



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

FACULTAD DE ECONOMÍA

“SISTEMA EMPRESA INTELIGENTE”

**UN SISTEMA COMPLETO DE ORGANIZACIÓN
EMPRESARIAL PARA LA NUEVA ERA DEL
CONOCIMIENTO**

TESINA

EN BASE A EXPERIENCIA PROFESIONAL

PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN ECONOMÍA

P R E S E N T A:

RENÉ ROSS ÁLVAREZ



MÉXICO, D.F.

2009



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A la **Universidad Nacional Autónoma de México** por permitirme conocer un nuevo mundo, que solo se abre tocando las puertas del conocimiento, por haberme dado una formación académica y cultural que mantengo en mi actuar diario, porque deseo que la UNAM siga siendo el baluarte de conocimiento eterno, contribuyendo con en el desarrollo del País, formando el capital humano que tanto se necesita en todas las áreas de la vida nacional.

A mi **Facultad de Economía** que me recibió gustosa, a mis maestros que supieron inculcarme la inquietud de demostrar claramente las ideas, respaldas siempre con datos y cifras, pero utilizando siempre el sentido común, quienes sin importar su ideología se muestran siempre preocupados por el futuro de México.

A mis **compañeros**, sin los cuales me hubiera sido difícil encontrar el camino para concluir mis estudios, a ellos que en momentos de tristeza y debilidad, me mostraron su cariño y me dieron ánimos para seguir, a todos los recuerdo con cariño entrañable y para siempre.

A mis padres:

A mi padre Raúl, el hombre honesto y trabajador, con el consejo siempre adecuado, pero sobre todo; el ejemplo a seguir, quien en todo momento me apoyó, en todos los aspectos y estuvo atento a mi desarrollo académico, se que en el fondo sufrió, pero también disfrutó mi carrera, gracias padre.

A mi madre, Alba quien sufría en silencio cada vez que me veía partir, hoy sé, que sin sus oraciones no lo hubiera logrado, siempre atenta de mi, jamás olvidaré su apoyo incondicional, su esfuerzo, sus desvelos y preocupaciones, jamás olvidaré su sonrisa al regresar a casa, gracias madre.

Gracias a los dos por su infinito amor y sacrificio, porque hicieron posible mis estudios, porque en la distancia siempre los tuve a la mano, porque en los momentos de debilidad siempre los tuve a mi lado, gracias por todo jamás podré pagarles lo que hicieron por mí.

A mi esposa:

A mi amada esposa Cecilia, por su infinito amor y su apoyo incondicional, quien siempre está a mi lado, quien con su sabio consejo me guía, por su tolerancia en mis momentos de irreflexión, por su amistad sincera, por su plática alegre, por su fuerza, por el amor a nuestros hijos, y a quien le digo públicamente que la amo y que siempre estaré a su lado.

A mis hijos:

Raúl René, Juan Carlos y Ana Cecilia. Mis eternos amores, mis motivos diarios, mis reflexiones, mi ejemplo, a ellos que los amo tanto, les entrego este documento, esperando que les sirva como ejemplo, para ser ciudadanos mexicanos, orgullosos de su familia y de su patria.

A mis hermanos

Raúl, Jaime. María Eugenia y Alba Elena, porque siempre están a mi lado, porque crecimos juntos y siempre estaremos juntos. Gracias por su apoyo hermanos.

Al licenciado **Aníbal, Basurto Amparano**, Consultor y creador del Sistema Empresa Inteligente, mexicano brillante, hombre de ideas, fuente inagotable de aprendizaje, asesor estricto, maestro de suaves maneras, pero profundo en su conocimiento, quien nos enseña que el papel del consultor es convertir las teorías en herramientas útiles que nos ayuden a transformar la realidad.

Al licenciado **Martín Castañeda Infante**, por su incondicional apoyo siempre, pero especialmente para concluir este trabajo, sin sus sabios consejos desde que fuimos compañeros de estudio hubiera sido más difícil el camino, por el cariño que demuestra a la Facultad de Economía apoyando a los compañeros para seguir adelante, siempre mi amistad maestro.

Al licenciado **Jesús Antonio Nieblas Corbalá**, paisano, amigo, consejero, asesor, gracias hermano por tu apoyo.

A todos aquellos que por las **trampas de la memoria** no recuerdo, le agradezco por su apoyo, su sonrisa, y el cariño desinteresado, gracias de verdad.

A mi **Dios** amado, que nunca me ha dejado de la mano, mi poder superior, mi espíritu fuerte.

Cd. Universitaria, Facultad de Economía Junio del 2009

EL SISTEMA EMPRESA INTELIGENTE

UN SISTEMA COMPLETO DE ORGANIZACIÓN PARA LA NUEVA ERA DEL CONOCIMIENTO

	PÁG.
Índice	
Presentación	8
Justificación	11
Introducción	13
1.- FILOSOFÍA DEL SISTEMA EMPRESA INTELIGENTE	
1.1- Trasiego de la visión del Líder	20
1.2- El Libro de Filosofía y Valores	23
1.3- Calidad de vida “al rescate de la persona”	25
1.4-Liderazgo “El eje principal del Sistema”	26
2.- LAS DOS MEGA-HERRAMIENTAS DEL SISTEMA: EL ATENEO Y EL MÉTODO	
2.1- El Ateneo: La nueva escuela dentro de la organización	33
a).- La Educación en la nueva era del conocimiento	34
b).- Las bases de esta nueva escuela dentro de la organización	35
c).- El desarrollo del Capital intelectual	36
2.2- El Método de implementación del Sistema Empresa Inteligente	
a).- Su Majestad el Proceso	37
b).- Las Herramientas del Sistema: El Syllabus, la matriz Cliente-Proveedor, el Syllabus Plus, los indicadores, los Procedimientos.	41
c).- La Herramienta Hermes “La Tangibilización del Capital Humano”	45
d).- Tecnología y Liderazgo	46
e).- Hacia la Dirección Trascendente	47

3.- Desarrollando un Sistema “generando una nueva cultura”	
3.1.- Las Reuniones “el crisol del SEI”	56
3.2.- Creación de valor: mejora continua y discontinua	55
3.3.- El Capital Intelectual “la ecuación humana de valor”	56
3.4.- La Síntesis del Valor “Desarrollando una red de micronegocios”	57
3.5.- Microcosmos de Negocios “Red interna y externa de negocios”	59
4.- UN CASO PRÁCTICO: LA SOLUCIÓN DE UN PROBLEMA POR UN DE MICRONEGOCIO EN LA COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD	60
5.- RESULTADOS OBTENIDOS HASTA EL 2008 (DIVISIÓN CENTRO-SUR DE COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD)	77
6.- CONCLUSIÓN	86
BIBLIOGRAFÍA	88

PRESENTACIÓN.

Como empleado en el sector público durante más de quince años me di cuenta que a pesar de mis esfuerzos por prosperar, no obtenía los resultados esperados en el aspecto personal, intelectual y financiero. Empecé a cuestionarme cuáles eran las razones por las cuales las instituciones se convertían en un atolladero para las personas convirtiéndose en verdaderos pantanos en las cuales uno se estanca y el tiempo se detiene afectando con esto fundamentalmente a la familia y a la sociedad. Por estas razones iniciamos un camino de investigación y reflexión, el cual me llevó a estudiar una Maestría en Ingeniería Económica y Financiera, porque en ese tiempo una de mis conclusiones fue, que para poder desarrollarme necesitaba los conocimientos sobre cómo implementar proyectos de inversión o la creación de nuevas empresas que tanta falta le hacen a mi Estado Sonora y a mi País México.

En el año 2002 al concluir la maestría inicié un negocio propio en mi hogar para llevar a la práctica los conocimientos adquiridos en dicho proceso, un micronegocio que al igual que muchos en este País logran sobrevivir después del quinto año, de manera paralela yo trabajaba en el Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Sonora (Conalep Sonora) el cual inicio en ese año el proceso para certificar en la Norma ISO 9001-2000 la Dirección General y uno de los catorce los planteles con lo que cuenta el Estado.

Fui nombrado como Representante de la Dirección para llevar a cabo todo el proceso de certificación en la Norma ISO-9001-2000, el cual es muy complejo y tedioso para implementar un Sistema de Gestión de la Calidad en las Organizaciones, este fue largo y de mucho aprendizaje, con bastante capacitación personal y a la gente involucrada en los procesos a certificar. Durante ese tiempo descubrí que la gente cuando se trata de mejorar se entusiasma y participa, pues se encuentra con una bocanada de aire fresco entre el tedio de trabajar todos los días como autómatas. Debo confesar que yo mismo me entusiasmé con el Sistema ISO y logramos la Certificación, pero después se dio el desencanto al notar que con el tiempo las cosas seguían igual y me empecé de nuevo a cuestionar cuales eran las razones por las cuales no se logra romper un estado de cosas establecidas y se adapta al status que, a pesar de que se venden la idea del cambio algunas organizaciones que se dedican a implementar la Norma.

Empecé cuestionando a la misma Norma ISO y descubrí que no es un sistema, “son principios generales para la implementación de sistemas de gestión de la calidad”, y no un sistema en si mismo. Entonces vino la pregunta sobre ¿qué es un sistema?, ¿cómo se aplica? y ¿cómo logras una mejora constante en una organización?, en ese camino de búsqueda encontré el **Sistema Empresa Inteligente** creado por Lic. Aníbal Basurto Amparano.

El Lic. Amparano encontró después de años de estudio y reflexión que lo que realmente necesitaban las organizaciones mexicanas tanto públicas como privadas era un Sistema

completo de organización que realmente transformara las organizaciones de manera radical, que pasaran de ser empresas de la era industrial a empresas de la era del conocimiento, dicho Sistema no existía en el País, por lo tanto tuvo que ser creado por mexicanos y de acuerdo a la axiología del mexicano, es decir a su forma de ser, a su idiosincrasia.

Fue durante el año 2005 que empecé a involucrarme en conocimiento del Sistema Empresa Inteligente leyendo el Libro y tratando de entenderlo ya que maneja su propia terminología, no conocida en los libros que hablan sobre el tema de la mejora en las organizaciones. A principios del año 2006 me integré a un grupo de docentes de la Maestría en Liderazgo Desarrollador para conocer mejor el sistema y su aplicación, la Maestría se imparte a colaboradores de la Comisión Federal de Electricidad, esta cuenta con una matrícula aproximada de 2,000 alumnos en todo el País, los cuales se están formando como líderes para lograr la transformación de CFE, Esta es una empresa pública con 65,000 colaboradores aproximadamente, la cual en algunas zonas del País está implementando el Sistema Empresa Inteligente. Después de un tiempo de capacitación fui invitado como docente de la materia “Cultura de la Calidad” en la zona Oriente que abarca el Estado de Oaxaca y parte de Chiapas, y la Zona Centro oriente que abarca los Estados de Veracruz y parte de Puebla, durante todo ese tiempo tuve oportunidad de conocer de cerca como se ha implementado el Sistema y cuál era la problemática a la que se enfrentaba. Durante ese tiempo el maestro Basurto nos impartió cursos sobre la filosofía y la aplicación del Sistema el cual aprobamos favorablemente.

En el mes de Noviembre de 2007 se crea el Bufet Empresa inteligente al cual fui invitado a participar de manera directa como Consultor Maestro del Sistema, nuestra página es www.empresainteligente.com, actualmente damos consultoría a algunas empresas en la ciudad de Hermosillo y a Comisión Federal de Electricidad en todo el país, algunas en forma presencial y otras por videoconferencia para abarcar al mayor número de clientes y disminuir los costos para las empresas. Actualmente soy docente de la Maestría en Liderazgo desarrollador, impartiendo la Materia “Gestión Operativa del Sistema Empresa Inteligente” y Consultor del Sistema Empresa Inteligente para algunas empresas en la ciudad de Hermosillo Sonora.

La experiencia profesional que he adquirido hasta hoy, me da la oportunidad de tomar la opción de titulación por “experiencia profesional” “y así concluir mis estudios de licenciatura para poder continuar con la tesis de la Maestría y poderme inscribir en el doctorado en el corto plazo.

Esta posibilidad de titulación, tomando en cuenta nuestra experiencia profesional nos da la oportunidad de cerrar un ciclo más y poder seguir nuestra formación profesional para el bienestar personal y social.

Hoy nuevamente agradezco a mi Universidad Nacional y a mi Facultad de Economía por abrir nuevos caminos para apoyar a sus egresados y ponernos en igualdad de circunstancias con egresados de las universidades privadas en cuanto a formas de titulación, esperando así aumentar el índice de eficiencia terminal de nuestros egresados, para bien de nuestra Alma Mater.

De esta manera me permito presentar a ustedes mi propuesta de tesis profesional intitulada “El Sistema Empresa Inteligente” Un sistema completo de organización para la nueva era del conocimiento.

JUSTIFICACIÓN:

La principal razón por la cual me decidí a estudiar la Licenciatura en Economía, fue para tratar de encontrar soluciones a los grandes problemas nacionales que aquejan a mi País desde hace ya bastante tiempo, definir en cuál de ellos puedo contribuir de manera clara y ver los resultados en el corto plazo no fue tarea fácil, con el paso de los años la preocupación crecía y los problemas del País también: estructurales, financieros, legales, políticos etc. En esa búsqueda me encontré con el Sistema Empresa Inteligente, el cual es un Sistema completo que ayuda a las organizaciones y que puede ser aplicado también a la empresa pública como lo demuestro en el último apartado exponiendo un caso práctico.

Uno de los principales problemas que enfrenta México es la falta de Competitividad, nos hemos rezagado de las economías desarrolladas y de las economías emergentes en este aspecto (véase cuadro 1), nuestro planteamiento en el Sistema Empresa Inteligente es la ruta País (véase cuadro 2) inicia haciéndonos la siguiente reflexión: ¿Qué es lo más importante para un País, con respecto a su población? Sin duda la calidad de vida de sus habitantes, sin beneficios directos para las grandes mayorías, con una sociedad cada vez más pobre, algo nos está fallando. ¿Qué necesitamos para elevar la calidad de vida de los habitantes? Una economía sólida y para esto requerimos de más y mejores empresas, ¿cómo logramos esto? siendo competitivos a nivel mundial.

Reflexionamos de nueva cuenta (véase cuadro 3) ¿Qué necesita una empresa para ser competitiva? Tener finanzas sólidas, ¿cómo logramos esto? Con clientes buenos y contentos: ¿Qué se requiere para lograrlo? Procesos efectivos eficientes y eficaces: ¿Cuál es la ruta para lograrlo? Una nueva cultura de trabajo, con nuevos valores, hábitos, actitudes y conocimientos de nuestros colaboradores; y quien es el encargado de lograrlo: un nuevo líder, con las características del Liderazgo Desarrollador.

En este sentido el Sistema tiene una plataforma filosófica que contiene por decirlo en forma figurada un motor que se define como un *“Patriotismo humanista, basado en un amor a México y a los mexicanos, no al México de plástico de los símbolos representado por las banderas y los himnos: sino un amor al México encarnado por nuestros compañeros de trabajo, el vecino, el obrero, el oficinista, el estudiante, el ama de casa etc.”* Esta base filosófica quiere lograr como fin último al hombre libre y pensante que aporte ideas al desarrollo de su organización y su sociedad, que adquiera nuevas habilidades sociales, que se sienta útil y una parte importante para este País. Para lograr esta nueva organización, los nuevos líderes y el nuevo colaborador, el Sistema plantea dos grandes herramientas, el Ateneo y el Método. El Ateneo es la nueva escuela dentro de la organización, en donde se genera, se estructura y se difunde el conocimiento, con esto se busca la *formación y transformación integral* de la gente para que se adapte a la nueva era del conocimiento y de la competitividad. El Método son todas aquellas herramientas que nos sirven para transformar nuestra organización, de una organización de la era industrial a la organización de la era del conocimiento.

No es una tarea fácil lograr los cambios que requiere este País, pero al menos éste es un intento que nos clarifica como podemos lograrlo, que es un Sistema creado por mexicanos y para mexicanos de acuerdo a su cultura y forma de ser, es un esfuerzo que choca contra los dirigentes cerrados de mente, contra la soberbia política de cualquier color y con una mentalidad colectiva que todavía rechaza el quehacer empresarial como una forma de vida digna, sin duda existen muchos dirigentes empresariales y políticos que solo velan por sus intereses sin importarles el bienestar de sus trabajadores y de la sociedad. El Sistema Empresa Inteligente es un planteamiento nuevo para transformar a esas organizaciones Privadas y Públicas, que se preocupa por la gente y su bienestar, que se preocupa por lograr un hombre libre y pensante, el nuevo hombre de la era del conocimiento. Que plantea que en este País hacen falta liderazgos de verdad y no de papel, que intenta el rescate de la persona y de su intelecto, pero sobre todo da paso al humanismo que siempre hemos tenido como parte indeleble del ser, los mexicanos.

Esta es la razón de ser del presente trabajo, plantear que sí se puede lograr un cambio en las organizaciones y en este País, que el Sistema tiene la respuesta a los grandes cómo, que no es una teoría importada o palabrería hueca, que ya se ha aplicado con éxito, pero que todavía nos queda mucho camino por andar, pero que más tarde que temprano nuestros dirigentes políticos, empresariales, sindicales, líderes sociales etc. Tendrán que sentarse a la mesa y definir cuál es el camino a seguir mas allá de los intereses personales o de grupo, de eso ya llevamos buen trecho de camino andado, ya es hora, desgraciadamente no se puede hacer por decreto se tiene que hacer por convencimiento, como lo hacen los líderes de verdad.

INTRODUCCIÓN:

La idea central de este documento, a saber: “la creación de capital humano para el país”, a nadie le es ajeno que la competitividad internacional nos está consumiendo, día a día y este rezago se hará cada vez más grande si no replanteamos un cambio radical en la organización de nuestras empresas en general

Nosotros creemos firmemente, que desde la misión del SEI, incorporando planteamientos como el de la ruta país, (véase cuadro 2), se podrá revertir la situación de rezago en competitividad (véase cuadro 1) y si efectivamente este gobierno (El del Lic. Felipe Calderón Hinojosa), quiere pasar a la historia como el presidente del “empleo”, entonces se deberá replantear todo el esquema de apoyo a la creación de empleos, porque creemos que están atacando el efecto y no la causa.

En efecto, si el problema son las escasas empresas (pequeñas y medianas) Pymes que son las creadoras e impulsoras del mayor empleo en nuestro país, luego entonces el diseñar políticas públicas que las fortalezcan y promuevan más y mejores pequeñas y medianas empresas, entonces se lograrán más y mejores empleos, es decir, en esta lógica de fomento empresarial, primero es el soporte a las que ya tenemos, así mantenemos los empleos existentes y con ello el fomento al surgimiento a más número de ellas. En este trabajo se van a requerir líderes con una nueva visión de país, más comprometidos y con una formación de valores humanos como filosofía para poder transformar a las empresas y a México.

Nuestro documento se estructura de la siguiente manera: en el primer capítulo hablamos sobre la plataforma filosófica del Sistema Empresa Inteligente, en el explicamos cómo debe transitar el pensamiento y el actuar del líder por medio de una visión que le ayude a definir el tipo de organización que desea y como la visualiza en un futuro, posteriormente se expone como se transmite dicha filosofía a la organización por medio de el libro de filosofía y valores, herramienta en la cual se tangibiliza esta nueva filosofía . Se explica también cual es el proceso para el rescate de la persona y finalmente se concluye el capítulo con la explicación del liderazgo como eje principal del sistema.

En el segundo capítulo hablaremos sobre el los dos Megaherramientas del Sistema Empresa Inteligente: El Ateneo y el Método, El Ateneo Es la escuela dentro de la empresa, que garantiza la continuidad y evolución del *Sistema* dentro de la misma, además de asegurar el desarrollo del *Capital Humano* a través de la adquisición de valores, actitudes, habilidades y conocimientos

El ateneo es uno de los dos grandes subsistemas, sobre los que descansa el Sistema Empresa Inteligente. Para generar, desarrollar, compartir y estandarizar el nuevo conocimiento, es necesario contar con una poderosa escuela de aprendizaje-autoaprendizaje propia de la empresa, donde los conceptos y herramientas para la integración de la nueva organización sean comprendidos y desarrollados por cada uno de los integrantes de la misma.

El Método son todas aquellas herramientas que nos sirven para transformar nuestra organización, de una organización de la era industrial a la organización de la era del conocimiento, estas herramientas son creación del Sistema Empresa Inteligente, y se necesitaron años de investigación y de práctica para validarlas como tales, el método se convirtió la mayor parte del conocimiento

teórico de la ciencia administrativa , en algo práctico, que se puede medir y evaluar, como el desarrollo de la gente y de los líderes de la empresa, en donde los procesos son visuales para todos y en donde la tecnología se aplica de forma natural por los colaboradores.

En el tercer capítulo explicaremos como se genera una nueva cultura dentro de la empresa entendida ésta como un nuevo aprendizaje en los hábitos, valores, conocimientos y actitudes en cuanto al comportamiento de los colaboradores dentro de la organización. Parte del desarrollo del SEI dentro de la organización son las reuniones en donde los colaboradores aprenden el trabajo en equipo, aprenden a aprender y desarrollan una serie de habilidades que le son necesarias en lo personal y que tienen un alto impacto para la organización. Se explicara también como se llega a la transformación de los equipos en micronegocios en donde se desarrollan verdaderos proyectos e innovaciones en beneficio para la empresa, y por último se explicara cómo se conforma una red interna y externa de negocios creando un microcosmos dentro de la empresa.

En el último capítulo explicaremos con un caso real como se logra la transformación de una organización , la transformación de la gente mediante un proceso de cuatro pasos o en una tetralogía: Empleado-Colaborador-Asociado-Intrapreneur, es decir que pasa por esas etapas de ser un bulto o un recurso más en la empresa (Recurso Humano) se desarrolla hasta llegar a ser un emprendedor interno, que se siente satisfecho con lo que hace, con esta forma de trabajar atraviesa de un estadio inanimado a un estado activo y vivo de tal forma que se cumple uno de los fines sustantivos del SEI lograr al hombre libre.

Como Consultor Maestro del SEI estoy convencido de que necesitamos generar Capital Humano para el país, y que éste se puede generar en las empresas tanto públicas como privadas, que se pueden convertir en el semillero de lo que México necesita, no basta ya con las utilización de las potencias físicas del trabajador que sólo es un 33% de lo que se aprovecha, dejando a un lado el otro 67%, (intelecto y espíritu).

Es un hecho que estamos frente a una nueva realidad, pasamos de la era industrial a la era del conocimiento, estamos frente a **la revolución del conocimiento**, la revolución del hombre total, en donde el intelecto y el espíritu del trabajador se detonan, transformando la organización social y las estructuras de las organizaciones en este nuevo macrocosmos en donde la información, la tecnología y el Capital Humano, poco a poco se posicionan como los pilares básicos de la nueva organización y pueden transformar a la sociedad.

El Sistema Empresa Inteligente plantea que el problema del estancamiento de este País se debe:

Primero: Más que un estancamiento económico, debemos hablar de un estancamiento empresarial.

Segundo: Se deben analizar las causas de tal estancamiento en una perspectiva endógena-hacia adentro de la empresa-, no de manera excluyente a los análisis Macro que se han hecho ya con abundancia sino de manera complementaria.

Hasta hoy todo ha gravitado sobre una temática: generar **empleo**. Desde luego que este asunto es algo fundamental, pero al parecer nos olvidamos que el *empleo* es **efecto** y no **causa** de la problemática.

La problemática entonces da un giro en su enfoque, no deberíamos preocuparnos tanto por la creación de empleos, sino más bien por mejorar la calidad de vida de los habitantes del País, por

medio de mejores empleos, que generan más y mejores empresa y por lo tanto de más y mejores empresarios.

El motor filosófico Sistema Empresa Inteligente se fundamenta en el Patriotismo Humanista, basado en el amor al México de los mexicanos, no al México de plástico de los símbolos representados por las banderas y los himnos; sino al amor al México encarnado por nuestros compañeros de trabajo, el vecino, el obrero, el oficinista, el estudiante, el ama de casa, etc.

El sistema busca rescatar a la persona, al obrero, al empleado que se encuentra realizando tareas monótonas y ciegas como un bulto que se presenta atrabajar en una jornada diaria y que realiza las mismas actividades durante días, meses y años sin ninguna satisfacción, y esto lo vemos a diario tanto en empresas públicas como privadas. Para lograr una transformación en las organizaciones mexicanas necesitamos partir de una fuerte base filosófica, en el cual los líderes deben mostrar un sincero afecto por la gente en primer lugar, el problema radica en que muchas veces puede existir en el líder o en el jefe o dueño de la empresa este tipo de buenas intenciones pero no sabe cómo hacerlo.

Es necesario aclarar que para lograr que el trabajador de la era del conocimiento, necesitamos los líderes que impulsen estos cambios, que sientan como suya la responsabilidad de desarrollar los talentos y capacidades de las personas, el líder debe aprender a confiar en su *Equipo Humano*, para lograr esto debe cambiar su enfoque hacia el ser humano que hasta ahora sólo ha sido visto como un simple recurso-costo.

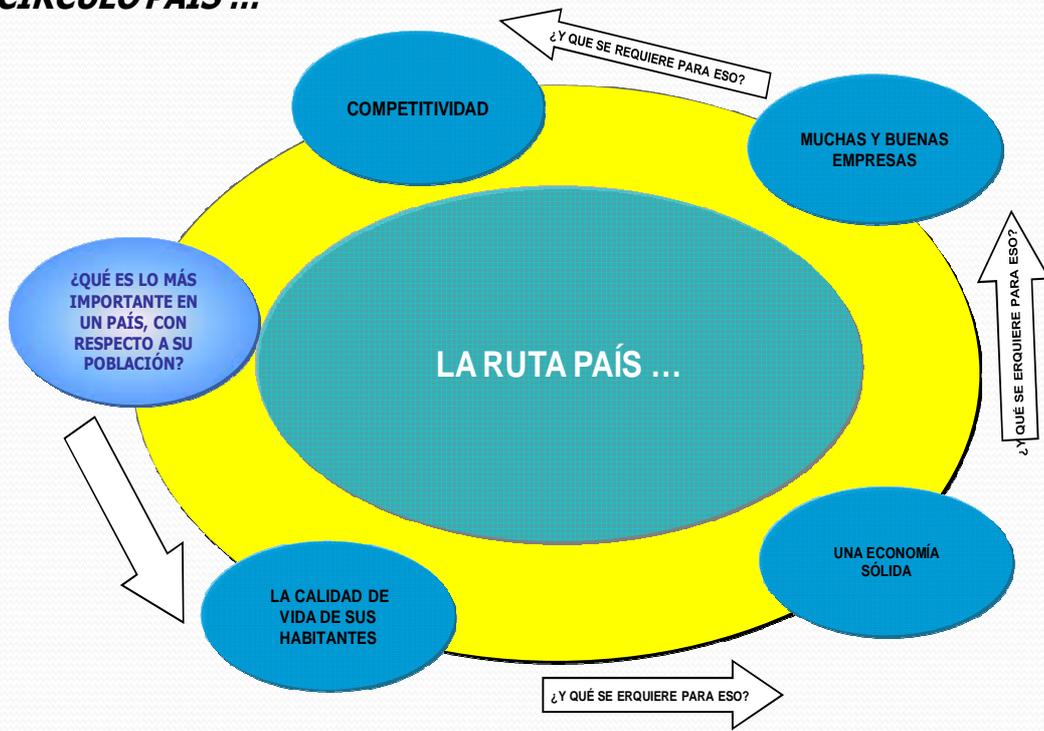
Necesitamos rescatar a la persona que hay dentro de cada empleado, porque allí está la creatividad, la innovación y la mejora, y la generación de la riqueza de la propia persona, para la empresa y para el país.

Country / País	Ranking 2008	Score 2008	Ranking 2007	Change Cambio
USA / EE.UU.	1	100.00	1	→
Singapore / Singapur	2	99.33	2	→
Hong Kong / Hong Kong	3	94.96	3	→
Switzerland / Suiza	4	89.66	6	↑
Luxembourg / Luxemburgo	5	84.40	4	↓
Denmark / Dinamarca	6	83.85	5	↓
Australia / Australia	7	83.50	12	↑
Canada / Canadá	8	82.85	10	↑
Sweden / Suecia	9	82.46	9	→
Netherlands / Holanda	10	80.48	8	↓
Norway / Noruega	11	79.52	13	↑
Ireland / Irlanda	12	77.64	14	↑
Taiwan / Taiwán	13	77.36	18	↑
Austria / Austria	14	75.03	11	↓
Finland / Finlandia	15	75.03	17	↑
Germany / Alemania	16	74.74	16	→
China Mainland / China Continental	17	73.76	15	↓
New Zealand / Nueva Zelanda	18	73.37	19	↑
Malaysia / Malasia	19	73.20	23	↑
Israel / Israel	20	72.41	21	↑
United Kingdom / Reino Unido	21	71.90	20	↓
Japan / Japón	22	70.03	24	↑
Estonia / Estonia	23	69.65	22	↓
Belgium / Bélgica	24	68.75	25	↑
France / Francia	25	66.01	28	↑
Chile / Chile	26	64.17	26	→
Thailand / Tailandia	27	63.10	33	↑
Czech Republic / Rep. Checa	28	62.25	32	↑
India / India	29	60.62	27	↓
Slovak Republic / Eslovaquia	30	59.36	34	↑
Korea / Corea	31	58.88	29	↓
Slovenia / Eslovenia	32	57.90	40	↑
Spain / España	33	57.51	30	↓
Jordan / Jordania	34	56.73	37	↑
Peru / Perú	35	56.28		
Lithuania / Lituania	36	56.23	31	↓
Portugal / Portugal	37	54.66	39	↑
Hungary / Hungría	38	52.93	35	↓
Bulgaria / Bulgaria	39	51.39	41	↑
Philippines / Filipinas	40	50.48	45	↑
Colombia / Colombia	41	50.40	38	↓
Greece / Grecia	42	48.76	36	↓
Brazil / Brasil	43	48.58	49	↑
Poland / Polonia	44	47.99	52	↑
Romania / Rumania	45	47.55	44	↓
Italy / Italia	46	46.92	42	↓
Russia / Rusia	47	45.74	43	↓
Turkey / Turquía	48	45.54	48	→
Croatia / Croacia	49	45.20	53	↑
Mexico / México	50	43.82	47	↓

Fuente: Instituto para la innovación, calidad y competitividad

Cuadro 1

CÍRCULO PAÍS ...



Cuadro No.2

CÍRCULO EMPRESA ...



Cuadro No. 3



Cuadro 4

FILOSOFÍA DEL SISTEMA EMPRESA INTELIGENTE

1.1- Trasiego de la visión del Líder

Cuando nos referimos al termino trasiego, estamos hablando de la decantación, de la purificación de los valores del líder, para que el Sistema Empresa Inteligente funcione se hace necesario un fuerte liderazgo, para eso es necesario que el líder principal de la organización y la gente que lo acompaña en la administración tenga claro cuál es la visión personal total, como se imagina en el futuro, como quiere que lo recuerden y como le gustaría ser en lo personal, una vez logrado esto deberá definir a su vez la visión personal del negocio u organización (privada o pública) cómo le gustaría que fueran las características de la misma.

La visión personal parte de los valores y para ello es necesario que la persona prepare una lista de los valores de mayor significado en su vida personal y profesional, para después enumerar los comportamientos que apoyan esos valores y los que entran en conflicto con los mismos, estas listas proveen los cimientos sobre los que se edificará la visión personal.

El líder (gerente, director, maestro, dueño de una compañía etc.) es el responsable de todo lo que suceda en la organización, por tal razón debe tener bien claro cuál es su papel y hacia donde dirige su organización, para poder lograr el éxito duradero al cual todos aspiramos debe de clarificar sus pensamientos y su enfoque en lo que respecta a su autorrealización en lo personal, profesional y trascendental.

Uno de los grandes problemas que se tiene, en lo que respecta a la gestión de entidades públicas y privadas es la visión cortoplacista que tienen nuestros líderes, debemos de cambiar esas visiones, la visión es el imaginario de cómo vemos el futuro en un período relevante, debemos hacer el esfuerzo en cómo nos veríamos en un plazo largo de 20, 30 o más años, el líder debe imaginar o ver lo que otros no se imaginan o no ven en el futuro. La visión no es un papel que se pega en la pared o se publica para que todos la conozcan; la visión la vive el líder todo los días, la lleva dentro y eso le permite nunca perder el rumbo, todas sus decisiones son tomadas en base a esa visión considerada ésta como el gran megaobjetivo, cuando eso sucede en la mente del líder ésta se convierte en una poderosa herramienta de trabajo.

Hablamos de visión personal, porque ésta tiene que ver con los valores y las actitudes de cada persona cualquiera que sea el campo en el que uno se desenvuelve, tiene que haber una razón de ser profesional: una razón para ser lo que uno es. Por tanto, es necesario que cada uno de nosotros nos preguntemos. “¿Cuáles son las necesidades específicas que me propongo cubrir, y cómo me propongo hacerlo?”

Cuando hablamos de una visión personal total, con total nos referimos al horizonte total de la vida biológica, desde el principio hasta el último día de nuestra vida, es decir el líder debe realizar el esfuerzo por visualizarse de manera completa y como le gustaría verse el último día de su vida.

Citando textualmente al maestro Aníbal Basurto en uno de sus artículos:

“El llevar a cabo una VISIÓN PERSONAL TOTAL, significa hacer una reflexión seria con nosotros mismos...

Existen muchos dirigentes que les da miedo hacer esto, porque hay gente que le tiene miedo a la soledad, ¿Qué es la soledad? La soledad no es otra cosa que enfrentarse a uno mismo. El aislarse, no es más que enfrentarse a uno mismo; poco a poco vamos quedando mi YO y mi otro YO, solos frente a frente. Esto explica porque se le tiene miedo a la soledad, pues en realidad es el miedo a estar con uno mismo.

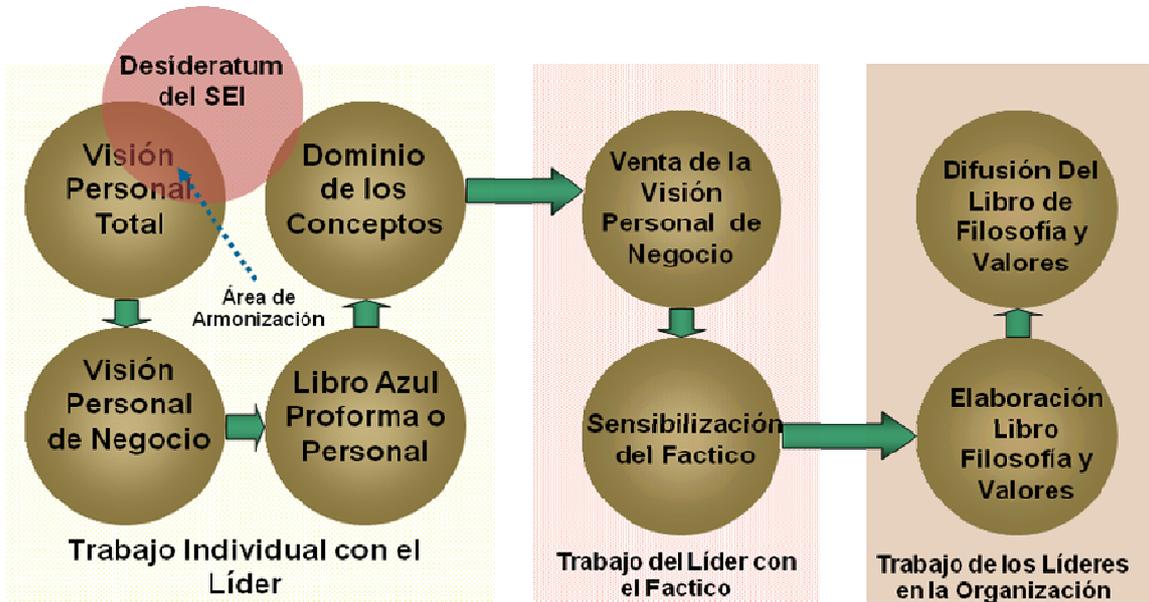
Solos, vamos descubriendo cosas, que no nos gustan que lleguen al consciente. Por eso cuando hablamos con una Visión Personal Total (VPT), es enfrentarnos a uno mismo, y decirnos verdaderamente como nos gustaría terminar los días, como nos gustaría que dijera nuestro epitafio y muchos dirigentes no se sienten preparados para hacerlo. El no saber lo que se quiere, es una tragedia, cuando se quiere llevar una empresa de manera organizada.

Cuando se es empleado de sí mismo, si se lleva de manera changarrera el negocio, no importa si no sabes lo que quieres, pero si quieres ser un verdadero empresario, es importantísimo saber que se quiere, o en su defecto... LO QUE NO SE QUIERE.”

En el Sistema Empresa Inteligente lo primero que hacemos para transformar una organización, es saber si el líder tiene claro su visión personal total, si no es así, se le ayuda a lograrla, una vez que se logra esto, viene una etapa de armonización en donde, los deseos del líder, se empatan con los fines que persigue el SEI, los cuales mencionamos a continuación: *“El Sistema Empresa Inteligente coadyuva a lograr el liderazgo de mercado de la empresa, resolviendo los problemas presentes y futuros de sus clientes, educando a sus integrantes como verdaderos empresarios internos, que crean valor continuo en sus procesos a través de metodologías innovadoras de trabajo constructivista y del desarrollo del Capital Intelectual de la organización, eficientando la operación y los resultados financieros de la misma.”*

A continuación se presenta el esquema de la secuencia de los pasos a seguir para llevar a cabo la primera parte de la implementación del SEI en una organización tanto privada como pública.

TRASIEGO DE LA VISION DEL LÍDER



Trabajo Crítico de Asesoría

1.2- El Libro de Filosofía y Valores

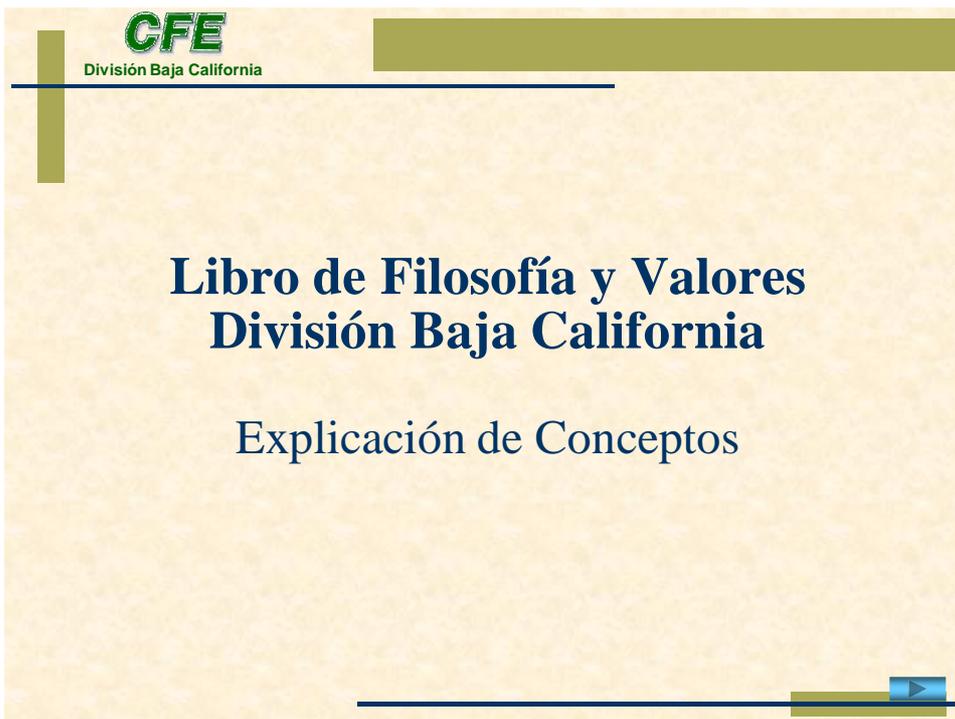
Una vez que el líder de la organización y su equipo tienen claro cuál es su visión personal total, se procede a ponerse de acuerdo sobre lo que se quiere hacer con la organización, si estos dirigentes no saben realmente lo que desean, cualquier esfuerzo de capacitación será malo o bueno a medias, pero no útil o efectivo. Cuando llegamos a una conclusión sobre qué es lo que queremos, debemos convencer al equipo base de esto, construimos el libro de filosofía y Valores en este se materializa la **visión compartida** de la organización en su conjunto con la de su líder, el cual ha decidido hacerla realidad y reconstruir su empresa, transformándola en **la nueva organización para la era del conocimiento**. Para lograr la transformación de una organización, para que sea de verdad, deben de participar todos y cada uno de los colaboradores, convirtiéndose este ejercicio en una reflexión colectiva sobre lo que es y lo que quiere lograr la empresa, los fines y los anhelos de toda la compañía.

Para la construcción del libro de filosofía y valores se realiza un ejercicio que regularmente tiene una duración de dos días en el cual participan todos los miembros de la organización; dirigentes y colaboradores, en dicho ejercicio se contestan 14 preguntas cuyas respuestas conforman el ser de la organización; le ponen sustancia, rumbo y destino a la organización. La filosofía y valores son el marco de referencia sobre el cual deben girar todas sus actividades, a continuación las mencionamos las preguntas:

- 1.- ¿Cuál es la Misión de nuestra empresa?
- 2.- ¿En qué negocio estamos?
- 3.- ¿Cuáles son nuestros productos y servicios?
- 4.- ¿Dónde queremos estar en los próximos 5 años? (Visión)
- 5.- ¿Cuáles son nuestros objetivos a largo plazo?
- 6.- ¿Quién es nuestro cliente?
- 7.- ¿Quién es nuestro proveedor?
- 8.- ¿Qué ventaja competitiva desarrollaremos o fortaleceremos en los próximos 5 años?
- 9.- ¿Cuál es el perfil del equipo humano que requerimos para nuestra empresa?
- 10.- ¿Cuáles son los valores a desarrollar por nuestro equipo humano?
- 11.- ¿Cuáles son nuestras fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades?
- 12.- ¿Cuáles son nuestras estrategias?
- 13.- ¿Cuál es nuestra Estrategia y Estructura Básica (Madre)
- 14.- ¿Cuál es nuestra ubicación en el entorno?

Para lograr la transformación de una organización, para que sea de verdad, deben de participar **todos y cada uno** de los colaboradores, convirtiéndose este ejercicio en una reflexión colectiva *sobre lo que es y lo que quiere lograr la empresa, los fines y los anhelos de toda la compañía*. Para lograr lo anterior el Sistema estructura las reuniones de tal forma que se deben realizar una vez por semana, en estas reuniones los equipos dan inicio con la reflexión de filosofía y valores, un miembro del equipo realiza una exposición que regularmente dura de 10 a 15 minutos tocando algún tema de las 14 preguntas planteadas en el documento, al final de la exposición para enriquecer el nivel de debate pueden participar los demás miembros del equipo aportando ideas y puntos de vista, cada semana participa un miembro diferente del equipo, de tal forma que todos participan para mantener viva la filosofía de la empresa.

Otra forma de mantener vivo este documento y para que los miembros se empapen de la filosofía y los valores de la empresa, es aplicando exámenes regularmente sobre el nivel de conocimiento de lo expuesto en el libro, los resultados de los exámenes se dan a conocer a todos los miembros del equipo, buscando con esto un nivel del conocimiento del libro de cuando menos el 80%.



1.3- Calidad de vida “al rescate de la persona”

En la actualidad al trabajador se le ve como un recurso más en la organización, un bulto que solo asiste ocho horas diarias a su trabajo, que realiza actividades como un autómata y que tiene un determinado rendimiento, seguir operando de esa manera es una de las causas que ha llevado al país a seguir cayendo en espiral en su competitividad frente a otras naciones* con la respectiva pérdida de mercado y de empleos bien remunerados. No podemos mejorar lo que hacemos o producimos si no mejoramos los procesos, y solo podemos mejorar los procesos si transformamos a las personas que los hacen, necesitamos que utilicen su intelecto y su arte en las actividades que realizan, de nada sirve que los líderes hagan grandes inversiones en cualquier tipo de recursos, si no cuentan con un equipo humano formado a la altura de las nuevas circunstancias.

La persona está compuesta de tres potencias: la física, la mental y la espiritual, si solo se utiliza la parte física, estamos utilizando solo el 33%, la parte pensante y la de los sentimientos se desperdicia, la pagamos pero no la utilizamos. El rescate de la persona, es la premisa sustantiva del Sistema Empresa Inteligente, en las empresas hay obreros, trabajadores, empleados, pero no hay personas, el líder visionario debe entender esta realidad, desarrollar a las personas le retribuirá grandes beneficios a la organización y al País.

El SEI plantea el rescate de la persona en forma escalonada con una secuencia planteada en una tetralogía, en la cual se mide el grado de avance de las personas en cuatro fases y se compone de la siguiente manera: EMPLEADOTE-ASOCIADO-COLABORADOR-INTRAPRENEUR. es decir que pasa por esas etapas de ser un bulto o un recurso más en la empresa (Recurso Humano) se desarrolla hasta llegar a ser un emprendedor interno, que se siente satisfecho con lo que hace, se siente parte de la empresa y ayuda con su intelecto y su arte a la organización a ser una empresa competitiva y líder en su área.

El EMPLEADOTE: es una persona ausente, indiferente a la problemática de la organización, con un aprendizaje escaso y orientado solo a funciones parciales que su puesto requiere, y se encuentra con nosotros solo por el sueldo y las prestaciones; no le interesa en lo absoluto el desarrollo personal y profesional, aquí cada trabajador es su puesto en el departamento de la organización y le interesan solo el resultado de su departamento, cabe aclarar que no es culpable, así fue educado durante los últimos 200 años.

El ASOCIADO: en esta fase la empresa ya no es vertical ni piramidal desde el punto de vista operativo, se han identificado los procesos lógicos que sirven para entregarle un insumo, producto o servicio a un cliente interno o externo; se definen los equipos de procesos que harán posible que un trabajo sea empezado y terminado por cada uno de ellos. Surge la estructura operativa, que deja atrás la funcional, por lo que la tarea se convierte en algo más importante que la autoridad. Se identifica claramente la cadena de valor, por lo que es posible evaluar el valor agregado en base a lo que el cliente interno o externo requiere de su proveedor.

El COLABORADOR: empieza a sentir compromiso y responsabilidad hacia la empresa, ya que se le ha invitado a participar en la construcción de una fuente de inspiración filosófica (el libro de filosofía y valores); además empieza a tomar a decisiones en el área en que trabaja, y como consecuencia de lo anterior, inicio un proceso en el que ya no es ajeno ante los éxitos y fracasos de la organización, pues siente que su participación buena o mala, escasa o abundante, ha contribuido a que se den tales resultados.

El INTRAPRENEUR (emprendedor interno): es posible llegar a este estadio, solo si la empresa ha llevado adelante el trabajo en equipo y estos han logrado una madurez tal, que los convierte en células de trabajo que toman decisiones con criterios de negocio dentro de la empresa. En esta fase la estructura operativa ha sido planteada como primordial y los equipos cuentan con la madurez para empezar a trabajar como verdaderos negocios que presentan resultados operativos y financieros positivos dentro de la empresa.

El rescate de la persona es el trasfondo humanista del sistema, considerando que los procesos y las actividades dentro de las empresas las realizan las personas, entonces solo podremos transformar una organización si logramos transformar a las personas, desde el líder hasta el último colaborador. El rescate de la persona se plantea en la filosofía misma del sistema, necesitamos realfabetizar a las personas, formarlas con nuevos hábitos valores, conocimientos y actitudes y esto se puede lograr por apoyados en el ateneo que es la nueva escuela dentro de la organización.

*(Retrocede México ocho sitios en competitividad, el universal 8 de octubre del 2008)

1.4-Liderazgo “El eje principal del Sistema”

El Sistema Empresa Inteligente plantea como inicio un fuerte **liderazgo** para transformar la organización, Los gerentes o jefes como los concebimos en la era industrial, ya no caben en la era del conocimiento. Primero el director, dueño o gerente debe estar consciente de la importancia del Liderazgo, sin él, difícilmente podrá lograr los cambios que se proponga, una vez que está consiente deberá impulsar la formación de más liderazgos dentro de la organización. Si se quiere impulsar un verdadero cambio en nuestra organización debemos **liderarlo** quien así se lo proponga debe encabezar el cambio, si pensamos que con cursos y seminarios de liderazgo vamos a lograr una transformación estamos en el camino equivocado, un verdadero líder es aquel que tiene seguidores, que es respetado y querido por sus colaboradores, es un **líder providencial**. Este líder a su vez formara el mayor número posible de líderes que se necesiten en las diferentes áreas de la organización, en los equipos y en los micronegocios, estos líderes deberán pasar por una instrucción y una formación para que se formen a su vez como lideres providenciales, con lo

cual se contara con el suficiente Capital Humano para llevar a la empresa por la senda de la competitividad que tanto necesita este país.

Las tres características más importantes que debe poseer un líder providenciales son:

1. Gestionar recursos:

a) Materiales; de todo tipo desde las salas de desarrollo de capital intelectual, los cursos y la capacitación que necesiten los equipos, la tecnología y los equipos necesarios, hasta el último tornillo que necesite para que sus procesos se lleven a cabo de forma eficiente,

b) Financieros; gestionar los recursos monetarios necesarios para que todo el proceso de transformación hacia una empresa competitiva se lleve a cabo.

Siempre está pendiente de todo lo necesario para que se generen las innovaciones que le presentan los equipos de trabajo

2.- Asesora: En la parte de los procesos debe asesorar al personal, debe motivarlos a que mejoren sus procesos, conocerlos para ayudarles asesora mejores (parte operativa)

3.- Desarrolla: siempre está buscando cuales son los programas educativos y formativos que necesita los colaboradores, esta parte del liderazgo se refiere al desarrollo de la parte humana, principalmente una realfabetización en lo que se refiere a los valores, actitudes, conocimientos y habilidades necesarios para que los colaboradores desarrollen el potencial con el que cuentan. En la parte Técnica es importante que los colaboradores aprendan el manejo de las herramientas en esta era del conocimiento, el manejo de computadoras, programas y uso de internet.

Es importante que el líder visualice su enfoque, principalmente en lo que se refiere a los colaboradores; si queremos realmente ser competitivos, necesitamos enfocar nuestros esfuerzos hacia el origen del valor que son los colaboradores, necesitamos generar valor no a través de la gente, sino con la gente.

El SEI cuenta con dos herramientas que sirven para medir la gestión del líder las cuales son:

a) Evaluación colaborador-líder; la cual tiene como objetivo medir el crecimiento de las personas en su liderazgo, ésta consiste en una encuesta que se aplica a los colaboradores para que midan las características de su líder, los resultados se dan a conocer de manera pública dentro de la organización lo cual obliga a los líderes a tratar de mejorar las partes en las cuales salieron mal evaluados.

b) Evaluación de clima-organizacional; al igual que la anterior se aplica una encuesta a todos los colaboradores para medir como ha mejorado el clima organizacional.

Estas dos encuestas se aplican desde el inicio de la aplicación del SEI para ir midiendo el impacto que tiene el Sistema conforme avanza en su desarrollo.

Un líder debe desarrollar algunas características como las siguientes, si realmente quiere salir bien evaluado:

- Contribuye al prestigio, imagen y crecimiento de la Empresa
- Es congruente en su actuar, es decir, predica con el ejemplo
- Trata realmente al colaborador como cliente (es cortés, amable y le da buen trato)
- Tiene interés por la superación y el desarrollo del personal (por capacitar a sus colaboradores)
- Promueve la participación de los colaboradores en la solución de problemas del equipo impulsándolos a elaborar proyectos y mejoras

Las mejoras dentro de la organización las podemos visualizar de manera esquemática en el cuadro número cuatro. Primero necesitamos un fuerte liderazgo, para dar inicio a los trabajos con el equipo humano; para una organización que ha definido que sus raíces del valor se encuentran en su equipo humano, es de vital importancia, que invierta en su personal todos los recursos necesarios para que éste acreciente su capital intelectual, pues de ello depende que los procesos sean cada vez mejores.

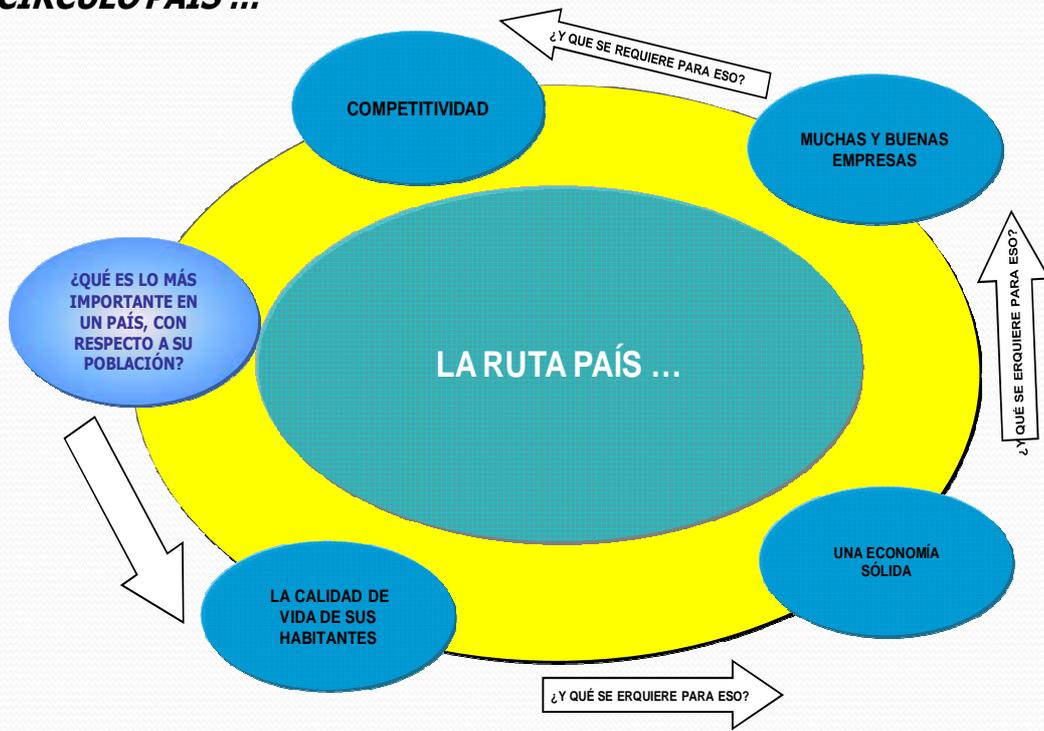
Una vez que trabajamos con el equipo humano, pasamos a analizar los procesos el cual es causa de que la empresa tenga o no clientes. En realidad, la calidad y la cantidad de clientes que tiene una empresa, depende de sus procesos. Por todo lo anterior, debe ser de gran preocupación para la empresa, diseñar, mantener y desarrollar su proceso básico, los procesos deben ser detonados por un cliente externo o interno que les dé vida; un proceso que no parte de un cliente, no tiene sentido; cuando más, servirá para hacer bien lo que no debe hacerse. Así, si queremos clientes rentables, necesitamos procesos efectivos y eficaces; los clientes son entonces, efecto de los procesos. Clientes satisfechos y contentos tienen un impacto positivo en los indicadores financieros de la empresa, a este ciclo le llamamos ciclo de negocio total, iniciando con un fuerte liderazgo.

Country / País	Ranking 2008	Score 2008	Ranking 2007	Change Cambio
USA / EE.UU.	1	100.00	1	→
Singapore / Singapur	2	99.33	2	→
Hong Kong / Hong Kong	3	94.96	3	→
Switzerland / Suiza	4	89.66	6	↑
Luxembourg / Luxemburgo	5	84.40	4	↓
Denmark / Dinamarca	6	83.85	5	↓
Australia / Australia	7	83.50	12	↑
Canada / Canadá	8	82.85	10	↑
Sweden / Suecia	9	82.46	9	→
Netherlands / Holanda	10	80.48	8	↓
Norway / Noruega	11	79.52	13	↑
Ireland / Irlanda	12	77.64	14	↑
Taiwan / Taiwán	13	77.36	18	↑
Austria / Austria	14	75.03	11	↓
Finland / Finlandia	15	75.03	17	↑
Germany / Alemania	16	74.74	16	→
China Mainland / China Continental	17	73.76	15	↓
New Zealand / Nueva Zelanda	18	73.37	19	↑
Malaysia / Malasia	19	73.20	23	↑
Israel / Israel	20	72.41	21	↑
United Kingdom / Reino Unido	21	71.90	20	↓
Japan / Japón	22	70.03	24	↑
Estonia / Estonia	23	69.65	22	↓
Belgium / Bélgica	24	68.75	25	↑
France / Francia	25	66.01	28	↑
Chile / Chile	26	64.17	26	→
Thailand / Tailandia	27	63.10	33	↑
Czech Republic / Rep. Checa	28	62.25	32	↑
India / India	29	60.62	27	↓
Slovak Republic / Eslovaquia	30	59.36	34	↑
Korea / Corea	31	58.88	29	↓
Slovenia / Eslovenia	32	57.90	40	↑
Spain / España	33	57.51	30	↓
Jordan / Jordania	34	56.73	37	↑
Peru / Perú	35	56.28		
Lithuania / Lituania	36	56.23	31	↓
Portugal / Portugal	37	54.66	39	↑
Hungary / Hungría	38	52.93	35	↓
Bulgaria / Bulgaria	39	51.39	41	↑
Philippines / Filipinas	40	50.48	45	↑
Colombia / Colombia	41	50.40	38	↓
Greece / Grecia	42	48.76	36	↓
Brazil / Brasil	43	48.58	49	↑
Poland / Polonia	44	47.99	52	↑
Romania / Rumania	45	47.55	44	↓
Italy / Italia	46	46.92	42	↓
Russia / Rusia	47	45.74	43	↓
Turkey / Turquía	48	45.54	48	→
Croatia / Croacia	49	45.20	53	↑
Mexico / México	50	43.82	47	↓

Fuente: instituto para la innovación, calidad y competitividad

Cuadro 1

CÍRCULO PAÍS ...



Cuadro No.2

CÍRCULO EMPRESA ...

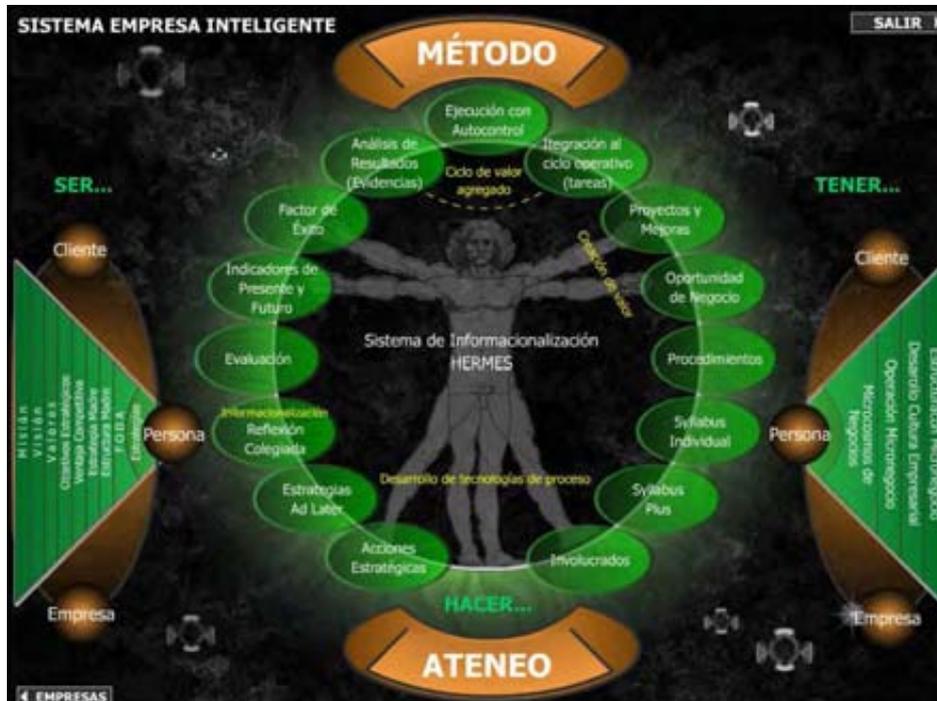


Cuadro No. 3



Cuadro 4

2.- LAS DOS MEGA-HERRAMIENTAS DEL SISTEMA: EL ATENEO Y EL MÉTODO



2.1.- EL ATENEO: LA NUEVA ESCUELA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Esta nueva escuela dentro de la organización busca la formación y transformación integral del Equipo Humano en sus valores, habilidades, conocimientos y actitudes, tanto de líderes como de colaboradores, cambiando la cultura dentro de la organización, sin embargo esta institución es muy *sui géneris*, ya que se trata de una escuela en la que no hay profesores, ni administración, ni siquiera directivos, simplemente existe un personaje que se llama “Líder del desarrollo de Capital Intelectual”, esta persona se encarga de que la enseñanza y el aprendizaje vayan acorde con las necesidades, tanto de la empresa como de las personas que laboran en ella, de forma independiente y por equipo.

Este nueva escuela puede establecerse en todo tipo de empresas: públicas y privadas, medianas grandes y pequeñas, en el caso de las medianas y grandes el Ateneo se conforma como una Universidad dentro de la organización, nuestro empresa el Bufete Empresa Inteligente ofrece el servicio de la creación de Universidades Empresariales, ya que cuenta con el conocimiento y la experiencia para hacerlo. En el caso de las pequeñas empresas pueden firmar convenios con instituciones para que les profesionalicen y preparen a su equipo humano.

Definimos al Ateneo como: *Poderosa escuela de aprendizaje y autoaprendizaje , cuya meta final es que la persona aprenda trabajando y trabaje aprendiendo en su lugar mismo de trabajo, logrando GENERAR, ESTRUCTURAR Y DIFUNDIR conocimiento útil para el logro de la MISIÓN-VISIÓN de la organización.*

a).- La Educación en la nueva era del conocimiento

La filosofía del Ateneo de la empresa inteligente se apoya fuertemente en la escuela de aprendizaje constructivista, debido a que en la búsqueda de la creación de nuevo valor, es necesaria una estructura de aprendizaje que lleve al individuo a la construcción de nuevo conocimiento, a partir de su realidad personal, laboral, social y cultural.

El aprendizaje constructivista mantiene un enfoque en el que el individuo no es un mero producto del ambiente que lo rodea, ni un simple resultado de sus potencias internas, sino una construcción de nuevo conocimiento que se va produciendo en la cotidianidad como resultado de una fuerte interacción entre estos dos factores, el aprendizaje constructivista sostiene que el conocimiento no es una copia de la realidad sino una reconstrucción de esta, a partir de conocimientos previos en conjunción del medio que lo rodea.

Escala hacia el aprendizaje constructivista

- 1- Ausencia total de inversión en la gente.** En esta primera etapa se encuentran la mayoría de las empresas mexicanas, las cuales dedican todo el tiempo de los trabajadores a la operación del día a día, no invierten un centavo, ni tiempo en capacitación.
- 2- Adiestramiento.** En este nivel, se le da una preparación súper básica, en donde se adiestra al trabajador para que desempeñe las labores para los que fue contratado, o para que opere o maneje mejor los equipos nuevos, buscando la empresa que se genere un mayor rendimiento por parte del colaborador.
- 3- Entrenamiento.** En este paso la adquisición de conocimientos se combina con el involucramiento directo del maestro en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Aunque de una manera débil, ya existe concurso del intelecto del individuo que aprende.
- 4- Capacitación.** En este nivel, el aprendizaje gira alrededor del intelecto del individuo, sin embargo, se logra el desarrollo no solo de conocimientos, sino de habilidades que lo hacen "capaz" de enfrentar a su circunstancia de una manera razonablemente aiosa.
- 5- Educación.** En este caso, la enseñanza , abarca no solo conocimientos y habilidades, sino también actitudes que le ayudan al aprendiz a asumir con mayor seguridad los retos de la vida cotidiana
- 6- Desarrollo del Capital Intelectual.** Es el nivel máximo en que se puede desarrollar a una persona, pues al incluir los VALORES, el individuo desarrolla una formación integral que le permite enfrentar con plena seguridad los retos de la Vida y el Trabajo de la nueva era del

conocimiento. Es en este momento cuando el individuo es capaz de generar DE MANERA CONSCIENTE NUEVO CONOCIMIENTO.

b.- Las bases de esta nueva escuela dentro de la organización

El SEI plantea un modelo de educación centrada en los procesos de las organizaciones con enfoque al cliente y criterio de negocio, desde el punto de vista de las empresas, pudiéramos decir que cultura organizacional, es la manera cómo se hacen las cosas en la organización, la parte más íntima, más pequeña de la cultura organizacional, es la acción. al ser la acción, la parte más íntima de la empresa, si se quiere realmente un cambio en la organización, se debe trabajar el genoma, para lograr una verdadera transformación en la empresa. por lo anterior, si realmente queremos lograr un cambio en el ser de la organización, una transformación, entonces tenemos que impactar en el genoma, en la célula de la empresa; debemos modificar la acción que hace el colaborador.

La manera más efectiva de lograr lo antes señalado, es mediante la educación efectiva, a través del desarrollo del capital humano, para que éste impacte en el desarrollo del capital estructurado, y éste a su vez lo haga con el capital intelectual, y así, impactar finalmente el capital de clientes.

Realmente es alarmante la poca capacitación que se da en las empresas mexicanas, según INEGI, en México sólo el 30% (ver cuadro) de las empresas, brindan alguna capacitación a sus integrantes; considerando las Universidades e Institutos de capacitación superior, es decir, 7 de cada 10 trabajadores mexicanos, no reciben una sola letra de capacitación, con lo cual, prácticamente tienen cancelada la posibilidad de lograr un cambio importante en su vida laboral.

Además de lo anterior, para los trabajadores mexicanos, ésta se encuentra totalmente desenfocada; otorgándoseles una capacitación a parches que no forma al individuo de manera integral, para colmo de males la escasa capacitación que se brinda está orientada a la inmediatez, "capacitación para el puesto", donde lo que se busca es que el individuo aprenda estrictamente las destrezas necesarias para realizar su trabajo, desde el punto de vista técnico-motriz, ignorando totalmente la parte humana y trascendental de la persona.

Por todo lo anterior, en el Sistema Empresa Inteligente, creemos que este tipo de capacitación está agotado, pues responde a las necesidades de un tipo de organización que se encuentra cuestionada en todos los aspectos, capacitar para las funciones y para el puesto, es ir en la ruta contraria a las demandas del mundo moderno, en el que los esfuerzos deben enfocarse al proceso y a las actividades reales que realiza nuestro equipo humano y que recibe el cliente.

Nuestra propuesta consiste en que, la educación se enfoca a hacer conciencia en el aprendizaje sobre la efectividad, eficacia y eficiencia de los procesos, con una clara orientación al cliente, y con criterios de negocio

c).- El desarrollo del Capital intelectual

Desde la perspectiva del Sistema de generar capital humano para el país, nos enfrentamos a una realidad que debemos atender:

Primero, el sistema educativo mexicano, nos forma para integrarnos al sector productivo, como integrantes de sistemas ya establecidos, donde debemos asumir un papel absolutamente pasivo en el quehacer laboral, y el empleo se reduce a aprender métodos y procedimientos simples, que en pocos meses se dominan, pero, con ellos debemos de trabajar, prácticamente el resto de nuestra vida laboral. Lo anterior no sería problema si la creación y expansión de empresas, llevara el paso del crecimiento de la demanda laboral, sin embargo, las empresas que permiten este tipo de trabajo son cada día menos, con la consecuente expulsión de trabajadores.

Por lo tanto el planteamiento es: reeducar a la gente en las organizaciones de manera completa no solo en conocimientos y habilidades, sino también valores y actitudes ante la vida y el trabajo, solo de esta manera el individuo es capaz de generar, de manera consciente nuevo conocimiento y nueva tecnología.

El desiderátum del Ateneo de la Empresa Inteligente es lograr llegar a la etapa más alta del desarrollo humano, logrando formar al hombre libre y pensante que le falta a las organizaciones y al país para poder lograr la competitividad que tanta falta nos hace, en la era del conocimiento el trabajar con el músculo de la gente sin utilizar su intelecto y su arte, sólo nos lleva a resultados mediocres y con un alto costo; si utilizamos la mente y el espíritu de nuestros colaboradores en nuestros procesos y nuestras actividades los resultados serían evidentes.

Necesitamos desarrollar nuestro capital humano y el planteamiento es que sólo lo vamos lograr en las empresas públicas y privadas en donde se encuentran los colaboradores; el sector educativo mexicano no está preparado para ayudar a las organizaciones a dar este paso, éste lo debe dar la misma organización, los líderes de las organizaciones deben pensar en la manera de desarrollar a sus colaboradores para lograr el mayor provecho para todos.

El Ateneo se convierte en una poderosa herramienta de transformación organizacional que nos permite desarrollar el Capital Humano, que éste a su vez se transforme en Capital Estructurado en el trabajo cotidiano de la empresa, dando como resultado la siguiente fórmula:

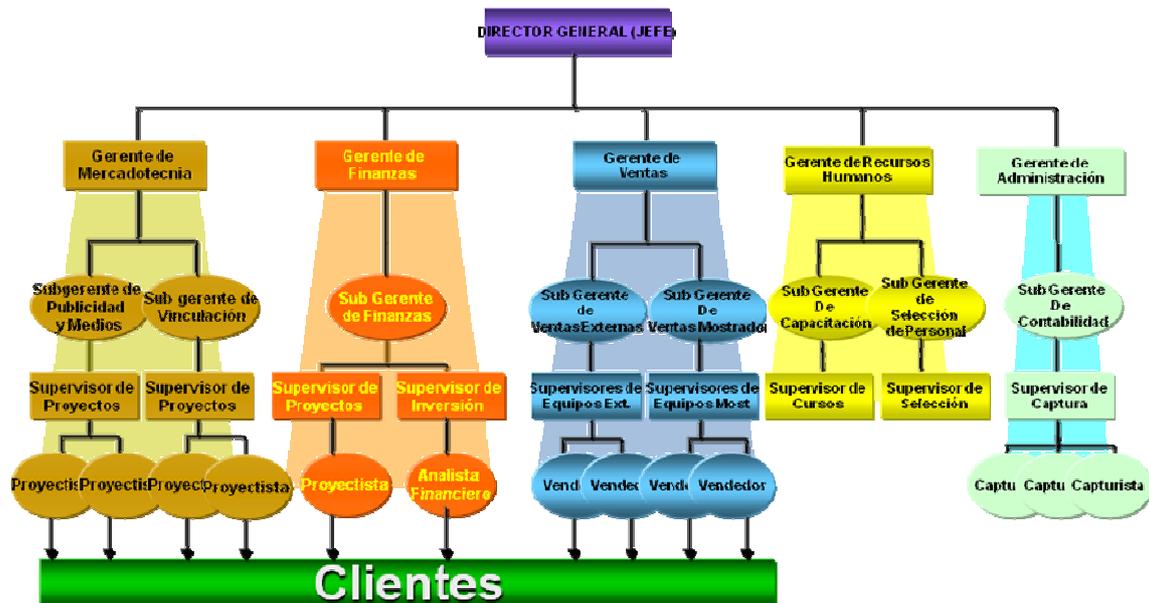
CAPITAL HUMANO + CAPITAL ESTRUCTURADO = CAPITAL INTELECTUAL

2.2- El Método de implementación del Sistema Empresa Inteligente

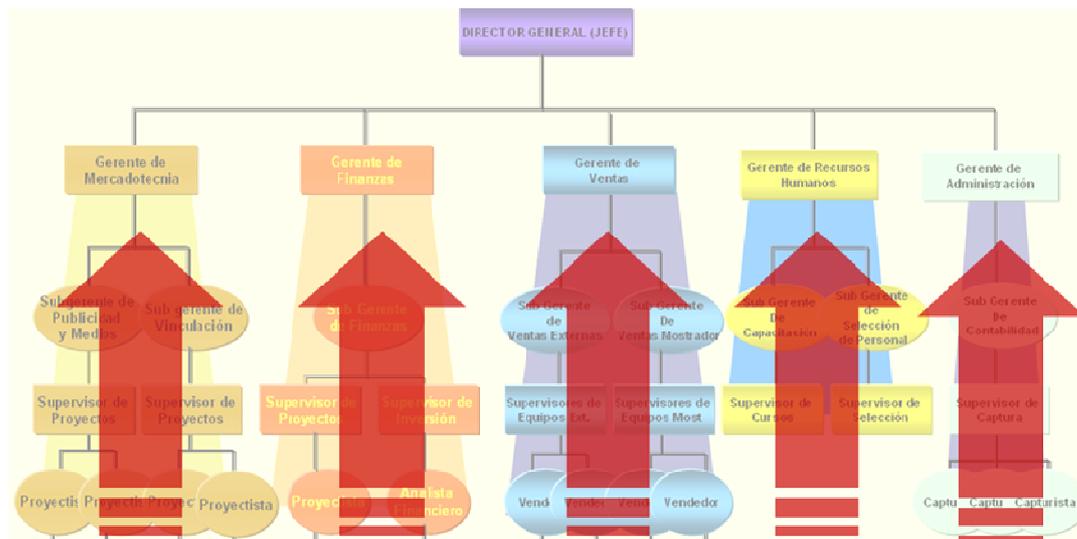
a).- Su Majestad el Proceso

En el SEI, la palabra clave para poder tangibilizar la competitividad en la empresa es: proceso, el cual definimos de la siguiente manera “conjunto de actividades humanas, ordenadas en forma sistemática, que transforman insumos en rendimientos de mayor valor”, éstos deben estar enfocados al cliente, deben ser efectivos, eficaces y eficientes. Cuando logramos procesos con dichas características, obtenemos productos y servicios que realmente satisfacen a nuestros clientes; clientes satisfechos generan más ventas y por lo tanto mejoran los resultados de la organización.

En el organigrama tradicional de cualquier empresa no aparece el cliente por ningún lado, el enfoque al cliente es puro rollo, a continuación un ejemplo:



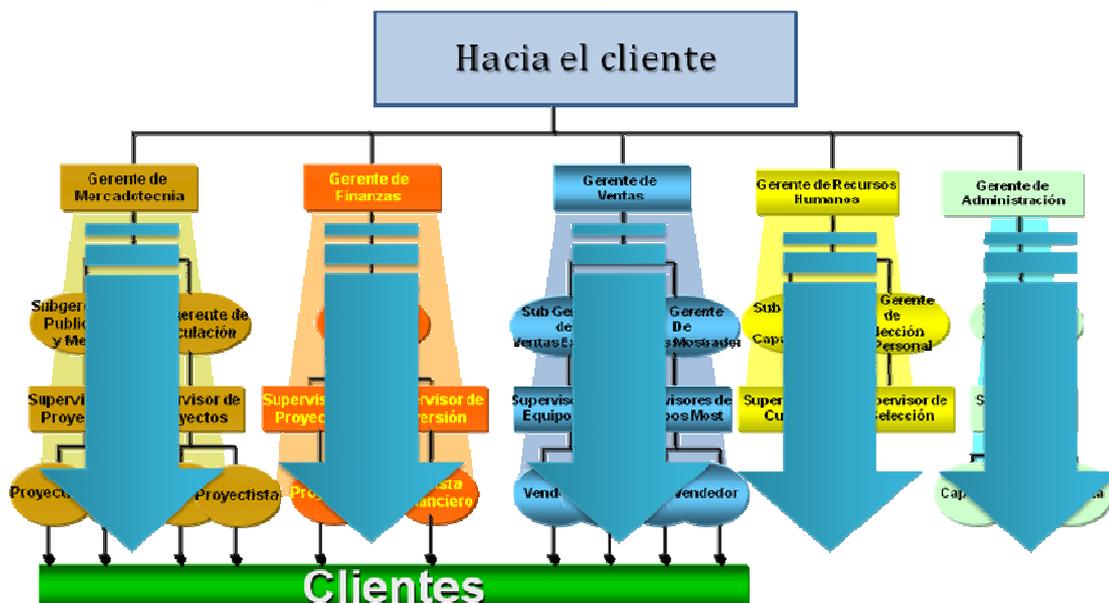
La organización por departamentos o funciones crea una jerarquía funcional generando abundantes pugnas internas, mala comunicación y una coordinación deficiente; sólo recordemos cuando vamos a solicitar algún producto o servicio y nos encontramos con un entramado burocrático, en el que nos hacen perder el tiempo, aún cuando vamos a pagar por ello y a dejar utilidad en la empresa, y la razón por lo que sucede eso, es porque las empresas están orientadas al jefe y no al cliente.

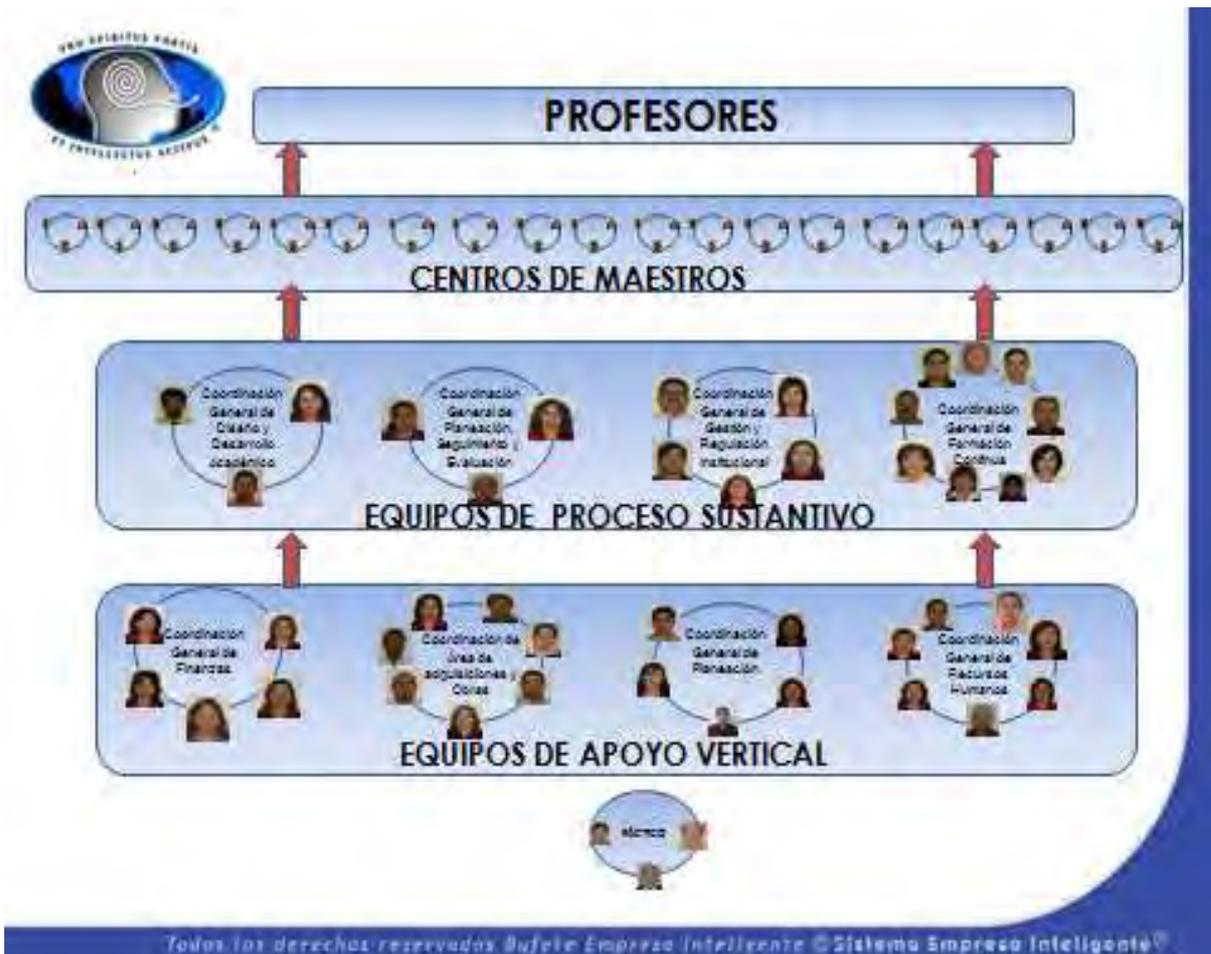


Hacia los **JEFAZOS**... distrayendo el flujo de valor que debería ser hacia el **CLIENTE**...

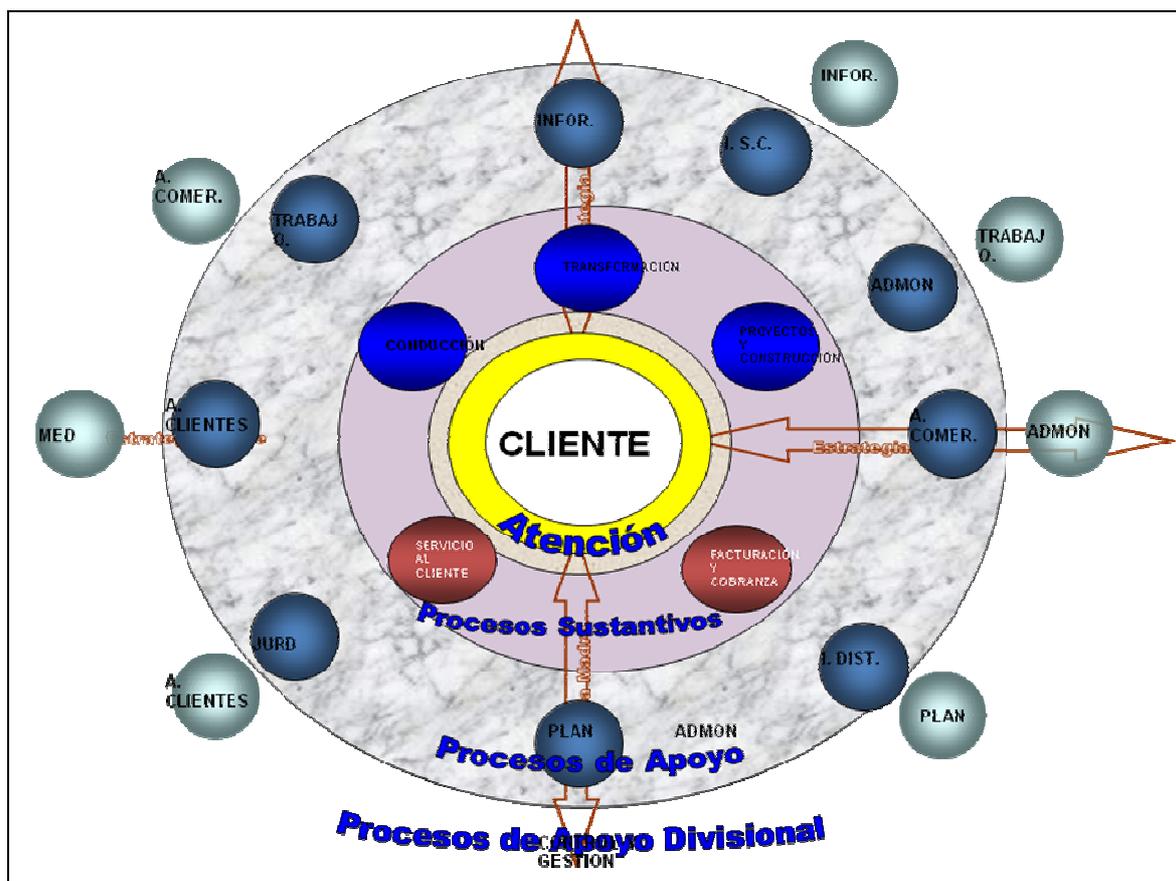
En el Sistema Empresa Inteligente planteamos una nueva estructura organizacional llamada Estructura Madre en la cual re-direccionamos el flujo de valor:

Re-direccionamos el flujo de valor funcional:





Aquí, mostramos el trabajo que se hizo en el Centro Pedagógico del Estado de Sonora; un ejemplo de cómo se estructura una organización enfocada al cliente, La empresa tradicional, estructural y pragmáticamente, se encuentra orientada al jefe; la Empresa Inteligente, rompe estas estructuras y paradigmas, al trabajar y enfocarse REALMENTE al cliente de la empresa.



Otra muestra, es el trabajo realizado en una División de la Comisión Federal de Electricidad

Las siguientes definiciones nos permiten aclarar algunos conceptos que intervienen en los procesos:

CLIENTE: Personas que en forma directa, o a través de organizaciones, constituyen la razón de ser de la Empresa Inteligente. El cliente detona el verdadero cambio en las relaciones laborales que se dan en el interior de la empresa para agregar y crear el valor tangible que se busca en la empresa, y que le da vida a la misión de la empresa.

CLIENTE EXTERNO: Es quien con sus solicitudes, detona las actividades que se realizan en la organización; a quien finalmente van dirigidos los esfuerzos; es quien, al adquirir el producto o servicio da su aceptación de lo que la organización le entrega; su perfil, está definido en el LIBRO DE FILOSOFÍA Y VALORES.

CLIENTE INTERNO: En la cadena de valor, es quien se encuentra dentro de la organización y está en medio de quien entrega el producto o servicio y el cliente externo.

MISIÓN: Es el valor supremo de la organización; es el propósito de ésta; es la razón de ser de los quehaceres de los integrantes de la empresa.

La Misión justifica la existencia misma de la organización, pues lo que plantea es la satisfacción de las necesidades y/o deseos últimos del cliente.

En este concepto se encuentra la piedra angular, que divide el enfoque de la empresa piramidal y la nueva organización, ya que en la Misión se encuentra el enfoque al cliente, y éste constituye el punto de partida de toda la filosofía, estructura y operación del Sistema Empresa Inteligente.

Detonantes de valor: La Misión, como se ha mencionado, constituye el valor Supremo de la empresa, sin embargo, los clientes se acercan a la organización en búsqueda de valores más tangibles, que detonan una serie de actividades, por parte de los integrantes de la institución.

A estos valores tangibles, se les denomina detonantes de valor. Entonces, cada detonante de valor, puede activar un proceso o una serie de procesos, independientemente de si resultan pequeños o cortos; son detonados directamente por el cliente.

Acciones, La ACCIÓN es la célula, la parte fundamental de los procesos, por lo tanto, el conjunto de acciones que componen un procedimiento son las que realmente describen el COMO se realiza una actividad de nuestro proceso; es la parte mas pequeña del quehacer de la organización.

En el SEI, los procedimientos no se estructuran en pasos, pues éstos representarán el acatamiento que el trabajador hace de algo que se le ordena que haga.

Si queremos ubicar a una organización en el camino de la competitividad, debemos redefinir su estructura operativa, para que realmente esté enfocada al cliente, que es la razón última de la existencia de las empresas, necesitamos entender que los procesos son la piedra angular sobre las que se sostienen todas las empresas: micro, medianas y grandes. Para lograr esto, necesitamos visualizar con claridad cuál es el valor que le entregamos al cliente, y la única manera de hacerlo es mejorando e innovando nuestros procesos, procedimientos, acciones y actividades, para eso necesitamos también definir el perfil de los líderes y colaboradores que se necesitan. Por esa razón en el Sistema Empresa Inteligente le llamamos su "Majestad el proceso".

b).- Las Herramientas del Sistema: El Syllabus, la matriz Cliente-Proveedor, el Syllabus Plus, los indicadores, los Procedimientos.

Definimos como **Syllabus**: las actividades que realizan cada uno de los colaboradores en una organización, escritas por ellos mismos, creando con esto un sentido de pertenencia a la organización y a la mejora de los procesos. En la filosofía del SEI, entendemos que si se quiere mejorar una organización, se deben mejorar sus actividades; por lo tanto, cuando hablamos de desarrollar en la persona valores, habilidades, actitudes y conocimientos, así como proveerla de tecnología, herramientas, sistemas, etc., lo que se está buscando es mejorar la actividad, es muy difícil pretender cambiar a una persona, sin embargo sí es muy posible cambiar y mejorar sus actividades.

El enfoque se da hacia la actividad, porque ésta, está íntimamente ligada a la persona, es decir, no puede concebirse una actividad sin una persona que le de vida; cosa que sí ocurre con la función, la función existe “contigo y sin tí”; la actividad existe sólo si hay una persona realizándola; la función “está”, si se cumple o no se cumple, de todas maneras existe, la actividad “es”, si no se realiza, simplemente no existe. El cliente, que es nuestra razón de ser no recibe de nosotros funciones; recibe actividades. se muestra ejemplo al final del Capítulo.

La Matriz Cliente-Proveedor: es una “fotografía” que muestra el estado actual de cosas que se dan en los procesos de la empresa. Es algo que ya está allí, lo único que, como equipos estamos haciendo, es “tomar conciencia” de la manera como estamos agregando valor al proceso y al cliente final, los “servicios de salida” que le estamos proporcionando al cliente, son producto de una negociación, donde él, el cliente, le dice a su proveedor, lo que requiere para entregar el producto o servicio de manera feliz al cliente final.

En la fase final, el Sistema Empresa Inteligente plantea la necesidad de sustituir los nodos basados en la relación departamental, superior-subalterno de la organización piramidal, por otros basados en la relación cliente-proveedor, lo anterior enfocado siempre a la estructura operativa de la empresa, es decir, la estructura funcional permanece “oficialmente”, pero, en la perspectiva operativa, la organización se desbarata en pequeñas unidades de negocio (micronegocios), trabajando en forma de red, donde las relaciones laborales se representan por los servicios que los micronegocios proveedores dan a los micronegocios clientes y al cliente final.

En este nivel, el sentido de las relaciones laborales, cambia dramáticamente de sentido, al dejar de estar orientados al jefe, para orientarse realmente al cliente, en realidad, el jefe desaparece prácticamente de la organización, y su presencia en ella sólo se justifica si apoya con asesoría, gestión y desarrollo a sus colaboradores, es en este momento, cuando realmente el jefe se transforma en líder, asesor o maestro de la empresa.

En este momento la evolución de los equipos de trabajo, ha llegado a su máxima expresión, pues se diseñan, estructuran y operan como verdaderas empresas internas, donde la praxis es absolutamente igual a la de cualquier pequeña empresa a mercado abierto.

El Syllabus Plus: representa la síntesis de los servicios solicitados por los clientes externos e internos, a un equipo proveedor, en la filosofía de la empresa inteligente, se plantea el liderazgo providencial, cuyo quid se centra en el servicio en dirección al cliente final. En virtud de lo anterior, el syllabus plus sintetiza la aportación que realiza un equipo en la estructuración y generación del valor que detona el cliente, al solicitarnos un producto o servicio.

El Syllabus Plus es el resultado natural de los servicios que los equipos clientes solicitan al equipo proveedor, por lo tanto el Syllabus Plus se estructura a partir de la matriz de actividades, las actividades representadas en el Syllabus Plus son recogidas, en primera instancia, por el líder del

equipo, en una reunión de Parnaso; sin embargo, estas actividades negociadas, deben ser consensadas y aprobadas por los integrantes del equipo proveedor.

Los Indicadores de la Empresa Inteligente: Estos indicadores, dentro del Sistema de empresa Inteligente, se les considera INDICADORES DE PROCESO, debido a que el resultado que califican es contributivo para resultados más estratégicos y objetivos. Los indicadores de Futuro son operativos, y califican únicamente a uno de los tres principales actores que hacen posible la existencia de la organización; éste es el Colaborador.

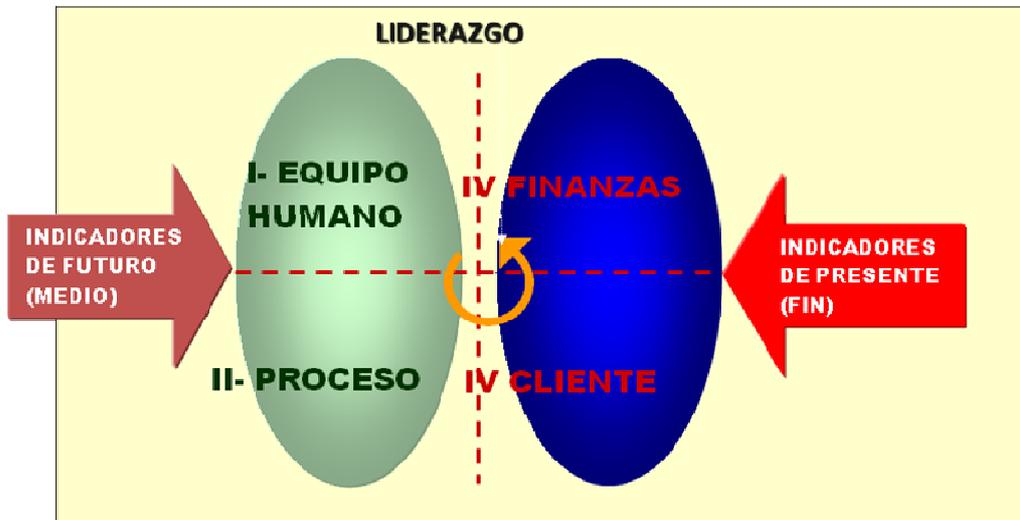
Ha constituido un grave error, transitar en un solo riel, en cualquiera de sus formas, esto es, tan malo es atender únicamente el proceso, como calificar solamente los resultados, es por lo anterior que en el Sistema de Empresa Inteligente, se busca atender el proceso para lograr el aprendizaje constructivista, sin descuidar los resultados, que hacen posible la subsistencia y desarrollo de la organización.

En el Sistema, se plantean dos tipos de INDICADORES:

- ✓ INDICADORES DE PRESENTE
- ✓ INDICADORES DE FUTURO

Los cuadrantes **I** y **II**, son denominados ELEMENTOS DE PROCESO, ya que son los que potencian los resultados de la empresa. Estos cuadrantes se miden en términos de INDICADORES, llamados DE FUTURO, pues se ubican como la POTENCIA DE LA EMPRESA para obtener resultados; también se les llama INDICADORES DE PROCESO, pues son un medio para lograr los fines de la empresa.

Los cuadrantes **III** y **IV** son denominados ELEMENTOS DE ACCIÓN, ya que en ellos se manifiesta la potencia de la empresa; y constituyen en sí mismos los resultados de la organización.



Indicadores de presente:

1. Ventas.
2. Grado de Satisfacción del Cliente
3. Participación de Mercado
4. Recuperación de Cartera
5. Liquidez
6. Rentabilidad.
7. Solvencia
8. Crecimiento de Capital

Indicadores de futuro:

1. Rescate de la persona "Liberatio"
2. Desarrollo de valores humanos
3. Nivel de liderazgo
4. Calidad de Vida (Clima Organizacional)
5. Evaluación Cliente Externo y Cliente Interno
6. Mejora continua (Creatividad e innovación)
7. Mejora discontinua (Creatividad e innovación)
8. Avance en alfabetismo funcional (Colaborador del conocimiento)
9. Avance en Ateneo
10. Avance en el conocimiento del CHIEI
11. Desarrollo de la Cultura Competitiva

Los procedimientos constituyen la célula de la operación de una organización, partiendo de la premisa de que el éxito o el fracaso de las instituciones, depende de la sumatoria de los pequeños yerros o pequeños aciertos que se van acumulando en el transcurso del tiempo, podemos afirmar, por lo tanto, que el devenir de la empresa, depende entonces, de la forma como se lleven a cabo los procedimientos.

De acuerdo al concepto de cultura organizacional, que se expresa en términos de: “la forma de cómo se hacen las cosas en una empresa”, es evidente que los procedimientos son la sustancia misma de la vitalidad o decadencia de una organización, los procedimientos son las acciones que hacen posible que el trabajo que se realiza sea productivo, de calidad, competitivo y tangibilice la posibilidad de obtener el liderazgo de mercado.

El mito de la mejora continua desaparece, solamente cuando se tiene conciencia, conocimiento y metodología para lograr la evolución en la manera de hacer las cosas, es decir, cuando se administran efectivamente los procedimientos, en el pensamiento de la empresa inteligente, cada colaborador elabora sus procedimientos, pudiendo recibir todo tipo de apoyo en términos de gestión, capacitación y asesoría, por parte de sus dirigentes, pero él y sólo él, debe realizarlos, pues de otra manera, simplemente son inútiles para la verdadera mejora continua.

c).- La Herramienta *Hermes* “La Tangibilización del Capital Humano”

El uso de las tecnologías de la información es una necesidad urgente de todas aquellas organizaciones que no se quieren rezagar en la era del conocimiento, no utilizarlas significa que nos encontramos todavía en el umbral de la era industrial, y que solo será cuestión de tiempo para que desaparezca una organización al quedarse rezagada en la carrera de la competitividad, las empresas que no utilizan las herramientas tecnológicas actuales, desperdician el talento de la gente, que al no hacer uso de ellas generalmente alentan los procesos productivos y de servicios que ofrecen a sus clientes, con la consiguiente pérdida de valor para la organización.

Se ha creado un software que administra el conocimiento y valor generado dentro de la organización que busca implementar el Sistema Empresa Inteligente, llamado *Hermes*, el cual nos sirve para analizar y medir estadísticas, para contabilizar las diversas evaluaciones, el registro de los Syllabus, Procedimientos, Proyectos de mejora, Reuniones y demás elementos del SEI, se creó debido a la necesidad de hacer más sencillo y catalizar el cambio de paradigmas dentro de la organización, ya que esta poderosa herramienta, es la que ayuda a sus integrantes a trabajar de manera dinámica en el día a día de una organización que genera valor de manera sistemática.

El HERMES nos proporciona información a tiempo real para la toma de decisiones efectiva, eficaz y eficiente en todos las áreas de la organización; sin embargo, mas allá de ser únicamente una herramienta de información el HERMES es un subsistema de comunicación que permite que la organización sea UNA y ÚNICA.

d).- Tecnología y Liderazgo

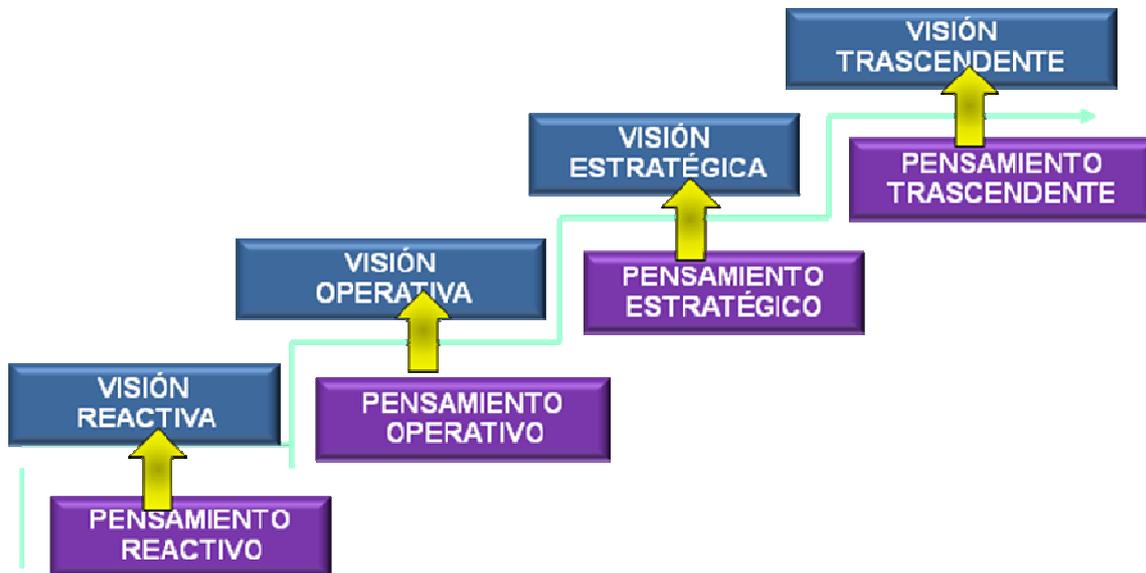
El flujo de la información en la era del conocimiento, está enfocada a la utilidad real, fluye en todos los sentidos , en la empresa inteligente se habla de informacionalización que significa “información en movimiento”, es decir, es información “viva”; que se puede enriquecer, hacer más grande, sintetizarse, enviarse, recibirse etc. Todo lo anterior a tiempo real.

La informacionalización puede ser acerca de:

- + clientes
- + colaboradores
- + procesos
- + proveedores
- + competencia
- + comunidad
- + socios
- + etc.

Actualmente, las organizaciones tanto públicas, como privadas deben ser manejadas en una combinación de personas y herramientas de información, de esta manera las personas participan en el proceso de información, toman decisiones y manejan recursos de manera acertada, por lo anterior los líderes no deben ignorar a la gente en sus empresas, pero tampoco deben desdeñar el papel que juega la tecnología de la información en la nueva era de los negocios. Un liderazgo fuerte debe presentar resultados, el uso de la tecnología es un gran aliado para lograrlo.

e).- Hacia la Dirección Trascendente



El pensamiento reactivo es de aquellos dirigentes que reaccionan de acuerdo a los problemas que se presentan ya sea de la organización o del mercado o de cualquier otro problema.

El pensamiento operativo son los dirigentes que se dedican a la operación de la empresa, se dedican a resolver los problemas del día a día.

El pensamiento estratégico es aquel que implementa estrategias mas allá de la operatividad, es decir que planea todos los pasos que se dan en la empresa.

Por lo anterior, de un pensamiento operativo, jamás saldrá una planeación estratégica y mucho menos una dirección trascendente, esto explica el porqué, muchas empresas tienen años y años realizando “planeación estratégica” y no salen de lo mismo, en realidad están haciendo, en el mejor de los casos, planeación operativa.

La dirección trascendente maneja una estrategia general, la cual se define en términos generales de la siguiente manera:

Transformar y mantener una organización enfocada al cliente con equipos de trabajo agrupados en torno a un proceso que atienda de principio a fin cualquier tipo de servicio que sea solicitado, con criterios de micronegocio en constante desarrollo y con resultados económicos para garantizar su crecimiento.

Si realmente se quiere subir al tren de la competitividad mundial, las organizaciones mexicanas deben liderarse de esta manera, no con un pensamiento de corto plazo sino con una dirección que trascienda mas allá de una generación, para conservar los empleos y la riqueza del País, las Visiones ya no deben ser de papel, o adornar las entradas de los edificios públicos y de las

empresas sin una utilidad real. La Visión debe una poderosa herramienta, un megaobjetivo para los dirigentes, la cual deben de cumplir de manera escrupulosa.

El pensamiento trascendente es de aquellos que piensan en el futuro en las generaciones que vendrán, logrando la Dirección Trascendente que consiste en dirigir una organización en base a su MISIÓN – VISIÓN, con la participación de TODA la gente que la integra

Ejemplo de Syllabus

Nombre completo de la persona

Guadalupe Haydeé Mascareño Gallegos



Posición de apoyo: Asesora Técnica Pedagógica

Micronegocio: Centro Pedagógico del Estado de Sonora (CEPES).

Área: Coordinación General de Formación Continua



Fecha de elaboración: 22 de enero de 2008

MISIÓN: "Generar y coordinar los procesos académicos y administrativos de las Instituciones Formadoras de Docentes, a través de un sistema integral, eficaz y eficiente, con identidad propia; estando a la vanguardia en la formación y desarrollo profesional de docentes, fomentando los valores, principios y lineamientos que contribuyan al logro de la Calidad Sonora en Educación".

COMPROMISO DE LA POSICIÓN DE APOYO: Contribuir en el logro del propósito general de la formación continua en el estado, el cual está establecido en el PREFECMS y se expresa en los siguientes términos "Regular y mejorar el servicio de formación continua en la entidad, con la finalidad de desarrollar las competencias profesionales de las y los docentes, mediante la consolidación de un sistema estatal de formación docente que articule los servicios de formación continua que ofrecen los diferentes sectores en la entidad, para diversificar la oferta ampliando las oportunidades de formación para los profesores y avanzando hacia el nuevo modelo de formación continua en los dos campos formativos: dentro y fuera de la escuela, con el fin de mejorar los logros educativos en el Estado".

SYLLABUS DE ACTIVIDADES

Agregan Valor:		No agregan Valor:	
Dar acompañamiento y seguimiento al colectivo de valoradores de los trayectos formativos en los Centros de Mestros (CdM)	<input checked="" type="radio"/>	Llevar control escrito de las acciones de los TGA (Minuta)	<input checked="" type="radio"/>
Participar en el desarrollo de talleres para el conocimiento y uso de los cuadernos de estrategias.	<input checked="" type="radio"/>	Conformar la base de datos de los TGA 2007-2008	<input type="checkbox"/>
Formar facilitadores que conforman el equipo técnico estatal en el desarrollo	<input checked="" type="radio"/>	Capturar en gran parte la base de datos de los TGA 2007-2008	<input checked="" type="radio"/>

de los Talleres Gnerales de Actualización (TGA)			
Revisar materiales (Guía del facilitador, descripción del curso, material del participante o antología) en alguno de los Cursos Estatales de Actualización (CEA)	○	Elaborar y poner en marcha un taller breve surgido de la demanda específica de alguna escuela.	D
Coordinar y formar a los facilitadores de alguno de los CEA en la primera fase de su desarrollo.	○		
Participar en los proceso de logística para la fase de formación de facilitadores de los CEA.	○		
Participar en todas la reuniones programadas para la comisión estatal de diseño, selección, desarrollo y seguimiento, destinadas la conformación de oferta estatal de formación continua.	○		
Participar en todas la reuniones programadas para la comisión estatal de diseño, selección, desarrollo y seguimiento destinadas a la elaboración de documentos (Guías y Estartegias para el facilitador) que son sustento en el desarrollo de los TGA y CEA	○		
Participar en el equipo técnico de FC para el desarrllo de reuniones-talleres formativos a los coordinadores de los CdM	○		
Participar, como parte de la comisión, en la elaboración del Programa Rector Estatal de Formación Continua.	○		
Participar como parte del equipo de Formación Continua, en la contrucción de agendas para elaborar y trabajar el PRFCMS	○		

Hacer lectura de algunos materiales bibliográficos que se utilizan dentro de la formación continua.	○		
---	---	--	--

Recursos de Capital Intelectual:	
Actuales:	Faltantes:
1. Conocimiento sobre los procesos de acompañamiento	Conceptos unificados sobre los procesos de acompañamiento desde los diferentes programas
2. Sobre el asesoramiento en el taller como modalidad de trabajo	
3. Sobre los procesos de evaluación y seguimiento	Procesos actualizados
4. Sobre las bases legales y filosóficas de la educación y todo lo referentes a los procesos de formación continua	Diplomados, maestrías, cursos en línea
5. Sobre los materiales propios de la formación continua	
6. Estrategias y técnicas para manejos de grupos	Procesos actualizados
7. Diseño en general	
8. sobre el uso de las tecnologías de la información y la comunicación	Procesos actualizados
Recursos Materiales:	
Actuales:	Faltantes:
1. Uso de las tecnologías	Uso de las tecnologías de punta: Laptop,
2. Bibliográficos	Bibliografía actualizada
3. Espacios académicos	Mesas de trabajo , archiveros, estantes, libreros, sillas, pizarrones de agua y corcho, portarotafolio, impresoras, etc.

<p>Porcentaje de Efectividad</p> <p><u>actividades que agregan valor</u> $\times 100$</p> <p>total de actividades (a. + na.)</p>	<p>75 %</p>
--	--------------------

SIMBOLOGÍA:		
<p>OPERACIÓN ○</p>	<p>ALMACENAJE ▽</p>	<p>RETRABAJO ®</p>
<p>INSPECCION □</p>	<p>TRANSPORTE ⇒</p>	<p>DEMORA D</p>

Ejemplo de Matriz Cliente-Proveedor

MATRIZ CLIENTE-PROVEEDOR

EQUIPO PROVEEDOR	EQUIPO CLIENTE																	TOTAL CLIENTES				
	CORP	EAG	SEAL	SEAD	SEAM	INGDIS	COND I	COND II	TRANSF	PYCON	SCI	SC II	FCI	FC II	AT PERS	AT TEL	AT CLIESE		CFECTIVA	PERD	ADM/COM	
CORPORATIVO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	19
EAG	X	X																				0
SEAL	X		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	17
SEAD	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	18
SEAM	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	18
INGDIST	X			X		X	X	X	X	X	X						X	X				8
CONDUCCION I	X					X	X	X	X	X	X					X			X			9
CONDUCCION II	X					X	X	X	X	X	X					X			X			9
TRANSFORMACION	X					X			X									X	X			5
PYCON	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	17
SER CLIENTE I	X			X		X	X	X	X	X	X	X					X	X	X			11
SER CLIENTE II											X	X										0
FAC COBRANZA I	X		X	X							X	X	X	X				X	X	X		9
FACT COBRANZA II													X									0
ATN PERSONALIZADA	X			X							X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11
ATN TELEFONICA	X			X			X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
ATN CLN SSE	X			X							X	X	X	X			X	X	X	X	X	10
CFECTIVA	X																	X				1
ASEG. MEDICIÓN	X					X	X	X					X	X				X	X			7
ADMN COMERCIAL	X		X	X									X	X				X	X	X	X	7
TOTAL PROVEEDORES	15	0	7	9	4	8	8	8	8	6	10	11	9	9	4	5	10	11	13	7		

Aquí podemos apreciar que las relaciones entre los Equipos de trabajo son en base al VALOR AGREGADO. Esta es una Matriz que constituye una "fotografía" de las relaciones CLIENTE-PROVEEDOR, que YA SE DAN EN LA ORGANIZACIÓN, y lo único que se hace con la negociación, es "reconocer" los servicios que cada proveedor le proporciona a cada uno de sus clientes.

Ejemplo del Indicador de futuro: Rescate de la persona; llamado también Liberatio:

Habilidades	1	2	3	4	5	6
Trabaja en base a proyectos			■			
Crece su nivel de liderazgo		■				
Trabaja mejorando sus procedimientos				■		
Trabaja generando riqueza para si mismo, para la empresa y para el País			■			
Aprende a trabajar para un Cliente interno o externo		■				
Sabe dirigir grupos humanos				■		
Trabaja en equipo						
Sabe negociar		■				
Aprende a vender ideas			■			
Trabaja en base a resultados				■		
Aprende a aprender por cuenta propia		■				
Sabe hacer negocios			■			
Desarrolla sus habilidades sociales	■					

Actitudes	1	2	3	4	5	6
Trabaja con calidad			■			
Aprende de los demás		■				
Conoce y vive la mision y la vision de su empresa				■		
Es un activo agente de cambio en la organización y en la sociedad			■			

Conocimientos	1	2	3	4	5	6
Genera, estructura y difunde conocimiento (Transforma el capital humano en capital estructurado)			■			
Mejora los procesos de la empresa con ideas inteligentes y tecnologia		■				
Conoce y vive la mision y la vision de su empresa				■		
Toma decisiones acertadas con respecto a su micronegocio			■			
Sabe hacer, analizar e interpretar los estados financieros de su micronegocio		■				
Desarrolla su alfabetismo funcional				■		

Valores	1	2	3	4	5	6
Compromiso con la Misión			■			
Responsabilidad		■				
Honestidad				■		
Lealtad			■			
Trabaja en base a los valores de la empresa			■			

- 1 Intrapreneur
- 2 Asociado
- 3 Colaborador 2
- 4 Colaborador 1
- 5 Empleado 2
- 6 Empleado 1



3.- DESARROLLANDO UN SISTEMA “GENERANDO UNA NUEVA CULTURA”

3.1.- Las Reuniones “el crisol del SEI”

El agotamiento de la era industrial, hace innecesario el trabajo lineal y nos presenta la oportunidad histórica de volver a trabajar con otros, en equipos, empezando y terminando una tarea. le llamaremos reunión y no junta, debido a que la reunión está conformada por un equipo de personas que trabajan utilizando sus tres potencias humanas: el intelecto, el físico y el espíritu.

Constituye la reunión el crisol, que representa el punto de partida para rescatar esta forma de trabajo, que brinda grandes oportunidades para el trabajo humanista y de desarrollo integral para el propio trabajador y las entidades que lo rodean, como son: la empresa, la familia, su comunidad y el País entero. Decimos que es el crisol donde se temple el carácter y el conocimiento del colaborador, Porque es donde se hace el análisis de las áreas de éxito, de las evaluaciones, de los proyectos y donde obtendremos las conclusiones y las medidas a tomar para continuar o revertir las tendencias observadas.

Objetivo de las reuniones:

Las reuniones son UNA HERRAMIENTA DE TRABAJO, y tiene los siguientes objetivos:

- ✓ Resolver problemas presentes DEL EQUIPO
- ✓ Explorar posibilidades de futuro DEL EQUIPO
- ✓ Iniciar el proceso de integración de los futuros asociados
- ✓ Para rescatar la calidez y el trabajo colaborativo y constructivista que se había perdido en los últimos 200 años

La reunión nos da un sentido de pertenencia, nos hace sentir parte de algo, en este caso, nos hace sentir parte del cambio. Las reuniones desarrollan todas las habilidades sociales *negociar, lograr consensos, perderle miedo a la actividad social, etc.*), que se necesitan para tener éxito en la vida y el trabajo. La reunión nos da seguridad en el cambio, porque sientes que otros están contigo en el proceso, en las reuniones, se concentra todo el trabajo desarrollado durante la semana, y se descargan las nuevas tareas que le dan continuidad al ciclo operativo.

En todas las reuniones se deberá pasar lista a la cual le llamaremos *Barómetro de Militancia*, ya que, en un proceso de cambio se requieren *activistas-promotores* de éste, y es en las reuniones donde se genera el sentimiento de pertenencia a una coalición del cambio; cuando un colaborador no asistiere a una reunión, deberá por sus medios buscar la información de lo tratado en ella y los acuerdos tomados por el Micronegocio, deberá *asumirlos*.

Ejemplo de cómo se debe desarrollar una sesión:

PUNTOS A TRATAR:	DESCRIPCION	TIEMPO:
1. ASISTENCIA.	El coordinador de Debates es el encargado de que al inicio de cada reunión se tome lista, es decir, se nombra uno a uno los miembros del equipo para documentar la Asistencia o falta de cada colaborador. Con esto se mantiene actualizada la estadística en el "Barómetro de Militancia".	2 Minutos
2. REFLEXIONES DE LIBRO AZUL.	En este punto: en la reunión anterior los integrantes acuerdan que uno de ellos, exponga sobre un tema del Libro Azul, donde hablará de los diferentes conceptos, valores, características, etc. Contenidos en el libro Azul de Filosofía y Valores.	5 Minutos
3. ASUNTOS DEL PAN CONSORTIUM	Este tiempo es asignado al Líder del Equipo, el cual expone todos aquellos temas, avisos, planes, convocatorias, provenientes del Corporativo o temas tratados en la Reunión del Parnaso.	10 Minutos
4. ANÁLISIS DE TAREAS	Este espacio es dedicado al análisis de discusión sobre cumplimiento de tareas de cada uno de los colaboradores del equipo y Áreas de éxito, mostrando las estadísticas de los Indicadores de Tareas.	26 Minutos
5. ASUNTOS DEL MICRONEGOCIO	El Coordinador de Debates asignado para la reunión previamente habrá preguntado a los miembros del equipo, los temas a tratar, y les habrá dado un orden de presentación en la reunión con el responsable de dicho tema, así mismo, se analizan todos los Indicadores de Presente. En este espacio se ven todos los Temas Operativos del Micronegocio.	40 Minutos
6. REFLEXIONES DE COMPETITIVIDAD	El tiempo asignado se utiliza para que un colaborador del equipo, reflexione sobre un punto del Decálogo de Competitividad, del Credo de Competitividad o de las políticas de Competitividad del Micronegocio, para mantener los conceptos vigentes en él.	5 Minutos
7. CERRAR SESIÓN	Al final del evento, se acuerda fecha y hora de la siguiente reunión, también se elige al Coordinador de Debates, al Colaborador que expondrá sobre un punto del Libro Azul, y a otro colaborador para que exponga las Reflexiones de Calidad.	2 Minutos

Todas las reuniones deberán ser dadas de alta en el *HERMES* o *TECNE*, si no, no serán válidas para fines estadísticos, todos los miembros de la organización podrán visualizarlas, desde cualquier lugar en donde se encuentren y cualquier día, todas las reuniones quedan almacenadas en la plataforma tecnológica.

Cada uno de los participantes en la reunión debe asumir un rol, para lograr su mejor integración en el Micronegocio, Se podrán rotar los roles, mediante una rotación escrita o verbal, siempre y cuando sea acordado por la mayoría de los integrantes del micronegocio, para que la reunión cumpla sus dos objetivos sustantivos de fondo y forma: debe ser útil y divertida; se presentan a continuación los principales roles que deberán desempeñar los actores del Micronegocio

Líder Asesor: Este rol lo juega el líder del micronegocio, que al llegar al tercer nivel (asesor), recibe este nombre.

Coordinador de Debates: Colaborador que dirige la reunión; es electo por la mayoría de votos de los miembros del micronegocio. Funge como moderador para que las reuniones sean ágiles, sustantivas y útiles.

Documentador de Acuerdos y Tareas: Persona que registra en el “TECNÉ” las tareas y acuerdos tomadas por los miembros del Micronegocio.

Acarreador de evidencias: Colaborador que es designado por los miembros del Micronegocio, para que observe las evidencias en los avances de los proyectos y mejoras, así como el cumplimiento de las tareas.

La reunión nos da sentido de pertenencia, nos hace sentir parte de algo, en este caso, nos hace sentir parte del cambio y no sentirte solo en este proceso, La mitad del éxito para implementar la Empresa Inteligente está en la Reuniones, ya que en ellas se concentra todo el trabajo desarrollado durante la quincena, y se descargan las nuevas tareas que le dan *continuidad* al ciclo operativo

3.2.- Creación de valor: mejora continua y discontinua

En el Sistema Empresa Inteligente, la mejora continua y discontinua se convierten en realidad, ya que los colaboradores están agrupados en micronegocios, saben desarrollar proyectos, mejoran sus actividades y sus procesos. Los integrantes de la organización se convierten en colaboradores que ya fueron reeducados en su cultura laboral, se les ha dado una formación en valores, actitudes, hábitos y conocimientos; ya sabe trabajar en equipo, se convierte en el colaborador de la era del conocimiento.

La fase dinámica es la parte más importante del sistema de empresa inteligente, ya que es aquí donde los integrantes de la organización, inician la creación de valor, a través de su inteligencia y su arte. Dentro de la metodología de la nueva organización, se establece que en esta etapa, el colaborador aprende a trabajar en base al desarrollo de tecnologías de proceso, lo cual significa, trabajar en base a la mejora continua y discontinua de manera natural.

Mejora continua: es el proceso mediante el cual, el colaborador crea valor, merced a las acciones empresariales que realiza en sus procedimientos, una vez que ha tomado conciencia del valor que agrega en ellos.

Mejora discontinua: es el proceso mediante el cual, el colaborador crea valor, mejorando las actividades plasmadas en su syllabus, una vez que ha tomado conciencia del valor que agrega en ellos, en esta etapa, el colaborador, ha aprendido los conceptos y herramientas básicas planteadas en la fase dinámica, y está listo a trabajar como sistema, la nueva organización.

El colaborador utiliza la tecnología, apoyándose en la plataforma tecnológica Hermes para plantear las mejoras que realiza, de tal forma que todos los miembros de la organización puedan visualizarla. Estas mejoras generan beneficios económicos, impactando con esto los resultados financieros de la misma.

3.3.- El Capital Intelectual “la ecuación humana de valor”

CAPITAL HUMANO + CAPITAL ESTRUCTURADO= CAPITAL INTELECTUAL

En la era del conocimiento estamos de acuerdo, que una organización tiene un determinado valor, no por el valor de sus activos físicos solamente, sino también por el valor de sus activos intelectuales, llamados también activos intangibles (El conocimiento acumulado de la gente, los procesos, las patentes, las marcas, etc.) Poco a poco se reconoce este valor intangible realmente como la parte más importante de una organización, en el Sistema Empresa Inteligente hemos desarrollado esta ecuación para explicar de manera general como se genera valor para la organización en la economía del conocimiento.

Todo mundo habla del capital humano y de la importancia del mismo, pero en realidad nadie hace nada por ello, el Capital Humano está constituido por los conocimientos que cada integrante de la organización posee individualmente es el conjunto de conocimientos y habilidades de cada uno de los elementos de la empresa ha logrado a lo largo de su vida; además de los valores, actitudes, comportamientos y habilidades, por eso le llamamos activos intangibles, pero esos activos son la base para el desarrollo de la empresa.

Pero no basta con capacitar y desarrollar a la gente si ese conocimiento no se integra a los huesos de la organización, de nada nos sirve que tengamos colaboradores que saben mucho, sino lo comparten con el resto de la organización, corremos el riesgo de quedarnos si el cuándo se vaya de la empresa, es aquí en donde entra la parte del Capital Estructurado.

El Capital Estructurado se genera cuando logramos que el conocimiento adquirido se comparta, administre e introduzca nuevas metodologías, procedimientos y operación de manera efectiva. Por efectiva nos referimos a que el capital humano debe ser plasmado, tangibilizado, documentado y transmitido por cada una de las personas que lo genera, y lo más importante: que se haga SISTEMA.

Es importante aclarar que el Mexicano tiene una forma de ser (Axiología del Mexicano), y no le gusta que le digan lo que tiene que hacer, es difícil estructurar conocimiento, si lo hacemos con un consultor externo, tiene que ser el mismo el que defina que es lo que hace y como lo hace, por esa razón iniciamos con el Syllabus y los procedimientos, para que el escriba como hace las cosas y para que nos diga que agrega valor y que no agrega valor. A partir de ese momento empezamos a generar Capital Estructurado. Nuestra propuesta es que las personas que trabajan en las empresas “suelten” el conocimiento, recibiendo a cambio la promesa de que al hacerlo, lograremos mejores resultados, y con ello, la promesa de que ha ellos también les vaya mejor.

Como resultado de la conjunción de Capital Humano y Capital Estructurado surge el Capital Intelectual, el cual es completamente cuantificable, y se hace tangible a través en base al trabajo por sistema.

3.4.- La Síntesis del Valor “Desarrollando una red de micronegocios”

La formación de micronegocios en la organización, contribuye a generar una cultura empresarial en el colaborador, le hace valorar realmente los esfuerzos que realizan los dirigentes de las organizaciones para mantener a “flote el barco”, es esa toma de conciencia, después de un periodo de tiempo, el que hace al colaborador una persona más responsable dentro y fuera de la organización, ayudándole a madurar en muchos aspectos.

Indudablemente, el tipo de personas que más necesita el país, son los emprendedores que hagan posible la creación y desarrollo de nuevas y mejores empresas, para lograr, entre otras cosas, derrama económica, generación de empleos y sobre todo la creación de riqueza para que los mexicanos mejoremos nuestra calidad de vida.

Hasta hoy, el desarrollo de emprendedores se ha quedado en buenas intenciones y propuestas académicas, sin lograr concretizar un verdadero programa por parte de las universidades, cámaras empresariales, las instancias de gobierno, y sobre todo, por parte de los propios empresarios. No podemos seguir esperando la presencia de la “mano invisible” para corregir los desajustes que genera la falta de nuevos empresarios.

Dado que esto es un asunto de interés para la vida nacional, un verdadero líder de nuestro tiempo, debe asumir su responsabilidad de formar más y mejores empresarios, que vengan a coadyuvar con la mayor necesidad de corto y mediano plazo que tiene el país. Es por eso, que una empresa que trabaja con el Sistema Empresa Inteligente, se convierte en una verdadera incubadora de empresarios internos y externos.

La actividad empresarial tiene muchas finalidades, sin embargo, una fundamental es generar riqueza. La fortaleza y soberanía de un país, depende de gran medida de la fortaleza económica que logren las empresas que vertebran su economía; es por eso que los actores del quehacer político, social, financiero y empresarial, deben tener como prioridad en sus agendas estratégicas, la búsqueda de más y mejores métodos y procedimientos para asegurar que la empresa cumpla los fines que le son propios. En el caso concreto de los dirigentes de las organizaciones del sector público y privado deben tener siempre presente, que la generación de riqueza no es un asunto de “graciosa complacencia”, sino una imperiosa necesidad, que tiene que ver con la continuidad de la vida pública y económica nacional.

La visión de la empresa, se encuentra apuntalada en tres grandes objetivos de largo plazo:

1. Posicionamiento
2. Ventas
3. Rentabilidad

Por lo anterior, la visión de una organización se vuelve fantasía cuando no se fortalecen los objetivos antes mencionados. En realidad, la síntesis de estos objetivos es el crecimiento del

capital, de nada sirven las mejores intenciones, las misiones y valores, si la organización no cuenta con una estructura financiera que le de soporte al quehacer cotidiano en la búsqueda de los fines de la empresa.

Es por eso, que los micronegocios deben contribuir con el crecimiento del capital del corporativo, pues si éste no logra tal crecimiento morirá, arrastrando con él a todas las unidades de negocios que gravitan a su alrededor.

3.5.- Microcosmos de Negocios “Red interna y externa de negocios”

Los Micronegocios son el estado del arte en la evolución de los equipos de trabajo, se convierten en una red de entidades dentro de la organización, formada por un pequeño grupo de personas que atienden de principio a fin cualquier solicitud de servicio requerida por un cliente interno o externo, estos colaboradores han desarrollado una serie de habilidades y conocimientos que les permiten trabajar en busca de objetivos operativos y financieros con criterios de negocio. El Micronegocio transforma las relaciones laborales, en relaciones comerciales. La estructura por departamentos de la organización solo queda en el papel, pero en esta etapa en realidad estamos trabajando en red en la organización, para beneficio de los clientes internos y externos.

A diferencia de otras herramientas como los círculos de calidad que se manejan en algunas empresas, el micronegocio no solo tiene que ver con los resultados financieros obtenidos, sino tiene que ver con el desarrollo integral del colaborador, que utiliza su intelecto y su arte para generar valor y que lo hace convertirse en un ser pensante y libre.

El Micronegocio se convierte en una auténtica incubadora de empresarios integrales que saben, desde el desempeño de un oficio, orientados hacia el cliente, dominando el instrumental necesario para llevar al éxito a la administración de un negocio, se trata también aquí de desarrollar emprendedores que sean empresarios, que tanto necesita el país.

El micronegocio, es el resultado de todo un proceso de transformación de cada uno de los miembros de la organización; es el final del camino, en el que el colaborador ha desarrollado una serie características necesarias para entrar de lleno a la era del conocimiento, características que le permitirán aportar sus tres potencias como ser humano; la física, la intelectual y la espiritual. Contribuyendo con esto a elevar la competitividad de la empresa y de México.

4.- Un Caso Práctico: la solución de un problema por un de Micronegocio en la Comisión Federal de Electricidad

En esta parte se demuestra que la creatividad de la gente organizada en Micronegocios y apoyados por el uso de la tecnología: Plataforma Tecnológica “Hermes” creada por el Sistema Empresa Inteligente, en colaboración con Comisión Federal de Electricidad, se convierte en una poderosa herramienta de trabajo para resolver un problema.

A continuación presentamos la forma en cómo el micronegocio: Atención a cliente, resuelve un problema que se les presenta, de esta manera resuelven de manera autónoma y le generan valor a la organización:

- Equipo de trabajo: Micronegocio atención a clientes coordinación Atlacomulco en el Estado de México.
- Problemática: Tardanza en la recepción de la cobranza realizada a través de comisionistas, por que cuando se presenta el comisionista para realizar la entrega de la cobranza se le retiene mucho tiempo en la oficina, perdiéndose horas hombre y haciendo el proceso más burocrático.
- Motivos

- 1.- Por no contar con personal suficiente para su recepción.
- 2.- Porque se tiene que contar el efectivo que ellos traen, producto de la cobranza y después se realizan las demás acciones relacionadas con esta misma actividad, la cual se hace con cada uno de los comisionistas que se presentan diariamente.
- 3.- Diariamente se tienen que atender de 6 a 7 comisionistas en promedio.

Esta situación también repercute en la inconformidad de los comisionistas y en baja productividad del oficinista, además de la inseguridad de estar manejando cantidades fuertes de efectivo, lo cual sería más seguro si se realiza a través de un depósito bancario.

Esta problemática se plantea en una reunión del equipo de trabajo del micronegocio atención a clientes coordinación Atlacomulco, se programa la reunión y se cita a los miembros del equipo para discutir la solución de la problemática a través de una reflexión colegiada.

Sistema Hermes - Windows Internet Explorer

http://10.10.6.195/hermes/jsy/nico/hermes.jsp?pe=965076nic_cve=335

Sistema Hermes

Hermes
SISTEMA EMPRESA INTELIGENTE

Uuario: CAROLINA GONZALEZ GOMEZ

Empresa Salir

Método

Ser **Tener**

Hacer

Ateneo

Inicio Victor Man... 2 Interne... RESERVA 1... Presenta... Mis docum... Dibujo - Part ES 03/20 p.m.

2008

Reuniones					
	Nombre	Fecha/Hora	Coordinador de debates	Coordinador de Acuerdos y Evidencias	Clasificación
<input type="checkbox"/>	REUNION SEMANAL CLIENTES ATLACOMULCO	2008-12-19 14:00	CAROLINA GONZALEZ GOMEZ	IGNACIO BUSTOS GOMEZ	PRESENTE
<input type="checkbox"/>	REUNION CLIENTE-PROVEEDOR COMERCIAL ATLACOMULCO	2008-12-16 14:00	CAROLINA GONZALEZ GOMEZ	IGNACIO BUSTOS GOMEZ	PRESENTE
<input type="checkbox"/>	REUNION SEMANAL MICRONEGOCIO CLIENTES ATLACOMULCO	2008-12-10 15:00	MARIA LUISA NIETO HERNANDEZ	MARICELA VELAZQUEZ HERNANDEZ	PRESENTE
<input type="checkbox"/>	REUNION SEMANAL MICRONEGOCIO CLIENTES ATLACOMULCO	2008-11-27 14:00	SALDINA MENDOZA FLORES	CRISTINA RUIZ ALEJANDRO	PRESENTE
<input type="checkbox"/>	REUNION SEMANAL MICRONEGOCIO ATENCION A CLIENTES COORDINACION ATLACOMULCO	2008-11-20 03:30	MARIA LUISA NIETO HERNANDEZ	CRISTINA RUIZ ALEJANDRO	PRESENTE
<input type="checkbox"/>	REUNION SEMANAL MICRONEGOCIO ATENCION CLIENTES COORDINACION ATLACOMULCO	2008-11-14 03:00	GRACIELA MEHA LEGORRETA	CRISTINA RUIZ ALEJANDRO	PRESENTE

Se plantea el problema y se concluye en que una forma de asegurar el ingreso de los comisionistas, así como el brindarles una atención más ágil en oficina sería, permitiendo que los comisionistas realicen el ingreso del efectivo directo en bancos y que se presenten con su ficha de depósito y sus recibos cobrados en la oficina, el equipo define una debilidad de las establecidas en nuestro libro de filosofía y valores que se apega a este problema “personal insuficiente” por no contar con más personal para la atención de los comisionistas.

 Parque vehicular deficiente

 Pérdidas de energía

 Personal insuficiente

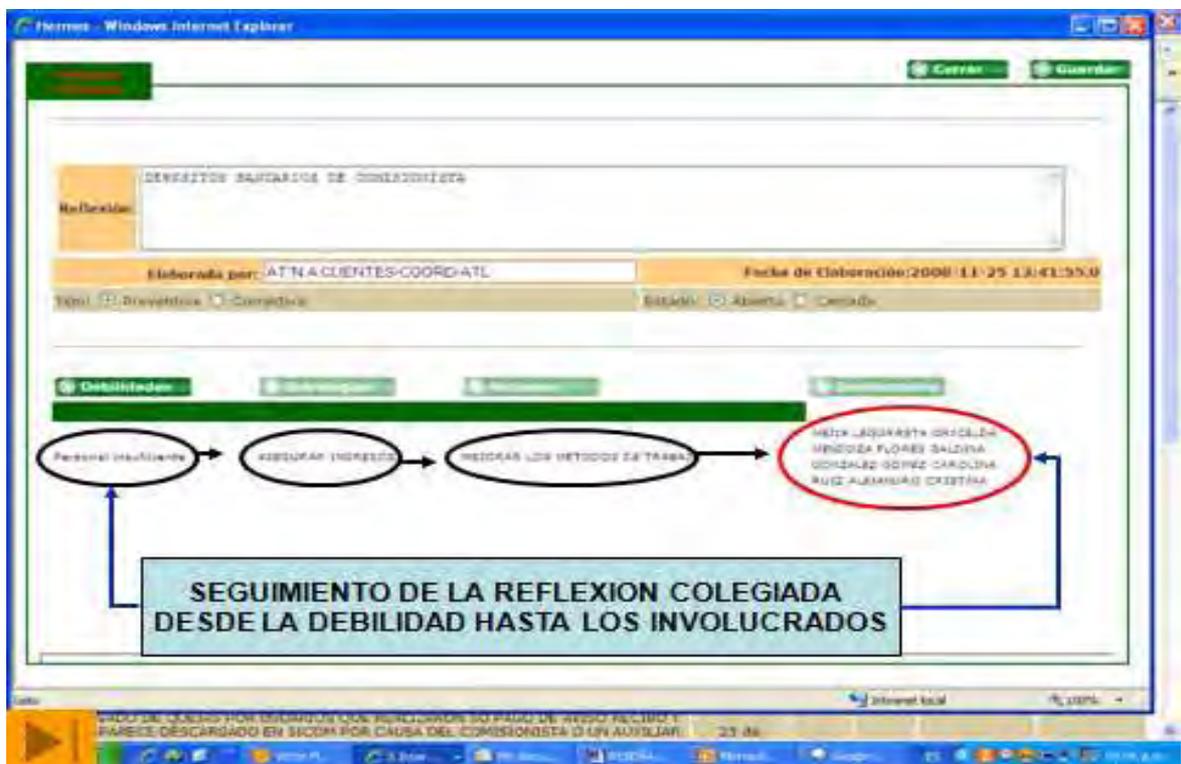
Se selecciona una de las estrategias ad later definida por nuestro corporativo, la cual queda plasmada en nuestra dirección trascendente, refiriéndose al aseguramiento de los ingresos que realizan los comisionistas, ya que debemos asegurar los ingresos a través del depósito del mismo en una institución bancaria.



Para dar seguimiento puntual a este problema, el equipo define una acción estratégica “mejorar los métodos de trabajo”, en la cual quedan establecidas las actividades y el factor de éxito, lo cual les servirá para saber si es correcto lo que se está haciendo o tomar la decisión de hacer una nueva acción estratégica



Se define a los involucrados para la atención de esta problemática, se consideran como involucrados a varios miembros del micronegocio, ya que por su perfil del puesto cualquiera de ellos puede en su momento desarrollar esta actividad, incluso al líder del micronegocio por algunas gestiones que tiene que realizar con el líder de la administración



Dentro de nuestros syllabus plus, seleccionamos uno de los servicios que nos agregan valor y que estamos prestando a nuestros clientes como micronegocio y que está relacionado con esta problemática ya que se trata de lograr la satisfacción de nuestros clientes internos y externos, a través de la gestión integral al cliente

Syllabus Plus **Datos del micronegocio** **Servicios del micronegocio**

Si agrega servicios que no agregan valor :

Agregan Valor(OPERACIÓN)	
<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px;"> ASESORIA DE AHORRO DE ENERGIA Y OTRAS ^ v </div>	
Eliminar	
<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px;"> CONCILIACIÓN DE INGRESOS ^ v </div>	
Eliminar	
<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px;"> GESTIÓN INTEGRAL AL CLIENTE ^ v </div>	
Eliminar	
<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px; height: 20px;"> ^ v </div>	

Seleccionamos dentro del syllabus individual del colaborador que está involucrado directamente y es quien está siendo afectado directamente con esta problemática, que se está discutiendo, vamos a seleccionar la actividad que se tiene que atender.



CAROLINA GONZALEZ GOMEZ

OFICINISTA COMERCIAL

OPERACIÓN

DESCARGO RECIBOS COBRADOS POR COMICIONISTA ^
v

👁 **Mostrar**

100%

Ver Criterios

El colaborador involucrado desarrolla el procedimiento y a través de las acciones demuestra como realiza dicha actividad.

Ver Datos

Regresar **Guardar**

Procedimientos de Syllabus

Proceso Especializado: **Comercial** Proceso Particular: **Cobranza**

Posición de apoyo **Actividad**

OFICINISTA COMERCIAL DESCARGO RECIBOS COBRADOS POR COMISIONISTA

Procedimiento Inactivo

Persona que Elaboró **Fecha de Elaboración** **Persona que Avaló**

GONZALEZ GOMEZ CAROLINA 16/03/2007 IGNACIO BUSTOS GOMEZ

Última Pers. Modificó: **Fecha de Modificación** **Símbolo**

BUSTOS GOMEZ IGNACIO 22/01/2009 OPERACIÓN

Serv

CONCILIACIÓN DE INGRESOS

Objetivo: **Alcances**

DESCARGAR INMEDIATAMENTE LOS RECIBOS PARA EVITAR CORTES Y REZAGO DESDE QUE ENTREGA COMISIONISTA SUS RECIBOS HASTA QUE TERMINO DE DESCARGARLOS Y SACAR TOTALES PARA SU INGRESO DE COBRO

Campo de Aplicación: **Definiciones:**

MICRONEGOCIO ATENCION A CLIENTES DESCARGO: DEPURAR EN SISTEMA EL RECIBO YA PAGADO PARA QUE NO QUEDA ADEUDO VIGENTE

Referencias: MANUEL DE SICOM

Registro de calidad: NO SE TIENE

Detonante: *solo para nervio de negocio

Orden: 0 *solo para nervio de negocio

Acciones	
<input type="checkbox"/> 1	RECIBO EL PAQUETE DE COBROS X COMISIONISTA
<input type="checkbox"/> 2	COMPARO RECIBOS Y EFECTIVO
<input type="checkbox"/> 3	SUMO TOTALES
<input type="checkbox"/> 4	DESGARGO CON EL LECTOR OPTICO
<input type="checkbox"/> 5	VOY CHECANDO QUE NO MARQUE DIFERENCIA
<input type="checkbox"/> 6	COMPARO EL IMPORTE QUE DA SICOM CONTRA PAQUETE RECIBIDO
<input type="checkbox"/> 7	SI NO HAY DIFERENCIA CONTINUO CON LOS DESCARGOS DE LOS DEMAS PAQUETES DEL MISMO COMISIONISTA
<input type="checkbox"/> 8	CUANDO ME MARCA DIFERENCIA DE IMPORTES PROCEDO A BUSCARLA INMEDIATAMENTE HASTA DETECTARLA
<input type="checkbox"/> 9	IMPRIMO EL CUADRE DE CAJA SI HUBO DIFERENCIA PARA BUSCARLA
<input type="checkbox"/> 10	SEPARO EL RECIBO DE DIFERENCIA
<input type="checkbox"/> 11	LO INGRESO ATRAVES DE LA CAJA
<input type="checkbox"/> 12	VOY SUMANDO LOS RECIBOS DE DIFERENCIA INGRESADOS POR LA CAJA
<input type="checkbox"/> 13	VERIFICO CUANDO TERMINE DE DESCARGAR QUE NO TENGA DIFERENCIA
<input type="checkbox"/> 14	CONTINUO DESCARGANDO EL SIGUIENTE PAQUETE
<input type="checkbox"/> 15	LLEVO EL CONTROL DEL TOTAL DEL IMPORTE

El colaborador involucrado define la oportunidad de negocio la que se considera para proponer la realización de una mejora que contribuya a la solución del problema.

Oportunidad de negocio

- un mayor control y seguridad de los ingresos, atención oportuna de los comisionistas, mejorar la productividad del oficinista encargado de la recepción de comisionista, información oportuna, reportes actualizados en tiempo y forma.

El colaborador involucrado realiza la propuesta de mejora y la registra en el sistema HERMES.

Hermes
SISTEMA EMPAESA INTELIGENTE

CFE
Comisión Federal de Electricidad

Mejoras

Regresar

PROPUESTAS DE MEJORA A PROCEDIMIENTOS
ATENCIÓN A CLIENTES-COORD-ATL

 Propuestas de Mejoras: 3
GONZALEZ GOMEZ CAROLINA

Para ver las Propuestas de Mejora de este Colaborador haga clic aquí

	Descripción	Posición de apoyo	Fecha
<input type="checkbox"/>	DEPOSITOS DE COMISIONISTAS EN BANCOS	OFICINISTA COMERCIAL	2008-11-25
<input type="checkbox"/>	OPTIMIZACION EN LA RECEPCION DE COMISIONISTAS	OFICINISTA COMERCIAL	2008-05-20
<input type="checkbox"/>	TABLERO INFORMATIVO	OFICINISTA COMERCIAL	2009-01-21

EL colaborador desarrolla su propuesta de mejora en el Hermes, inicia anotando los datos de identificación de la problemática que planteo en la reflexión colegiada

Hermes - Windows Internet Explorer

Datos de Identificación | **Especificaciones de la mejora** | **Valor de la Mejora** | **Formato de la generación de nueva tecnología**

Nombre de la Mejora: DEPOSITOS DE COMISIONISTAS EN BANCOS

Persona que Propone: GONZALEZ GOMEZ CAROLINA
Posición de Apoyo: OFICINISTA COMERCIAL

Asesor: ING. IGNACIO BUSTOS GOMEZ | **Fecha de la Propuesta:** 2008-11-25 | **Tipo de Mejora:** Continua

Nivel de Venta Colegiada: Individual Equipo Líderes de Unidad Divisional | **Estado:** En Proceso de revisión Aceptada Rechazada | **Agrega Valor:** Agrega Conocimiento Agrega Tecnología

Objetivos o Beneficio de la Mejora: APROVECHAMIENTO DE TIEMPOS PARA LLENADO DE FORMATOS DE YIH DE NES, REALIZAR INGRESO DIARIO EN FORMATOS, MEJOR ATENCION AL COMISIONISTA PARA QUE NO ESPERE MUCHO TIEMPO EN SU ENTREGA, CONTROL DE INGRESOS DE COMISIONISTA.

Descripción de Propuesta: UN MAYOR CONTROL Y SEGURIDAD DE LOS INGRESOS, ATENCION OPORTUNA DE LOS COMISIONISTAS, MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DEL OFICINISTA ENCARGADO DE LA RECEPCION DE COMISIONISTA, INFORMACION OPORTUNA, REPORTES ACTUALIZADOS EN TIEMPO Y FORMA.

Mapeo de Estrategias

Debilidad:	Personal insuficiente
Estrategia del micronegocio:	ASEGURAR INGRESOS
Acción Estratégica:	MEJORAR LOS METODOS DE TRABAJO
Resultado:	GESTION INTEGRAL AL CLIENTE

Anota las necesidades de vinculación y las actividades empresariales delegadas

Hermes - Windows Internet Explorer

Datos de Identificación | **Especificaciones de la mejora** | **Valor de la Mejora** | **Formato de la generación de nueva tecnología**

Necesidades de Vinculación

Núm.	Área	Persona
1.-	ATN A CLIENTES-COORD-ATL	BUSTOS GOMEZ IGNACIO
2.-	ADMINISTRACION- TOL	CHAVARRIA ESTRADA RAMON
3.-		
4.-		
5.-		
6.-		
7.-		
8.-		
9.-		
10.-		

ACTIVIDADES EMPRESARIALES DELEGADAS

Id	Descripción de la Actividad	Estatus	Fecha de Compromiso	Responsable
03545	REUNION CON LA ADMINISTRACION DE ZONA PARA ESTABLECER LOS CRITERIOS DE LOS DEPOSITOS EN LAS SESIONES DEL COMISIONISTA BSA.	No iniciada No verificada	2009-01-30	BUSTOS GOMEZ IGNACIO

Anota el indicador del proyecto y/o resultados esperados.

Datos de Identificación Especificaciones de la mejora Valor de la Mejora Formato de la generación de nueva tecnología Cerrar Guardar

INDICADOR DEL PROYECTO Y/O RESULTADOS ESPERADOS

EFECTIVIDAD: Beneficio para el Cliente

Selección un valor hacia el cliente

EVITAR RIESGOS DEL TRASLADO DEL DINERO, DISMINUCION EN EL TIEMPO DE ESPERA PARA LA RECEPCION DE LA COBRANZA EN OFICINA, SE MEJORAN LOS TIEMPOS DE ATENSIÓN PARA LOS COMISIONISTAS

IMPACTO

EFICACIA: Beneficio para la Persona:

Seleccione una característica de liberatio

OPTIMIZACION DEL TIEMPO PARA REALIZAR OTRAS ACTIVIDADES RELACIONADA CON SU PERFIL DEL PUESTO Y QUE POR LA EXESIVA CARGA DE TRABAJO NO SE REALIZAN EN TIEMPO Y FORMA

EFICIENCIA Beneficio para la Empresa

MANEJO DE INGRESOS DE FORMA SEGURA PARA LA CFE Y EL COMISIONISTA, MEJORAR EL CONTROL EN LA COBRANZA

Inicio Victor Manuel H... Internet Ex... RECEJA Y RESU... Presentación Mis documentos 02:14 p.m.

Anota las especificaciones de la mejora propuesta

Datos de Identificación Especificaciones de la mejora Valor de la Mejora Formato de la generación de nueva tecnología Cerrar Guardar

Antecedentes:

EN SU ATENCION A CLIENTES ATLACOHULCO SE MANEJAN MAS DE 100 COMISIONISTA Y SE LLEVA MUCHO TIEMPO EN LA RECEPCION DE SU COBRANZA

Metas: (Impacto en Áreas de Éxito o Estrategias):

ATENCIÓN MAS EFICIENTE AL COMISIONISTA Y CONTROL DE INGRESOS EL CUAL SE VERA REFLEJADO EN EL FACTOR DE ÉXITO DE ATENSIÓN A COMISIONISTA

Especificaciones Costo-Beneficio:

DEPOSITO DE COBRANZA DE COMISIONISTA DE FORMA SEGURA, MENOR TIEMPO DE ATENSIÓN, MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DEL OFICINISTA

Inicio Victor Manuel H... Internet Ex... RECEJA Y RESU... Presentación Mis documentos 02:19 p.m.

Determina el valor de la mejora.

Hermes - Windows Internet Explorer

Datos de Identificación | Especificaciones de la mejora | Valor de la Mejora | Formato de la generación de nueva tecnología

COSTO POR LLEVAR A CABO UNA VEZ LA ACTIVIDAD

Antes de la mejora					Después de la mejora						
COSTEO DE MANO DE OBRA					COSTEO DE MANO DE OBRA:						
No.	Personas	Salario Real Diario	Jornada Diaria en Horas	Costo x Hora \$	No.	Personas	Salario Real Diario	Jornada Diaria en Horas	Costo x Hora \$		
1	1	169.7	8	21.0	1	1	169.7	6	28.0		
2					2						
3					3						
4					4						
5					5						
6					6						
				Total \$	21.0					Total \$	28.0

Tiempo de Duracion en (mins):
Tiempo de Duracion en (mins):

Insumos por llevar a cabo una sola vez la actividad:

No.	Actividad a Realizar	Costo \$

No.	Actividad a Realizar	Costo \$

Hermes - Windows Internet Explorer

Datos de Identificación | Especificaciones de la mejora | Valor de la Mejora | Formato de la generación de nueva tecnología

Tiempo de duracion Actividad en (hrs):	<input type="text" value="8.0"/>	Tiempo de duracion Actividad en (hrs):	<input type="text" value="5.0"/>
Costo Personal: \$	<input type="text" value="169.68"/>	Costo Personal: \$	<input type="text" value="141.4"/>
Costo en material x Actividad: \$	<input type="text" value="0.0"/>	Costo en material x Actividad: \$	<input type="text" value="0.0"/>
Total Actividad:	<input type="text" value="169.68"/>	Total Actividad:	<input type="text" value="141.4"/>

Inversión en el Proyecto:

No.	Concepto	Costo Real \$	Tipo
1	IMPRESION DE FICHAS DE DEPOSITO PARA COMIS	<input type="text" value="6000.0"/>	<input type="text"/>
2			
3			
4			
5			
		Total \$	<input type="text" value="6000.0"/>

VALOR DEL PROYECTO

Numero de Actividades al año:

Rentabilidad mínima:

Se da seguimiento a las tareas asignadas para su cumplimiento

 GONZALEZ GOMEZ CAROLINA					
Cumplidas En proceso En proceso vencidas No iniciadas No vencidas					
Num.	Status de la tarea	Asigno	Tarea		Fecha de compromiso
<input type="checkbox"/>	83546	No iniciadas No vencidas	HERNANDEZ SALAS VICTOR MANUEL	REALIZAR REUNIONES CON COMISIONISTAS PARA INFORMAR SOBRE LOS DEPOSITOS DE LA COBRANZA	2009-03-31
<input type="checkbox"/>	83548	No iniciadas No vencidas	HERNANDEZ SALAS VICTOR MANUEL	CONTROL DE ENTREGA DE FICHAS	2009-03-31
<input type="checkbox"/>	83547	No iniciadas No vencidas	HERNANDEZ SALAS VICTOR MANUEL	ENTREGA DE FICHAS DE DEPOSITO A COMISIONISTAS	2009-03-31

Dentro de la ejecución con autocontrol se analiza el estado del procedimiento actual y el mejorado





[Regresar](#)

AT N A CLIENTES-COORD-ATL
PROPUESTA DE MEJORA A PROCEDIMIENTOS

TEKNE
[Guardar](#)



RPE:9E50Y

Propone:GONZALEZ GOMEZ CAROLINA

Mejora: DEPOSITOS DE COMISIONISTAS EN BANCOS Aceptada

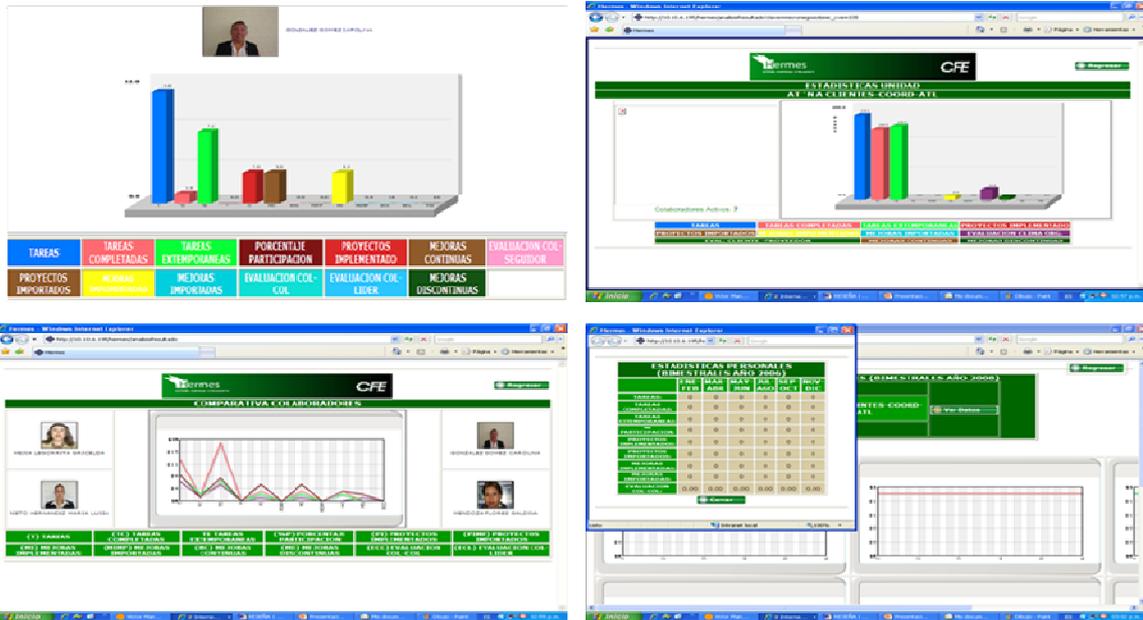
Persona que propone: GONZALEZ GOMEZ CAROLINA

Nombre de la Mejora: DEPOSITOS DE COMISIONISTAS EN BANCOS

Tipo de Mejora: Continua

Procedimiento Actual	Procedimiento Mejorado	Syllabus Individual	Syllabus Plus
Descripción del Procedimiento: DESCARGO RECIBOS COBRADOS POR COMISIONISTA	Descripción del Procedimiento: DESCARGO RECIBOS COBRADOS POR COMISIONISTA	Actividad Impactada: DESCARGO RECIBOS COBRADOS POR COMISIONISTA	Servicio Impactado: GESTIÓN INTEGRAL AL CLIENTE
Estado Actual del Procedimiento: RECIBO EL PAQUETE DE COBROS X COMISIONISTA COMPARO RECIBOS Y EFECTIVO	Mejora Propuesta: RECIBO EL PAQUETE DE COBROS X COMISIONISTA LLEVO EL CONTROL DEL TOTAL DEL IMPORTE		

En los análisis de resultados se observan las estadísticas personales, del micronegocio, comparativa por colaborador, y las estadísticas por rango.



Damos seguimiento a nuestras áreas de éxito la cual definimos para mejorar la atención a los comisionistas.

The screenshot shows a web application interface with the following components:

- Form:** A form titled 'ÁREAS DE ÉXITO MICRONEGOCIO: AT N A CLIENTES-COORD-ATL'. It includes fields for 'Nombre del Resultado' (ATENCIÓN A COMISIONISTAS), 'Clave del Resultado' (AC), 'Orientación' (Hacia el Cliente), 'Tipo de Indicador' (Futuro), 'Orden' (1), 'Observaciones' (MEJORAR LOS TIEMPOS DE ATENCIÓN A LOS COMISIONISTAS EN FORMA DIARIA), 'Micronegocio' (AT N A CLIENTES-COORD-ATL), 'Meta Anual' (5.0), 'Tipo de Resultado' (Descendente), 'Unidad de Medida' (HORAS (H)), and 'Recursos Necesarios'.
- Data Table:** A table titled 'Valores - << 2009 >>' showing performance indicators for the year 2009. The table has columns for months (ENE, FEB, MAR, ABR, MAY, JUN, JUL, AGO, SEP, OCT, NOV, DIC) and rows for 'REAL', 'MINIMO', 'EXITO', and 'MAXIMO' values.

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
REAL	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
MINIMO	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
EXITO	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
MAXIMO	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0

Se define el indicador donde impacta la mejora

The screenshot shows a web application window titled 'Dirección Trascendente - Windows Internet Explorer'. The main content area is divided into two sections. The top section, titled 'Modificar Indicador', contains a form with the following fields: 'Texto' (Satisfacción del Cliente), 'Siglas' (SAT), 'Real Anterior' (0.0), 'Unidad de Medida' (Porcentaje (%)), 'Meta Anual Divisional' (0.0), 'Orden' (0), and a 'Descendente' checkbox. Below the form are 'Limpiar' and 'Cambiar' buttons. The bottom section, titled 'Modificar Valores Divisionales - << 2008 >>', is a table with columns for months (ENE, FEB, MAR, ABR, MAY, JUN, JUL, AGO, SEP, OCT, NOV, DIC) and rows for 'META' and 'REAL'. Below the table are 'Limpiar' and 'Cambiar' buttons. The Windows taskbar at the bottom shows the 'Inicio' button and several open applications.

5 RESULTADOS OBTENIDOS HASTA EL 2008 (DIVISION CENTRO-SUR DE COMISION FEDERAL DE ELECTRICIDAD)

Libro de Filosofía y Valores

Durante Septiembre y Octubre de 2005, se consensaron los deseos y anhelos de todos los trabajadores de la División logrando la participación de más del 90% (2100 personas) dando respuesta a 14 preguntas claves en un documento denominado libro de filosofía y valores, donde se plasmaron una misión, una visión, valores, estrategia madre, perfil del equipo humano, etc.

Desde Octubre del 2005 que se elaboró el Libro de Filosofía y Valores y habiéndose decidido la implantación del SEI, de inmediato se detonaron una serie de programas y trabajos encaminados a educar a la gente, a mejorar la infraestructura, motivar la participación de la gente para elevar el nivel educativo, en eventos relacionados a su Desarrollo Personal y Profesional, etc.; tales como:

Se define el indicador donde impacta la mejora

The screenshot shows a web application interface with two main sections. The top section is titled "Modificar Indicador" and contains a form with the following fields: "Texto" (Satisfacción del Cliente), "Siglas" (SAT), "Real Anterior" (0.0), "Unidad de Medida" (Porcentaje (%)), "Meta Anual Divisional" (0.0), "Orden" (0), and a "Descendente" checkbox. Below the form are "Limpiar" and "Cambiar" buttons. The bottom section is titled "Modificar Valores Divisionales - << 2008 >>" and contains a table with columns for months (ENE, FEB, MAR, ABR, MAY, JUN, JUL, AGO, SEP, OCT, NOV, DIC) and rows for "META" and "REAL". Below the table are "Limpiar" and "Cambiar" buttons.

5 RESULTADOS OBTENIDOS HASTA EL 2008 (DIVISION CENTRO-SUR DE COMISION FEDERAL DE ELECTRICIDAD)

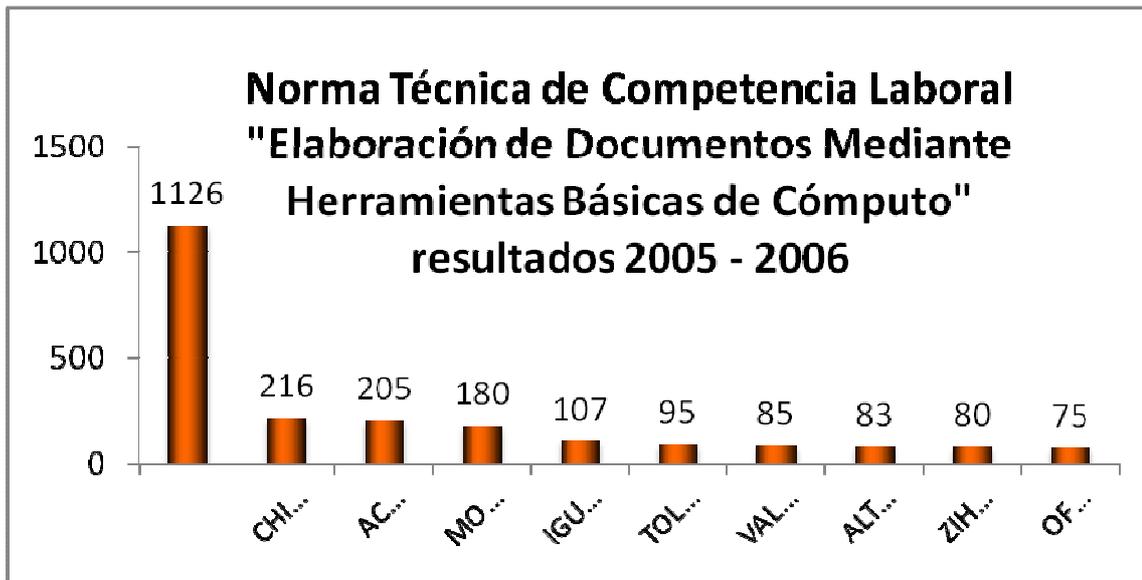
Libro de Filosofía y Valores

Durante Septiembre y Octubre de 2005, se consensaron los deseos y anhelos de todos los trabajadores de la División logrando la participación de más del 90% (2100 personas) dando respuesta a 14 preguntas claves en un documento denominado libro de filosofía y valores, donde se plasmaron una misión, una visión, valores, estrategia madre, perfil del equipo humano, etc.

Desde Octubre del 2005 que se elaboró el Libro de Filosofía y Valores y habiéndose decidido la implantación del SEI, de inmediato se detonaron una serie de programas y trabajos encaminados a educar a la gente, a mejorar la infraestructura, motivar la participación de la gente para elevar el nivel educativo, en eventos relacionados a su Desarrollo Personal y Profesional, etc.; tales como:

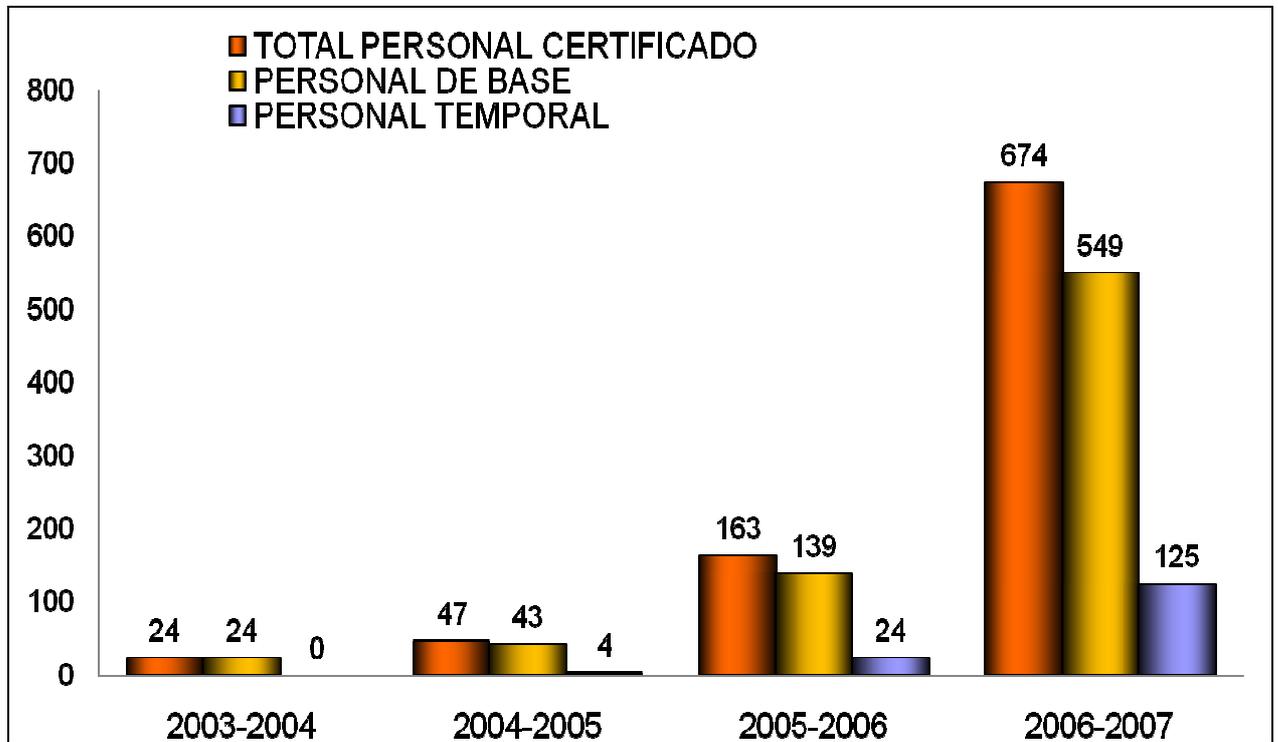
Competencia laboral

En el periodo 2005 y 2006 se Certificó en Herramientas de Cómputo a todo el personal de campo, incorporándolos en el uso de sistemas informáticos y de comunicación, para fomentar la generación de conocimientos y autoaprendizaje (1,126 trabajadores se certificaron).



Bachillerato

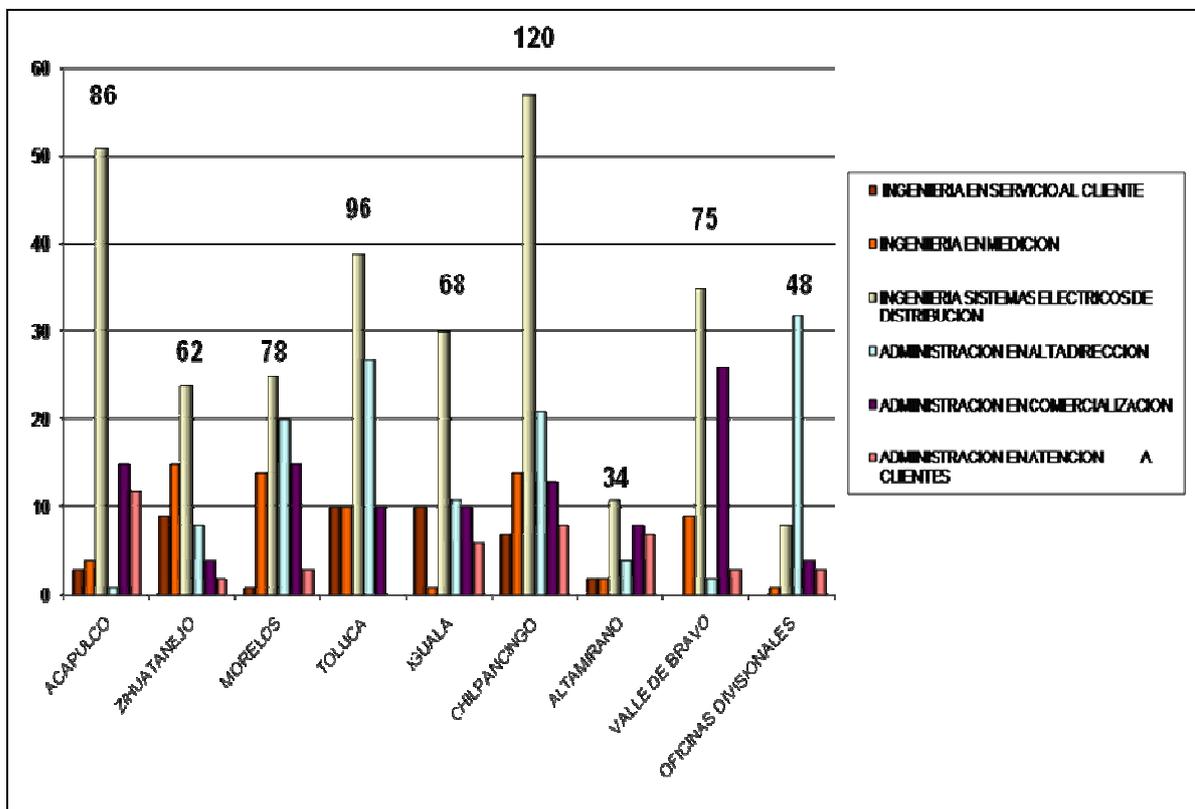
El censo en 2005 arrojó que había 1301 colaboradores sin Bachillerato y 549 que sí, por lo que se inició un programa de difusión y convencimiento para que el personal incursionara en este nivel educativo. Mediante un esfuerzo Empresa – Sindicato, en el periodo 2005 – 2007 se avanza de manera importante en el nivel bachillerato., 837 personas adquirieron su certificado.



Licenciaturas

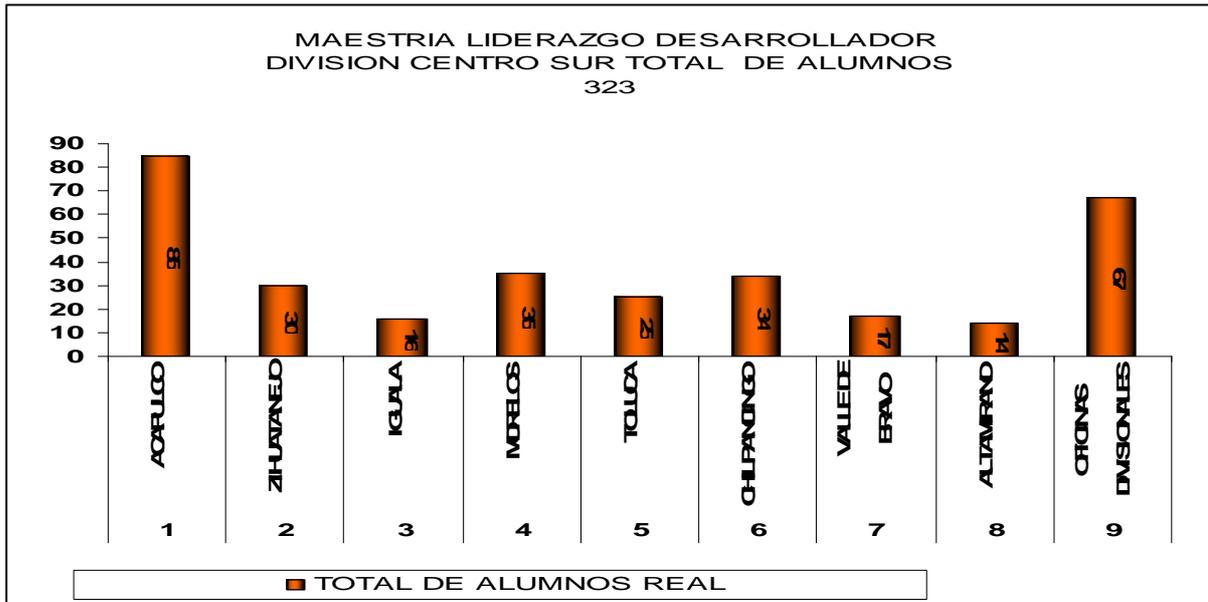
Se inicia la apertura de Licenciaturas en 6 especialidades encaminadas a educar al personal para que apliquen sus conocimientos y habilidades en las actividades que realizan lo cual redundará en la mejora de los procesos haciéndolos más efectivos, eficaces y eficientes, impactando los resultados operativos y financieros. Los planes educativos (Materias, Temas y Subtemas) fueron desarrollados en coordinación con expertos de la UVM y se adecuaron a los requerimientos basados en el Libro de Filosofía y Valores.

ALUMNOS LICENCIATURA POR ESPECIALIDAD 667 EN TOTAL DIVISION CENTRO SUR PRIMER CUATRIMESTRE 2008



Maestría

En el año 2005 dio inicio la Maestría en Liderazgo Desarrollador, en alianza con la Universidad del Valle de México UVM, actualmente se encuentran inscritos 323 alumnos, ya está por concluir la última materia de la Maestría, las clases se imparten por videoconferencia, utilizando la tecnología para disminuir costos, y llegar a un mayor número de colaboradores desde las instalaciones de la Universidad Tecnológica de CFE, en la ciudad de Cuernavaca, Morelos.



Se diseñó un software llamado HERMES en donde todos los elementos del MÉTODO y el ATENEO son capturados y salvaguardados por los propios Colaboradores y Líderes, todos tienen acceso a la información a tiempo real, donde se puede ir corroborando el avance en la construcción e implantación del Sistema.

Micronegocios y syllabus Plus

Se formaron 265 Micronegocios (Departamentos, Agencias y Oficinas) los cuales tienen su Syllabus Plus, con los productos y servicios que presta cada uno de ellos.

Matriz cliente-proveedor

El 100% tiene su Matriz Cliente-Proveedor.

Syllabus Individual

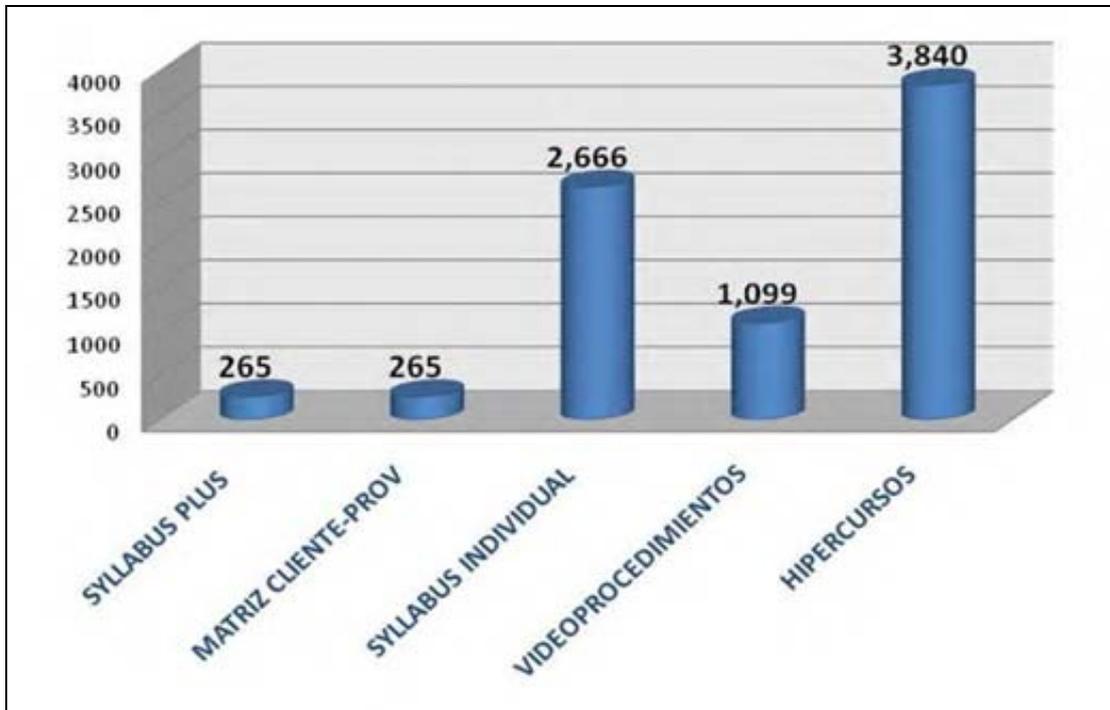
2,666 Colaboradores y Líderes (De base y temporales) tienen elaborado su Syllabus Individual.

Procedimientos

Se tienen 24,550 Procedimientos elaborados por los propios colaboradores y Líderes.

Se han grabado y editado 1,099 Videoprocedimientos.

Se han realizado 3,840 Hipercursos por Colaboradores y Líderes e incrementándolos.

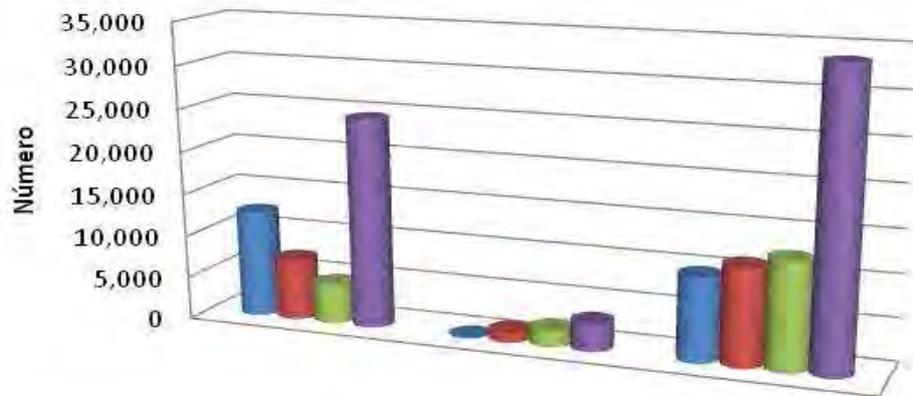


Proyectos y Mejoras

Se han propuesto 3,272 Mejoras y Proyectos.

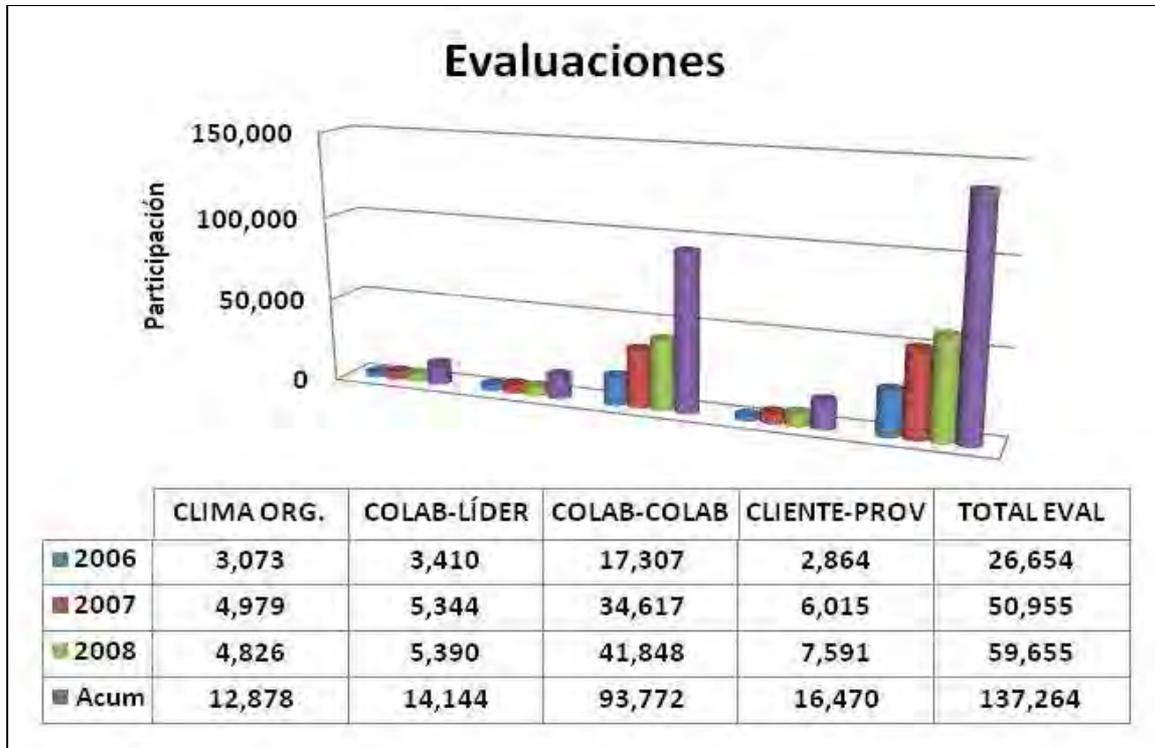
Reuniones

Se han realizado 33,736 Reuniones, con lo cual se está reforzando la Cultura Gremial.



	PROCEDIMIENTOS	MEJORAS / PROYECTOS	REUNIONES
■ 2006	12,540	85	9,832
■ 2007	7,261	1,215	11,353
■ 2008	4,725	1,972	12,551
■ Acum	24,550	3,272	33,736

Evaluaciones



VENTAS:

Incremento en las ventas en MWh del 3% anual compuesto y del 12% en ingresos (Productos), en el horizonte de tiempo en que está planteada la visión de la organización .

Las ventas de energía también se han incrementando respecto al 2005 como se muestra en la siguiente tabla:

COMPORTAMIENTO DIVISIONAL DE VENTAS Y PRODUCTOS		
2005 vs 2008		
AÑO	2005	2008
VENTAS EN MWH	6,568,790	6,928,924
% Incremento/Decremento	5.48%	
PRODUCTOS EN MILES DE \$	6,390,625.43	9,509,830.90
% Incremento/Decremento	48.80%	

CONCLUSIÓN:

Nos encontramos ya en la era del conocimiento, en un aldea global, en el que las interrelaciones entre los actores y factores de la producción están sufriendo un cambio drástico, un cambio de paradigma; en el pasado reciente: la tierra, el trabajo y el capital eran los principales factores de riqueza para un País, hoy los principales factores son, el conocimiento, la tecnología, el rescate de la inteligencia humana en las organizaciones y la cultura empresarial.

A este cambio de era, afecta el funcionamiento de las dos organizaciones pilares de la economía de los países; la empresa privada, y la empresa pública, las cuales deberán cambiar su enfoque. Ya no basta que las empresas privadas produzcan bienes y servicios de calidad y que sean productivas; deben también ser competitivas con sus contrapartes de cualquier lugar del mundo. Por su parte, la empresa pública deberá ser competitiva y autosuficiente, su sobrevivencia está de por medio, cada vez hay más presión social sobre los resultados que debe presentar, esta es una realidad a la que deben adecuarse dichas empresas.

Esto presupone un cambio de paradigmas en el manejo de las empresas públicas, las cuales se tienen que adecuar a un mundo globalizado, con clientes cada vez más exigentes y más informados. El Sistema Empresa Inteligente es un sistema de organización creado por mexicanos y para mexicanos, en el cual, no sólo decimos lo que se debe de hacer para transformar una organización de la era industrial a una organización de la era del conocimiento, le enseñamos a la organización los "COMOS", que es uno de los grandes problemas de la ciencia económica y administrativa, no basta ubicar la problemática y plantear soluciones, debemos dar las herramientas para solucionar la problemática.

La tendencia mundial de las organizaciones es a desbaratarse y trabajar en forma de red de negocios, con distintos esquemas de pensamiento y acción, donde el Capital Humano juega un papel crucial en base a su educación y la formación, necesitamos rescatar a la persona, en sus tres dimensiones: La física, la mental y la espiritual. Necesitamos también rescatar los liderazgos en las organizaciones privadas y públicas, en este país hacen falta liderazgos comprometidos, que visualicen: colaboradores competitivos, procesos competitivos y empresas competitivas.

Ya basta de palabrería falsa y hueca, ahí está la terca realidad la de los números, los indicadores y las estadísticas, que no, nos dejan mentir; en aspectos en los que deberíamos ir en lugares decorosos como la competitividad, vamos en el lugar 57 (IMCO 2008) y cayendo cada año, lo mismo pasa en el campo educativo penúltimo lugar en español y matemáticas (prueba ENLACE), y así podríamos seguir la danza de los resultados.

Nuestra propuesta para las empresas privadas y públicas, es la implementación del Sistema Empresa Inteligente, un sistema completo de transformación organizacional, creado por mexicanos y para mexicanos. Muchas gracias.

Bibliografía

- Basurto Amparano Aníbal, *La Empresa Inteligente, Propuesta al Mundo de la Nueva Organización para la Nueva Era del Conocimiento*, Editorial R M, Hermosillo, Sonora 2005, 500 páginas
- Cantú Delgado Humberto, *Desarrollo de una Cultura de Calidad*, Mc Graw Hill, México, 1997
- Carlson Jan, *Los momentos de la verdad*, Editorial Días de Santos, 1991
- Kovey Stephen, *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, Paidós, México, 2002
- Imai Masaaky, *Kaisén: La clave de la ventaja competitiva Japonesa*, SECSA, 1989
- Thurov Lester, *La Guerra del siglo XXI*, Vergara, 1992
- Deming W. Edwards, *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida a la crisis*, Ediciones Diaz de Santos, S.A. 1989
- Drucker Peter, *La sociedad poscapitalista*, Norma 1993
- Juran J. M. y Gryna F. M., *Análisis y planeación de la Calidad*, 3ª, ed., Mc Graw Hill, México, 1995
- René Villarreal, Ramiro Villeda, *El Secreto de China estrategia de Competitividad*. Ediciones Ruz 2006
- Milan Kubr ,*La Consultoría de Empresas*, , editorial Limusa, tercera edición 2005
- David H Maister, *El asesor profesional*, ed CISS, primera edición 2002
- Jorge Yarce, *el poder de los valores*, ediciones ruz, primera edición 2005
- Garza Mercado Ario, *“Manual de Técnicas de Investigación Científica”*. Ed. Colegio de México. 1978
- Tamayo Tamayo Mario, *“El Proceso de la Investigación Científica”*. Ed. Limusa 1983.
- Eliyahu M. Goldratt, *“La Meta”*. Ed. Castillo. Nuevo León, Monterrey. México. Año 1994.
- Meyers. William. *“Los creadores de imagen”*. Ed. Planeta. México. Año 1988.
- Eduard. Ney. *“El reorganizador”*. Ed. Time. Dic. 1973.
- The Wall Street Journal, *“Porque los consumidores, no se comportan”* Ed. M.S.J. Año 1976.
- Business Week, Miller. *“Su rápido crecimiento causa malestar en la Industria cervecera”*. Año 1976.