

BANCO DE INNOVACIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

TÍTULO

Sistema de incentivos grupales de la CFE

INFORMACIÓN INICIAL:

PROBLEMA:

Incumplimientos de las metas y objetivos productivos por parte de algunos centros de trabajo y/o áreas de proceso.

SOLUCIÓN GLOBAL:

Desarrollo de un sistema de incentivos grupales vinculado a la productividad de los centros y áreas de proceso.

TERRITORIO:

México

PÚBLICO DESTINATARIO:

Personal de la Comisión Federal de Electricidad de México

ENTIDAD QUE LA HA LLEVADO A CABO:

Comisión Federal de Electricidad de México (CFE)

DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA O PROGRAMA:

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.

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.

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 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.

El titular de cada área comunica a todos los trabajadores los compromisos establecidos en los Contratos Programa. Asimismo, las áreas operativas dan un seguimiento de 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.

La práctica se incluyó dentro del catálogo de “Mejores Prácticas de Recursos Humanos en el Sector Público” elaborado por la Secretaría de la Función Pública (2012).

IMPACTO:

Los resultados en el cumplimiento con los índices comprometidos en los Contratos Programa y Gestión han sido los siguientes:

- En 2009, el 100% de las oficinas nacionales cumplieron con los índices comprometidos; mientras que en las áreas foráneas el porcentaje se redujo al 91%.
- En el 2010, en las oficinas nacionales se cumplió con el 100% de los índices; mientras que en las áreas foráneas el porcentaje se redujo al 91%.
- En el 2011, en las oficinas nacionales el porcentaje fue del 100% frente al 85,2% de las áreas foráneas.

CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN Y REFERENCIA TEMPORAL:

Las etapas para la implantación de esta práctica son:

- Se establecen los objetivos y meta que deben cumplir anualmente los centros de trabajo, y se formalizan los mismos a través de los Contratos Programa y los Contratos Gestión.
- Se publicitan los resultados parciales de la consecución de objetivos a través de tableros de control para el conocimiento del personal.
- La consecución de los objetivos y metas son evaluados por el Comité Técnico Nacional de Evaluación de Incentivos grupales, realizando una evaluación de manera semestral.
- Ante el cumplimiento de las metas establecidas se realiza el pago del incentivo grupal.
- Anualmente se premia a los trabajadores de la mejor área de cada proceso con días adicionales.

DOCUMENTACIÓN DE CONSULTA Y APOYO:

“Mejores prácticas de recursos humanos en el sector público”, México, Leto, 2012 (página 110):

<http://www.oitcinterfor.org/publicaci%C3%B3n/mejores-pr%C3%A1cticas-recursos-humanos-sector-p%C3%BAblico>

Manual de Procedimientos del Comité Técnico Nacional de Evaluación de Incentivos Grupales:

<http://normateca.cfe.gob.mx/Normateca/NormatecaInternetDoc/NORMATIVIDAD%20ADMINISTRATIVA/Manual%20de%20Procedimientos/2013225103334655.pdf>