

Sistema de Incentivos Grupales

Dr. Alejandro Somuano Ventura
Director de Administración

Uno de los elementos del sistema de medición de desempeño de una institución debe ser el reconocimiento de los logros individuales y grupales en el cumplimiento de las metas de trabajo establecidas, alineadas con la consecución de los objetivos estratégicos de la misma, con el fin de recompensar los esfuerzos que contribuyen a mejorar la operación y eficiencia de la institución.

Con ese espíritu, desde 1993 la Comisión Federal de Electricidad y el Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana acordaron un convenio de productividad para incrementar la eficiencia en la operación de la empresa. Bajo este marco,

los objetivos y compromisos establecidos son sujetos a la aplicación de mecanismos de estímulos económicos al personal, que permiten reconocer el esfuerzo, responsabilidad, productividad y calidad en sus labores, y cuyo otorgamiento se encuentra regulado por un sistema general y permanente de evaluación del desempeño en función de las metas alcanzadas por cada área y grupo de trabajo.

Por ello, desde 1995, año en que se formalizaron y evaluaron los primeros **Contratos Programa** y **Contratos Gestión**, uno de los pilares fundamentales del sistema de evaluación del desempeño de CFE es el reconocimiento del cumplimiento de metas grupales claramente alineadas al plan estratégico institucio-

Desde 1993, la Comisión Federal de Electricidad y el Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana acordaron un convenio de productividad para incrementar la eficiencia en la operación de la empresa.

nal, que se denomina Sistema de Incentivos Grupales relacionados con la productividad.

El Sistema es un mecanismo de evaluación creado para promover y asegurar la calidad, competitividad, mejora e innovación en los procesos y servicios de las áreas de CFE, reflejadas en el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, financieros y materiales de la Institución, donde el logro de los objetivos deriva en el reconocimiento al esfuerzo de los trabajadores mediante una remuneración económica.

Los objetivos y metas de los centros de trabajo se definen a través de índices concretos, realizables, medibles y susceptibles de mejora. Además, se formalizan entre directivos y trabajadores a través de Contratos Programa y Contratos Gestión. Los Contratos Programa son los instrumentos donde se formalizan los compromisos de productividad. Los Contratos Gestión, además de las metas establecidas, incluyen la asignación de recursos financieros y humanos

para asegurar su cumplimiento; asimismo, incluyen cláusulas de ajuste aplicables en caso de eventos extraordinarios.

Con el cumplimiento de los objetivos y metas de los Contratos Programa y Contratos Gestión, las áreas coadyuvan en la obtención de beneficios institucionales como son: la mejora de atención a clientes, la disminución de costos y el incremento de la productividad; así como la capacitación y desarrollo de sus trabajadores. Todo esto contribuye al cumplimiento de las metas institucionales comprometidas con el Gobierno Federal.

El Sistema de Incentivos Grupales tiene como objetivos:

- ▶ Promover el trabajo en equipo con el fin de involucrar a los trabajadores en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- ▶ Alinear todas las actividades de los centros de trabajo al plan estratégico institucional, en donde cada compromiso guarda una clara contribución a los objetivos estratégicos.
- ▶ Clasificar y homologar compromisos bajo un mismo enfoque.
- ▶ Establecer criterios uniformes para la evaluación de los resultados de los Contratos de diferentes áreas de un mismo proceso.

91.8%

de los centros de trabajo fueron merecedores al incentivo grupal durante 2010.

Fuente: Unidad de Desarrollo Organizacional y Evaluación.

Los Contratos Programa y Gestión se formalizan al inicio de cada año e implican que cada centro de trabajo establezca sus compromisos en tres ejes principales: hacia los clientes, hacia los trabajadores y hacia la empresa.

Índices hacia los clientes: Se comprometen acciones de mejora e innovación de los servicios sustantivos del área entre el personal de todos los niveles, promoviendo la “Satisfacción y Calidad al Cliente” con el fin de proporcionar un mejor servicio, de calidad y oportunidad, hacia los clientes internos y externos y al menor costo posible.

Índices hacia los trabajadores: Reflejan el nivel de capacitación de los trabajadores en el puesto actual y, en su caso, en el puesto inmediato superior, ambos de acuerdo con el perfil específico del puesto, o bien la certificación de las competencias del personal respecto a sus funciones sustantivas.

Índices hacia la empresa: Reflejan la optimización de los recursos económicos y humanos, propiciando la productividad de sus trabajadores. Así, las metas se fijan con base en la disminución de costos de operación, o bien deberán traducirse en una mayor productividad tomando en consideración las actividades sustantivas del área.

El titular de cada área comunica a todos los trabajadores los compromisos establecidos en los Contratos Programa (criterios, responsabilidades y nivel de participación de los equipos de trabajo en las acciones programadas), a fin de garantizar su cumplimiento. Asimismo, las áreas operativas deben dar seguimiento a los resultados parciales mediante tableros de control para conocimiento del personal.

Los Contratos son analizados y evaluados por el Comité Técnico Nacional de Evaluación de Incentivos Grupales, el cual determina la acreditación o no de los contratos de las áreas. La evaluación se realiza de manera semestral, y el cumplimiento de las metas establecidas se traduce en el pago del incentivo grupal a los trabajadores adscritos a las mismas.

Para hacerse acreedor al incentivo grupal, el trabajador deberá tener como mínimo un 95% de asistencia en el periodo que se evalúe.

El monto del incentivo grupal semestral es de 14 días de salario base a los trabajadores de las áreas que hayan cumplido sus metas, y anualmente se otorgan 6 días adicionales a los trabajadores de la mejor área de cada proceso, que a juicio del Comité Nacional Mixto de Productividad haya cumplido sus metas y alcanzado resultados extraordinarios.

