

3.0 DESARROLLO DE LAS PERSONAS

El desarrollo integral del personal es un compromiso que asumimos y reforzamos, ya que el capital humano es parte esencial de la CLV y pilar fundamental que impulsa nuestra cultura caracterizada por el conocimiento, para alcanzar los objetivos estratégicos de la GCN, reforzando nuestra posición como una **Empresa del Conocimiento** (4.b.2) altamente competitiva, en donde el potencial de los trabajadores se desarrolla y capitaliza, impulsando su crecimiento y realización no sólo profesional sino también personal.

3.a La gestión de las personas como apoyo a la estrategia de la organización (Sistema de Valor Agregado al Personal)

ENFOQUE

Plantear y mejorar los planes para el desarrollo integral del capital humano ofreciendo un valor superior a nuestro personal, así como el incremento de nuestra capacidad competitiva, tanto a nivel nacional como internacional, fortaleciendo la viabilidad de la opción nuclear al **alinear este Sistema (plan de recursos humanos) con los requerimientos de la estrategia, con la estructura de la organización y con el marco de sus procesos.**

DESARROLLO

El Sistema de Valor Agregado al Personal se orienta hacia la satisfacción de nuestros colaboradores, al logro del más alto nivel de desempeño y al incremento de su calidad de vida integral, en congruencia con nuestros principios y valores, así como en el cumplimiento de nuestra Misión, Visión y Objetivos Estratégicos.

El sustento fundamental de nuestro Sistema de Valor Agregado al Personal se encuentra en el PI-CLV, se alinea al Marco Filosófico de la GCN, a su política y estrategia (2.a), al Contrato Colectivo de Trabajo (CCT) y a los convenios celebrados entre CFE-SUTERM-IMSS, lo

que asegura que se **involucre a los empleados y sus representantes en el desarrollo de las estrategias en materia de personal** (3.d.1). El sistema también incluye la información recopilada en las Encuestas de Clima Laboral, que nos retroalimentan sobre el nivel en el que se encuentran los Factores de Satisfacción del Personal. Una de las principales contribuciones de este sistema es, **proporcionar oportunidades de hacer carrera asegurando la equidad de todas las condiciones de empleo.**

Los componentes del sistema de valor agregado al personal son: el Sistema Laboral de Alto Desempeño, el Sistema de Desarrollo Integral del Capital Humano y el Sistema para Mejorar la Calidad de Vida Laboral.

3.a.1 Sistema Laboral de Alto Desempeño

ENFOQUE

Asegurar y mantener el alto desempeño del personal a través del diseño, operación y mejora de los esquemas y relaciones de trabajo, así como de los procesos de **selección, contratación y reconocimiento del personal**, que contribuyen a crear las condiciones para elevar la competitividad de la CLV.

DESARROLLO

El Sistema está constituido por: Sistemas de Trabajo, Proceso de Selección de Personal y Proceso de Evaluación y Reconocimiento, los cuales se describen en la siguiente tabla:

Tabla 3.1 Componentes del Sistema Laboral de Alto Desempeño

Sistemas de Trabajo	
ENFOQUE	DESARROLLO Y EVALUACIÓN
Diseñar e implantar mecanismos para establecer la estructura de trabajo individual y grupal de Alto Desempeño que asegure la optimización de los procesos (1.b.2, 5.b.1) y el logro de los objetivos estratégicos establecidos (tabla 2.4). Los sistemas de trabajo alinean los objetivos individuales y de equipo con los fines de la organización y los procesos (1.b.2) , respondiendo a las exigencias y expectativas del cliente, institución, del propio personal y la protección de la sociedad.	Los Sistemas de trabajo en la CLV, por la naturaleza de nuestra empresa, son altamente flexibles y se encuentran implementados en forma permanente desde el inicio de las actividades operativas en 1990. Su grado de aplicación es de 100% y cubre a toda la organización de la GCN. Incluyen métodos y estrategias innovadoras de organización, a través de la mejora continua (4.b.2.5) para optimizar las formas de trabajo , y consideran entre otros aspectos: el PI-CLV, el Contrato Colectivo de Trabajo, los convenios laborales, la normativa nuclear, las mejores prácticas de la experiencia operacional y el SACPASI. Un ejemplo de esto es la conformación de nuestra estructura organizacional para la recarga de combustible, en donde la Alta Dirección designa equipos de trabajo y líderes de los mismos con objetivos específicos (grupales e individuales), alineados a la estrategia organizacional. También durante la operación normal se designa un líder de la semana que funciona como un coordinador-interfase entre los grupos, asegurando que las actividades programadas se cumplan.

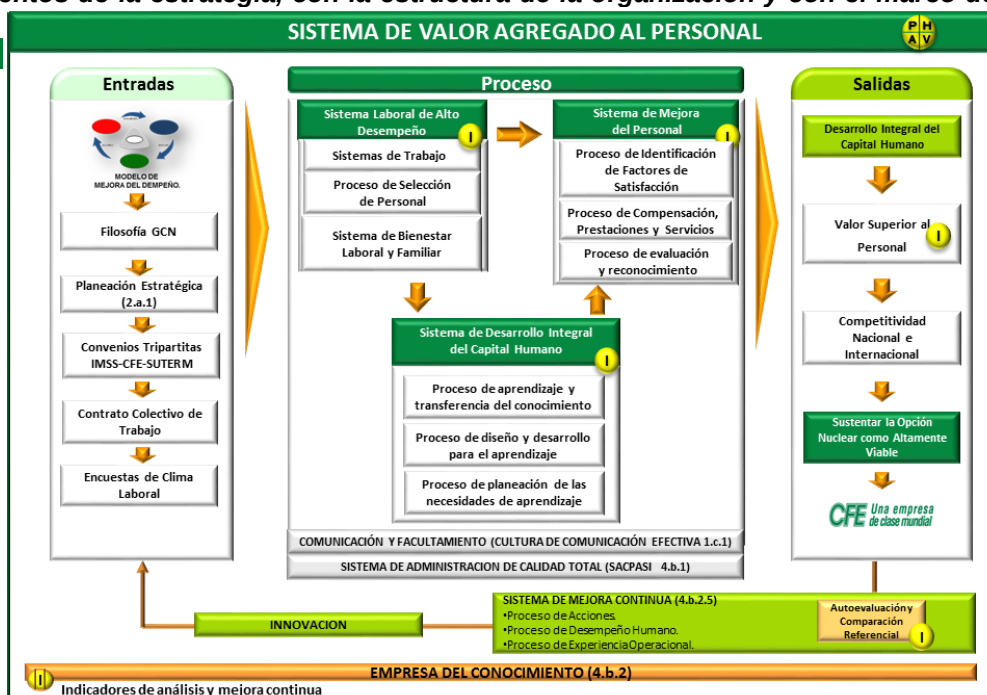


Figura 3.1 Sistema de Valor Agregado al Personal.

EVALUACIÓN	
Indicadores de resultados:	- Número de visitantes al Centro de Información. Seguimiento anual por parte del Centro de Información (8.b.1) - Residencias profesionales y prestadores de servicio social. Seguimiento anual por el área de Vinculación (8.b.5)
- Satisfacción Global del Cliente (6.a.1). Seguimiento semestral por Planeación Estratégica. - Satisfacción con el proceso de entrega de Energía Eléctrica (6.b.3). Seguimiento mensual por Planeación Estratégica. - Satisfacción de los requerimientos del CENACE (6.b.5). Seguimiento semestral por Planeación Estratégica.	
Proceso de Selección de Personal	
ENFOQUE	DESARROLLO Y RESULTADOS
Dirigir la admisión de personal y el desarrollo de sus carreras, seleccionando y contratando candidatos con el mejor talento y competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) que asegure la competitividad de la GCN. El proceso considera las necesidades de cubrir puestos vacantes por jubilaciones, promociones o separaciones voluntarias, entre otros. Una vez que se cuenta con los candidatos, éstos son sometidos a entrevistas y evaluaciones de tipo psicométrico, médico, de conocimientos y habilidades. Se selecciona a los candidatos con mayor talento. Se dan las mismas oportunidades de empleo y desarrollo para todos los candidatos. Para esto no se toma en cuenta el género, edad o características físicas, gestionando con esto el potencial de diversidad en apego a nuestra política de no discriminación.	El proceso se encuentra implantado desde los años 80's y cubre a toda la GCN. Este proceso ha permitido contar con personal con alto desempeño, pues la selección se realiza con altos estándares de predicción. Los ascensos del personal se gestionan de acuerdo al Contrato Colectivo de Trabajo CFE-SUTERM y consideran los mismos requisitos de experiencia, escolaridad y salud que para el personal de nuevo ingreso, permitiéndose para algunos puestos la revalidación de cursos cuando se demuestra la experiencia necesaria y la aptitud es avalada por el Comité de Revisión y Revalidación¹. El Personal de nuevo ingreso, incluyendo contratistas, recibe un sólido entrenamiento en nuestra Cultura Nuclear con base en las características de su trabajo (cursos POE y PNOE). En los casos de puestos de procesos sustantivos, se imparte el Programa de Garantía de Calidad y en los procedimientos específicos de sus tareas, así como la obtención de acreditación de competencias (calificaciones) y licencias que correspondan a sus funciones especializadas. La contratación del personal eventual se realiza por medios electrónicos (Sistema integral de Selección y Contratación de Personal SISCOP), incrementando la efectividad en los trámites administrativos (oficina sin papel). En el último año se han llevado a cabo procesos de selección, en los cuales se han contratado bajo convenio de entrenamiento un total de 353 candidatos, de estos, 174 se encuentran actualmente recibiendo su entrenamiento inicial y 179 están ya formados en su entrenamiento específico (7.b.16). Es importante señalar que para tal efecto, se consideran los lineamientos señalados en las cláusulas 38 y 40 de nuestro Contrato Colectivo de Trabajo Único en vigor, el cual establece que tratándose de vacantes definitivas, el SUTERM proporcionará los trabajadores que se soliciten y para cubrir los puestos de confianza, vacantes o de nueva creación, la CFE considerará preferentemente como candidatos a los trabajadores de base, escuchando la opinión del SUTERM y quedando la decisión final respecto del nombramiento a juicio de la propia Empresa. Esto nos permite cubrir vacantes primeramente de forma interna y contratar personal en los niveles más bajos de la organización, ascendiendo en la misma a través del plan de carrera.
EVALUACIÓN	
Indicadores de resultados:	Tiempo promedio de contratación del personal para recarga (7.b.11). Seguimiento por departamento de Personal semanalmente en periodos de recarga
Tiempo promedio de conformación de grupo para entrenamiento inicial (7.b.17). Seguimiento por el Centro de Entrenamiento cada vez que se selecciona personal	
Proceso de Evaluación y Reconocimiento	
ENFOQUE	DESARROLLO Y EVALUACIÓN
Establecer mecanismos para medir, evaluar, reconocer y motivar el esfuerzo individual y grupal, de tal forma que el personal se sienta apreciado y apoyado, por su contribución al logro de los Objetivos Estratégicos	Los Procesos de Evaluación y Reconocimiento actuales se encuentran implantados al 100%, están alineados con la estrategia de la GCN (tabla 3.2). Como parte de nuestra cultura laboral, estos procesos se dan en el marco de una relación profesional y cordial, por medio de reuniones permanentes con los representantes sindicales, como el caso de los Comités Mixtos de Productividad. Para incrementar la satisfacción del personal en el trabajo, se fomenta un ambiente de respeto, equidad y dignidad, soportado por procesos objetivos de evaluación y mejora del desempeño del personal, otorgando reconocimientos de acuerdo con nuestras políticas institucionales. Los resultados de este proceso se presentan en la gráfica 7.a.
EVALUACIÓN	
Indicadores de resultados:	- Resultados de Clima Organizacional Encuesta SICLO, (7.a) - Recompensa y Reconocimiento (7.a.3)
Cumplimiento con el compromiso institucional establecido en el Contrato-Programa. Seguimiento mensual por Planeación Estratégica	Seguimiento de ambos por la oficina de SACPASI semestralmente
Tabla 3.2 Descripción de los Procesos de Evaluación y Reconocimiento	
Proceso de Evaluación del Desempeño: Brinda reconocimiento al esfuerzo individual a través de la evaluación semestral a cada trabajador, realizada entre el jefe directo y su representante sindical. El reconocimiento se obtiene cuando la evaluación supera los criterios establecidos, otorgándose al trabajador un nivel de remuneración equivalente al 6.7% de su salario. Esta promoción anual se otorga al 33.3% del personal. Los factores evaluados son: a) aptitud, b) actitud, c) organización y dirección y d) cumplimiento de metas y resultados.	
Proceso de Evaluación Trimestral al personal no sindicalizado: Brinda reconocimiento al esfuerzo individual a través de una evaluación trimestral, realizada por los directivos (Gerente, Subgerentes y Jefes de Departamento), donde se califica el desempeño mostrado durante el trimestre. El reconocimiento se otorga a todo el personal no sindicalizado que satisfaga los requerimientos del proceso, logrando una bonificación de 1, 1.5 y hasta 2 meses de salario tabulado de acuerdo con su evaluación.	
Proceso de Evaluación Grupal al Cumplimiento con el Contrato-Programa: El proceso cuenta con esquemas de reconocimiento que consideran el otorgamiento de un incentivo grupal, cuyo monto es de 6 a 12 días de salario, lo cual depende del cumplimiento de las metas establecidas semestrales/anuales para los indicadores de gestión, de acuerdo con el Contrato-Programa establecido anualmente entre la Alta Dirección de la CFE y la GCN. Este incentivo es semestral y para el caso de la CLV lo hemos obtenido en forma constante desde el año 2000.	
Antigüedad. Gratificaciones económicas otorgadas con base en la lealtad demostrada por los trabajadores, que se mide por los años de antigüedad en la Institución.	
Reconocimiento por fidelidad. Compensación económica otorgada con base en la lealtad del trabajador. Se incrementa en 1% anual sobre su salario por cada año completo de servicio.	
Reconocimiento al mérito. Es otorgado anualmente a las dos personas más destacadas de acuerdo con su nivel de responsabilidad en beneficio de la organización o de sus compañeros, consiste en la entrega de la medalla "Adolfo López Mateos" y una gratificación económica. Se otorga a un trabajador no sindicalizado y a otro sindicalizado.	

¹ Procedimiento EP-9167

Gratificación anual al personal eventual y temporal no sindicalizado. Este reconocimiento se brinda a todo el personal no sindicalizado contratado bajo el esquema de trabajador eventual o temporal, consiste en el otorgamiento de un bono económico de 10, 15 ó 30 días de salario tabulado de acuerdo con la evaluación de su jefe de departamento.

Compensación especial del 15% al personal de la GCN. Se otorga a todo el personal adscrito a la GCN y consiste en un 15% sobre salario tabulado. El reconocimiento se da por el nivel de especialidad, responsabilidad y de alto desempeño que requiere el personal que trabaja en la Central Nuclear.

Incentivo por impartir capacitación. Para motivar y retribuir el esfuerzo de todo aquel personal que ha cumplido con los requisitos de instructor habilitado, que desea transmitir su conocimiento y experiencia a sus compañeros a través de la impartición de cursos especializados. Este incentivo consiste en otorgar un 170% del valor de la hora de trabajo, multiplicado por el número de horas del curso cuando éste se imparte dentro de la jornada y un 200% del valor de la hora cuando se imparte fuera de la jornada laboral. Para ambos casos se considera un 30% por preparación de material didáctico, sobre el monto total del incentivo.

Reconocimiento a la Innovación. La GCN ha instituido a partir del año 2006 la **Carpa de la Innovación** (tabla 4.6), como un medio para **estimular y apoyar los comportamientos innovadores y creativos** de los trabajadores, en donde los propios empleados muestran sus innovaciones realizadas y aplicadas. El reconocimiento consiste en la presentación de su innovación a todo el personal de la organización, recibiendo de la Alta Dirección un diploma acreditando su aportación.

Reconocimiento como empleado del mes. La GCN ha instituido en el último año la designación del **Empleado del Mes** por Subgerencia, cuyo reconocimiento se da en función al desempeño mostrado y se publica la foto en la sala de Desempeño Humano

Dentro de los principales resultados que hemos obtenido con la aplicación de este sistema, contamos con una organización flexible y adaptable a las necesidades operativas de la CLV, como se puede apreciar en el criterio Liderazgo y Estilo de Gestión (1.b.2, 1.c.1);

también hemos abatido los tiempos del proceso de selección y contratación de personal para recargas de 18 a 5 días. Adicionalmente, se han realizado siete “Carpas de la Innovación” en las que se han presentado alrededor de 137 innovaciones implementadas por el propio personal, que generan valor para nuestros grupos de interés.

3.b Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal

Como Empresa del Conocimiento utilizamos diversas metodologías para gestionarlo (4.b.2 CLV Empresa del Conocimiento),

una de ellas es el **Sistema de Desarrollo Integral del Capital Humano** que se constituye con los procesos para la Identificación, Diseño y Desarrollo de las Capacidades y Conocimientos del Personal.

3.b.1 Sistema de Desarrollo Integral del Capital Humano.

ENFOQUE

Desarrollar integralmente el capital humano, con la finalidad de **contribuir y asegurar la satisfacción de las necesidades de conocimiento y competencias presentes y futuras, que sustentan la competitividad de la GCN.**

DESARROLLO

El sistema impulsa la calidad de vida laboral e integra factores relacionados con **la gestión del conocimiento y el desarrollo de competencias**. Se sustenta en los lineamientos de la Planeación Estratégica (2.a.1.1), en los requerimientos de la industria nuclear y en los lineamientos institucionales, entre otros. El sistema está constituido por los Procesos de **Identificación y Planeación de Necesidades de Aprendizaje**², el de Diseño y Desarrollo (**Clasificación y Combinación de Competencias**)³ y el de Aprendizaje y Transferencia de Conocimiento⁴, que asociados a su medición y evaluación (a través de indicadores) permiten **la mejora continua, estimulando y apoyando la innovación y la creatividad** (4.b.2.4). Estos procesos se encuentran soportados en las Tecnologías de Información y se describen en la tabla 3.3.

Tabla 3.3 Componentes del Sistema de Desarrollo Integral de Capital Humano

Proceso de Identificación y Planeación de Necesidades de Aprendizaje	
ENFOQUE	DESARROLLO Y RESULTADOS
Detectar, diagnosticar y determinar las necesidades de aprendizaje del personal de la GCN, como Empresa del Conocimiento. A partir de la Planeación Estratégica (2.a.1.1, objetivo estratégico 13 y de los	El proceso se encuentra implantado al 100%, opera desde 1998 y cubre todas las necesidades de aprendizaje de la CLV. Para su operación utiliza: 1. El Sistema Institucional de Capacitación (SIC). Se fundamenta en perfiles de puesto, baterías de capacitación e historial del trabajador, hasta obtener la matriz de conocimiento

² EP-9188 Procedimiento de entrenamiento Fase de Análisis de necesidades

³ EP-9190 y EP-9191 Procedimiento de entrenamiento Fase de Diseño y Fase de Desarrollo

⁴ EP-9192 Procedimiento de entrenamiento Fase de Implantación

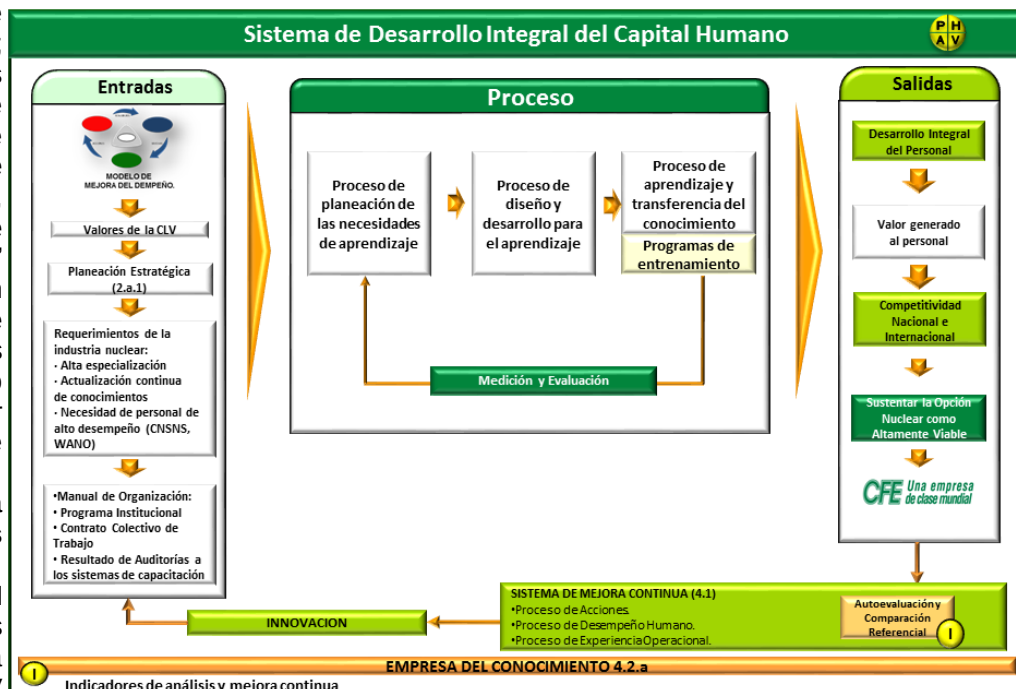


Figura 3.2 Sistema de Desarrollo Integral del Capital Humano

Tabla 3.3 Componentes del Sistema de Desarrollo Integral de Capital Humano

requerimientos propios de la Industria Nuclear (personal altamente especializado), se identifican y definen las competencias para los puestos, y se comparan con las competencias del trabajador.		individual; considera la normativa institucional y cubre a todos los trabajadores de la GCN.. 2. El Método Sistemático de Entrenamiento (MSE). Se aplica a procesos sustantivos y relacionados con seguridad (Operación, Mantenimiento, Ingeniería de Sistemas, Química y Reactor y Protección Radiológica), en los que se requiere personal altamente capacitado, con requisitos especializados, establecidos en los documentos regulatorios de la industria nuclear. Como resultado de la implementación de este proceso, se tienen analizados y desarrollados 9 árboles de competencias, que cubren las funciones de todas las actividades técnicas relacionadas con la seguridad de la Central
EVALUACIÓN		
Indicadores de resultados: • No. de Planes de Entrenamiento de los procesos sustantivos (7.b.6). Seguimiento anual por el Centro de Entrenamiento		• Adquisición de capacidades certificables para poder cubrir los requisitos de puestos especializados (Constancias de aptitud, elemento de detección de necesidades) (7.b.19). Seguimiento por el Centro de Entrenamiento.
Proceso de Diseño y Desarrollo del Aprendizaje		
ENFOQUE	DESARROLLO	
Idear y promover oportunidades de formación individual, por equipos, o por toda la organización , determinando los objetivos de aprendizaje para cada necesidad de entrenamiento y desarrollar los materiales para la implantación de los programas de las formaciones inicial, continua y de reemplazo, que aseguren el alto desempeño de las tareas que ejecuta el personal.	El proceso se encuentra implantado desde 1998 al 100% y cubre todos los puestos de trabajo de la CLV; la frecuencia de utilización es permanente, con apoyo importante de las Tecnologías de Información (4.b.1) Los mecanismos y metodologías para definir estos objetivos están señalados en el procedimiento "Fase de Diseño del Método Sistemático de Entrenamiento" (EP-9190). Después de haber identificado los objetivos de aprendizaje, se determinan los contenidos temáticos y los ámbitos de entrenamiento (aula, simulador, en el trabajo, laboratorio, estancia, auto estudio, por computadora), a fin de desarrollar materiales didácticos apropiados e integrarlos con base en el procedimiento "Fase de Desarrollo del Método Sistemático de Entrenamiento" (EP-9191). Con la finalidad de que la transferencia de conocimiento sea homogénea, estos documentos son controlados en archivo magnético por el Centro de Entrenamiento, de acuerdo con el procedimiento "Control de registros y documentos del Centro de Entrenamiento" (EP-9202), y se ponen a disposición del personal en intranet a través de la página del propio Centro. Para el cumplimiento con lo anterior, el Centro de Entrenamiento forma instructores internos habilitados y jubilados a fin de contar con personal calificado para que transfiera sus conocimientos	
EVALUACIÓN		
Indicadores de resultados: • Índice de colaboradores de la CLV calificados como Instructores (7.b.4). Seguimiento anual por el Centro de Entrenamiento		• No. de Paquetes Didácticos desarrollados en la CLV (7.b.5) Seguimiento anual por el Centro de Entrenamiento.
Proceso de Transmisión del Conocimiento		
ENFOQUE	DESARROLLO	
Desarrollar las competencias adecuadas en nuestro personal por medio de la transferencia constante de conocimientos, y crear las condiciones idóneas que refuercen el aprendizaje continuo en todos los niveles organizacionales, a través del índice de reemplazo y de planes de carrera, que permiten mantener personal de alto desempeño, asegurando la competitividad de la CLV A partir de las necesidades de aprendizaje obtenidas en nuestro Proceso de Diseño y Desarrollo del Aprendizaje, y contando ya con instructores calificados y paquetes didácticos desarrollados, se inicia la implantación de los programas operativos de entrenamiento, sean estos iniciales, continuos o de reemplazo. Para revisar la eficacia de la formación y desarrollo , los programas de entrenamiento de los procesos cubiertos por el MSE se evalúan de manera frecuente, se generan Reportes de Condición (RC) cuando procede, determinándose las acciones correspondientes a través del Sistema de Mejora Continua (4.b.2.5).	El proceso se encuentra implantado al 100%, su uso es permanente y continuo a todos los puestos de la GCN, lo cual ha asegurado la transferencia del conocimiento en la transición generacional. La versión actual se implantó en 1998 y se han aplicado diversos ciclos de mejora como: simulador del reactor de última generación (representación fiel del cuarto de control principal), simulador de aula (réplica virtual del cuarto de control), nave de maquetas, simulador de procesos de mantenimiento, aulas tecnificadas y uso de Tecnología de Información de punta (4.b.1). Entre los principales programas que se imparten en el centro de entrenamiento se destacan: • Programas operativos de entrenamiento (Inicial, continuo o de reemplazo) los cuales se imparten tanto en aula como en el campo (OJT) • Programas estratégicos (<i>Desarrollo Directivo</i> , en el cual impartimos temas relacionados con manejo de conflictos, reuniones efectivas y desarrollo de colaboradores, entre otros; <i>Desempeño Humano</i> , en el cual se imparten temas para fomentar la creatividad e innovación, herramientas para identificación de precursores de error y minimización del mismo; y <i>Trabajo en Equipo</i> , en donde se imparten y fomentan las habilidades requeridas para trabajar en equipo, con enfoque a la industria nuclear). • Programas institucionales (SIG, Formación de Instructores y de capacitación para la mujer, entre otros) • Programas de desarrollo personal y profesional (apoyos para estudios de bachillerato, licenciaturas, titulaciones, maestrías y doctorados). Genera información valiosa para el control de la capacitación del personal, como: Constancias de capacitación y de aptitudes, Cartas de calificación de tareas por persona para procesos sustantivos, Matriz de tareas calificadas por persona y área.	
EVALUACIÓN		
Indicadores de resultados: • Número de cursos impartidos, (7.b.3) • Número de colaboradores que asistieron a cursos de capacitación (7.b.2) • Días anuales de capacitación, (7.b.1) • Observaciones de cursos* (7.b.21) • Desempeño del Instructor * (7.b.29) El seguimiento de los indicadores anteriores es realizado por el Centro de Entrenamiento, con periodicidad semestral.		• Acumulado de colaboradores con apoyos para estudios de nivel profesional (7.a.12) Seguimiento mensual por el Centro de Entrenamiento. • Índice de Reemplazo (7.b.7) (Tabla 2.7) Seguimiento mensual por el Centro de Entrenamiento y Planeación Estratégica. * ver en tabla de ciclos de mejora/análisis referencial con Entergy FritzPatrick E.U.A.

Como resultado de los procesos anteriores, podemos señalar que contamos con 11 planes de lección para los procesos sustantivos, con sus correspondientes árboles de competencia; también tenemos desarrollados 804 paquetes didácticos para el entrenamiento y alcanzamos 14.63 días anuales de capacitación promedio por trabajador con 1,830 cursos impartidos en el último año, entre otros resultados.

3.c Comunicación, Participación y Delegación en las personas

ENFOQUE

Compartir la información, dialogar con el personal, promover y apoyar el trabajo en equipo, participando en actividades de mejora, alineados en la ejecución de estratégica e incrementar la excelencia en el desempeño de la CLV.

DESARROLLO

La GCN **desarrolla y utiliza estrategias y canales eficaces de comunicación de arriba a abajo, de abajo a arriba y laterales**, promoviendo y reforzando la comunicación en ambos sentidos, que consolida nuestra Cultura de Comunicación Efectiva (1.a.7) para la mejora continua de los procesos. Se utilizan medios escritos como boletines informativos, circulares, oficios, carteles y el acervo de más de 3,400 procedimientos administrativos y operativos vigentes, que son una base de conocimiento, experiencias, análisis y mejoramiento de los sistemas, con los cuales se **faculta al personal** para utilizar correctamente su autoridad en un ambiente de rendición de cuentas. Un ejemplo de esto se encuentra en el procedimiento PAP-04 "Control de Actividades de Operación", en donde se establecen los lineamientos y normas administrativas rectoras del área de Operación de la CLV, y se definen las funciones y responsabilidades individuales y colectivas del personal que forma dicho grupo y su relación con otros grupos. Otro ejemplo, es la conformación de la estructura que responde a las actividades de recarga de combustible, en la cual se designan los líderes de actividades relevantes y su equipo, los líderes involucrados en la ruta crítica y los líderes de actividades de soporte (PASGO-04). Otros ejemplos se citan en los criterios 1.b.2 (Organización de Alto Desempeño) y 4.b.2.2 (Proyectos 6o).

Otro de los canales para compartir la información, dialogar con el personal, promover y apoyar el trabajo en equipo son los medios electrónicos, como por ejemplo el buzón de la GCN, soportados en una infraestructura de más de 1,350 computadoras conectadas en red, a la cual tiene acceso la mayor parte del personal, con un flujo superior a 6,000 correos electrónicos diarios, y uso intensivo de la Intranet con mas de dos millones de consultas mensuales, así como el sistema de videoconferencia gerencial e institucional (distancia igual a cero); y fundamentalmente los medios verbales, es decir el contacto directo con el personal (ver tabla 3.4) como la **reunión diaria de Líderes y la de Supervisores**, que se vienen realizando desde hace más de 20 años, utilizando una metodología sistémica en donde se indica el propósito de la reunión, se asignan responsabilidades, se establecen fechas compromiso y mediante el sistema de videoconferencia, se enlazan vía remota en tiempo real diferentes grupos de trabajo. Posteriormente, cada supervisor se reúne con su equipo de trabajo (reuniones de jefe de taller y pre-trabajo) para especificar las actividades a realizar durante el día, garantizando su alineación con los objetivos de la organización. Los temas atendidos en la reunión de líderes y la de supervisores son difundidos al personal mediante correo electrónico, lo que permite que la comunicación permeé a lo largo y ancho de toda la organización.

Otro ejemplo, son las reuniones con la asistencia de todo el personal para la preparación de las recargas de combustible, denominada **Pre-recarga**, para informar sobre temas tales como: duración, organización, turnos de trabajo, ruta crítica y logística, entre otros. Al término de las recargas, se realiza la reunión denominada **Post-recarga**, para fines de evaluación, aprendizaje, análisis de experiencias, mejora de los procesos y documentación de los nuevos conocimientos. Además, en la **Reunión Anual de Resultados y Expectativas**, la Alta Dirección expone los logros del año anterior, como las evaluaciones de WANO, auditorías externas y expectativas del año, para motivar y **promover el involucramiento de todo el personal** a fin de alcanzar los objetivos estratégicos.

A continuación se presentan los principales mecanismos de la comunicación verbal.

Tabla 3.4 Principales Mecanismos de Comunicación Verbal		
Reunión	Personal Involucrado	Frecuencia
Resultados y Expectativas	Toda la organización (directivos, técnicos, administrativos, supervisores)	Anual. Se revisan los resultados de las metas del ejercicio anterior y se comunican las expectativas del actual.
Líderes	Gerente, Subgerentes, Jefes de Departamento y Supervisores	Diaria. Seguimiento de problemas operativos y propuesta de soluciones de los líderes participantes (al menos 50 participantes).
Supervisores	Supervisores, Subgerentes, Jefes de Departamento, Jefes de Taller, Personal Técnico	Diaria. Revisan: 1. Seguridad industrial, radiológica y nuclear, 2. Operación de las unidades, 3. Seguimiento al programa de mantenimiento, 4. Asuntos generales. (al menos 80 participantes).
Jefes de Taller (Técnicos)	Supervisores, Jefes de Taller, Personal Técnico	Diaria. Se alinean las actividades a la toma de decisiones, de acuerdo con las reuniones de líderes y supervisores, y se analizan las actividades programadas a ejecutar
Junta Directiva (Alta Dirección)	Gerente, Subgerentes y Jefes de Departamentos Autónomos	Semanal. Seguimiento a la Planeación Integral (2.a.1), Objetivos y Proyectos Estratégicos (tabla 2.7)
Comité de Revisión de Operaciones en Sitio (CROS)	Subgerentes, Jefes de departamento y supervisores	Semanal. Revisión y toma de decisiones clave para la operación segura de las unidades.
Comité Independiente de Revisión Operacional (CIRO)	Organizaciones independientes relacionadas con la industria nuclear y Personal Directivo de la GCN	Trimestral. Revisión independiente de la seguridad en la operación de las unidades de la CLV.
Comité Directivo Revisor (CDR)	Subgerentes	Diaria. Análisis, revisión y clasificación de eventos de la Organización como parte del Sistema de Mejora Continua (4.b.2.5)
Pre y Post-Trabajo	Supervisores y Personal Técnico	Reuniones de Planeación antes de realizar un trabajo y reuniones de análisis al terminarlo, siendo éstas una de las fuentes principales del conocimiento organizacional.
Recarga	Jefe de Planeación, Gerente, Subgerentes, Jefes de Deptos. Autónomos, Jefes de Depto., Supervisores, Personal técnico.	Dos veces al día durante Recarga. Para seguimiento de actividades, atención oportuna a problemas relevantes y conocer el estado de avance de la recarga. Con participación de al menos 90 colaboradores.

Pre y Post-Recarga	Toda la organización (directivos, técnicos, administrativos, supervisores)	Pre-recarga, una semana antes de iniciar cada recarga para involucrar al personal de su rol y responsabilidad durante la misma, se informa sobre las metas, duración, organización, turnos de trabajo, ruta crítica y logística, entre otros. Post-recarga, se realiza al término de cada recarga, para fines de evaluación, aprendizaje, análisis de experiencias y mejoras a los procesos (Sistema de Mejora Continua 4.b.2.5).
---------------------------	--	---

3.d Atención y Reconocimiento a las Personas

Alineados a la Estrategia y de manera sistémica, la GCN otorga reconocimientos por logros al personal, los cuales forman parte de nuestro Sistema para Mejorar la Calidad de Vida Integral, el cual se describe a continuación.

3.d.1 Sistema para Mejorar la Calidad de Vida Integral

ENFOQUE

Mantener e impulsar un ambiente laboral en donde prevalezca una cultura de respeto y dignidad para todos los colaboradores de la CLV, mejorando su calidad de vida (laboral y familiar), identificando los **factores de satisfacción** (tabla 3.5) y reforzando el desarrollo de nuestros colaboradores y la capacidad competitiva de la CLV. El sistema integra los procesos de Seguridad en el trabajo, Protección Radiológica, Salud en el trabajo, Prestaciones y servicios al personal, y Bienestar familiar, los cuales se describen en la tabla 3.6

Tabla 3.5 Factores de Satisfacción	
Remuneración y Prestaciones	Prestaciones promedio / salario mínimo (7.b.10)
Seguridad en el Trabajo	Bajo Índice de frecuencia y gravedad (7.b.13 y 7.b.14)
Seguridad Radiológica	Mínima Dosis al personal (7.b.12)
Salud e higiene	Fomento en la cultura de salud e higiene del personal
Permanencia en la institución	Alto Índice de permanencia del personal (7.b.8)
Nivel de Capacitación	Más de 10 días al año en promedio por trabajador (7.b.1)
Reconocimientos	De diversa índole (3.a.1 tabla 3.1 Proceso de Evaluación y Reconocimiento)
Balance trabajo familia	Periodos vacacionales muy superiores a los establecidas por la ley y jornadas de trabajo semanal (40 horas)
Calidad de vida laboral	Ambiente digno y de respeto, transporte, comedores, instalaciones, ropa de trabajo, entre otras (7.a.5)
Identidad con la Institución	El personal tiene un fuerte aprecio a su centro de trabajo ("la camiseta bien puesta"), como demuestran las encuestas (7.a.1)

Los Factores de Satisfacción de la tabla 3.5 se sustentan en los Factores del Clima Laboral identificados por la Institución a través del SICLO (Sistema Institucional de Clima Laboral), adicionalmente la CLV incluyó los factores de Seguridad en el Trabajo y Seguridad Radiológica, debido a nuestra naturaleza como industria nuclear.

Tabla 3.6 Componentes del Sistema para Mejorar la Calidad de Vida Integral

Proceso de Seguridad en el Trabajo

ENFOQUE	DESARROLLO
Preservar la integridad física del personal que labora en las instalaciones de la CLV, a través de la identificación, evaluación y control de los riesgos, estableciendo políticas que ayuden a mejorar la seguridad y salud de los trabajadores , en un entorno de trabajo seguro que les aporte valor a ellos y a la comunidad.	Implementado en toda la organización desde el inicio de actividades. Se realiza a través de acciones perfectamente definidas, controladas y retroalimentadas como lo establece el Plan de Seguridad Industrial de la CLV, PAG-28 (emitido aún antes que la norma oficial mexicana), el cual comprende la identificación, evaluación y control de riesgos de trabajo, la vigilancia de las disposiciones legales sobre seguridad y salud en el trabajo (NOM-STPS-019-2004), la correcta operación de los sistemas de protección contra incendio (que incluye simulacros), y la supervisión de las condiciones óptimas de seguridad, ergonomía e higiene del transporte, entre otras. Mediante el SACPASI se evalúan y mejoran sistemáticamente los procesos y se analizan directamente las prácticas de trabajo, para reducir consistentemente los riesgos de trabajo, cumpliendo con la norma NMX-SAST-001-IMNC-2000.

EVALUACIÓN

Indicadores de resultados: • Frecuencia de accidentes (7.b.13)	• Índice de Gravedad de accidentes (7.b.14) Seguimiento de ambos indicadores mensual por Seguridad Industrial.
---	---

Proceso de Protección Radiológica

ENFOQUE	DESARROLLO Y RESULTADOS
Proteger la salud de los trabajadores y del público en general y al medio ambiente, de los efectos de las radiaciones generadas por la operación de los reactores nucleares, cumpliendo la Política "ALARA" ("As Low As Reasonably Achievable", "Tan bajo como razonable sea posible") de carácter obligatorio, lo que nos compromete a establecer programas definidos y acciones precisas retroalimentadas a través del Sistema de Mejora Continua (4.b.2.5).	Implementado en toda la organización previo al inicio de operación comercial. Cubre todas las actividades relacionadas con seguridad radiológica, para lo cual se cuenta con un grupo de expertos profesionales altamente capacitados que utilizan tecnología de punta, aplican rigurosamente la normativa nuclear para vigilar y controlar la exposición a la radiación de cada trabajador, asegurando su salud y la no afectación al medio ambiente, haciendo uso intensivo de las Tecnologías de Información (4.b.1). Las actividades de protección radiológica están fuertemente vigiladas por la CNSNS. En la GCN hemos instituido el Comité de Reducción de Dosis (tabla 1.7) integrado por la Alta Dirección, a fin de tomar las acciones en tiempo y forma para cumplir con el principio fundamental denominado ALARA. Se han incorporado las mejores prácticas (<i>benchmarking</i>) de la industria nuclear internacional, nuestro personal ha desarrollado innovaciones consistentes en el diseño y fabricación de herramientas especiales, generando valor tanto a los trabajadores al disminuir su exposición a la radiación, como a la Institución al abatir costos operativos. Algunas de estas herramientas han sido exportadas a otras centrales nucleares en varias partes del mundo. Nuestros resultados se manifiestan en el Indicador de Dosis Individual (7.b.12)

EVALUACIÓN

Indicadores de resultados: Dosis individual (7.b.12). Seguimiento mensual por Protección Radiológica.

Proceso de Salud en el Trabajo

ENFOQUE	DESARROLLO Y RESULTADOS
Vigilar y preservar la salud del Personal que labora en la GCN, en estricto apego a la normativa nacional y a los códigos	Opera en forma permanente desde el inicio de operaciones de la CLV y cubre a toda la organización. En la GCN contamos con el Comité de Fomento a la Salud, quien con base en la Política de Salud

Tabla 3.6 Componentes del Sistema para Mejorar la Calidad de Vida Integral

regulatorios de la industria nuclear en el ámbito internacional⁵. Con base en nuestros valores y siendo la salud en el trabajo una prioridad de la Alta Dirección, hemos excedido el cumplimiento a la normativa aplicable.	Integral promueve la Cultura de Salud física, mental y laboral, con acciones como el fomento al deporte, la salud auditiva, detección y atención de casos de hipertensión arterial, diabetes, obesidad, entre otros. El Servicio Médico de la GCN atiende las 24 horas de los 365 días del año, realiza exámenes médicos anuales (interrogatorio, exploración física, espirometría y análisis clínicos) para la evaluación, vigilancia y seguimiento del personal. Además, al personal con licencia de operación se le efectúa una valoración cardiológica y audiométrica (bienal). Realiza campañas de vacunación (tétanos, hepatitis y neumonía) y de hábitos de higiene para los trabajadores durante la Semana de la Salud, llevada a cabo dos veces al año. Entre la infraestructura con la que cuenta, se puede mencionar: dos ambulancias (una con equipo de cuidados intensivos), dos salas de atención médica debidamente equipadas (una en cada unidad generadora); botiquines de primeros auxilios distribuidos estratégicamente. Adicionalmente se cuenta con una clínica del IMSS dentro de nuestras instalaciones con su propia ambulancia que proporciona servicios médicos de urgencia. La CFE otorga prestaciones sociales y de servicio médico adicionales a las establecidas en la Ley de Servicio de Salud Pública (IMSS), tanto al personal como a sus familiares hasta en segundo grado. Entre estas podemos mencionar: endodoncias, lentes, lentes de seguridad graduados, prótesis auditivas, dentales y ortopédicas, rehabilitación y zapatos ortopédicos. En la CLV, contamos con dos comedores debidamente equipados, su funcionamiento se apega a la norma mexicana NOM-STPS-093:1994. ("Práctica de higiene y sanidad en la preparación de alimentos que se ofrecen en establecimientos fijos").
Evaluación	
Indicadores de resultados: • Seguimiento semestral por Servicio Médico	Número de personal pensionado por invalidez (enfermedad general o accidente) vs. número de jubilados. (7.b.15)
Proceso de Prestaciones y Servicios al Personal	
ENFOQUE	DESARROLLO Y RESULTADOS
Fomentar la satisfacción, salud y bienestar del personal, a través del otorgamiento de servicios y prestaciones. El proceso tiene como fundamento el Contrato Colectivo de Trabajo entre el Sindicato y la Empresa, el Manual Institucional de Procedimientos de Personal, la Ley de Servicio de Salud Pública (IMSS), así como otros Convenios propios de la GCN.	Opera en forma permanente desde la constitución de la propia CFE y es revisado en forma sistémica cada dos años (Contrato Colectivo de Trabajo), cubriendo a todo el personal de la institución bajo un esquema de equidad. Como ejemplo del nivel de satisfacción del personal relacionado con las prestaciones y servicios que reciben, tenemos que en los últimos 3 años no ha habido retiros voluntarios lo que denota la satisfacción y lealtad de los colaboradores por su centro de trabajo. Las prestaciones y servicios que se otorgan al personal se describen en la tabla 3.7.
EVALUACIÓN	
Indicadores de resultados: • Percepción sobre Recompensas y Reconocimientos (7.a.3) • Seguimiento semestral por la oficina del SACPASI	• Salario promedio integrado / salario mínimo (7.b.9) • Prestaciones promedio / salario mínimo (7.b.10) • Seguimiento anual por el departamento de Personal.
Proceso de Bienestar Familiar	
ENFOQUE	DESARROLLO Y RESULTADOS
Fortalecer el bienestar familiar a través de la convivencia de los trabajadores con sus familias, mejorando su calidad de vida integral y la competitividad de la CLV. El proceso contempla actividades sociales, culturales y deportivas encaminadas al bienestar familiar, generando valor al personal y mejorando su satisfacción en beneficio propio y de la organización. En la tabla 3.7 se indican algunas prestaciones en apoyo al bienestar familiar tales como: becas, permisos con y sin goce de salario para atender asuntos personales y citas médicas, horario flexible y servicio de salud pública, entre otros.	Opera en forma permanente desde la constitución de la propia CFE y del Sindicato (SUTERM), cubriendo a todo el personal. La GCN cuenta con un conjunto habitacional para trabajadores, de 340 casas para igual número de familias (Campamento El Farallón) localizado a 13 km. de la CLV. La Alta Dirección se ha preocupado por hacer de "El Farallón" un espacio confortable y seguro para los trabajadores y sus familias, proporcionando instalaciones educativas, deportivas y de servicios. Se realizan eventos periódicos como el Torneo Familiar de Pesca y la Carrera Guadalupana. Actividades para fomentar la unión y solidaridad, como la recolección de desechos y artículos para ayuda a damnificados en casos de desastre. Además se imparten conferencias que contribuyen a la formación de la familia en temas como educación ambiental, protección civil y cursos de computación a hijos de trabajadores, entre otras. Los familiares adultos participan en los talleres de orientación comunitaria para protección civil y como voluntarios en el Programa de Protección de la Tortuga, haciendo recorridos en la playa para localizar y proteger nidos (4.c.2). Adicionalmente, el SUTERM cuenta con instalaciones para la educación y el bienestar social como: 6 aulas para capacitación equipadas, auditorio climatizado para 1,200 personas, alberca semi-olímpica, canchas de básquetbol y voleibol, que brindan servicio de esparcimiento y cultura para sus afiliados.
EVALUACIÓN	
• Indicadores de resultados: Calidad de Vida Laboral (7.a) Seguimiento por la oficina del SACPASI.	

Tabla 3.7 Principales Prestaciones y Servicios

Prestación	Descripción			
Promoción por desempeño	Se otorga al 33.3% del personal del tabulador, a razón de 6.7% sobre el salario actual, cuando cumple con los requisitos estipulados en la cláusula 44 del Contrato Colectivo de Trabajo (CCT).			
Ayuda para vacaciones	Se otorga al personal en su fecha de aniversario, según corresponda los siguientes días de salario, integrándose con fondo de ahorro y ayuda de renta: 1 año de servicio: 13 días de salario, 2 años de servicio 17 días de salario de 3 a 5 años de servicio 29 días de salario, de 6 a 9 años de servicio 35 días de salario de 10 a 20 años de servicio 41 días de salario, de 21 a 24 años de servicio 43 días de salario 25 o más años de servicio 50 días de salario			
Fondo de ahorro	Se integra por una aportación equivalente al 29% del salario y tiempo extra percibido en el período. Se			

⁵ 10 CFR 55 Código Federal de Regulaciones de EUA. Parte C. Requisitos Médicos para personal que labora en Centrales Nucleares.

ANSI N546-1976 (ANS-3.4) Certificación Médica y Control de Personal que requiere Licencia de Operador para Centrales Nucleares.

ANSI: N546-1976 (ANS-3.4) Z88.6-1984 N45.2.6-1978 Certificación Médica y Control de Personal que requiere Licencia de Operador para Centrales Nucleares.

	entrega tres veces al año en los meses de marzo, julio y noviembre
Renta de casa	Se paga a razón de 44.1% sobre el salario.
Ayuda para despesa	Se paga a razón de 29.1% sobre el salario.
Ayuda para transporte	Se paga a razón de 20.9% sobre el salario.
Compensación por fidelidad	Se paga a razón de 1% sobre el salario por cada año de servicio posterior al 1° de octubre de 1993.
Incentivo de puntualidad catorcenal / anual	Se paga un día por cada catorcena, siempre que el personal asista a sus labores durante la catorcena completa y con puntualidad. Al año se paga según las catorcenas con incentivo de puntualidad catorcenal y de acuerdo a lo siguiente: De 10-14 catorcenas 5 días de salario; De 15-19 catorcenas 7 días de salario; 20 a más catorcenas 10 días de salario.
Incentivo grupal	Se paga al personal permanente cuando se cumplen las metas semestrales plasmadas en el contrato-programa a razón de 12 o 18 días, según el procedimiento específico.
Días de descanso contractuales	Se otorgan al personal 10 días de descanso al año adicionales a los descansos legales.
Seguridad social	Se otorga seguro social a todo el personal, queda a cargo de CFE el pago íntegro de las cuotas obreros patronales. Se pagan prestaciones excedentes a las que otorga el IMSS, como son lentes, endodoncias, prótesis y zapatos ortopédicos, entre otros. La GCN paga al personal con incapacidad general el 100% de su salario hasta por 195 días.
Atención médica por riesgos profesionales.	Se otorga todo tipo de atención médica cuando el personal ha sufrido riesgos profesionales.
Atención médica por riesgos no profesionales.	Se otorga todo tipo de atención médica cuando el personal ha sufrido riesgos no profesionales. En su caso se entregan diversas prestaciones adicionales a las establecidas legalmente.
Seguro de vida	Se otorga seguro de vida a todos los colaboradores.
Viáticos	Se pagan cuando el personal sale por más de 24 hrs. de su centro de trabajo a razón de \$1006.00 por día.
Alimentos	Se paga en efectivo la prestación de alimentos (desayuno, comida o cena) cuando el trabajador anticipa o prolonga su jornada de trabajo.
Becas	Becas a hijos de trabajadores en educación media, media superior y superior del sistema educativo nacional (5 salarios mínimos mensuales a secundaria y 6 a media superior y superior).
Separación voluntaria	Se autorizan hasta dos separaciones voluntarias por centro de trabajo por año, liquidándose una compensación especial desde los 3 años de servicio en la forma y condiciones establecidos en el CCT.
Consideraciones por riesgos de trabajo	Se otorga al personal el pago de indemnizaciones y compensaciones por riesgos de trabajo sobre la base de cuantías superiores a las establecidas legalmente y en su caso, se autoriza el otorgamiento de jubilaciones .
Prima legal de antigüedad	Se liquida, en su caso, la prima legal de antigüedad a razón de 20 días por año desde el primer año de servicio, y en caso de jubilaciones se otorga a razón de 25 días por año de servicio.
FHSSTE	El Fondo de la Habitación y Servicios Sociales de los Trabajadores Electricistas (FHSSTE) , otorga al personal con más de 5 años de servicio un préstamo para adquisición o construcción de casa-habitación o liberación de gravamen hipotecario, a razón de 47 meses de salario.
Jubilaciones	Se otorga al personal, hombres que cumplen 30 años de servicio y mujeres con 25 años de servicio, o bien a los hombres que cumplan 55 años de edad y 25 años de servicio.
Gratificaciones por años de servicio	Según los años de servicio se otorga al personal una gratificación única de acuerdo a lo siguiente: Por 15 años de servicio 45 días de salario; Por 20 años de servicio 75 días de salario Por 25 años de servicio 120 días de salario; Por 30 años de servicio 150 días de salario Por 35 años de servicio 180 días de salario
Servicio eléctrico	Se otorga al personal el servicio eléctrico gratuito hasta por 350 KW mensuales y en lugares donde no hay redes de distribución, se otorga en efectivo el valor de los 350 KW.
Permisos	Se otorga al personal permisos para ausentarse de su trabajo con o sin goce de salario, según las condiciones que correspondan en los términos establecidos en el CCT. Los permisos sin goce de salario pueden ser hasta por 190 días naturales en un año y puede ser ampliado el plazo cuando existe causa razonable.
Compensación 15%	Se otorga al personal adscrito a la Gerencia de Centrales Nucleoeléctricas una compensación consistente en el 15% sobre su salario.
Compensación por Licencia	Se otorga al personal del área de operación que obtiene por parte de la CNSNS (Comisión Nacional de Seguridad Nuclear y Salvaguardas) su Licencia como Operador del Reactor de la Gerencia de Centrales Nucleoeléctricas, y consiste en un 15% más sobre su salario tabulado.
Incentivo por Desempeño	Es otorgado al personal no sindicalizado, su evaluación se realiza de manera trimestral y la calificación puede ser de un 1, 1.5 ó 2 meses de salario tabulado dependiendo del desempeño en el trimestre.
Gratificación anual	Se le otorga al personal eventual y temporal no sindicalizado y puede ser hasta por un mes del salario tabulado.
Apoyo para estudios	Los trabajadores que cursan estudios de licenciatura reciben un apoyo económico consistente de 15 salarios mínimos por materia acreditada. Se brinda apoyo para trámites de titulación y al presentar el título se otorga un bono en efectivo por un monto equivalente a 30 días de viáticos. Programa de apoyo para cursar la preparatoria abierta. La CLV proporciona libros y realiza los trámites de ingreso del trabajador a la institución. Programas para apoyar a los trabajadores a cursar Maestría y Doctorado (7.a.12).

MEJORA DEL SISTEMA DE VALOR AGREGADO AL PERSONAL

Tabla 3.8 Ciclos de Mejora de los Sistemas y Procesos que componen el Sistema de Valor Agregado al Personal		
Año	Proyecto de mejora	Impacto/ Comparación Referencial
Proceso de Selección		
1998	Actualización de baterías de pruebas psicométricas	Se obtiene información de los candidatos con mayor integridad al definirse pruebas estandarizadas, considerando además, los niveles a evaluar de cada rasgo prioritario. En una comparación referencial con la Sociedad de Psicología Aplicada, asistiendo al Congreso Iberoamericano de RH y de Psicología del Trabajo, se monitorean las tendencias nacionales e internacionales en materia de selección de personal, incorporando nuevas y mejores prácticas.
1999	Incorporación de Sistema Informático para la integración de reportes de evaluación psicométrica.	Optimización de los tiempos en el procesamiento de la información de los candidatos evaluados, pasando de un tiempo de ciclo de 5 a 2 días para evaluaciones de Estabilidad Emocional y de 10 a 5 días para evaluaciones de selección, obteniendo además reportes integrados y manteniendo una base de datos de los resultados de las evaluaciones.
2000	Incorporación de Sistema Informático	Optimización del tiempo de selección y contratación de personal, permitiendo hacer un

	Integral de selección y contratación de personal SISCOP	seguimiento en línea del estado de contratación del personal, optimizando el tiempo al pasar de 20 a 12 días.
2001	Establecimiento de Convenio de Entrenamiento GCN-SUTERM	Ofrecer tranquilidad económica al personal que se entrena inicialmente, asegurando su permanencia en la GCN después de ser capacitado.
2002	Integración del área de Gestión y Control de Acceso	Optimización de los trámites administrativos de contratación para el personal eventual para las recargas de combustible, reduciendo de 12 a 10 días
2005	Incorporación del Sistema de Control y Selección de Actividades (SICSA)	Optimización de los tiempos de contratación, al tener mayor facilidad para la programación de las actividades de selección reduciendo de 10 a 7 días.
2006	Examen de laboratorio en las instalaciones de la central.	Facilidad para realizar los exámenes de laboratorio de los candidatos.
2007	Selección del personal vía remota desde las instalaciones del SUTERM.	Facilitar los trámites administrativos de contratación del personal, minimizando la distancia de traslado de los candidatos.
2008	Implementación del módulo de Requerimientos de Transporte en el SISCOP.	Optimización de recursos para transporte del personal principalmente en periodos de recarga de combustible.
2013	Evaluación para la formación de cuadros directivos	Implementación de metodologías de evaluación para la formación de directivos (Assessment- Capacidad y Habilidad, Wave – Talento y Motivación, Swift – Aptitud)
Proceso de Evaluación y Reconocimiento		
Desde 2006	Implementación de la Carpa de la Innovación en la CLV.	Se ofrece reconocimiento social a la creatividad del personal por sus aportaciones (alrededor de 137 innovaciones, gráfica 9.b.15.)
2013	Implementación del empleado del mes	Se ofrece reconocimiento social al personal por su desempeño y se publica su foto en la sala de desempeño humano
Proceso de Identificación y planeación de necesidades de aprendizaje		
1998 y 2001	Actualización y mejora del Sistema Institucional de Capacitación v. 2.5 y 3.0	Mayor completitud de la información para asegurar la calidad y efectividad de la administración de la capacitación.
1999	Se integra el SIC como módulo del Sistema de Recursos Humanos (SIRH).	Con la interconexión al SIRH, se facilitó la obtención de información de cada trabajador, optimizando el tiempo de captura y procesamiento de la información de 3 días a 1.
2004	Inicio del Método Sistemático de Entrenamiento para los puestos de los procesos sustantivos	Se realiza un análisis detallado (a nivel de tarea) de los puestos de las áreas técnicas, para determinar sus necesidades y competencias requeridas. (Se elaboran 5 árboles de competencia). La comparación referencial con la Industria Nuclear (<i>National Academy for Nuclear Training</i>) permite el conocimiento del SAT (<i>Systematic Approach to Training</i>), lo que da a la Alta Dirección la identificación de las ventajas de aplicar este método en la GCN; ha significado la incorporación de un análisis detallado de tareas con base en su dificultad, importancia y frecuencia para los puestos de los procesos sustantivos, obteniendo los árboles de competencia correspondientes. En una comparación referencial de nuestros manuales de entrenamiento con la planta de Comanche Peak. EUA, se identificaron nuevas secciones a considerar, lo que nos permitió el desarrollo de más 804 lecciones de entrenamiento a la fecha.
2005	Implementación del Sistema Informático para el soporte del MSE	Sistema informático capaz de ejecutarse a través de la Intranet, permitiendo a los supervisores verificar la carta de calificación de cada trabajador para la asignación de las tareas.
2005	Consolidación del Método Sistemático de Entrenamiento	Se dió cumplimiento al compromiso regulatorio con la CNSNS, y se logró contar con la totalidad de las cartas de calificación de tareas de cada trabajador.
2008	Se diseña un sistema de formación en línea, de la experiencia operacional externa.	Mayor número de colaboradores con acceso a la información de la experiencia operacional externa, y su aplicación en la CLV, utilizando las tecnologías de información (empresa del conocimiento).
Procesos de Seguridad y de Salud en el Trabajo		
1998	Inicio de WANO Peer Review	Mejoramiento continuo en las condiciones de seguridad radiológica y seguridad industrial, a través del intercambio de experiencias y de las mejores prácticas con la comunidad nuclear (Benchmarking)
2003	Certificación del SACPASI	Integración de Sistemas de Calidad y de Seguridad Industrial en el SACPASI.
2004	Adquisición de ambulancias tecnificadas	Mejoramiento en los equipos médicos para la atención de urgencias.
2005	Creación del Comité de Seguridad	Se destaca personal especializado de la empresa y el sindicato para monitorear y mejorar las condiciones de seguridad industrial en la CLV, con resultados altamente satisfactorios (gráfica 7.b.13, 7.b.14 y 9.b.5)
2006	Creación del Comité de Fomento a la Salud	Se destaca personal especializado de la empresa y el sindicato para promover y fomentar la cultura de salud física, mental y laboral. Semana de la Salud (2 veces al año), el programa de detección y atención de casos de hipertensión arterial, diabetes y obesidad, la ampliación de instalaciones deportivas así como la organización de torneos de básquetbol, voleibol, béisbol, fútbol y eventos de atletismo.
2008	Identificación de mejores prácticas de seguridad en el trabajo	A través de la comparación referencial con la planta de Comanche Peak, en EUA, implementamos mejoras de seguridad industrial en el mantenimiento de equipos y tableros eléctricos, utilizando herramientas especializadas que refuerzan la protección a nuestro personal.
2012	Difusión de los rasgos para una cultura de seguridad	Exposición diaria en la reunión de liderazgo de los rasgos para una cultura de seguridad.
Proceso de transmisión del conocimiento		
1998 y 2001	Actualización y mejora del Sistema Institucional de Capacitación	Mayor completitud de la información para asegurar la calidad y efectividad de la administración de la capacitación.
2002	Modernización de la plataforma informática del SIC y su interconexión con el SIRH	Actualización tecnológica del Sistema Institucional de Capacitación, mejorando el desempeño y garantizando la confiabilidad de la base de datos.
2005	Implementación del Método Sistemático de Entrenamiento y su incorporación a la Intranet Gerencial	Se desarrolló un sistema informático capaz de ejecutarse a través de la Intranet, permitiendo a los supervisores verificar la carta de calificación de cada trabajador para la asignación de las tareas. A través de la comparación referencial con la <i>National Academy for Nuclear Training</i> , (ACAD 97-014 <i>Guidelines for Instructor Training and Qualification</i> - Revisión 1- y ACAD 91-006 <i>Guidelines for On-the-Job Training and Evaluation</i>) se identificaron las competencias con las que debe contar todo instructor, por lo que en la CLV desarrollamos el sistema modular de enseñanza para instructores.

2005	Actualización del software y de sistemas modelados en el Simulador de Alcance Total.	Mayor efectividad en la capacitación y generación de habilidades para el grupo de operadores de reactor en nuestra Central, incluye su reentrenamiento (ver gráfica 7.b.19).
2006	Simulador de aula (réplica virtual del simulador de alcance total)	Familiarizarse con los espacios y controles de operación logrando una capacitación más efectiva en el simulador de alcance total y una mejor transferencia de conocimiento en las sesiones teóricas de este muy sofisticado y complejo equipo. En la comparación referencial realizada con pares de otras plantas nucleares (WANO Peer Review) se reconoció como una fortaleza el mecanismo de transmisión del conocimiento relacionado con el uso del Simulador de Aula. (7.b.19)
2006	Fortalecimiento de la Fase de Evaluación del Método Sistemático de Entrenamiento	Se integran indicadores adicionales para el seguimiento del entrenamiento, relacionados con el desempeño del simulador y cumplimiento de acciones de mejora (Tabla 3.3). comparación referencial con planta de Entergy FritzPatrick, E.U.A.
2007	Habilitación de Nave de maquetas	Como estrategia, la Alta Dirección de la GCN decidió incrementar el uso de maquetas escala 1:1 para reforzar el entrenamiento práctico de simulación fiel de áreas en condiciones de difícil mantenimiento a equipos, mejorando en forma importante los tiempos de mantenimiento principalmente durante las recargas de combustible.
2008	Maqueta de procesos para entrenamiento práctico (Lazo Hidráulico).	En las revisiones de pares (WANO Peer Review) se reconoció al Sistema de Desarrollo Integral de Capital Humano como una fortaleza de la GCN, tomándose como referencia para otras centrales, principalmente en E.U.A. (Workshop WANO).
2012	Actualización del simulador	Actualización de los 2 simuladores (de aula y real escala 1:1) con las actualizaciones para las nuevas condiciones de operación de la central de acuerdo con el proyecto de Modernización y Repotenciación (EPU)
2013	Implementación del SENE0	Implementación Sistema de Entrenamiento en Experiencia Operacional en línea para entrenamiento del personal.
Proceso de Bienestar Familiar		
2005	Instalaciones de Bienestar Social (SUTERM)	Inauguración de las instalaciones educativas y de bienestar social del SUTERM, con: 6 aulas para capacitación equipadas, auditorio climatizado para 1,200 personas, alberca semi-olímpica, canchas de básquetbol y voleibol, que brindan servicio de esparcimiento y cultura para sus afiliados.
2007	Evento general para la celebración del día de la Familia	Se instituye en las instalaciones del SUTERM la celebración del Día de la Familia con una afluencia de alrededor de 600 participantes, fortaleciendo con ello la integración familiar.
2007 2013	Financiamiento de equipos electrodomésticos, tratamientos de ortodoncia y cirugías oftalmológicas	Como apoyo a la economía familiar, el SUTERM organiza anualmente este financiamiento que ha sido altamente exitoso, registrándose en el 2013 un total de 1,500 participaciones, fortaleciendo con ello la Calidad de Vida de los colaboradores y sus familiares. Siendo referencia a nivel nacional en la CFE.