

Definida en 2016 dentro del proceso constructivo del primer Plan de Negocios, la Ambición para CFE Distribución fue validada actualizando la reflexión a las condiciones del entorno y la vigencia de la Visión corporativa. Para lo anterior se analizaron los siguientes enfoques en la construcción de escenarios de la Ambición de la subsidiaria: la Misión, el Corporativo, los Clientes, los Colaboradores, los Mercados, los Desempeños y Capacidades, los Factores de Éxito y el Liderazgo.

En la CFE-DDN se promueven 3 valores que consideramos indispensables para **estimular el comportamiento ético** de los colaboradores en la organización, los cuales son los siguientes: **Productividad:** trabajar para obtener resultados eficientes y contribuir a la permanencia y crecimiento de la fuente de trabajo. **Responsabilidad:** cumplir con las obligaciones y compromisos, así como asumir las consecuencias de las decisiones que se toman. **Integridad:** conducirme con honestidad y respeto hacia mí, la institución, compañeros y la sociedad.

Despliegue

Aplicación: En toda la organización.	Alineación: A las estrategias para comunicar la misión, visión y valores.	Sistemático: Se realiza con una frecuencia establecida y estructurada.
---	--	---

La difusión y aplicación de nuestra cultura la realizamos dentro de las prácticas de liderazgo (tabla 1.1) las cuales se mencionan a continuación:

Tabla 1.1 Prácticas de Liderazgo

Práctica	Descripción / Propósito	Responsable	Frecuencia	Alcance
Reunión de Planeación Estratégica	Integración, evaluación y acciones que nos permitan posicionarnos competitivamente	Gerente	Anual	Gerencia, SUTERM Subgerencias, Departamentos Autónomos, Superintendentes
Reunión de Revisión por la Dirección	Evaluar el desempeño de la CFE-DDN, de acuerdo con los grupos de interés establecidos, alineado al requerimiento del capítulo 5 de la norma ISO 9001.	Auxiliar de la Gerencia	Trimestral	Gerencia, SUTERM Subgerencias, Departamentos Autónomos, Superintendentes
Reuniones de Inicio de Jornada	Reuniones dinámicas con el personal operativo al inicio de la jornada con el fin de motivar y recomendar cuidar la integridad física y mental de nuestros colaboradores antes de iniciar sus actividades operativas, también se difunde el código de ética y la cultura organizacional.	Responsable de cada proceso	Diaria	A todo el personal de los procesos operativos
Acto Cívico	Reunión con todo el personal de la CFE-DDN, en la cual se rinden honores a la Bandera con el propósito de fortalecer el sentido de pertenencia de nuestro servicio hacia la comunidad; una vez terminados los honores a la bandera, se informa al personal los resultados obtenidos del mes anterior, los compromisos planeados y se difunde el código de ética y la cultura organizacional.	Subgerencia de Trabajo	Primer Lunes de cada mes	A todo el personal de la CFE-DDN
Consejos Consultivos	Reuniones con los representantes estatales de la Sociedad de los estados de Durango y Chihuahua con el propósito de ampliar la capacidad de respuesta gubernamental para fomentar la confianza ciudadana en nuestra institución a través de nuestra Cultura Organizacional.	Gerente	Semestral	Gerencia, SUTERM, Subgerencias, Gobernadores, Presidentes municipales, líderes de opinión
Reunión con la Subdirección de Distribución (Oficinas Nacionales)	El propósito de esta reunión es atender los requerimientos de uno de los elementos de nuestro grupo de interés, (corporativo nacional), en cuestión a la situación actual referente al entorno exterior de nuestra empresa, desarrollando directrices que contribuyan a cumplir con los retos establecidos	Gerente	Bimensual	Director de Distribución, Gerentes de las Divisiones
Reunión de evaluación DEVO (determinación y evaluación de objetivos)	Reunión de revisión de resultados de indicadores de los grupos de interés Clientes, Empresa y Personal en la cual se muestran análisis de causas y estrategias principales para cumplir con los objetivos y directrices establecidos.	Gerente	Trimestral	Todos los Procesos de la CFE-DDN
Reuniones de Equipos Naturales de Alto Desempeño	Reuniones del grupo directivo con su personal, para difundir la alineación estratégica, así como los resultados de indicadores, incrementando el sentido de pertenencia de la institución, utilizando el sistema informático HERMES.	Todos los líderes de la DDN	Quincenal	Todas las áreas de la CFE-DDN

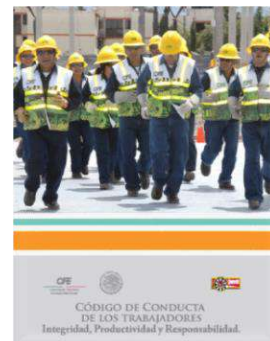
En las reuniones de los ENAD's, utilizamos el sistema de despliegue de escalonamiento, mediante el cual mensualmente el primer nivel (Subgerencias o Superintendencias) se reúne con el segundo nivel (Jefes de Departamento), posteriormente el segundo nivel se reúne con el tercer nivel (Jefes de Oficina-Supervisores) y el tercer

nivel se reúne con el personal administrativo y operativo, y por último se realiza una reunión donde intervienen todos los niveles de nuestra CFE-DDN.

Con el fin de desplegar y asegurar que todo el personal de la CFE-DDN **viva y aplique** nuestra cultura organizacional, se lleva a cabo la evaluación de nuestra cultura a través de los reactivos de los capítulos XI “**Liderazgo y Participación**” y XII “**Identidad con CFE y Valores**” de la encuesta del sistema de clima organizacional SICLO que se lleva a cabo anualmente siendo su alcance para a todo el personal de la CFE-DDN, desprendiendo de los resultados acciones de mejora para aquellas posibles áreas que no cumplan con el parámetro del indicador. La forma en que evaluamos el cumplimiento de la **cultura organizacional** como sustento a nuestra competitividad, parte del rumbo estratégico hacia la filosofía organizacional, traducida en los conceptos de Misión, Visión y Valores Organizacionales, que son validados y homologados en todo el ámbito de nuestra CFE-DDN.

La CFE-DDN como Empresa Productiva del Estado tiene la obligación de establecer directrices de ética corporativa basadas en los principios de actuación señalados por la Ley de la Comisión Federal de Electricidad, que permitan fortalecer la confianza de clientes, inversionistas, personal, proveedores y comunidades de la sociedad mexicana. En ese tenor y en cumplimiento a lo establecido en el artículo 97 de la Ley de Comisión Federal de Electricidad, el Consejo de Administración emite el Código de Ética de la Comisión Federal de Electricidad.

La medición de estas actividades se encuentra en la encuesta de clima organizacional (SICLO) en sus capítulos XII “Identidad con CFE y Valores” y XIII “Austeridad y Combate a la Corrupción”, realizando acciones de mejora para aquellas personas que no cumplan con el parámetro del indicador.



El Código de Conducta, más allá de ser un compendio de comportamientos laborales, es un compromiso de la CFE-DDN para alinear nuestras decisiones y acciones a los valores que sustentan nuestra cultura organizacional. La manera en que los comunicamos es a través de diferentes mecanismos como son: reuniones del grupo directivo, Reuniones de Inicio de Jornada, Honores a la Bandera, entre otros, apoyados en herramientas tales como el sistema Hermes y la página de intranet. Lo anterior se encuentra contenido en nuestro MDCS en el que se despliega el sistema de gobierno corporativo, el cual tiene como uno de sus principales propósitos el cumplir con las obligaciones legales y éticas en el sistema de gobierno.

Comprometidos con la legalidad y transparencia de nuestras acciones y creando un ambiente de trabajo de confianza, apertura y cooperación, contamos con un código de conducta el cual forma parte del programa de integridad de CFE y se encuentra comprometido dentro de las acciones del programa de transparencia y combate a la corrupción y fomento a la transparencia y desarrollo administrativo, instrumentado por el titular del Gobierno Federal. Este código es de suma importancia para la CFE-DDN pues contribuye de una manera destacada a su buena marcha, a la sana relación laboral, a reforzar en nuestro personal el apego, respeto, legalidad y los valores que rigen la vida de la CFE-DDN y a la consecución eficiente, eficaz, honesta y con calidad de los objetivos, programas y metas de nuestra empresa.

Otros de los mecanismos para fomentar el comportamiento ético de la CFE-DDN son los siguientes:

Contrato Colectivo de Trabajo

Comisión Federal de Electricidad cuenta con un Contrato Colectivo de Trabajo que tiene por objeto, en adición a las disposiciones legales, el establecimiento de las condiciones laborales específicas que deben regir para la prestación del servicio de energía eléctrica en la República Mexicana, en la Industria Eléctrica y en todo el Sector Eléctrico, en el que además de establecer condiciones de trabajo más favorables para el trabajador, así mismo se establece el comportamiento ético que deben observar los colaboradores en el desempeño de las labores, el cual se debe desarrollar con intensidad, eficacia, productividad, cortesía y respeto, con lo que de igual forma se refuerzan los valores que rigen la vida de la CFE la calidad de los objetivos, programas y metas de la empresa.

Conocimiento y aplicación del marco regulatorio que rige la CFE

Es obligación de todos los trabajadores conocer, respetar y hacer cumplir la Constitución, las leyes y los reglamentos generales y, específicamente la normatividad aplicable a la CFE y el Contrato Colectivo de Trabajo correspondiente. En aquellos casos no contemplados por la Ley o donde exista espacio para la interpretación, deben conducirse con criterios de honestidad, transparencia, rendición de cuentas e integridad, atendiendo los valores inscritos en el Código de Ética de CFE.

Tal y como se describe en la tabla 1.1 Prácticas de liderazgo y con el fin de estimular y alentar a los colaboradores la creatividad e innovación dentro de todos los niveles de la organización, los líderes de ENAD's, Grupo Directivo y el personal en general participa de manera activa logrando un involucramiento en todo el ámbito de la CFE-DDN.

Para desarrollar una cultura de **liderazgo compartido** y llegar a conocer las inquietudes, áreas de oportunidad y poder atender aquellas problemáticas internas de los colaboradores, a partir del año 2013 se implementó un cambio en la estructura y cultura de innovación, transformando a los procesos en Equipos Naturales de Alto Desempeño (ENAD's) los cuales buscan que los colaboradores se identifiquen y sobre todo se tengan un nivel de pertenencia en el cual sientan la libertad de expresar y desarrollar innovaciones, mejoras, proyectos, aportaciones para con ello mejorar los procesos internos y poder traducirlo en resultados de excelencia.



El propósito de las reuniones de los ENAD's es crear un espacio en el cual los integrantes del ENAD desarrollan habilidades y adquieren conocimientos, a través de su integración y participación en la toma de decisiones y se logran **las actividades colectivas de equipos y grupos de mejora**. Es en ellas donde cada uno de los integrantes del ENAD aprende y desarrollan una forma de trabajo, mejorando sus actividades permanentemente.

La reunión es una herramienta de trabajo, y tiene los siguientes objetivos:

1. Servir de plataforma para la documentación, seguimiento y evidencia de la planeación, operación y control de los procesos.
2. Resolver problemas presentes del ENAD en forma conjunta.
3. Consolidar el equipo de trabajo propiciando el trabajo colaborativo.
4. Fomentar la creación de valor (innovación) a través del análisis de la problemática, explorando posibilidades de futuro del ENAD.
5. Propiciar el desarrollo de la gente, potenciando sus talentos y habilidades.

Uno de los fundamentos de la evolución de los Equipos Naturales de Alto Desempeño dentro de nuestra organización se ve reflejado en el análisis de las necesidades de los clientes internos (procesos clave y de apoyo) en el cual cada ENAD, debe ofrecer servicios que satisfagan estas **necesidades** de acuerdo a la identificación de éstas en reuniones interdepartamentales con el fin de proporcionar el apoyo que se requiere para que la operación de los procesos impacte de manera satisfactoria en el cliente final, para medir los resultados de estas asociaciones entre ENAD's se tienen establecidos factores de éxito los cuales son evaluados mensualmente con el fin de **identificar** aquellas áreas de oportunidad y/o mejorar los servicios ofrecidos internamente.

Mediante esta estructura organizacional se desarrolla la estrategia de la CFE-DDN de un modo eficiente y eficaz la cual esta adaptada a los cambios del entorno (factores internos y externos).

Evaluación / Revisión

Medición: En toda la organización, Ver los subcriterios 7a y 9b.	Aprendizaje: Nos comparamos de manera periódica para identificar las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Mejora/Innovación: Al final de este criterio presentaremos un resumen de las mejoras que hemos llevado a cabo recientemente.
---	--	---

1b. Los líderes promueven la implantación de sistemas de gestión y la determinación de resultados a conseguir y su seguimiento.

Planteamiento / Enfoque

Enfoque: Preventivo y basado en las necesidades de los Grupos de interés.	Alineación e integración: Al Sistema Integral de Gestión (9001, 14001, 18001).	Grupos de interés involucrados: Clientes, Personal, Empresa y Sociedad.
Objetivos relacionados: 2 y 3 (Ver Tabla 1.2).	Subcriterios relacionados: 6a, 6b, 7a, 7b, 8a, 8b.	Innovación: La integración del sistema de gestión.

Los colaboradores de cada ENAD, participan en la **identificación de las necesidades y expectativas** de los clientes internos, así como de los posibles cambios en el entorno que pudieran afectar la operación de la organización como se establece en los Guías del Sistema Integral de Gestión I-1020-003 "Guía para la determinación de las partes interesadas", I-1020-005 "Guía para la determinación del análisis FODA".

En la CFE **se desarrolló e implementó el Sistema Integral de Gestión** cumpliendo con los requisitos establecidos en las Normas Internacionales ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 y OHSAS 18001 y el cual tiene como propósito fundamental preservar e incrementar el capital intelectual de toda la Dirección de Operación y la creación de valor para los cuatro grupos de interés: Clientes, Empresa, Personal y Sociedad (CEPS), que nos consolide como una empresa de competitividad sostenible.

En este SIG se establecen, implementan, mantienen y mejoran los procesos clave y de apoyo identificados en la Organización, en él se mantiene información documentada para apoyar la operación de sus procesos y la conserva para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado, como se ilustra a continuación:

Figura 1.2 Modelo de procesos de la Dirección de Operación



La Alta Dirección de la DO demuestra su liderazgo y compromiso con el Sistema Integral de Gestión:

- asumiendo la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del SIG;
- estableciendo la política, los objetivos del SIG, los indicadores Clave, los Contratos Programa, la Visión y la Misión; y que estos elementos sean compatibles con la dirección estratégica de la Dirección General;
- asegurándose de la integración de los requisitos del SIG en los procesos clave de la DO;
- promoviendo el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos;
- asegurándose de que los recursos necesarios para el SIG estén disponibles;
- comunicando la importancia de una gestión eficaz de los procesos, conforme con los requisitos del SIG;
- asegurándose de que el SIG logre los resultados previstos;
- comprometiendo, dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del SIG;
- promoviendo la mejora continua del SIG, y
- apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad.

Con el fin de mejorar el servicio público de energía eléctrica, **determinar prioridades y asignar recursos**, así como los resultados financieros y operativos de CFE Distribución, es necesario incrementar las capacidades en infraestructura de la Red General de Distribución. Alineado a los planes de negocios de CFE y CFE Distribución, se elaboró el plan de inversiones que contempla la inversión en infraestructura necesaria para el logro de los objetivos de dichos documentos, así como para los requisitos instruidos por la CRE (Comisión Reguladora de Energía) respecto del desempeño operativo de esta empresa.

Se consideran como proyectos de inversión 2018-2022:

- Reducción Pérdidas Técnicas
- Instalación de Acometidas y Medidores
- Modernización de Subestaciones de Distribución
- Ampliación y Modernización de la infraestructura eléctrica
- Escalamiento de la Medición a AML (Infraestructura de Medición Avanzada)
- Operación Remota y Automatismo en redes de Distribución
- Gestión del Balance de Energía de las RGD para el MEM (Mercado Eléctrico Mayorista)

A partir del Plan de Negocios 2018 – 2022, se determinaron 5 Objetivos Generales que servirán de base para el cumplimiento de la Ambición de la organización; de igual forma, para el cumplimiento de estos objetivos, se desprenden los indicadores que marcan la pauta para el posicionamiento de nuestra División a Nivel Nacional.

Con el fin de mantener la competitividad, seguir a la vanguardia y ser referente a nivel nacional, analizamos mensualmente el comportamiento de nuestra competencia mediante **los indicadores clave, los cuales están alineados a los Objetivos Organizacionales**. A continuación se muestra el análisis:

Tabla 1.2 Análisis de competencia a través de cumplimiento de indicadores

	Objetivos Generales	Indicadores asociados	Mejor valor nacional	Valor de la CFE-DDN
			Diciembre 2017	
1	Generar valor económico y rentabilidad sostenible para la CFE y el Estado Mexicano	EBITDA	7480.43	4908.52
		CUD	24.52	27.626
2	Garantizar la eficiencia, continuidad, calidad y seguridad en la prestación del servicio público de energía eléctrica.	SAIDI	17.63	20.74
3	Lograr mejoras operativas que permitan cumplir con las exigencias del regulador y estar a la altura de las mejores prácticas internacionales	PER	6.63	9.81
4	Generar una cultura de servicio de excelencia al cliente para lograr su satisfacción y lealtad	IMU PRO	CFE-DDN	1.45
		COMSER CRE	90.84	77.17
5	Garantizar la satisfacción y desarrollo del personal logrando un alto sentido de pertenencia hacia la empresa.	FE	0	0.78
		GE	0	0.10
		CAPP	CFE-DDN	100

Despliegue

Aplicación: En toda la organización.	Alineación: Al Sistema Integral de Gestión (9001, 14001, 18001) y al de Gobierno Corporativo.	Sistemático: Se realiza con una frecuencia establecida y estructurada.
---	--	---

Dentro de nuestro MDCS se despliega el Sistema de gobierno corporativo el cual tiene como propósito cumplir con las obligaciones legales y éticas, transparencia y rendición de cuentas a través de establecer los sistemas, mecanismos y pautas en un sistema de gobierno que asegura la rendición transparente de cuentas de los grupos de interés y garantice la competitividad sostenible de la organización. El Sistema de Gobierno Corporativo integra procesos, sistemas, mecanismos y prácticas para cumplir con las obligaciones legales y éticas, **basado en un sistema de información fiable y transparente protegiendo los intereses de los cuatro grupos de interés.**

Como se muestra en la figura, mediante las Auditorías internas y externas se verifica la seguridad del personal, la calidad del producto y los servicios, así como el desempeño de los procesos. La realización de las obras públicas para la construcción de la infraestructura de la CFE-DDN, así como la adquisición de bienes o servicios a través de contratos, las realizamos con estricto apego a la ley, utilizando los mecanismos que el Gobierno Federal establece.

La gestión de los recursos con transparencia y rendición de cuentas está operada con la tecnología de clase mundial ERP (Enterprise Resource Process), de la marca SAP. El Grupo Directivo de la Dirección de Operación, de manera proactiva y propositiva se apoya en el área de Auditoría Interna, para garantizar la operación y cumplimiento de todo lo establecido en el Sistema de Gobierno Corporativo aquí presentado. A partir de la consolidación de nuestro Sistema Integral de Gestión, **se determinaron los procesos clave** esenciales para el buen funcionamiento de la organización. La Dirección de Operación DO de CFE mantiene información documentada a través del M-1020-001 Manual del SIG para apoyar la operación de sus procesos y la conserva para asegurar de que los procesos se realizan según lo planificado.

La DO identifica los siguientes procesos de apoyo y operativos para proporcionar el servicio de energía eléctrica:

Figura 1.3 Sistema de gobierno corporativo



Figura 1.4 Procesos Clave de la DO

Evaluación / Revisión

Medición: En toda la organización. Ver el subcriterio 8b.	Aprendizaje: Nos comparamos de manera periódica para identificar las mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Mejora/Innovación: Al final de este criterio presentaremos un resumen de las mejoras que hemos llevado a cabo recientemente.
---	---	--

1 c. Los líderes se comprometen con los grupos de interés externos.

Planteamiento / Enfoque

Enfoque: Preventivo y basado en las necesidades de los Grupos de interés.	Alineación e integración: Con las necesidades y expectativas de los Grupos de Interés.	Grupos de interés involucrados: Clientes, Personal, Empresa y Sociedad.
Objetivos relacionados: 2 y 3 (Ver Tabla 1.2).	Subcriterios relacionados: 8b, 9a.	Innovación: La implementación de los Consejos Consultivos.

La comunicación interna relacionada con el SIG de la DO, se realiza mediante uno o más de los siguientes mecanismos: medios escritos, correo electrónico, tableros informativos y carteles, revistas y/o boletines, página de intranet, desarrollo de campañas, pláticas de difusión, reuniones de trabajo, comunicación verbal, videoconferencias, evaluaciones y encuestas, CFE noticias.

Se relaciona a través de los Consejos Consultivos que fomentan la participación y la vinculación de la CFE con la sociedad, y operan Consejos Consultivos de conformidad con lo establecido por el Ejecutivo Federal (Programa Nacional de Lucha contra la Corrupción) en las 9 zonas de la CFE-DDN, y sesionan por temas relativos al sector eléctrico en su región.



7

servicio y servicios de asesoría en ahorro de energía, entre otros temas. Mediante este foro **se obtiene reconocimiento público y sobretodo se logra mantener una buena reputación ante los organismos mencionados.**

A través de este proceso de planeación, contribuimos al desarrollo y crecimiento económico del ámbito geográfico para que la inversión nacional o extranjera se establezca en la región; ofreciendo la capacidad demanda de energía eléctrica requerida, mediante alianzas estratégicas con los gobiernos estatales y municipales.

Despliegue

Aplicación: Con los Grupos de Interés externos.	Alineación: Al programa de Responsabilidad Social.	Sistemático: Se realiza con una frecuencia establecida y estructurada.
--	---	---

En la CFE-DDN se documenta el programa de Responsabilidad Social en el Sistema de Gestión Ambiental y Social (SIGAS), en donde se registran las actividades anuales comprometidas a cumplir durante 2017 y direccionadas a las necesidades y objetivos de cada una de sus zonas y de sus grupos de interés.



En la CFE-DDN, entendemos la importancia que tienen las acciones que realizamos para con nuestro entorno, es por eso que por iniciativa propia de nuestros colaboradores se realizan campañas de colectas para diversos grupos vulnerables, comprometiéndonos cada año en apoyar a diversas Instituciones y Corporaciones voluntarias no lucrativas con donaciones y actividades. La participación voluntaria de los trabajadores ha permitido mantener desde el 2010 el programa Kórima que consiste en la donación de alimentos, ropa y cobijas para las comunidades indígenas ubicadas en el

área de influencia de la CFE-DDN.

También se lleva a cabo el programa Jugueton con la aportación voluntaria de juguetes nuevos para ser donados a grupos marginados, y las aportaciones de los trabajadores de la CFE-DDN a la Colecta Anual para la Cruz Roja Mexicana en todos los centros de trabajo.

Una de las preocupaciones más importantes dentro de nuestra Empresa es contar con un entorno laboral seguro que nos permita evitar cualquier tipo de accidente, es por esto que crear una cultura de prevención es una de las principales líneas a seguir, para identificar situaciones de riesgo para las personas, los activos y los intereses de los distintos grupos potencialmente afectados.

Para ello utilizamos el Sistema de Administración de Seguridad y Salud en el Trabajo, para Identificar peligros, evaluar, controlar (eliminar, mitigar o transferir) los riesgos para mejorar el desempeño de la Seguridad y Salud en el trabajo, con el fin de preservar la salud y la integridad de los trabajadores, las instalaciones, los procesos, el ambiente y la comunidad, para el logro de los objetivos y metas.

Llevamos a cabo actividades para el desarrollo social como: Ferias de la Salud, Pláticas de la Salud: psicología y nutrición, Grupos de autoayuda, Festival del Día del Niño y Programa Vivo Seguro, Carreras atléticas, Capaciteatro, etc. para que los familiares conozcan y se involucren en el bienestar del trabajador durante su permanencia en la empresa.



Evaluación / Revisión

Medición: En toda la organización. Ver subcriterios 8b y 9a.

Aprendizaje: Nos comparamos de manera periódica para identificar las mejores prácticas y oportunidades de mejora.

Mejora/Innovación: Al final de este criterio presentaremos un resumen de las mejoras que hemos llevado a cabo recientemente.



Las condiciones físicas para desarrollar el trabajo en un ambiente sano, seguro, que propicie el bienestar integral de las personas se logra inicialmente con la conformación de las Comisiones de Seguridad e Higiene en los Centros de Trabajo en apego a la NOM-019-STPS, las cuales realizan el seguimiento, supervisión y participan en el cumplimiento de los programas anuales de trabajo de los procesos, reportando a través de las actas mensuales de seguridad en el SISST las desviaciones de menor y mayor riesgo, así como las necesidades del personal en materia de peligros y riesgos de trabajo para su atención.

1d. Los líderes se comprometen con las personas de la organización para conseguir su implicación.**Planteamiento / Enfoque**

Enfoque: Preventivo y basado en las necesidades de los Grupos de interés.

Alineación e integración: A los ENAD's

Grupos de interés involucrados: Personal.

Objetivos relacionados: 5 (Ver Tabla 1.2).

Subcriterios relacionados: 7a y 7b.

Innovación: La implementación de los ENAD's.

La División de Distribución Norte de la CFE, a través del proceso de personal con enfoque a equipos naturales de alto desempeño (ENAD's), orientan las competencias y sistemas de trabajo a la línea estratégica "**Liderazgo y desarrollo del personal**" para alinear las estrategias de Personal derivadas de los retos y estrategias corporativas.

La organización de los procesos en la CFE-DDN es a través de Equipos Naturales de Alto Desempeño (ENAD), los cuales se reúnen periódicamente con el objetivo de **fomentar el espíritu de trabajo en equipo** a través de ejercicios como lluvia de ideas, expandiendo así la creatividad, mediante la mezcla de fortalezas complementarias (los talentos de cada individuo del equipo se complementan creando un producto final que no se habría conseguido en forma individual), mediante pláticas motivacionales y capacitación, adicional al otorgamiento de Incentivos por buen desempeño laboral, entre otros.

En la CFE-DDN los líderes **estimulan un clima organizacional orientado en la aplicación de los valores** a través de las prácticas de liderazgo tales como:

Prácticas de liderazgo con enfoque al personal:

- Fomentar la operación sistemática del Modelo de Valor Creado al Personal de la Categoría 5 de Personal del MDCS (Permanente)
- Impulsar la participación diaria de la Reunión de Inicio de Jornada (RIJ) en todos los centros de trabajo. (Permanente)
- Promover la evaluación de desempeño individual (anual)
- Promover la evaluación de desempeño grupal (Contrato-Programa) (Semestral)
- Presentar a todo el personal los indicadores de desempeño de la Dirección de Operación y de su Subdirección (Semestral)
- Impulsar la implementación del programa de cero accidentes en su área de responsabilidad (Permanente)
- Realizar recorridos mensuales/trimestrales a los centros de trabajo estratégicos (enfoque personal) (De acuerdo a programa)
- Realizar encuesta de clima organizacional y tomar acciones de mejora (Anual)
- Participar en la ceremonias de reconocimientos al personal (Anual)

**Despliegue**

Aplicación: En toda la organización.

Alineación: Al Sistema de Reconocimientos.

Sistemático: Se realiza con una frecuencia establecida y estructurada.

Nuestro **sistema de reconocimientos** opera reconociendo diferentes factores y es través de la entrega de medallas e incentivos económicos que incrementamos el nivel de satisfacción de nuestros colaboradores generando un alto sentido de pertenencia y coadyuvando al logro de resultados hacia los cuatro grupos de interés: clientes, empresa, personal y sociedad, así como la permanencia y competitividad de nuestra CFE-DDN.

En apego a la Ley Federal del trabajo y al Contrato Colectivo de Trabajo CFE-SUTERM (CCT), se establecen mecanismos que contribuyen a satisfacer las necesidades del personal mediante incentivos, prestaciones,

reconocimientos, eventos de integración familiar y de fomento a la salud del colaborador y sus familias, así como eventos para mejorar el clima organizacional, coadyuvando a que los colaboradores sean competentes certificándose a través de las diversas Normas Institucionales de Competencias

La eficiencia operativa y la productividad en la operación de los procesos se logran mediante el Contrato Programa (Grupal) e Incentivo por Reconocimiento al desempeño; los cuales nos permiten promover el involucramiento del personal en el logro de los objetivos, tanto en forma individual como colectiva. Por medio de los ENAD's verificamos el grado de involucramiento de cada área y a través de los indicadores medimos el desempeño.

Para impulsar el alto desempeño, la productividad y la competitividad, se cuenta con una serie de mecanismos de compensaciones por medio de los cuales se incrementa el nivel de satisfacción de los trabajadores generando un sentido de pertenencia hacia la Institución, coadyuvando al logro de resultados. Ver la tabla 1.3 Prestaciones excedentes que estimulan el alto desempeño, la productividad y la competitividad.

Figura 1.5 Sistema de Reconocimientos



Tabla 1.3 Prestaciones excedentes que estimulan el alto desempeño, la productividad y la competitividad

Prestación	División de Distribución Norte Contrato Colectivo de Trabajo 2016-2018	Mercado laboral (Ley Federal del Trabajo)
Sistema de Promociones	Se otorga bono de 70 días de salario al 30% del personal del tabulador sustentado en la evaluación periódica del grado del cumplimiento, responsabilidad, eficiencia, disciplina, iniciativa, resultados, actitud, y productividad del trabajador, demostrados en el desempeño de sus labores.	No otorga esta prestación
Incentivo de Puntualidad Catorcenal / Anual	De acuerdo al Sistema de Remuneraciones de Incentivos Ligados a la Productividad, se paga un día de salario extra por cada catorcena, siempre que el Personal concorra a sus labores durante la catorcena completa y con puntualidad. El Incentivo de Puntualidad Anual, se paga según el número de catorcenas con incentivo de Puntualidad Catorcenal percibidos en el año.	No otorga esta prestación
Gratificaciones por Años de Servicio	Según los años de servicio se otorga al personal una gratificación única de acuerdo a lo siguiente: 15 años 45 días; 20 años 75 días; 25 años 120 días; 28 años 60 días (para trabajadores de Líneas Vivas); 30 años 150 días; 35 años 180 días; 40 años 210 días; 45 años 240 días.	No otorga esta prestación
Incentivo por Capacitación	Compensación del 33% de su salario tabulado diario por cada día que asistan a cursos fuera de jornada durante el tiempo que comprenda el curso, cuando tengan un mínimo del 90% de asistencia. Para el caso de los instructores internos activos, se les paga el 170% del valor de una hora de su salario diario tabulado por cada hora de instrucción que impartan. Para el caso de los instructores internos jubilados, se les paga el 85% del valor de una hora de su pensión jubilatoria diaria por cada hora de instrucción que impartan.	No otorga esta prestación
Incentivo Grupal	Incentivo económico otorgado al personal tanto de confianza como sindicalizados por el esfuerzo colectivo, considera otorgar un incentivo de 9 a 15 días de Salario tabulado al personal cuyo centro de trabajo cumpla con todas las metas, o de 24 días en el caso de que resulte ser el mejor centro de trabajo a nivel nacional. *La CFE-DDN obtuvo el primer lugar en el 1° y 2° Semestre del año 2015 y 2016, con respecto a las 15 Divisiones de Distribución.	No otorga esta prestación
Bono de actuación	Incentivo relacionado con la actuación del trabajador de confianza, el cual puede ser Tipo A=20 días de salario diario tabulado; Tipo B = 15 días de salario diario tabulado; Tipo C=10 días de salario diario tabulado, por mes.	No otorga esta prestación
Reconocimiento por fidelidad	Compensación económica que se determina en función del salario diario tabulado del trabajador y se paga a razón de 1% anual por cada año completo de servicios.	No otorga esta prestación

Evaluación / Revisión

Medición: En toda la organización. Ver subcriterios 7a y 7b.

Aprendizaje: Nos comparamos de manera periódica para identificar las mejores prácticas y oportunidades de mejora.

Mejora/Innovación: Al final de este criterio presentaremos un resumen de las mejoras que hemos llevado a cabo recientemente.

Con la finalidad de evaluar, reconocer y recompensar el cumplimiento de objetivos en los centros de trabajo, se tienen establecidos sistemas de evaluación y reconocimientos. Estos sistemas son objetivos y transparentes y están alineados a nuestros valores, como se ilustra en la tabla 1.4. Sistemas de evaluación y reconocimientos al personal.

Tabla 1.4 Sistemas de evaluación y reconocimientos al personal

Sistema de evaluación	Propósito	Proceso	Salidas	Resultados
Sistema de evaluación de desempeño grupal	Realizar la evaluación, retribución y el reconocimiento del personal, derivado de su esfuerzo grupal para el logro de los objetivos comprometidos en los Contratos Programa.	El sistema opera a través del otorgamiento de incentivos económicos derivados del cumplimiento de metas comprometidas en el Contrato Programa. La evaluación es semestral.	- Reconocimiento grupal por logro de objetivos - Personal competente, motivado y comprometido. - Valor creado a los cuatro grupos de interés.	Centros de Trabajo Evaluados / Centros de Trabajo con derecho a Incentivo Grupal. Mejora de los resultados en los Reactivos del Clima Organizacional.
Sistema de Reconocimiento al desempeño individual	Realizar la evaluación, retribución y el reconocimiento de su aptitud, actitud, planeación, calidad y productividad en el trabajo.	El sistema opera a través de esquemas para brindar reconocimiento al esfuerzo individual en el desempeño de sus labores por medio de dos evaluaciones semestrales por parte del Jefe Inmediato.	- Incremento de la productividad. - Trabajadores con mejores niveles económicos. - Mejores Resultados. - Personal motivado y comprometido.	Oportunidad en el otorgamiento de un incentivo monetario. Mejora de los resultados en los Reactivos del Clima Organizacional.

Para promover el desarrollo de las capacidades y fomentar una cultura emprendedora e innovadora entre el personal, en la CFE-DDN hemos evolucionado de una estructura orgánica tradicional a una organización de alto desempeño, mediante la integración de equipos de trabajo auto administrados, donde se estimula la participación y el aprovechamiento del potencial de todos sus integrantes, estableciendo procesos de innovación y mejora continua en todas las operaciones, sistemas y prácticas, de los cuales cada uno de los equipos naturales de alto desempeño (ENAD's) son responsables. De esta manera tenemos estructuras de trabajos simples, flexibles y con un enfoque de participación. La participación del personal en proyectos de mejora, cambio e innovación se desarrolla e implementa en la organización a través del sistema de informacionalización (Hermes) de cada ENAD.

Promoviendo la participación del personal en proyectos de innovación y mejora para complementar las competencias de los colaboradores y adelantándonos a los cambios que se derivan de la Reforma Energética, durante el año 2015 se llevó a cabo "Diplomado de Innovación y Tecnología" con duración de 120 horas con la participación de colaboradores de todo el ámbito de la CFE-DDN.

A lo largo del año 2017, en nuestra CFE-DDN se generaron 212 propuestas de mejora a los procedimientos que tenemos establecidos para cumplir con nuestras funciones, propiciando con ello formas más efectivas de realizar nuestro trabajo. Asimismo fueron generados 23 proyectos de mejora que fueron impulsados a través de las reuniones de los ENAD's, en donde el líder otorga empoderamiento a los integrantes para una participación activa en torno a la cultura de innovación.

Para fomentar el desempeño de nuestros colaboradores que realizan mejoras e innovaciones, la Alta Dirección los reconoce y los alienta para seguir aportando ideas que nos permitan mejorar los procesos y así mantener a nuestra Unida de Negocios como el número uno a nivel nacional. En nuestra CFE-DDN contamos con un Sistema de reconocimientos (ver Figura 2.2) cuyo propósito es el reconocimiento y la retribución al personal por su permanencia en la Institución, por sus contribuciones y logros individuales y por su integridad y transparencia en sus actividades, para favorecer a la competitividad y sustentabilidad de la CFE-DDN.

Para implicar a las personas de la organización en la gestión adecuada de los cambios, se realizan las reuniones de ENAD quincenalmente y se registran en el sistema Hermes, en donde se dan a conocer diferentes temas como los cambios que se presentan a raíz de la reforma energética, en donde se tienen que adoptar medidas preventivas para el ahorro de los fondos, por ejemplo: evitar pagos por tiempo extraordinario de los trabajadores, ajustando las jornadas de trabajo para tales efectos.

La Comisión Federal de Electricidad y sus directivos se comprometen a promover la **igualdad de oportunidades** entre las mujeres y los hombres que integran su plantilla de personal y a brindarles un acceso igualitario al empleo y a su desarrollo profesional, en un clima laboral armonioso en el que se trate bajo el principio de igualdad y **no discriminación**

a todas las personas, a través del desarrollo de acciones afirmativas y/o a favor del personal, quedando estrictamente prohibida cualquier forma de violencia, maltrato, hostigamiento, segregación y/o acoso.

Para ello se cuenta con Comité Divisional de Equidad de Género el cual está integrado en su totalidad por 70% de personal femenino y está basado en la NMX-R-025-SCFI-2009 Igualdad Laboral entre Mujeres y Hombres, Convenciones, tratados y recomendaciones internacionales reconocidas y firmadas por el Estado Mexicano como son:

- Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW) y su protocolo facultativo.
- Convención interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la Mujer (Convención Belem Do Pará).
- Plataforma de acción de Beijing (1995).

Asimismo, se cuenta con un protocolo interno de intervención para casos de discriminación, acoso y hostigamiento sexual el cual tiene como objetivo prevenir, combatir y atender la discriminación, el hostigamiento y el acoso sexual para contar con un ambiente laboral seguro, sano y digno.

Para impulsar y fortalecer los proyectos de acción social que incentiven a nuestros colaboradores, hemos desarrollado alianzas estratégicas con el IMSS para la realización de actividades en beneficio de los colaboradores como son:

- **Grupo de fomento a la salud.** Conformado por un doctor, una enfermera y una trabajadora social quienes se encargan de atender los aspectos de salud de los trabajadores en cuanto a toma de muestras de triglicéridos, colesterol, glucosa, peso, talla, entre otros.
- **Grupos de autoayuda.** Se conforman con trabajadores con factores de riesgo fuera de rango y se imparten pláticas semanales de nutrición, psicología, actividad física, entre otros.
- **Reuniones tripartitas CFE-IMSS-SUTERM.** Se analiza y se resuelven problemáticas médicas-administrativas de los colaboradores para agilizar soluciones.
- **Programa prosalud.** Se lleva un programa anual de pláticas de temas de seguridad y salud para difusión de información y sensibilización a los colaboradores.
- **Programa del mes de la seguridad.** Se llevan a cabo en el mes de octubre, incluye pláticas de salud en auditorio de la UTEC, toma de muestra para detectar cáncer cérvico-uterino y de mama de manera oportuna, toma de muestra sanguínea para antígeno prostático, asimismo, se lleva a cabo la feria de la salud con módulos de salud bucal, educación sexual, información administrativa y nutrición que incluye degustación de alimentos nutritivos.

Gracias a las alianzas con diferentes sectores de la sociedad en la CFE-DDN hemos alcanzado grandes logros de Responsabilidad Social.



De la misma manera se llevan a cabo funciones de cine a niños marginados en los cuales se les proyectan películas y se les dan alimentos durante la función, esta actividad se lleva a cabo desde el año 2014 teniendo la asistencia de más de 1,000 niños.

1e. Los líderes promueven y gestionan el cambio, la innovación y se aseguran que la organización sea flexible.

Planteamiento / Enfoque

Enfoque: Preventivo y basado en las necesidades de los Grupos de interés.	Alineación e integración: Al FODA y a la Reforma Eléctrica.	Grupos de interés involucrados: Personal, Sociedad.
Objetivos relacionados: 5 (Ver Tabla 1.2).	Subcriterios relacionados: 6a, 6b y 9b.	Innovación: La plataforma informática HERMES.

Con una revisión previa de los antecedentes legales instrumentados en la Reforma Eléctrica, la incorporación de un cuadro de sanciones y penalizaciones desde el regulador, el primer informe integrado de riesgos, el Plan de Negocios actual y la información interna y externa disponible para un mejor conocimiento del entorno, se realizó el análisis instalando mesas de trabajo temáticas a fin de determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

A partir del análisis FODA, se construyó una matriz de relaciones entre Fortalezas y Oportunidades, así como otra entre Debilidades y Amenazas (*Tabla 1.5 Matriz de relación amenazas y debilidades*), a fin de proponer alternativas estratégicas que se apoyen en los puntos de alta relación de la matriz construida, de manera que logren los mayores

impactos proactivos o defensivos según sea el caso. En este proceso resultaron 34 propuestas de iniciativas estratégicas a evaluar, para decidir las que serán incorporadas al desdoble estratégico.

Tabla 1.5 Matriz de relación amenazas y debilidades

AMENAZAS	Volatilidad cambiaria	Inseguridad, crimen organizado	Crecimiento de la deuda	Cultura de ilegalidad y corrupción	Grupos sociales contrarios	Robo a infraestructura	Legislación laxa en robo de EE	Sanciones por reguladores
DEBILIDADES								
Políticas de selección de personal	B	B	B	A	M	B	B	B
Falta de visión de negocio	A	B	B	B	B	M	M	A
Gestión eficiente de recursos	M	B	A	B	B	B	B	A
Falta modernización de infraestructura	M	A	A	B	B	B	B	A
Sistema de información obsoletos y con baja seguridad	B	B	M	A	B	B	B	A
Desarrolladores de TICs no están gobernados desde el corporativo	B	B	B	M	B	B	B	M
Equipos de cómputo obsoletos	M	B	M	B	B	B	B	B
Procesos ineficientes	B	A	B	A	A	M	B	A
Falta cultura de servicio al cliente	B	B	B	M	M	B	B	M
Deficiencias en liderazgos	B	A	M	A	A	B	B	A
Corrupción interna	B	A	M	A	A	A	A	M
Dependencia presupuestal independiente de ingresos	A	B	A	B	B	B	B	A
Proceso contable no estandarizado	B	B	A	B	B	B	B	A
Falta de sistema de costeo	B	B	A	A	B	B	B	A
Bajo desarrollo de innovación	M	A	A	A	A	A	M	A
Alto componente de costos fijos	B	B	M	M	B	B	B	A
Falta de homologación de procesos	B	A	M	A	A	A	B	A
AMENAZAS	Reducción tarifaria	Generación distribuida externa	Ciberataques	Huracanes, tormentas y sismos	Cambio Climático	Monopolio de proveedores	Rentabilidad exigida por Hacienda	Mitigación de clientes MT a AT
DEBILIDADES								
Políticas de selección de personal	B	B	B	M	B	B	B	B
Falta de visión de negocio	M	A	B	M	M	B	A	A
Gestión eficiente de recursos	A	B	A	A	A	B	A	A
Falta modernización de infraestructura	A	A	A	A	A	B	A	A
Sistema de información obsoletos y con baja seguridad	A	M	A	A	M	M	A	M
Desarrolladores de TICs no están gobernados desde el corporativo	B	B	A	B	B	B	M	B
Equipos de cómputo obsoletos	B	B	A	B	B	B	M	B
Procesos ineficientes	A	A	A	A	M	B	A	A
Falta cultura de servicio al cliente	B	A	B	A	B	B	A	A
Deficiencias en liderazgos	A	A	B	A	B	B	A	A
Corrupción interna	M	B	A	B	B	B	A	A
Dependencia presupuestal independiente de ingresos	A	B	B	M	A	M	A	A
Proceso contable no estandarizado	A	B	B	M	B	B	A	B
Falta de sistema de costeo	A	B	B	M	B	B	A	B
Bajo desarrollo de innovación	A	A	A	A	A	A	A	A
Alto componente de costos fijos	A	B	B	B	B	B	A	B
Falta de homologación de procesos	A	A	A	A	A	B	A	A

Relaciones: A- Alta, M- Media, B- Baja

Despliegue

Aplicación: En toda la organización.	Alineación: A la plataforma informática HERMES.	Sistemático: Se realiza con una frecuencia establecida y estructurada.
---	--	---

Con el fin de **impulsar la innovación y la creatividad** de los colaboradores de la organización se cuenta con una plataforma informática denominada “HERMES” la cual sirve como repositorio de mejoras y proyectos al cual tiene acceso todo el personal que forma parte de la División, en ella se plasman aquellas innovaciones a los procesos y actividades.

En nuestra CFE-DDN contamos con lineamientos establecidos en nuestro sistema de informacionalización HERMES, con el propósito de asegurarnos que todos los proyectos de innovación (Inventiva, mejora continua y desarrollo tecnológico) estén alineados a la estrategia de nuestra empresa, compartimos el proceso que se lleva a cabo en el HERMES para desarrollar un proyecto, a través de la línea trazada en la siguiente imagen, donde nos indica el inicio y término del proyecto a realizar:

- 1.- Se genera una reflexión colegiada en el micronegocio o equipo natural de alto desempeño; una reflexión colegiada es un asunto o problemática a resolver.
- 2.- Se selecciona alguna estrategia o en su defecto se genera una estrategia para atender la reflexión colegiada.
- 3.- Se generan acciones estratégicas las cuales le dan forma a la estrategia seleccionada.
- 4.- Se definen a los involucrados en dichas acciones estratégicas.

