	Habilidades Sociales:	Negociación			0	93	
Sistemas de Gestión	Conocimiento de la Función:	Enfoque Sistémico			0	93	94 %

		Sistemas de Gestión				0	93	
	Expertise:	CPR_CPTT_008 Sustentabilidad y Competitividad	F_GCA_CP TT_006			0		
			F_GCA_CP TT_011			0		
			F_GCA_CP TT_012			0	95	
			F_GCA_CP TT_013			0		
			F_GCA_CP TT_014			0		
Inglés	Conocimiento de la Función:	Inglés Conversacional				0	95	95
Redacción	Conocimiento de la Función:	Redacción avanzada				0	95	95
	Habilidades Cognitivas:	Síntesis				0	95	
Innovación	Habilidades Cognitivas:	Innovación y Creatividad				0	98	98
		Observación				0	98	

Administración Presupuestal	Expertise:	CPR_CPTT_003 Administración Presupuestal	F_GCA_CP TT_004			0	98	98
		CPR_CPTT_004 Contratación y Administración de Proyectos	F_GCA_CP TT_008			0	%	%
Conocimiento del Proceso de la CPTT	Expertise:	CPR_CPTT_002 Conocimiento del Proceso de la CPTT	F_GCA_CP TT_002			0		
			F_GCA_CP TT_005			0	99	99
			F_GCA_CP TT_010			0	%	%
Cultura Colaborativa	Conocimiento de la Función:	Cultura de servicio				0	95	96
		Cultura colaborativa				0	93	
	Habilidades Sociales:	Integrar equipos de trabajo				0	93	
		Comunicación asertiva				0	98	
		Comunicación corporativa				0	98	

		Comunicación interpersonal			0	98%
		Empatía			0	95%
		Equidad			0	95%

Anexo 25: Plan de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo para la GSAC

Título del Curso	Variables y Competencias que Integra			RO JO	AMARI LLO	VER DE	D C H	AÑ O 0
Gestión y Desarrollo del Talento	Expertise:	CPR_CPTT_005 Administración del Talento	F_GCA_CP TT_004			0.07 50	93 %	93 %
			F_GCA_CP TT_012			0.08 75		
			F_GCA_CP TT_014		0.1500			
Alta Dirección	Conocimiento de la Función:	Alta Dirección				0.09 4	94 %	93 %
		Planeación Estratégica				0.05 0	92 %	
	Expertise:	CPR_CPTT_007 Desarrollo Organizacional	F_GCA_CP TT_004			0.07 50	96 %	
	Habilidades Cognitivas:	Diagnóstico de Problemas				0.07 50	90 %	
		Análisis				0.00 00	94 %	
	Habilidades Sociales:	Solución de Conflictos Interpersonales			0.1500		90 %	

		Enfoque Estratégico			0.09 38	92 %	
		Fomentar Principios y Valores Éticos			0.07 50	94 %	
Gestión de Proyectos	Conocimiento de la Función:	Administración de Proyectos			0.06 9	92 %	94 %
	Expertise:	CPR_CPTT_006 Administración y Seguimiento de Proyectos	F_GCA_CP TT_002		0.07 50	98 %	
	Habilidades Cognitivas:	Comprensión			0.00 00	94 %	
		Administración del Tiempo			0.07 50	92 %	
Modelo de Negocios	Conocimiento de la Función:	Modelo de Negocios			0.09 4	92 %	94 %
	Habilidades Cognitivas:	Evaluación			0.07 50	94 %	
		Interpretación			0.07 50	96 %	
	Habilidades Sociales:	Negociación			0.07 50	92 %	
Sistemas de Gestión	Conocimiento de la Función:	Enfoque Sistémico			0.07 5	94 %	93 %

		Sistemas de Gestión		0.175		90 %	
	Expertise:	CPR_CPTT_008 Sustentabilidad y Competitividad	F_GCA_CP TT_006		0.08 75	94 %	
			F_GCA_CP TT_011		0.08 75		
			F_GCA_CP TT_012		0.00 00		
			F_GCA_CP TT_013		0.00 00		
			F_GCA_CP TT_014		0.1500		
Inglés	Conocimiento de la Función:	Inglés Conversacional		0.138		88 %	91 %
Redacción	Conocimiento de la Función:	Redacción avanzada			0.06 9	92 %	93 %
	Habilidades Cognitivas:	Síntesis			0.07 50	94 %	
Innovación	Habilidades Cognitivas:	Innovación y Creatividad		0.1000		92 %	92 %
		Observación				92 %	

Administración Presupuestal	Expertise:	CPR_CPTT_003 Administración Presupuestal	F_GCA_CP TT_004			0.07 50		97 %
		CPR_CPTT_004 Contratación y Administración de Proyectos	F_GCA_CP TT_008			0.07 50		97 %
		CPR_CPTT_001 Conocimiento del Proceso de la CFE	F_GCA_CP TT_001			0.00 00		
Conocimiento del Proceso de la CPTT	Expertise:	CPR_CPTT_002 Conocimiento del Proceso de la CPTT	F_GCA_CP TT_002			0.07 50		97 %
			F_GCA_CP TT_005			0.07 50		
Cultura Colaborativa	Conocimiento de la Función:	Cultura de servicio			0.150		90 %	
		Cultura colaborativa			0.07 5		92 %	
	Habilidades Sociales:	Integrar equipos de trabajo			0.1500		92 %	
		Comunicación asertiva			0.07 50		96 %	
		Comunicación corporativa			0.07 50		92 %	

		Comunicación interpersonal		0.1500		90 %
		Empatía		0.1500		92 %
		Equidad			0.07 50	92 %

Anexo 26: Plan de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo para la GSAC_SACC

Título del Curso	Variables y Competencias que Integra			RO JO	AMARI LLO	VER DE	D C H	AÑ O 0
Gestión y Desarrollo del Talento	Expertise:	CPR_CPTT_005 Administración del Talento	F_GCA_CP TT_004				94 %	94 %
			F_GCA_CP TT_012			0.11 67		
			F_GCA_CP TT_014	0.2 000				
Alta Dirección	Conocimiento de la Función:	Alta Dirección		0.2 50			92 %	93 %
		Planeación Estratégica				0.00 0	94 %	
	Expertise:	CPR_CPTT_007 Desarrollo Organizacional	F_GCA_CP TT_004			0.00 00	98 %	
	Habilidades Cognitivas:	Diagnóstico de Problemas			0.1000		92 %	
		Análisis				0.00 00	92 %	
	Habilidades Sociales:	Solución de Conflictos Interpersonales			0.2 000			

		Enfoque Estratégico	0.2 500			94 %	
		Fomentar Principios y Valores Éticos	0.2 000			92 %	
Gestión de Proyectos	Conocimiento de la Función:	Administración de Proyectos			0.09 2	94 %	94 %
	Expertise:	CPR_CPTT_006 Administración y Seguimiento de Proyectos	F_GCA_CP TT_002		0.00 00	94 %	
	Habilidades Cognitivas:	Comprensión			0.1000	94 %	
		Administración del Tiempo			0.1000	94 %	
Modelo de Negocios	Conocimiento de la Función:	Modelo de Negocios			0.125	94 %	91 %
	Habilidades Cognitivas:	Evaluación		0.2 000		90 %	
		Interpretación			0.1000	90 %	
	Habilidades Sociales:	Negociación		0.2 000		88 %	
Sistemas de Gestión	Conocimiento de la Función:	Enfoque Sistémico		0.2 00		92 %	92 %

		Sistemas de Gestión		0.233			90%	
	Expertise:	CPR_CPTT_008 Sustentabilidad y Competitividad	F_GCA_CP TT_006			0.1167	93%	
			F_GCA_CP TT_011			0.1167		
			F_GCA_CP TT_012			0.1167		
			F_GCA_CP TT_013	0.2000				
			F_GCA_CP TT_014					
Inglés	Conocimiento de la Función:	Inglés Conversacional			0.183		92%	92%
Redacción	Conocimiento de la Función:	Redacción avanzada			0.183		92%	92%
	Habilidades Cognitivas:	Síntesis			0.1000		92%	
Innovación	Habilidades Cognitivas:	Innovación y Creatividad			0.1333		90%	91%
		Observación			0.1000		92%	

Administración Presupuestal	Expertise:	CPR_CPTT_003 Administración Presupuestal	F_GCA_CP TT_004			0.00 00		
		CPR_CPTT_004 Contratación y Administración de Proyectos	F_GCA_CP TT_008			0.00 00	96 %	96 %
		CPR_CPTT_001 Conocimiento del Proceso de la CFE	F_GCA_CP TT_001			0.00 00		
Conocimiento del Proceso de la CPTT	Expertise:	CPR_CPTT_002 Conocimiento del Proceso de la CPTT	F_GCA_CP TT_002	0.2 000			94 %	94 %
			F_GCA_CP TT_005			0.00 00		
Cultura Colaborativa	Conocimiento de la Función:	Cultura de servicio		0.2 00			92 %	93 %
		Cultura colaborativa		0.2 00			92 %	
	Habilidades Sociales:	Integrar equipos de trabajo		0.2 000			94 %	
		Comunicación asertiva		0.2 000			94 %	
		Comunicación corporativa		0.2 000			94 %	

		Comunicación interpersonal	0.2 000			94 %
		Empatía	0.2 000			90 %
		Equidad	0.2 000			90 %

Anexo 27: Plan de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo para la GSAC_SACPI

Título del Curso	Variables y Competencias que Integra			RO JO	AMARI LLO	VER DE	D C H	AÑ O 0
Gestión y Desarrollo del Talento	Expertise:	CPR_CPTT_005 Administración del Talento	F_GCA_CP TT_004			0.08 57	92 %	92 %
			F_GCA_CP TT_012		0.1000			
			F_GCA_CP TT_014			0.08 57		
Alta Dirección	Conocimiento de la Función:	Alta Dirección			0.107		95 %	94 %
		Planeación Estratégica				0.05 7	93 %	
	Expertise:	CPR_CPTT_007 Desarrollo Organizacional	F_GCA_CP TT_004			0.08 57	93 %	
	Habilidades Cognitivas:	Diagnóstico de Problemas				0.08 57	93 %	
		Análisis				0.08 57	98 %	
	Habilidades Sociales:	Solución de Conflictos Interpersonales				0.08 57	95 %	

		Enfoque Estratégico			0.10 71	93 %	
		Fomentar Principios y Valores Éticos			0.08 57	93 %	
Gestión de Proyectos	Conocimiento de la Función:	Administración de Proyectos			0.07 9	95 %	95 %
	Expertise:	CPR_CPTT_006 Administración y Seguimiento de Proyectos	F_GCA_CP TT_002		0.08 57	93 %	
	Habilidades Cognitivas:	Comprensión			0.08 57	93 %	
		Administración del Tiempo			0.08 57	98 %	
Modelo de Negocios	Conocimiento de la Función:	Modelo de Negocios	0.2 14			90 %	92 %
	Habilidades Cognitivas:	Evaluación			0.08 57	93 %	
		Interpretación			0.08 57	93 %	
	Habilidades Sociales:	Negociación			0.08 57	93 %	
Sistemas de Gestión	Conocimiento de la Función:	Enfoque Sistémico			0.08 6	95 %	94 %

	Expertise:	Sistemas de Gestión		0.100		95 %	
		CPR_CPTT_008 Sustentabilidad y Competitividad	F_GCA_CP TT_006	0.1000		92 %	
			F_GCA_CP TT_011	0.1000			
			F_GCA_CP TT_012	0.1000			
			F_GCA_CP TT_013		0.08 57		
			F_GCA_CP TT_014		0.08 57		
Inglés	Conocimiento de la Función:	Inglés Conversacional			0.07 9	93 %	93 %
Redacción	Conocimiento de la Función:	Redacción avanzada		0.157		92 %	93 %
	Habilidades Cognitivas:	Síntesis			0.08 57	93 %	
Innovación	Habilidades Cognitivas:	Innovación y Creatividad			0.08 57	90 %	95 %
		Observación			0.08 57	95 %	

Administración Presupuestal	Expertise:	CPR_CPTT_003 Administración Presupuestal	F_GCA_CP TT_004			0.08 57		
		CPR_CPTT_004 Contratación y Administración de Proyectos	F_GCA_CP TT_008			0.08 57	96 %	
		CPR_CPTT_001 Conocimiento del Proceso de la CFE	F_GCA_CP TT_001			0.08 57		95 %
Conocimiento del Proceso de la CPTT	Expertise:	CPR_CPTT_002 Conocimiento del Proceso de la CPTT	F_GCA_CP TT_002			0.08 57	94 %	
			F_GCA_CP TT_005			0.08 57		
Cultura Colaborativa	Conocimiento de la Función:	Cultura de servicio				0.08 6	97 %	
		Cultura colaborativa				0.08 6	95 %	
	Habilidades Sociales:	Integrar equipos de trabajo				0.08 57	98 %	95 %
		Comunicación asertiva				0.08 57	98 %	
		Comunicación corporativa				0.08 57	90 %	

		Comunicación interpersonal			0.08	93
					57	%
		Empatía			0.08	93
					57	%
		Equidad			0.08	95
					57	%

Anexo 28: Cuadro de Reemplazo para la CPTT

CUADRO DE REMPLAZO PARA LA COORDINACIÓN DE PROYECTOS DE TRANSMISIÓN Y TRANSFORMACIÓN								
No.	RPE	ENCARGADO		CATEGORÍA CONTRACTUAL	INGRESO RECONOCIDO	AÑOS	FECHA JUBILACIÓN CCT 2014-2016	FECHA JUBILACIÓN CCT 2018-2020
109	18624	Rafael Antonio Ramírez Ríos		1D1X4 - COORDINADOR	04/02/19	2		
CANDIDATOS								
FACTOR DE REEMPLAZO	RPE	PUESTO ACTUAL	ENCARGADO	CATEGORÍA CONTRACTUAL	INGRESO RECONOCIDO	AÑOS	FECHA JUBILACIÓN CCT 2014-2016	FECHA JUBILACIÓN CCT 2018-2020
0.0362	83280	Gerencia Técnica de Desarrollo de Proyectos de Transmisión y Transformación	Hugo Asael Cruz Alavez	1D1X5 - GERENTE	02/11/95	25	2020	2025
0.0560	86323	Gerencia de Seguimiento de	Manuel de Jesús López López	1D1X5 - GERENTE	28/10/94	26	2023	2028

		Administración de Contratos						
0.0817	8932 1	Gerencia de Desarrollo de Proyectos de Transmisión y Transformación	Salvador Roman Ochoa	1D1X5 - GERENTE	01/05/05	16		

Anexo 29: Cuadro de Reemplazo para la GDPTT

CUADRO DE REMPLAZO PARA LA GERENCIA DE DESARROLLO DE PROYECTOS DE TRANSMISIÓN Y TRANSFORMACIÓN								
No.	RPE	ENCARGADO	CATEGORÍA CONTRACTUAL	INGRESO RECONOCIDO	AÑOS	FECHA JUBILACIÓN CCT 2014-2016	FECHA JUBILACIÓN CCT 2018-2020	
77	9321	Salvador Roman Ochoa	1D1X5 - GERENTE	01/05/05	16			
CANDIDATOS								
FACTOR DE REMPLAZO	RPE	PUESTO ACTUAL	ENCARGADO	CATEGORÍA CONTRACTUAL	INGRESO RECONOCIDO	AÑOS	FECHA JUBILACIÓN CCT 2014-2016	FECHA JUBILACIÓN CCT 2018-2020
0.0733	89157	Subgerente de Actividades Previas de Proyectos de Transmisión y Transformación	Veneranda Rubio Pérez	1D1X1 - SUBGERENTE	19/08/11	9		

0.1395	8862 2	Subgerencia de Programación y Control de Proyectos de Transmisión y Transformación	Nazario Hernández Barradas	1D1X1 - SUBGERENTE	04/03/19	2		
--------	-----------	--	----------------------------	--------------------	----------	---	--	--

Anexo 30: Cuadro de Reemplazo para la GTPTT

CUADRO DE REMPLAZO PARA LA COORDINACIÓN DE PROYECTOS DE TRANSMISIÓN Y TRANSFORMACIÓN								
No.	RPE	ENCARGADO		CATEGORÍA CONTRACTUAL	INGRESO RECONOCIDO	AÑOS	FECHA JUBILACIÓN CCT 2014-2016	FECHA JUBILACIÓN CCT 2018-2020
10	83280	Hugo Asael Cruz Alavez		1D1X5 - GERENTE	02/11/95	25	2020	2025
FACTOR DE REEMPLAZO	RPE	PUESTO ACTUAL	ENCARGADO	CATEGORÍA CONTRACTUAL	INGRESO RECONOCIDO	AÑOS	FECHA JUBILACIÓN CCT 2014-2016	FECHA JUBILACIÓN CCT 2018-2020
0.0000	85982	Subgerencia de Ingeniería de Líneas de Transmisión	Pedro Romano Gaytan	1D1X1 - SUBGERENTE	19/11/02	18		
0.1098	87924	Subgerencia de Ingeniería de Subestaciones	Miguel Navarro Valle	1D1X1 - SUBGERENTE	09/02/99	22		

Anexo 31: Cuadro de Reemplazo para la GSAC

CUADRO DE REMPLAZO PARA LA GERENCIA DE SEGUIMIENTO DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS								
No.	RPE	ENCARGADO		CATEGORÍA CONTRACTUAL	INGRESO RECONOCIDO	AÑOS	FECHA JUBILACIÓN CCT 2014-2016	FECHA JUBILACIÓN CCT 2018-2020
15	86323	Manuel de Jesús López López		1D1X5 - GERENTE	28/10/94	26	2023	2028
CANDIDATOS								
FACTOR DE REEMPLAZO	RPE	PUESTO ACTUAL	ENCARGADO	CATEGORÍA CONTRACTUAL	INGRESO RECONOCIDO	AÑOS	FECHA JUBILACIÓN CCT 2014-2016	FECHA JUBILACIÓN CCT 2018-2020
0.0913	89133	Subgerente de Administración de Contratos de Proyectos de Infraestructura	Héctor Alejandro Zuñiga Plata	1D1X1 - SUBGERENTE	04/12/00	20		
0.1426	89146	Subgerente de Análisis y	Victor Hernández Ojeda	1D1X1 - SUBGERENTE	25/05/00	20		

	Control de						
	Contratos						

Anexo 32: Diagrama para el Diseño de Plan de Desarrollo del Talento

DIAGRAMA PARA EL DISEÑO DEL PLAN DE DESARROLLO DEL TALENTO

