



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA SEP
REGISTRO DE VALIDEZ OFICIAL REVOE 974028

COMISIÓN GENERAL DE ENERGÍA ELÉCTRICA

C A S O
P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E
M A E S T R A E N C O M U N I C A C I Ó N I N S T I T U C I O N A L
P R E S E N T A:
L I C . B E A T R I Z P A L A C I O S D Í A Z

ASESOR: MTRO. GERARDO ROBERTO HERRERA VILLANUEVA

MÉXICO, D.F.

2010

INDICE

1. <u>Antecedentes</u> , Comisión General de Energía Eléctrica (CGEE)	2
2. <u>Compañía de Potencia Central</u> (CPC)	5
3. <u>El receptor de la estafeta</u>	6
4. <u>Problemática</u>	9
5. <u>Soluciones Propuestas</u>	14
6. <u>Conclusiones</u>	20
7. <u>Repertorio Bibliográfico y Fuentes</u>	21
8. <u>ANEXO 1</u> Matriz DAFO cambio CGEE – CPC	22
9. <u>ANEXO 2</u> Organigrama CGEE – Dirección de Operación	23
10. <u>ANEXO 3</u> Manual de Organización General de CGEE 2007	24
11. <u>ANEXO 4</u> Divisiones de Distribución de CGEE- CPC	25
12. <u>ANEXO 5</u> Visión, Misión y Valores de CGEE	26
13. <u>ANEXO 6</u> Contrato Colectivo de Trabajo CGEE – SGEN	27
14. <u>ANEXO 7</u> Correo del Director de la CGEE al personal de la empresa	28
15. <u>ANEXO 8</u> Historia Mínima de la CPC	29

Tras la extinción de la Compañía de Potencia Central en octubre de 2009, el Director de Operación de la Comisión General de Energía Eléctrica de Costa Rica, Arturo Juárez, dada su prioridad por garantizar la prestación del servicio en el país, no se cuestionaba sobre la información clave y su comunicación hacia el personal de ambas entidades asignado a la zona de la empresa desaparecida, a fin de lograr su integración en una cultura corporativa.

ANTECEDENTES

Comisión General de Energía Eléctrica (CGEE)

La CGEE fue creada en 1937 por iniciativa presidencial, con el fin de aglutinar y regular a las compañías nacionales que suministraban el servicio de abasto de energía, considerándose por primera vez la electricidad como una actividad de utilidad pública.

Lo anterior se logró en el mismo año, durante el gobierno del Presidente de la República de Costa Rica, General Pedro Martín del Campo, después de casi tres décadas del monopolio de empresas extranjeras tales como *The Central Light and Power Company* y *The American and Foreign Power Company*.

Hasta ese momento, dichas compañías distribuían la energía eléctrica principalmente a la población urbana, 38% del total, ya que el 67% restante se encontraba en el campo. Costa Rica¹ tenía entonces 18.3 millones de habitantes y una capacidad instalada de energía eléctrica de 681 MW (MegaWatts).

Ante el crecimiento de la población, de la demanda del comercio y del desarrollo e industria del país, la CGEE comenzó en 1944 a aumentar su capacidad de generación. Se puso en operación

¹ Por su tamaño - 2 millones de km² - *Costa Rica* ocupa el 14^o lugar en el mundo y el 5^o en el hemisferio después de Canadá, Estados Unidos, Brasil y Argentina. AGUAYO Quezada Sergio Alberto, "Almanaque Mexicano 2007", México, Aguilar, p.12

la primera central hidroeléctrica, construida por ingenieros de la misma, y se denominó el proyecto *Nextenco*. Sin embargo, no contaba con redes de distribución suficientes, por lo que la mayor parte de su producción era entregada a las empresas monopólicas extranjeras.

Al mismo tiempo que la inversión privada decaía internacionalmente, en 1949, Martín Aboitis, Presidente de Costa Chica, expidió un decreto que hizo de la CGEE un organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio (véase ANEXO 5).

El 27 de septiembre de 1960, el Presidente Angel Lerdo Morán nacionalizó la industria eléctrica comprando con fondos públicos y deuda externa los bienes e instalaciones de las empresas transnacionales. El gobierno adquirió entonces el 90% de las acciones de la canadiense *American Light and Power Company* y la totalidad de la estadounidense *American and Foreign Power Company*.

En ese año, la CGEE aportaba 54% de la capacidad instalada, siendo así la organización que encabezaba los servicios del suministro de la energía eléctrica del país. Sin embargo, aún faltaba llevar este servicio a 64% de los mexicanos. La CGEE continuaba incrementando su infraestructura eléctrica a través del uso de diversas fuentes de energía como: ciclos combinados de agua y vapor, diesel y carbón.

En paralelo a la nacionalización de esta industria, se agregó el párrafo sexto al artículo 27 de la Constitución Política de los Estados Unidos de Costa Chica que indica que: *Corresponde exclusivamente a la Nación generar, conducir, transformar, distribuir y abastecer energía eléctrica que tenga por objeto la prestación de servicio público. En esta materia no se otorgarán*

concesiones a los particulares, y la Nación aprovechará los bienes y recursos naturales que se requieran para dichos fines".²

Para 1971, la CGEE tenía una capacidad instalada de 7,874 MW. En 1990, el sistema de transmisión de energía cubrió casi la totalidad del territorio mexicano. En 1982 entró en operación la carboeléctrica de Mina y en 1994, la nucleoeeléctrica de Cerro Negro. Ambas centrales de proyectos de generación fueron reflejo del crecimiento en la demanda de energía del país. Dos años antes, en 1992 se realizaron adecuaciones a la Ley de Servicio Público de Energía Eléctrica con el objeto de permitir la producción de energía eléctrica por particulares para consumo propio. A la par, se modificó e incrementó la estructura orgánica de la paraestatal para responder a las necesidades nacionales de modernización, ahorro y desarrollo social.

En 2009, con una capacidad instalada de poco más de 50 000 MW, la CGEE atendía 75% de la población mexicana (78 de 105 millones de habitantes) en el 98.6% del territorio nacional. Esta misión la realizaba con una fuerza de trabajo de 88,181 empleados, 80% de ellos afiliados al Sindicato General de Energía Nacional (SGEN), el cual nació y creció a la par de esta empresa.

A partir del 11 de octubre de ese año, la CGEE recibió el compromiso inmediato para proporcionar los servicios de suministro de energía eléctrica en la zona que atendía la Compañía de Potencia Central (CPC), tomando posesión de sus instalaciones de generación, transmisión y distribución. Esta empresa fue extinguida por decreto presidencial en la fecha señalada (Véase ANEXO 9). Mediante esta instrucción, la CGEE incrementó su área de trabajo a 100% del territorio del país. Se sumaron al instante, poco mas de 25 millones de habitantes concentrados en

² A partir de diciembre de 1992, la Ley de Servicio Público de Energía Eléctrica del país fue cambiada para permitir que: *Los particulares generen energía eléctrica, bajo modalidades de autoabastecimiento, cogeneración, pequeña producción y productor independiente; asimismo, para que participen en el comercio internacional de electricidad.* Sin modificar el artículo constitucional citado. QUINTANILLA Martínez Juan y CAMPOS Aragón Leticia, "La apertura externa en el Sector Eléctrico Mexicano", UNAM. México, 1997, p.84.

1.04% del país. Los trabajadores de la CGEE, salvo los empleados de confianza, recibieron esta comunicación a través de los medios masivos.

La CGEE se convirtió en la principal empresa del sector eléctrico nacional, reportando resultados al Ministerio de Energía (MINER), uno de las 18 integrantes que conformaban el gabinete administrativo federal. Éstos, a su vez, recibían instrucciones directamente de la Presidencia de la República de Costa Rica.

Compañía de Potencia Central (CPC)

En 1903 nació la CPC (véase ANEXO 8) llamada entonces *The Central Light & Power Company*, cuando ésta última obtuvo la concesión para explotar los ríos Itaipú, Cima y Tiziñú, en el estado de Puno, espacio y tiempo que se consideró como la cuna de la electricidad del país. Estas obras tenían como objetivo abastecer del fluido eléctrico a la Ciudad de Costa Rica, capital de la República. De acuerdo con la ubicación geográfica, se fueron integrando polos de desarrollo en esta etapa.

Para 1936, el Sindicato Nacional de Trabajadores Electricistas (SNTE) estalla en su segunda huelga contra *Cen-Light*. A consecuencia de ésta, empresa y sindicato firmaron uno de los contratos colectivos más avanzados de la época. En 1937 se creó la CGEE con el objeto de aglutinar a las empresas del Sector Eléctrico. La CPC se mantuvo independiente de la CGEE, dada su filiación político-sindical de izquierda opuesta a los gobiernos del país.

La CPC, que en 1922 se crea como Compañía Central de Potencia Motriz (CCPM), continuó estableciendo las líneas de transmisión hacia la capital y estados circunvecinos. En 1954, entró en operación la central generadora Guaina, posteriormente subestación La Cascada, en Puno, y en el Estado de Costa Rica, la subestación Cerro Blanco. Estas obras facilitaron que se elevase el voltaje Itaipú-Cd. de Costa Rica de 85 a 220 volts.

En 1960, se nacionalizó la industria eléctrica y tres años después, la CCPM cambió su nombre por Compañía de Energía y Potencia Central (CEPC). En 1970 comenzó la construcción del doble anillo de 400 kilovolts (KV), el doble anillo de 230 KV y un tercero que abarcaba las capitales de Colón, Costa Chica, Puno y Banderas. Posteriormente, se unificaron las frecuencias de transmisión entre la “Compañía de Energía” y la CGEE (Sistema Interconectado Nacional).

En 1974, el gobierno federal autorizó “la liquidación” de la CEPC. A partir de entonces su asignación presupuestal anual decreció hasta un 50%, provocando una baja en la inversión para la empresa. En consecuencia, su infraestructura se sometió a mayores períodos de utilización.

En 1985, la CGEE y la CPC (ésta última, en liquidación) firmaron un acuerdo de delimitación de zonas de trabajo a través de sus secretarios sindicales. Este convenio le costó el puesto al representante del SNTE, Pedro Pacheco, dado que perdió más de 50% del territorio atendido. Sólo conservó la capital o zona metropolitana y parte de los estados de Costa Chica, Colón, Valladolid, Puno y Madero.

En 1994, el presidente César de la Serna Monterubio creó por decreto a la Compañía de Energía Central (antes CEPC en liquidación), con personalidad jurídica y patrimonio propios, asumiendo los pasivos financieros de la misma.

En los meses previos a su extinción en 2009, el SNTE sacó a la luz pública un conflicto intrasindical que dirimía la votación de su Secretaría General. Aún con la intervención de la Ministerio del Trabajo, este quedó sin arreglo. En sus últimos quince años de vida (1994-2009), la CPC tuvo 8 directores asignados por los gobiernos en turno.

El receptor de la estafeta.

La Dirección de Operación de la CGEE (véase ANEXO 2) estaba a cargo de las políticas, planes y programas de esta empresa en materia de generación, transformación, transmisión, control, distribución y comercialización de energía eléctrica. Tenía la responsabilidad sobre los aspectos técnicos, de diseño y operación de estas actividades, así como las relacionadas con el aprovechamiento de la fibra óptica de uso público.

Esto lo hacía con una plantilla de 72,784 trabajadores, 82% del total del personal activo de esta entidad. La relación era de un empleado de confianza por diez trabajadores operativos. El Sindicato General de Energía Nacional (SGEN) vigilaba la conservación de este arreglo con la CGEE. La red de comunicación interna funcionaba por Divisiones (véanse ANEXOS 3 y 4) y a través de la centralización administrativa, ubicada en la capital.

Antes del 11 de octubre de 2009, esta dirección proporcionaba el suministro de energía eléctrica a 75% de la población en 98% del territorio nacional. La zona central, antes atendida por la extinta CPC, se sumó, sin espacio de tiempo alguno, a sus responsabilidades.

Esta zona comprendía el Distrito Federal, así como el Estado de Costa Chica y 45 Municipios de Colón, dos de Valladolid, tres en Puno y uno en Madero. En dicha demarcación, se localizaban las sedes de los poderes de la nación (Ejecutivo, Legislativo y Federal) y de los medios masivos de información predominantes. Esta área de 1.04% del total del país, concentraba alrededor de 30% del PIB. Cabe destacar que a diferencia de los centros de trabajo de la CGEE, donde se localizaba un promedio de 500 a mil empleados por división, en la extinta CPC existían 35mil en una sola área (véase ANEXO 4).

Cada año, la Dirección de Operación en conjunto con el personal de confianza de la CPC, preparaba operativos de emergencia para que, en caso de estallar una huelga, como en 1987, se requirieran las instalaciones de la CPC y el fluido eléctrico no se interrumpiese.

La duración promedio de los operativos era de 30 días por 24 hrs. Los procedimientos corporativos y nacionales para casos de emergencia, además de la red de comunicación con los directivos de la CPC, les permitió hacerlo sin complicaciones. En esta ocasión, la ocupación de instalaciones y actividades era definitiva.

A los 44 mil trabajadores de la CPC, liquidados o en proceso de serlo, se les conminó a buscar la opción de recontractación ante la CGEE. En el contexto de recesión económica y crisis por el desempleo, el Ministro del Trabajo, Javier Loaiza Alanís, señaló que se les daría preferencia a los que se liquidasen en los primeros tres meses, posteriores a la desaparición de su empresa. Estos alcanzaron un estimado de 20 mil trabajadores. Al interior de CGEE, la Dirección de Operación trabajaba a ritmos acelerados en la zona centro de la República de Costa Rica.

Las condiciones generales de las instalaciones de la extinta CPC eran distintas de las de la CGEE, dada su inversión y su crecimiento de las últimas décadas. Los equipos del sistema central tenían más tiempo de servicio que su promedio de vida útil, de 35 años. Algunos de ellos, como en el caso de la Central Hidroeléctrica de Itaipú, establecida en 1903, con 70 o más años funcionando. Estos continuaban generando energía. Requerían a diario para su operación labores de mantenimiento, reparaciones y sustituciones. Los trabajadores a cargo, principalmente de las Subdirecciones de Generación y Distribución (véase ANEXO 2), no podían detener dicha continuidad. Era un momento de transición y había que recibir información de las jefaturas respecto a los cambios.

Para Arturo Juárez, Director del área responsable, no obstante lo anterior, los estándares de calidad, cantidad y oportunidad de este servicio debían ser los mismos en todas las divisiones. Se trataba del bienestar de la población y estabilidad del país. Ésa era su prioridad.

Problemática

Como se citó previamente, a partir de la madrugada del 11 de octubre de 2009, fecha en que se comunicó la extinción de la CPC por decreto presidencial³, la Dirección de Operación se hizo cargo del control eléctrico y administrativo de la zona central de la República de Costa Rica.

La línea de información corporativa: jefaturas, ingenieros y técnicos principalmente, derivaron las instrucciones para el manejo de las instalaciones transferidas: un Centro de Operación y Control - cerebro que dirigía 220 subestaciones eléctricas -, 20 centrales y plantas de generación, 3600 km de líneas de transmisión, 155 km aproximadamente de cables subterráneos y 1100 km de fibra óptica.

De la comunicación y coordinación entre estos empleados dependían las funciones de: Sistema de Transporte Colectivo (Subte), bombeo de agua potable para la ciudad y zona metropolitana, alumbrado público, industrias, comercios, hospitales, sistemas de telefonía y casas habitación de esta demarcación de más de 25 millones de habitantes. A partir de ésta fecha, los servicios señalados descansaban sobre los conocimientos, habilidades, compromiso y responsabilidad de directivos y operativos de esta área de la CGEE.

El personal asignado a la zona “adquirida”, ya fuese temporal y/o definitivo, de la entidad o de la extinta CPC, necesitaba de un plan de información y comunicación que fomentase su trabajo conjunto, reforzara el clima laboral, y la optimización de sus capacidades. Lo anterior, en concordancia con las creencias, valores, actitudes, hábitos, costumbres, supuestos y formas de hacer las cosas de la CGEE.

No obstante, para los directivos de esta ampliación de actividades, el enfoque seguía en la tarea al dar continuidad al servicio eléctrico y evitar colapsos en el sistema regional y nacional, por lo que la instrucción de Arturo Juárez fue puesta en práctica con un primer grupo de aproximadamente

³ Diario Oficial de la Federación (DOF), “Decreto por el que se extingue el organismo descentralizado de Luz y Fuerza del Centro”, México, 11 de Octubre de 2009.

mil empleados provenientes de las 13 Divisiones foráneas de la CGEE (véase ANEXO 4), por un período de 90 días: de octubre a diciembre, y enero de 2010 (véase ANEXO 6).

Comenta uno de los trabajadores: “Aquí en la CGEE (Distrito Federal), sólo sabemos que los de Distribución tienen mucho, mucho trabajo. Los demás seguimos atendiendo lo que nos toca y como siempre se ha hecho.” No obstante, aclaró, no considera real la posibilidad de trabajar junto con los de la “otra” empresa. “Si se hace, ellos deberán ocupar el lugar de subordinados y trabajar al parejo”.⁴

Debido al alto riesgo en el manejo de este tipo de instalaciones y al desgaste de la infraestructura recibida, la cual requería mantenimiento constante, era menester integrar estos grupos de trabajo a la brevedad posible, en calidad y cantidad suficientes; y comunicarlo clara y oportunamente a los involucrados para beneficio de todos. Dicha misión se complementó con la contratación de terceros, opción utilizada frecuentemente por la empresa. No obstante, sólo los trabajadores del Sector Eléctrico contaban con experiencia especializada probada en la zona de atención central.

Para los trabajadores de esta dirección de la CGEE (véase ANEXO 2), dicho cambio implicó hacer el mismo trabajo en lugares, condiciones y con compañeros diferentes, con ventajas y desventajas para su *modus vivendi*. Para los *recontratados*, significaba hacer su trabajo habitual en lugares conocidos a detalle en una organización con jefes y colegas distintos. Sumado a lo anterior, para estos últimos también significaba llevar consigo el estigma de la liquidación. Era un concepto que tenía que dirimirse y diluirse en beneficio del ambiente de trabajo.

En la CGEE, los trabajadores tenían usos y costumbres acordes a la región de procedencia, p.e., en la División Sureste – Puerto Maldonado, los asistentes usaban su uniforme de trabajo para asistir a una boda, pues se consideraba un símbolo de prestigio. En lo que respecta a la materia de trabajo y estilos de convivencia, eran similares a los de la extinta empresa.

⁴ Entrevista con A. Martínez, Delegado del SGEN, Planta de Ciclos Combinados, Hondigá, Estado de Costa Chica, CGEE, 28 d enero de 2010.

Los sindicalizados de la CGEE, al igual que los delegados del SGEN, eran accesibles hacia la autoridad de la empresa y vcvs. Cooperaban para el bien de la organización “que nos da todo lo que tenemos”⁵. Sin embargo, en la cultura de la mayoría de los *exagremiados* del SNTE - CPC, había prevalecido la postura obrero-patronal y se conducían en su mayoría y por generaciones, de acuerdo con este aleccionamiento “de conciencia de clase”.

Arturo Juárez estimó que para lograr su compromiso, se necesitaban 8 mil empleados de CGEE y aproximadamente 10 mil de la extinta CPC. Ocuparse de sus empleados era prioritario, por lo que esta confirmación dio estabilidad a su grupo de confianza. Más los trabajadores operativos tenían reservas sobre la convivencia con los de la *competencia* (CPC).

Cabe destacar que el gobierno no logró integrar al sector eléctrico por vías de acuerdo entre las dos partes. La respuesta fue la desaparición de una de éstas. El clima general, en la convergencia de ambas historias paraestatales, tuvo altibajos constantes de información.

“... apenas unos días más tarde después de la extinción de la CPC, el 17 de octubre, el Coordinador de Asesores del Ministro de Finanzas Públicas, Jorge A. Gámiz Alejandri, advertiría: *No hay ni un mínimo ni un máximo de extrabajadores que serán recontratados.*”⁶

Durante los primeros tres meses, el funcionamiento de la red eléctrica de la zona se operó sólo con el grupo de ingenieros y técnicos de la CGEE y el apoyo de contratistas.

⁵ Ibid.

⁶ APPEL Marco, “Un país de fantasía”, Semanario de Información y Análisis de México, PROCESO No. 1721, 25 de Octubre de 2009, p. 43

En este sentido, los trabajadores de la Dirección de Operación de la CGEE estaban orientados por los mensajes e información públicos que, por medio de esta paraestatal, se dirigieron iterativamente a la totalidad de medios: radio, televisión, diarios impresos e internet (en el portal de la CGEE).

No obstante, las señales de alerta aparecieron al saturarse la línea telefónica gratuita 1009 para reporte de anomalías en el servicio y/o solicitudes relacionadas, además de que se presentaron fallas en la infraestructura, mismas que ocasionaron apagones de horas hasta días en distintas demarcaciones.

La responsabilidad había cambiado de manos, pero no así la realidad y tolerancia sobre los fraudes, ilícitos y robos de energía, equipos desgastados por sobrecargas, pérdidas técnicas de energía por la generación distante a estos lugares de consumo y otros problemas capitalinos, de los estados centrales y zonas conurbadas. Esto significó más trabajo para el mismo número de trabajadores. El personal de la CGEE, transferido de otras divisiones del interior de la República, tras 100 días de labores, comenzó a regresar a sus lugares de origen, a pesar de los beneficios económicos (véase ANEXO 6).

Era imperativo integrar equipos permanentes y fortalecer su pertenencia y seguridad, todos bajo la misma visión: mandos medios, personal directivo y empleados de la CGEE, *recontratados* de la extinta empresa, autoridades y sociedad. Este mensaje debía entenderse y cumplirse día a día.

Arturo Juárez y su equipo trabajaban, en diferentes etapas, con una batería de opciones :

- Seguir sin cambios administrativos en la manera de trabajar de la CGEE.
- Integrar grupos de CGEE y CPC (y contratistas).
- Subcontratar personal proveniente de la oferta del mercado (con perfiles diferentes).

En la práctica, el trabajo de colaboración requería más que la experiencia. Arturo Juárez y su grupo directivo estaban conscientes de que el desempeño de cada empleado tenía impacto en los

resultados del área. Ésta era una situación sin precedentes, demanda sin paralelo y en constante crecimiento⁷.

La decisión de armar equipos de ambas empresas era *el compromiso público*; sobre todo, porque las actividades realizadas implicaban altos riesgos de no hacerse con la seguridad, comunicación y oportunidad debidas. Los accidentes por manejo de línea “viva” (altos voltajes) habían dejado una historia de cientos de muertes y cuerpos mutilados. La vida o una parte del cuerpo no tenían precio. El clima y la cultura laboral debían conservarse y fortalecerse entre la CGEE y la CPC con una información y comunicación permanente, también de ambos bandos.

Una vez que las áreas de recursos humanos cumplieron los procedimientos corporativos en torno a selección, inducción y contratación de los “nuevos” empleados, había que integrarlos de inmediato. Arturo sabía que él y su grupo debían responder al objetivo central: mantener el funcionamiento de la red eléctrica. Los tropiezos generarían un alto costo.

Sin embargo, los equipos o *cuadrillas* requerían de la comprensión y visión del todo y las partes, así como de flujos adecuados de información y comunicación. ¿Era suficiente lo que se había hecho? En la práctica, la teoría fue otra.

7

El consumo de esta área de 1.04% del total del territorio, equivalía a aproximadamente 9900 MW provenientes en gran parte, de la capacidad instalada de la CGEE (50 000 MW) para abastecer a la fecha, a la República de Costa Rica.

Soluciones Propuestas

Lo mejor es hacer lo correcto. ¿Qué y a qué precio es lo correcto?

Como se explicó en el caso, la integración de *exempleados* de la CPC para la CGEE tenía coincidencias en los aspectos técnicos de trabajo. No obstante lo anterior, las diferencias entre las **culturas** de ambas empresas puso de manifiesto la necesidad de elaborar una estrategia o plan de comunicación para la incorporación de cuando menos 10 mil extrabajadores de la CPC en forma permanente (véase ANEXO 1) y con un enfoque sistémico.

Para la CGEE representó un proceso de selección, inducción, integración y optimización de la experiencia de profesionistas y técnicos provenientes de la organización que constituyó los orígenes de la electricidad en México. Para los recontractados, aprender y apropiarse de una nueva cultura laboral. Por ello, cuando nos comunicamos con alguien de otra **cultura corporativa** ⁸ “es conveniente seguir cuatro reglas: 1) Suponer que existen diferencias mientras no se demuestren similitudes, 2) Conceder importancia a la descripción y no a la interpretación de hechos, 3) Practicar la empatía; 4) Considerar que las interpretaciones son como una hipótesis de trabajo.” ⁹

Lo anterior constituye una de las razones por las que, además del enfoque a resultados (tarea), una estrategia de comunicación debe facilitar el equilibrio de la tarea *con el enfoque a personas*, donde se promueva:

- La integración y fusión de los trabajadores provenientes de la empresa liquidada con la empresa contratante.

⁸ “La cultura, según el diccionario *Webster’s* es < el patrón integrado del comportamiento humano que incluye el pensamiento, los actos, el habla y los artefactos, y depende de la capacidad del hombre para aprender y para transmitir conocimiento a las generaciones siguientes >. Marvin Bower “...” describió los elementos culturales informales de un negocio como <<la forma en que hacemos las cosas aquí >>.” KENNEDY Alan y DEAL Terrence, *Culturas corporativas, Ritos y rituales de la vida organizacional*, SITESA, México 1985, p.4

⁹ ROBBINS Stephen P, “Comportamiento Organizacional”, Prentice Hall, México, 1991, p. 358

- La capitalización de los conocimientos y habilidades adquiridos por los trabajadores en la organización previa.
- La obtención de resultados con estándares de calidad y beneficios recíprocos entre las partes en corto, mediano y largo plazos. En consecuencia, la continuidad y satisfacción de los usuarios del servicio público de energía eléctrica proporcionado en la zona central del país.

En este contexto donde las responsabilidades de los directivos se encuentran permanentemente afectadas por factores políticos, económicos y técnicos, es necesario que dicha estrategia reduzca al mínimo las interpretaciones de su personal sobre los objetivos de trabajo, utilizando información clara y mensajes congruentes con las metas.¹⁰

En esta cadena de servicio, los empleados, que son quienes resuelven directamente las fallas *en sitio*, representan un eslabón clave en donde “todas las partes afectan al todo y toda acción tiene repercusiones en la organización.”¹¹

El enfoque hacia la tarea o trabajo, para esta área operativa de la CGEE, tiene una prioridad incuestionable; sin embargo, deben tomarse en cuenta las variables de desgaste de sus empleados en la etapa crítica (antes del ingreso de los recontratados) y sumar la experiencia de los directivos de la extinta empresa. Las competencias de los extrabajadores de la CPC fueron el incentivo para su integración; no obstante el punto sustantivo es coincidir con la manera de trabajar de la CGEE¹².

En este sentido, Peter M. Senge destaca que entre los beneficios del pensamiento sistémico se encuentra “la ayuda para distinguir la complejidad de los causas de los problemas y el modo de

¹⁰ MARTÍNEZ de Velasco Alberto y NOSNIK Abraham, “Comunicación Organizacional Práctica, Manual Gerencial”, Trillas, México, 2008, p. 20

¹¹ GOLDHABER Gerald M., “Comunicación Organizacional”, Diana, México, p.51

¹² KENNEDY, Terrence. Op.cit.

remediarlos en forma duradera” para lo cual se requiere “distinguir lo decisivo de lo relevante hacerlo de modo que ayude a los grupos o equipos a desarrollar una comprensión compartida”.¹³

Para que la tarea de la Dirección de Operación de la CGEE o similares, sea exitosa, realizada en un ambiente de respeto, tolerancia y empatía, se propone un orden de prioridades para el desarrollo de la estrategia de comunicación = poner en común, a través de los siguientes componentes:

- Identificar cada una de las partes involucradas: Gerencias de Recursos Humanos y de Capacitación, **Directivos de la extinta empresa**, mandos medios de la CGEE, delegados sindicales y trabajadores de Operación de la CGEE. (Acelerar en paralelo los procesos de selección e inducción de los trabajadores desplazados; dado los imperativos del servicio, comunicarlo a los niveles directivos involucrados)
- Consultar a los mandos medios que dirigirán las cuadrillas para pedirles su opinión y requerimientos. Integrarlos a la estrategia.
- Reforzar la información y comunicación asertiva (pro estabilidad laboral) con los empleados y con los delegados sindicales (SGEN).
- Utilizar conocimientos y sugerencias del personal directivo de la empresa extinta en la elaboración de información y nuevos mensajes.
- Informar y comunicar a los diferentes niveles (canales: ascendente, descendente y lateral) haciendo énfasis en los valores corporativos.
- Privilegiar la comunicación directa y la retroalimentación de los equipos de trabajo “integrados” (evitar filtros y reducir barreras).¹⁴

¹³ SENGE Peter M., “La 5ª Disciplina”, Granica Vergara , España, 1992, p. 165

¹⁴ RAMOS Padilla Carlos G., “La Comunicación, Un punto de vista organizacional”, Trillas, México, 1991, p.71

[(Simultáneamente supervisar y facilitar insumos, materiales y personales, a los mandos medios superiores para obtener resultados holísticos. Supervisar la retroalimentación entre jefes (facilitadores)].

- Tratar sin distinción a los nuevos elementos y propiciar su participación permanente.
- Registrar sus aportaciones (en reuniones formales e informales) sobre las maniobras y operaciones significativas y/o rutinarias, (de la CPC previas a su ingreso) y durante su jornada actual (CGEE-CPC). *La Comunicación institucional implica personas y sus actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades.*¹⁵
- Continuar con los procedimientos corporativos y enriquecerlos con las aportaciones de los trabajadores activos y recontratados.

Como una de las principales metas de la CGEE es lograr el trabajo conjunto y coordinado en un clima laboral incluyente, los puntos anteriores permiten la *planeación por etapas*, misma que proporciona un soporte en el proceso de aprendizaje para la empresa. Estas etapas permiten “aprender que nuestras teorías son ciertas...como falsas”.¹⁶

Con el fin de evitar barreras conductuales derivadas de tales cambios, dentro de la estrategia se deberán incluir desde pláticas hasta grupos focales con los empleados activos a través de sus delegados sindicales y mandos superiores inmediatos, que promuevan un ambiente abierto y de colaboración y cuyo trato refleje: “la comunicación institucional contraria a cualquier sentimiento de soledad, desmotivación, agresión, negativismo, temor o angustia.”¹⁷

¹⁵ GOLDHABER, Op. Cit., p. 23: “La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una res de relaciones interdependientes”.

¹⁶ MARTÍNEZ de Velasco, Op. Cit., p. 173

¹⁷ RAMOS Padilla, Op. Cit. p.75

Cabe aclarar que los equipos de trabajo se formaron inicialmente con personas provenientes de otros estados de la República y por trabajadores de la CPC; es decir, “urbano-capitalinos”, lo cual nos refiere a hábitos, *modus vivendi* e identidad diversos, o culturas diferentes.

Una de las formas de contrarrestar este efecto se fomenta cuando se predica con el ejemplo. Congruencia y consistencia, desde la cúpula hasta el ocupante del puesto más sencillo; se proporcionan de esta forma esquemas de comportamiento replicables.

Las organizaciones que demuestran empatía por TODOS sus trabajadores son empresas cuyos clientes reciben un trato equivalente. Lo anterior respalda la credibilidad y coherencia de los niveles directivos de la empresa. Se convierte en un círculo virtuoso.

En el desarrollo e implementación de la estrategia, los emisores juegan un papel preponderante en todos los niveles de mando, desde el mismo Director de la CGEE (véase ANEXO 7), directores de área, gerentes y/o jefes directos o supervisor de cuadrillas. Estos últimos fungirán a la vez como instructores cara a cara, ya que la mayor parte de los conocimientos laborales son transmitidos mediante la observación y corrección de labores en sitio. Todos los anteriores serán los principales comunicadores del cambio cultural a través de sus mensajes ordinarios y extraordinarios. Los mensajes en todo momento deberán ser congruentes con la misión, visión y valores de la organización. Esto es de vital importancia en el período de inicio.

Las únicas diferencias que podrán resaltarse se derivarán de experiencias y vivencias de los integrantes “nuevos” y actuales. Éstas deberán registrarse y conservarse como parte de sus activos de conocimientos o capital intelectual.

La CGEE cuenta con experiencia técnica para los trabajos que le fueron transferidos por instrucción de los Ministerios de Estado y Presidencia. No obstante, como toda organización en

permanente aprendizaje, necesita enriquecer sus estrategias de comunicación para nuevas situaciones. Entre las más importantes, la competencia global¹⁸.

La CGEE también fue creada por decreto presidencial. Su monopolio público, de acuerdo con el Art. 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos de Costa Rica, ha sido modificado a través de la ley paralela de la Comisión Reguladora de Energía de 1992; la inversión privada en generación de energía eléctrica es posible desde entonces. ¿Seguirá con las tarifas de venta y el subsidio subsecuente que llevaron a la “quiebra” financiera a la CPC? ¿Seguirá siendo protegida por los gobiernos en turno?

La CGEE también podría ser extinta por decreto.

¹⁸ “*Preservar el núcleo y estimular el progreso*” a través de la modificación de hábitos y comportamientos que promuevan la autonomía operativa de los trabajadores”.... “Quienes encabezan una medida de proteccionismo o cambio, quienes son líderes hoy, todos mueren. Las culturas persisten y evolucionan”. COLLINS J. y PORRAS Jerry, “Empresas que perduran”, Ed. Norma, México, p.278-279

Conclusiones

La eficiencia y eficacia de una corporación hablan por sí solas. Con la finalidad de preservar el bienestar de sus empleados y fortalecer la **cultura corporativa**, las empresas – públicas o privadas- requieren del desarrollo de estrategias de comunicación e información claras, abiertas y participativas, particularmente en situaciones de cambio estructural. Lo anterior permite cohesionar por igual a empleados de diferentes niveles y/o antigüedad en los puestos. Antes, durante y después de los cambios, dichas estrategias deben:

1. Identificar los tipos de información, flujos de comunicación y partes involucradas.
2. Analizar las características de los mensajes formales e informales (oportunidad, claridad, contenido, etc.) para apoyar procesos de integración de empleados de organizaciones distintas.
3. Facilitar la participación e integración de nuevos empleados para fortalecer el clima de trabajo y el logro de metas y objetivos.
4. Capitalizar, desde la planeación hasta la evaluación, las experiencias permanentes de los trabajadores clave en pro de la organización y de los destinatarios del producto o servicio. Para la CGEE, en forma especial, como responsabilidad estatal en la utilización de ingresos públicos. Esta coyuntura **exclusiva** provee a ésta de una oportunidad única para:
5. Aplicar un contrapeso a la Teoría de la Autoprofecía. Sin excepción, hasta ahora, las expectativas negativas sobre empleados provenientes de **otra cultura** generan conflictos internos a la empresa receptora. Si esta capacidad de socialización se revierte, aplicando principios y valores **inclusivos**, los beneficios para la empresa serán potenciados, contraviniendo la inercia histórica de la administración pública de Costa Rica.

Toda empresa se enfrenta a cambios de distinta naturaleza. Ante ellos debe prepararse y/o adaptarse para sobrevivir. Aquéllas que conservan relaciones laborales basadas en la credibilidad y congruencia mediante una comunicación institucional de competencia internacional, además de un servicio respetuoso y honesto con sus clientes o destinatarios, son las que perduran a través de los años.

Repertorio Bibliográfico y Fuentes

Libros:

- GOLDHABER M. Gerald, “Comunicación Organizacional”, Diana, México 1994.
- FERNÁNDEZ Collado Carlos, “La Comunicación en las Organizaciones”, Trillas, México 1997.
- HOMS Quiroga Ricardo, “La Comunicación en la empresa”, Grupo Editorial Iberoamerica, México 1990.
- MARTINEZ de Velasco Alberto y Nosnik Abraham, “Comunicación Organizacional práctica, Manual Gerencial”, Trillas, México, 2008.
- RAMOS Padilla Carlos G., “La Comunicación, un punto de vista organizacional”, Trillas, México 1994.
- ROBBINS Stephen P., “Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones”, Prentice Hall, México, 1995.
- SENGE, Peter M., “La Quinta Disciplina”, Granica Vergara, Argentina 1992.
- BENGURIÓN Estrada, Isaac/ Molinet Pablo, “Cien, Luz y Fuerza del Centro”, Ed.Martha León, México 2003.

Fuentes:

- DIARIO Oficial de la Federación (DOF), “Decreto de extinción de Luz y Fuerza del Centro” , México Octubre 11, 2009.
- LFC-SME, “Contrato Colectivo de Trabajo 2006 – 2008”, Talleres Gráficos de México, 2006.
- CFE-SUTERM, “Contrato Colectivo de Trabajo 2000-2002”, Gerencia de Administración de Servicios de CFE, México 2000.
- Subgerencia de Control y Evaluación CFE, “Síntesis de Información Directiva de CFE a julio de 2008” , (RP-TB001-SCE-0509/08), México 2008.
- Dirección de Administración CFE, “Manual de Organización General de la Comisión Federal de Electricidad”, MO- B0000, 3ª Revisión México 2007.
- www.cfe.gob.mx

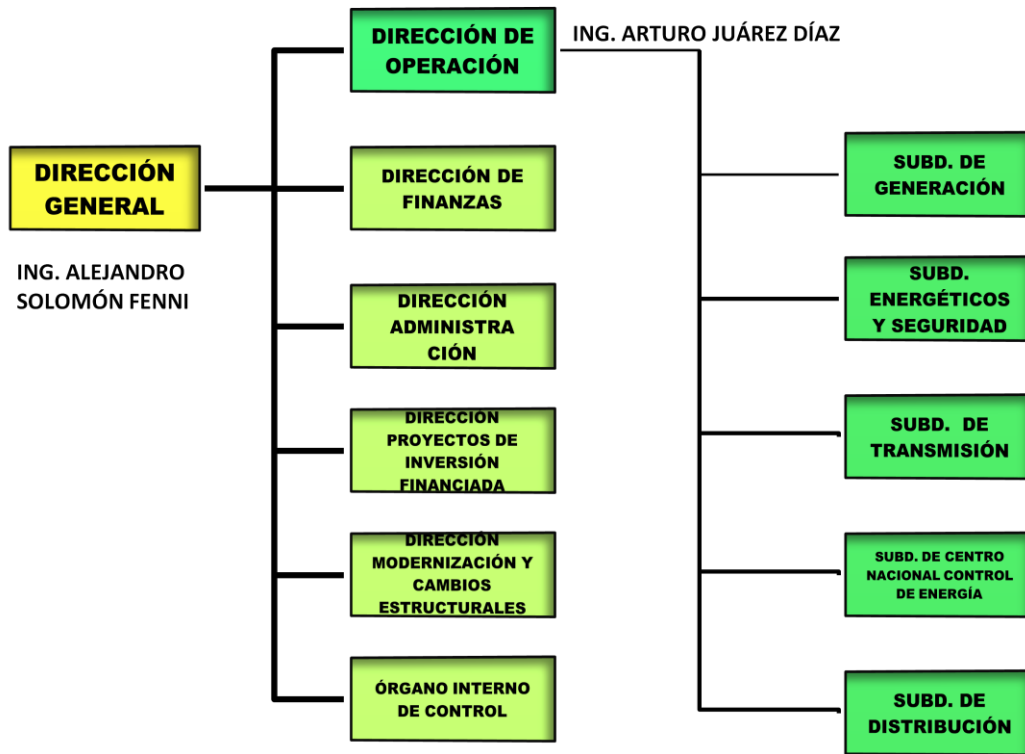
ANEXO 1

	MATRIZ DAFO ¹⁹	CAMBIO		
		ANTES	DURANTE	DESPUÉS
DEBILIDADES	CGEE	No estar familiarizado con lugares y equipo. Ser fuereño	Imprevistos. Fallas. Distracciones. Cambios de Vida. Delegar todo.	Exceso de confianza. No ser compatible culturalmente.
	EX CPC	Antecedentes desfavorables, falta de identidad, desgaste y desmotivación.	Ocultar información	No comunicar sobre experiencias importantes. Confusión de prioridades
	JEFES CGEE	Preocupación por cambios familiares	Confiarse en la permanencia de su personal	Rotación. NO atender solicitudes de ajustes de personal.
AMENAZAS	CGEE	Prejuicios	Competencia negativa. Línea de mando. Zona de comfort.	Preocuparse solo por el trabajo. Zona de comfort. Celos profesionales.
	EX CPC	Temor a ser rechazado. No escuchado. Afectado. No contar con derechos laborales.	Sobrejornadas. Novatadas. Actitudes	Falta de herramientas y conocimientos. Desgaste por jornadas. Desconfianza.
	JEFES CGEE	Autosuficiencia. Prejuicios. Directrices confusas.	Presión de superiores	Desgaste por credibilidad. Diferencias con superiores. Énfasis sólo en resultados.
FORTALEZAS	CGEE	Seguridad laboral y oportunidades. Lenguaje conocido. Saberse mayoría.	Apoyo de jefes. Protección sindical. Procesos establecidos y conocidos. Modus operandi familiar.	Mayor conocimiento. Experiencia curricular.
	EX CPC	Conocimientos y experiencia sobre equipos y lugares. Ser ciudadano. Lenguaje familiar.	Trabajo artesanal e improvisación por carencias. Mayor prevención vs. actos y condiciones inseguras	Mayor conocimiento. Experiencia curricular. Autoestima reforzada. Compartir experiencias.
	JEFES CGEE	Apoyo en diferentes áreas de la CGEE. Estructura organizacional. Profesión.	Línea única de retroalimentación. Respaldo SUTERM. Procesos establecidos.	Mayor acercamiento con las personas. Valores "pragmatizados"
OPORTUNIDADES	CGEE	Visión sistémica (Todo y partes). Capacitación. Apertura.	Trabajo en equipo. Competencia creativa. Trato igualitario.	Bien común. Flexibilidad. Capacidad de adaptación.
	EX CPC	Iniciativas. Visión. Capacitación certificada en la CGEE. Documentación de la zona.	Trabajo en equipo. Actitud de respeto. Aprendizaje.	Flexibilidad para sobrevivir en ambientes adversos. Capacidad de adaptación. Sugerencias. Ser parte del equipo de alto desempeño.
	JEFES CGEE	Detección de mejoras. Inducción de ambas partes. Principio de autoridad. Información de contexto.	Comunicación directa. Escucha asertiva. Trabajo en equipo. Propiciar buen clima. Dar autonomía.	Mayor prestigio por trabajo. Registro de imprevistos. Retroalimentación a diferentes niveles

¹⁹ Matriz desarrollada por Beatriz Palacios Díaz, autora del presente caso, México, Febrero 2010.

ANEXO 2

Organigrama CGEE ²⁰



²⁰ Dirección de Administración CFE, "Manual de Organización General de la Comisión Federal de Electricidad", MO- B0000, 3ª Revisión 82 pp., México 2007, p. 21 y 30.

ANEXO 3

Manual Organizacional General de la CGEE 2007 ²¹

“**La Dirección de Operación** tiene como objetivo generar, transformar, transmitir, despachar, controlar, distribuir y comercializar electricidad para cumplir con la demanda de energía eléctrica con alta confiabilidad y calidad.

Sus funciones son dirigir políticas, planes, y programas en materia de generación, transformación, transmisión, control, distribución y comercialización de la energía eléctrica, así como de las actividades conexas para el aprovechamiento integral de la infraestructura de fibra óptica interestatal y nacional de la Entidad y realizar los actos que sean necesarios para tal efecto.

Asegurar el cumplimiento de las normas nacionales e internacionales aplicables en materia de generación de electricidad con energía nuclear.

Dirigir los aspectos técnico-operativos relacionados con la generación, transformación, transmisión, control, distribución y comercialización de la energía eléctrica, para garantizar el suministro de energía eléctrica destinada al servicio público en el país, en condiciones adecuadas de cantidad, calidad y oportunidad.

Dirigir los aspectos técnico-operativos relacionados con la fibra óptica interestatal y nacional de la Entidad.

Planear y coordinar el funcionamiento de las áreas técnicas y administrativas adscritas para que realicen sus funciones de conformidad con las directrices establecidas por la Dirección General.”

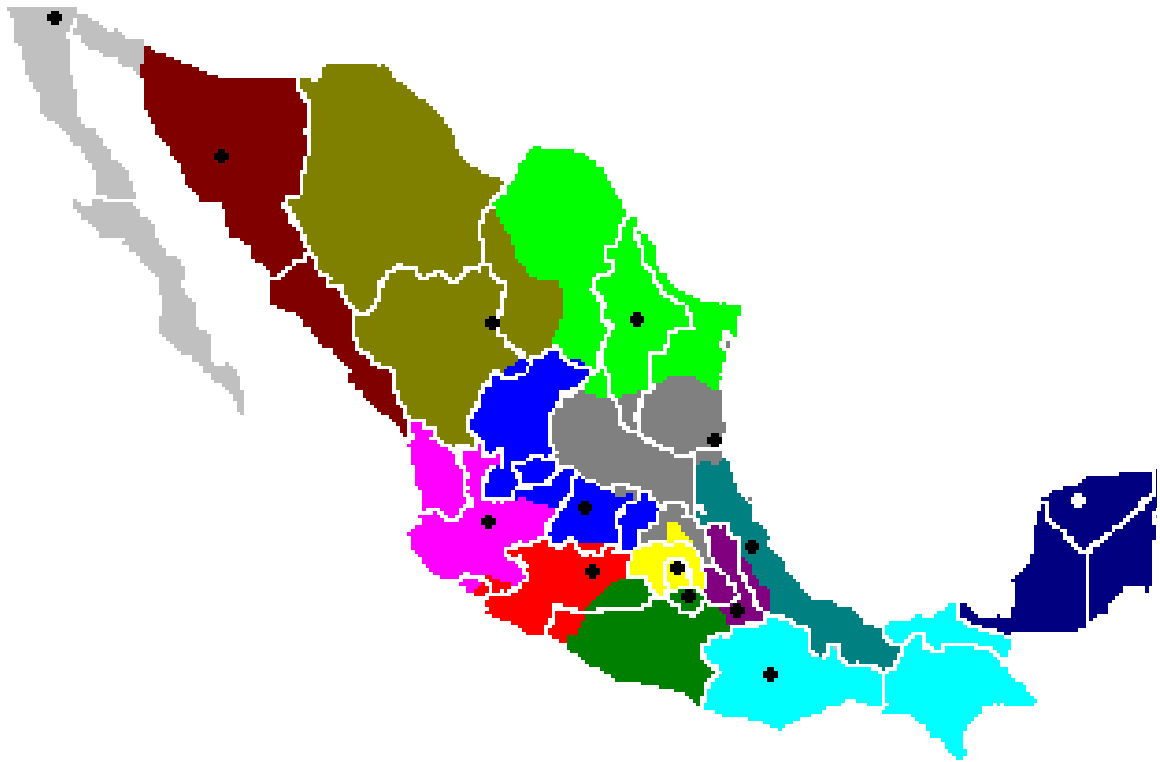
²¹

Dirección de Administración CFE, “Manual de Organización General de la Comisión Federal de Electricidad”, MO-B0000, 3ª Revisión 82 pp, México 2007, p. 30

ANEXO 4

Divisiones de Distribución de la CGEE (13), CPC (zona central)²²

La figura en color amarillo, antes zona de atención de la extinta CPC, fue clasificada en las divisiones: Norte, Sur y Madrid por CGEE, a partir de octubre de 2009. El área citada concentra 25% de la población y un consumo de energía equivalente. Es una de las zonas más densamente pobladas del mundo. La cifra más alta corresponde al Distrito Federal con 6000 hab /km² y la más baja a Arizona Sur con 6.9 hab /km². El PIB en la demarcación central se encuentra cerca de 30% del total del país . Entre los componentes de la infraestructura de la extinta empresa , se incluyen 1,100 km de fibra óptica.



²² Comisión Federal de Electricidad (CFE), Subdirección de Distribución, Gerencias Divisionales de Distribución, Documento Interno 8 pp, México 2003, p.1

ANEXO 5

Visión, Misión y Valores de CGEE²³

Visión. Una empresa de clase mundial que participa competitivamente en la satisfacción de la demanda de energía eléctrica nacional e internacional, que optimiza el uso de su infraestructura física y comercial, a la vanguardia en tecnología, rentable, con imagen de excelencia, industria limpia y recursos humanos altamente calificados.

Misión. Asegurar dentro de un marco de competencia y actualizado tecnológicamente, el servicio de energía eléctrica en condiciones de cantidad, calidad y precio, con la adecuada diversificación de fuentes de energía.

Optimizar la utilización de su infraestructura física, comercial y de recursos humanos.

Proporcionar una atención de excelencia a nuestros clientes.

Proteger el medio ambiente, promover el desarrollo social y respetar los valores de las poblaciones donde se ubican las obras de electrificación.

Valores (sin definición)

- Respeto
- Honestidad
- Responsabilidad
- Dignidad
- Justicia
- Honradez
- Equidad
- Integridad
- Bien común
- Actitud de servicio
- Lealtad.

²³ CFE-SUTERM, Político: "Modelo de Dirección por Calidad y Competitividad de la Dirección de Administración, CFE, México 2008.

ANEXO 6

Contrato Colectivo de Trabajo CGEE-SGEN

CI.18. CAMBIO DE RESIDENCIA Y VIÁTICOS (Resumen) ²⁴

Cuando CGEE requiera cambiar de residencia definitivamente a sus trabajadores, deberá convenir previamente con el SGEN (Sindicato General de Energía Nacional), las condiciones relativas, entre las que se incluirán para ellos y sus familiares la establecidas en las fracciones I a IV del párrafo séptimo de ésta cláusula, así como el pago de 105 días de viáticos (Un mil pesos por día 2009-2010). Si en este lapso hubiere cambio de la cuota de viáticos se cubrirán las diferencia respectivas. Tratándose de trabajadores de base cuyo cambio definitivo se intente, se requerirá su consentimiento por escrito.

Si se trata de cambios de residencia provisionales, se requerirá acuerdo de las partes y además. El consentimiento por escrito de los trabajadores cuando el cambio exceda tres meses.

Los trabajadores que con motivo de sus labores requieran salir de su lugar de adscripción por un lapso mayor de 24 horas, incluyendo los que son cambiados de adscripción. Durante los primeros 105 días siguientes al cambio, recibirán, además de sus salarios, los viáticos respectivos.

Cuando la comisión de servicios exceda tres meses, transcurridos éstos la Comisión sólo pagará gastos complementarios a razón de un 75% de las cuotas de viáticos. Los trabajadores a los que se les pague viáticos no tendrán derecho a percibir pago de alimentos. Si el tiempo de los trabajos en lugar diverso del de adscripción de los trabajadores destinados a realizarlos, excediese de tres meses, los trabajadores tendrán derecho a trasladar a sus familiares a donde están trabajando, con las siguientes obligaciones de la CGEE:

- I. Pagar los gastos de transporte, ...
- II. los gastos de alimentación y hospedaje que se requieran conforme a lo pactado.
- III. Pagar los gastos de transporte de menaje de casa por medios idóneos. La CGEE contratará por su cuenta los seguros respectivos.
- IV. Proporcionar el servicio médico que necesiten.

CI.21. I. DEL PROCESO DE INTEGRACIÓN.

1. La CGEE informará oportunamente al SGEN, de los proyectos relativos al proceso de integración de la Industria Eléctrica Nacionalizada y, cuando aquellos impliquen cambios o modificaciones del trabajo establecidas, serán previamente examinados y resueltos por las partes para su aplicación.

2. Para el estudio de los problemas relativos a la integración de la Industria Eléctrica Nacionalizada, las partes convienen en crear las Comisiones Mixtas que sean necesarias.

²⁴ CFE-SUTERM, "Contrato Colectivo de Trabajo 2000-2002", Gerencia de Administración de Servicios de CFE, México 2000.

ANEXO 7

Correo enviado del Director de la CGEE para el personal de la empresa.

> *Compañeros y compañeras:*
>
> *Antes que nada quiero agradecer su comprensión en la demora para establecer*
> *contacto con ustedes por estar dedicados a atender el reto de la zona*
> *centro del país, como les comenté en mi correo anterior.*
>
> *Nuestro objetivo es mejorar y modernizar el servicio eléctrico en esta*
> *región, ofreciendo atención con calidad y calidez a nuestros nuevos*
> *clientes.*
>
> *Y sobre ese tema quiero compartir con ustedes algunas de las acciones que*
> *hemos venido realizando.*
>
> *• Lo más importante es que hemos logrado garantizar la continuidad*
> *del servicio para los más de 6 millones de clientes de la región,*
> *con un importante número de cuadrillas.*
>
> *• Pusimos en operación el 1009, lo que ha resultado una novedad para*
> *los habitantes de la zona centro del país que antes no contaban con*
> *un número de atención telefónica....(Nota: existía uno anterior de 8 dígitos)*
>
> *• Esta semana estamos empezando el reparto de recibos. Este recibo*
> *es el mismo que manejamos en el resto del país, y que resulta una*
> *novedad para nuestros nuevos clientes. (Nota: el recibo se homologó con CGEE)*

> *• Estamos iniciando también trabajos de construcción en líneas y*
> *subestaciones, y el año próximo estaremos empezando a instalar*
> *medidores de prepago en algunas zonas, así como CGEEmáticos, lo que*
> *no existe actualmente.*
>
> *• Hemos avanzado en diseñar la estructura con que operaremos en esta*
> *zona, y se han definido tres nuevas divisiones de distribución que*
> *próximamente empezarán a funcionar.*
>
> *Tenemos mucho por hacer, y vamos avanzando, impulsando la competitividad de*
> *nuestra empresa en todas sus áreas.*
>
> *Quiero aprovechar esta ocasión para comentarles que ya cuento con una*
> *dirección en twitter (www.twitter.com), y quiero ponerla a su disposición*
> *como un nuevo medio para mantener comunicación entre nosotros. Pueden*
> *localizarme como alejandrosolfe.*
> *Con un cordial saludo,>*
> *ALEJANDRO SOLOMÓN*²⁵

25

From: dr.general @ cfe.gob.mx , Subject: Mensaje 283 del Director General, To: Compañeros y Compañeras de CFE, Date: Thu ,26 de noviembre de 2009 16:12:22 – 0600, embedded image moved to file: pic20271.jpg

ANEXO 8

Historia Mínima de la Compañía de Potencia Central (CPC) ²⁶

- ✓ **1903.** Cen-Light obtiene la concesión para explotar los ríos Itaipú, Cima y Tiziñú. Esta se considera la fecha de fundación de la Compañía de Potencia Central.
- ✓ **1905.** Los dos primeros generadores de la Central Hidroeléctrica de Itaipú, Puno, comienzan a transmitir a la Cd. de Costa Chica. La interconexión Itaipú-Costa Chica representa el primer sistema eléctrico de gran magnitud en el país.
- ✓ **1914.** Se constituye el Sindicato Nacional de Trabajadores Electricistas (SNTE)
- ✓ **1922.** Creación de la Comisión Nacional de Potencia Motriz.
- ✓ **1929.** Societé Financière de Transports et d'Enterprises Industrielles (Sofina), acuerda prestar 5 millones de dólares canadienses a Cen-Light para desarrollar la Planta Hidroeléctrica de Baterías, Valladolid..
- ✓ **1936.** El SNTE estalla su segunda huelga contra Cen-Light. A consecuencia de ésta, empresa y sindicato firmarán uno de los contratos colectivos más avanzados de la época.
- ✓ **1937.** Creación de la CGEE.
- ✓ **1946.** Se establecen las primeras manufactureras para el sector eléctrico.
- ✓ **1954.** Entra en operación la central Guaina. Se trata de un ambicioso proyecto, que además de la central, involucra la subestación La Cascada, también en Itaipú, Puno y la subestación Cerro Blanco, en el estado de Costa Chica. La meta principal es elevar el voltaje de transmisión Itaipú-Cd. de Costa Chica de 85 a 220 kilovolts.
- ✓ **1958.** Angel Lerdo Morán asume la presidencia de la República. A lo largo de su sexenio el desarrollo industrial de del Estado de Costa Chica representará grandes trabajos de alta tensión para Cen-Light.
- ✓ **1960.** Nacionalización de la industria eléctrica.
- ✓ **1963.** Comienza la primera etapa de electrificación de colonias proletarias. Compañía Central de Potencia Motriz cambia su nombre por Compañía Central de Energía y Potencia Central.
- ✓ **1970.** Segunda etapa de la electrificación y regularización de colonias proletarias: Cd. Martirio (años después conocida como PRONASOL Programa Nacional de Solidaridad). Comienza la construcción del doble anillo de 400 kilovolts, el doble anillo de 230 kilovolts y termina el anillo del mismo voltaje que abarca las capitales de Colón, Costa Chica, Puno y Banderas.
- ✓ **1974.** El gobierno federal, a través del presidente Leandro Esteban Aristegui, autoriza los “trámites y actos necesarios” para la disolución de la Compañía de Energía y Potencia Central. El presupuesto para inversión en CEPC comenzó a reducirse hasta en 50%. Se dejaron de repartir utilidades.
- ✓ **1977.** El Despacho Nacional de Carga adquiere su denominación actual: Centro Control de Energía (CENCE).
- ✓ **1978.** Creación de las ocho áreas de control interconectadas del CENCE. Corresponde a Compañía de Energía y Potencia Central (en liquidación), la operación del Área Central: parte de los estados de Guantanaá, Quiroga, Madero, Guevara, Valladolid, Colón, Puno, y todo el Distrito Federal.
- ✓ **1985.** La Compañía de Energía y Potencia Cental, en liquidación (CEPC) y la CGEE firman convenio de Delimitación de Zonas. 19 de septiembre un terremoto deja 4000 muertos y miles de afectados, daños en las subestaciones y en la red de transmisión y distribución de CEPC, que restablece el servicio al 80% en 4 horas.
- ✓ **1990.** Entra en operación San Bartolo, la tercera subestación de CEPC en el anillo de 400 kilovolts. Se establecen acuerdos, entre empresa y sindicato, para su reestructuración y modernización.
- ✓ **1994.** César de la Serna Monterubio, por decreto presidencial, descentraliza a la CEPC y la transforma en Compañía de Potencia Central, con personalidad y patrimonio jurídico propio. Hasta este año, se creó un área de Comunicación Social.
- ✓ **2003.** Conmemoración del Centenario de Luz y Fuerza del Centro. El Presidente Finess declaró: “CPC no se privatizará”.
- ✓ **2009.** Por decreto presidencial se extingue la Compañía de Potencia Central (CPC). La crisis de la paraestatal tuvo 4 aristas económicas: pérdidas por robo de energía de 25 mil millones de pesos (mdp), cartera vencida de 7 mil mdp, fugas por tarifas especiales y concesiones a empresas públicas y privadas; compra de energía en bloque a CGEE –por política gubernamental- a un costo mayor del que CPC cobraba a los usuarios equivalente al subsidio anual transferido. A diferencia de CGEE, no contaba con alternativas de financiamiento, lo que la hacía dependiente del presupuesto federal. En 2008 se acordó con la Junta de Gobierno un acuerdo de productividad el que cumplió en 93.8% (www.ifai.org.mx/descargar.php?r=/pdf/sesiones_publicas/doctos/2009/&a=3014.pdf.)

Bpd / 100618

²⁶ Tomado de: BENGURIÓN Estrada, Isaac / Molinet Pablo, “Cien, Luz y Fuerza del Centro”, Ed. Martha León, México 2003.