

La Empresa del Conocimiento

La fórmula para construir la empresa del siglo XXI

LA EMPRESA DEL CONOCIMIENTO

LA FÓRMULA PARA CONSTRUIR LA EMPRESA DEL SIGLO XXI

Anibal Basurto Amparano

La Empresa del Conocimiento
La fórmula para construir la empresa del siglo XXI

Anibal Basurto Amparano

Primera edición: 2023

Diseño de portada: Pendiente

D.R. © 2023, Anibal Basurto Amparano
Empresa del Conocimiento y Asociados
Rodolfo Campodónico 8, Colonia Centenario
C. P. 83260, Hermosillo, Sonora, México
Teléfono: 6622174307
www.empresainteligente.com
www.sei.com (hacer página)
abasurto@empresainteligente.com

D.R. © 2022, David Moreno Soto
Editorial Itaca
Piraña 16, Colonia del Mar
C. P. 13270, Ciudad de México
Tel. 5840 5452
itaca00@hotmail.com
www.editorialitaca.com.mx

ISBN: XXXXXXXX - SE OBTIENE CON LA EDITORIAL
Impreso y hecho en México

Dedicatoria especial

A Luis Montaña, quien, de nueva cuenta, se constituyó en la base para que este libro se realizara. Su profesionalismo, persistencia, paciencia, lucidez y capacidad de síntesis se reflejan en esta obra.

Gracias Luis.

AGRADECIMIENTOS

A Josefina, quién me da los espacios necesarios de ver siempre hacia adelante, con la certeza de que nuestro más preciado tesoro, la familia, siempre estará a buen resguardo. Ella es una afanosa guardiana de los valores que guían las acciones de nuestra prole; por eso y por mucho más, gracias amada esposa.

A mis hijos Lucy, Carolina, Patty, Maritrini, Anibal, Erasmo y Jesús, motivo y motores de la modesta aportación que, a la ciencia administrativa, se proponen en esta obra.

A mis hijos de la tercera generación, quienes todos los días nos llaman a agradecer a Dios lo bonita que es la vida: Marco Esteban, Anibal Antonio, Fernando, Miguel Ángel, José Adrián, Guillermo, Dulce Carolina, Juan Efrén, Patricio, Jesús Gabriel, Carlos Iván, Cristian Anibal, María Luisa, Jesús Mario, Alejandro, Anibal y Ana Lucía.

A todos los colaboradores de nuestra empresa, directivos, maestros, desarrolladores y personal de apoyo, muchas gracias por acompañarme siempre a enfrentar tantos retos que hemos superado.

A nuestros clientes, quienes, ante lo incierto y desconocido, han tenido el valor y la confianza de realizar juntos estas aventuras buscando la nueva Empresa del Conocimiento.

ÍNDICE

Tabla de contenido

PRÓLOGO	1
PREFACIO	3
La nueva sociedad del conocimiento ya les llegó a los gerentes	3
Los proyectos que no se pueden cumplir.....	4
Pero... ¿Quién es él quién?	6
La empresa a través de la tecnología	6
¿Con qué estrategia se puede enfrentar esta realidad?	7
¿Para qué se escribió este libro?	8
Aclaraciones pertinentes del autor	9
1. LA REVOLUCIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	1
Y LAS MEGATENDENCIAS	1
La revolución del conocimiento	1
¿Qué pueden hacer las empresas ante esta nueva realidad?	3
La rebelión de la sociedad	6
Macrotendencias:	9
directrices para las organizaciones del siglo xxi	9
Explorando el futuro en el nuevo siglo	10
Raíces burocráticas de las estructuras mexicanas	13

Axiología del mexicano.....	15
2. PREMISAS BÁSICAS PARA UNA EMPRESA DEL CONOCIMIENTO	18
La incongruencia de los líderes estorba a la visión	18
La competitividad	19
¿Qué es la competitividad?	19
Las tareas en la empresa actual son monótonas y terriblemente aburridas ..	20
El triunfo indiscutible de la libertad sobre el control y el terrorismo laboral	21
La velocidad: premisa de la sociedad del conocimiento.....	21
La coexistencia bidimensional en la estructura de la empresa	22
La tecnología en los procesos	23
La gente es el principio y el fin de todo	23
Liderazgo con visión	24
La revolución ética	25
Hacia una Empresa del Conocimiento	26
¿Qué es una Empresa del Conocimiento?	26
3. EL DEBER SER DE UNA EMPRESA EN LA SOCIEDAD DEL	
CONOCIMIENTO.....	28
Liderazgo de Servicio	29
El mito del liderazgo	30
Empresa digitalizada	31
Cultura de Servicio	31
¿Qué es atención?.....	32
¿Qué es el servicio?.....	33
Empresa Socializada	34
Dolientes en la empresa.....	35
Capital Humano	35
Innovación (Mejora continua).....	36

La innovación está en boca de todos, en la mente de algunos y en manos de nadie.....	37
Enfoque a Resultados.....	37
Resultados de futuro.....	37
Resultados de presente.....	38
Filosofía y Valores	39
Conclusión de este apartado	40
4. HERRAMIENTAS PARA CONSTRUIR.....	41
LA EMPRESA DEL CONOCIMIENTO.....	41
Sistema vs. herramientas administrativas	41
El paquete de herramientas.....	43
Etapa de advenimiento	44
Diagnóstico.....	44
Armonización de la estrategia madre (estrategia organizacional) con la visión del líder.....	45
Etapa de implementación.....	45
Implementación	45
Método	46
Fase mecánica	46
Fase dinámica	49
Fase sintética.....	52
Ateneo.....	54
Etapa Final	55
Dirección Trascendente (DT).....	55
Consolidación de la Empresa del Conocimiento.....	55
5. LA VISIÓN: PRINCIPIO Y FIN DE TODO ESFUERZO TRASCENDENTE	57
La necesidad de una visión	57

La visión personal total (VPT)	58
Visión Personal Empresarial que se quiere ayudar a construir	59
Métrica de la visión	59
subalternos y seguidores de buena voluntad	61
Cuadrante compromiso-indiferencia.....	62
directivos del equipo fáctico	62
La fuerza de la visión	63
6. LA ESTRATEGIA MADRE.....	65
<i>(Estrategia organizacional)</i>	65
El cliente como punto de partida	65
Elementos que integran la estrategia madre	66
7. LA ESTRUCTURA MADRE: LA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS	
CON TOTAL ENFOQUE AL CLIENTE	71
Haciendo plástica la estrategia	71
Estructura funcional y estructura operativa	71
Sistemas de organización	72
¿Por qué transitar del Sistema Piramidal al Sistema Empresa Inteligente? ...	76
De una estructura Piramidal a una Inteligente	78
La coexistencia bidimensional.....	87
Diseño de los procesos necesarios	89
para atender cada solicitud del cliente.....	89
¿De dónde parte la Estructura Madre (estructura por procesos)?	89
Los procesos como base de la Estructura Madre	89
El concepto de proceso	91
Clasificación de los procesos	92

Elaboración de la matriz Cliente-proveedor.....	93
La trampa del cliente interno	94
8. EL EQUIPO FÁCTICO.....	95
La medida del líder: su equipo de trabajo	95
Génesis, estructuración y desarrollo de los equipos fácticos	96
¿Qué es un equipo fáctico?.....	96
Propósito o razón de ser del equipo fáctico	97
Responsabilidades del equipo fáctico	98
Integración del equipo fáctico	98
Integrantes del Equipo Fáctico.....	98
Establecimiento de las reuniones de trabajo.....	99
9. LA GENTE, SIEMPRE LA GENTE: AL RESCATE DEL COLABORADOR	100
El patito feo del cuento: el colaborador	100
Rescatando al colaborador	101
El gran daño infligido a la naturaleza	101
Los costos humanos	102
Del empleado a la persona	103
La gran importancia de los sindicatos en la implementación del sei .	104
10. FORMACIÓN DE LOS CONSULTORES INTERNOS O SEGUIDORES DE LA MISIÓN	106
Un personaje para operar el cambio	106
El concepto	107
El rol de Consultor Interno o Seguidor de la Misión	107
Perfil del Consultor Interno o Seguidor de la Misión	108

La praxis del Consultor Interno	109
Los resultados esperados	110
El final del Seguidor de la Misión	112
11. TECNÉ: UN SOFTWARE PARA OPERAR LA EMPRESA DEL CONOCIMIENTO.....	113
Dirección por medio de la informacionalización	113
(dirección digital)	113
Ramas de la Informacionalización.....	114
Tecné: la operación digital de una Empresa del Conocimiento	116
¿Cuáles son los objetivos del Tecné?	118
La integralidad del Tecné.....	119
12. LAS INNOVACIONES CUÁNTICAS Y DISCRETAS PARA MEJORAR LOS PROCESOS.....	121
Concepto	121
¿Por qué para una empresa es importante innovar?	122
La trampa de los proyectos.....	123
La fórmula infalible: conocimiento e innovación	124
Tipos de innovaciones	126
Metodología de la innovación	127
Número y valor de las innovaciones en una empresa	131
13. ORGANIZACIÓN PARA EL SERVICIO: FORMACIÓN DE MICRONEGOCIOS.....	133
Control vs. servicio	133
La organización para el control y la organización para el servicio	133

La construcción de la organización para el servicio	135
Formación de los equipos de trabajo.....	136
Equipo de trabajo vs. trabajo en equipo.....	137
Empresas más planas a través de “Los micronegocios”	137
¿Qué es un micronegocio?.....	137
¿Por qué micronegocios y no departamentos?	137
Operación de Los micronegocios	138
Los resultados del micronegocio.....	138
14. LA DIGITALIZACIÓN DE LA OPERACIÓN EN LA EMPRESA	141
Catalizando la actividad humana	141
Empresa del conocimiento	142
La última etapa para lograr procesos eficaces y eficientes	143
La digitalización de los procesos	146
La digitalización de los procesos para mejorar los servicios.....	146
15. EL ÁREA DE CULTURA ORGANIZACIONAL	148
El agotamiento del área de recursos humanos	148
Estructura funcional	150
Estructura operativa.....	151
El quehacer de cada uno de los equipos de trabajo (micronegocios) de Cultura Organizacional	152
Conceptos importantes	153
Ecuaciones de valor.....	155
Cultura Organizacional y Propuesta de Valor.....	158
Desideratum del Área de Cultura Organizacional	159
La ruta de la transformación	160
Evolución del equipo humano	160
Evolución del trabajador	160

Evolución de los dirigentes.....	162
Evolución del desarrollo organizacional.	164
Evolución del sistema organizacional.	168
16. LA UNIVERSIDAD EMPRESARIAL (UE)	171
Capacitar ya no es suficiente	171
La revolución del aprendizaje	172
La nueva educación en las organizaciones.....	173
El ateneo de la EC.....	174
La educación para la vida	174
La educación para el trabajo	175
Liderazgo de servicio	175
El desiderátum de la Universidad Empresarial.....	176
La universidad tradicional y la Universidad Empresarial	177
El modelo de educación por procesos	177
Estructura de la Universidad Empresarial (UE).....	179
Formato Semipresencial a distancia Educatio Ubiqua	179
La videoconferencia	180
Pirámide del aprendizaje	181
Plataforma Educatio Ubiqua	183
El rector de la UE.....	184
Las carreras de la UE	184
¿Cómo se prepara a los maestros?	184
Consideraciones finales de la UE.....	185
Oferta educativa.....	185
Oficial Profesional	186
17. FORMACIÓN DE LOS GERENTES FUNCIONALES COMO	
DIRECTIVOS EJECUTIVOS	188

Los liderazgos reales y artificiales	188
Liderazgos artificiales	189
El liderazgo como herramienta de trabajo	190
Medición del liderazgo	191
La inmersión cultural de los directivos en la nueva Empresa	193
El programa: dirección de organizaciones del conocimiento	193
<i>18. LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA DEL CONOCIMIENTO.....</i>	<i>196</i>
Los actores sustantivos son la clave del éxito	196
Determinación de los cuadrantes generales de resultados.....	197
Los resultados críticos de una Empresa del Conocimiento	198
Justificación de los resultados de futuro y de presente	199
Espejeo de los resultados empresa-micronegocio.....	202
La posibilidad de trascender para el líder	204
Dirección trascendente.....	205
Las señales de la dirección	205
Pensamiento, visión y tipo de dirección	206
Objetivo de la dirección trascendente	208
Elementos sustantivos de la dirección trascendente	208
Dirección Trascendente: la herramienta	208
Otros componentes de la Dirección Trascendente.....	209
<i>20. CONCLUSIÓN.....</i>	<i>211</i>

PRÓLOGO

Imagina que estás tumbado en la arena de la playa y se acerca una ola de 15 metros de altura. Tu opinión es irrelevante, la ola igualmente va a llegar. Eso es el cambio a la Era del Conocimiento, una ola inexorable que arrastra con todo a su paso. El gran desafío aquí es entender que el cambio es en ambas vertientes, mental y tecnológico, por ello es necesario reinventarse para navegar la ola del cambio.

Para afrontar con éxito tus retos personales y profesionales en este cambio a la Era del Conocimiento, necesitas despertar al líder que llevas dentro. Toma nuevas decisiones ahora y cambiará tu vida futura. Éste es el mejor momento para que unas los puntos, defines los procesos en base a los 4 principios de la empresa moderna, avances hacia la digitalización del negocio y de esta forma, puedas sumarte a la ola de la transformación con éxito.

Dentro de ti puede haber bastantes dudas respecto al tema, es lógico, el sistema educativo te ha preparado para la Era Industrial, no para la del Conocimiento. Lo que ya sabes conforma tu manera de pensar y puede dificultar aceptar ideas que no encajan con ellas, es decir, con lo que actualmente piensas y crees. Es por ello por lo que ahora necesitas reeducarte y cambiar tu forma de pensar.

El Sistema Empresa Inteligente (SEI) puede ayudarte a descubrir cuál es tu punto de partida. El SEI consiste en un sistema completo con su propia filosofía, metodologías, estructuras, herramientas y estrategias que han sido probadas en decenas de empresas con resultados exitosos. Supera el desafío mental que implica afrontar el cambio y transforma tu empresa tradicional en una Empresa del Conocimiento.

¿Qué es una Empresa del Conocimiento? Es una empresa que está preparada para ser competitiva y exitosa en entornos cambiantes y en mercados altamente competidos a nivel global.

Se trata de que los procesos estén realmente orientados al cliente, aportando valor con oportunidad, con la persona como centro. Paradójicamente, en esta Era del Conocimiento, las personas y sus habilidades están cobrando cada día una mayor relevancia en la ruta de la construcción hacia empresas más competitivas.

Actualmente, se generan muchas oportunidades de negocio, pero para aprovecharlas, es necesario que cada integrante de la organización tenga la preparación adecuada, para que sea capaz de identificarlas y tomar la decisión correcta. Esto se relaciona con otra premisa sumamente importante en la actualidad, la cual, nos dice que el colaborador debe operar, y el líder debe pedir cuentas, es decir, el trabajo por resultados se basa en la libertad del colaborador para tomar decisiones, pero con rendición de cuentas; he ahí el verdadero empoderamiento. Los directivos exitosos de la actualidad, entienden que no solo es cuestión de contar con tecnología de punta o de tener excelentes áreas de marketing; una empresa que utilice tecnología de punta sin procesos definidos y alineados hacia el cliente desde su estructura, sin personas capaces y en constante desarrollo, resulta tan poco competitiva como una empresa que simplemente está obsoleta; ambas adolecen de al menos uno de los factores claves de los negocios en esta nueva era, los cuales son: conocimiento, tecnología y habilidades empresariales.

Con mi experiencia después de 31 años trabajando en más de 150 empresas de 18 sectores diferentes, puedo decir que, en su obra, Aníbal Basurto pone de relieve los factores más importantes que necesitas para comprender la fórmula de los negocios en la Era del Conocimiento en su libro, aportándote herramientas prácticas e innovadoras que son aplicables a la realidad en todos los giros y sectores productivos.

Luis Jesús Cadenas Liñeira (Madrid,España)

CEO y Fundador de la Escuela EmpreVisión
Empresario de Social Commerce en España, Italia, Estados Unidos
Conferenciante habitual en Congresos de Emprendimiento y Liderazgo
Escritor

PREFACIO

Este libro es el resultado de toda una vida profesional dedicada a buscar respuestas a la cuestión de cómo mejorar y transformar las organizaciones, con miras a que éstas se conviertan en activos instrumentos que catalicen el talento humano. No puedo dejar pasar la oportunidad de agradecer a todos los directivos y colaboradores de las empresas públicas y privadas que visité, por lo mucho que me han enseñado. También agradezco a mis colegas consultores, maestros, colaboradores e investigadores; a pesar de que a veces nuestros puntos de vista no coinciden, siempre terminamos juntos alrededor de lo que nos apasiona: la preocupación por aprender nuevas formas de desarrollar las organizaciones. Durante poco más de dos décadas he estado llamando la atención de la comunidad empresarial y organizacional acerca del leviatán que hoy en día envuelve el mundo entero: *la Sociedad del Conocimiento*.

LA NUEVA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO YA LES LLEGÓ A LOS GERENTES

En 1929, el egregio pensador español José Ortega y Gasset planteaba en su libro *La rebelión de las masas* que algún día las masas se revelarían contra “las minorías”; todo parece indicar que ese día ya llegó, y podríamos replantear el concepto como la rebelión de la sociedad.

A los directivos de nuestros días les tocó la mala suerte de enfrentar un comportamiento social muy diferente al manifestado por la sociedad industrial, la cual llenó los espacios desde fines del siglo XVIII hasta a principios del siglo XXI.

La sociedad industrial es opaca, cerrada, piramidal, elitista, poco informada, incomunicada; es una sociedad de castas donde hay “superiores” e “inferiores”; una sociedad poco participativa donde los jefes “rompehuesos” son siempre los que tienen la última palabra, y donde a los trabajadores, simples mortales, sólo les queda obedecer, aunque no estén de acuerdo en nada con lo que sus jefes les imponen.

Pero, para desgracia de esos jefes que no le están entendiendo al nuevo milenio, el mundo cambió; hoy día estamos pasando a pasos agigantados de una sociedad industrial de lo más cerrada —donde los jefes podían hacer lo que les viniera en gana con un cliente poco conocedor, dejado, incomunicado y poco participativo— a una nueva *Sociedad del Conocimiento*, en la que las empresas tendrán que repensar muchas de las actitudes, conocimientos y habilidades que ayer le dieron gloria mayestática, pero que hoy la están convirtiendo, puntualmente, en representante del paleolítico inferior en lo que respecta a la nueva forma de conducir las organizaciones del tercer milenio.

Esta nueva Sociedad del Conocimiento, que apenas se está dibujando en nuestros días, se caracteriza por ser horizontal, informada, comunicada, abierta, participativa y, sobre todo, muy irreverente. Si este personaje al que llamamos jefe que actualmente dirige las organizaciones piensan que podrá, en la hora presente y en el futuro inmediato, desempeñar las funciones sin el agujoneo constante del cliente y de este mercado tan irreverente, están totalmente fuera de lógica; ya nadie está dispuesto a tolerar empresas que no cumplen con las necesidades del consumidor. Si la empresa se obstina en hacer las cosas “igual que siempre”, el cliente simplemente se irá con la competencia.

LOS PROYECTOS QUE NO SE PUEDEN CUMPLIR

Cuando un dirigente ocupa un nuevo puesto piensa en casi todo: en los resultados que debe entregar, en la capacitación que tendrá, considera el

periodo de prueba inicial, los nuevos proyectos que realizará, y, en el mejor de los casos, en cómo los hará realidad. Sin embargo, pocos piensan en *quién* lo realizará, en quién llevará a cabo las acciones y los planes que tiene en mente.

El *quién* es el conjunto de personas que integran la empresa que deberá llevar a cabo la visión: el *qué* del líder

No sé por qué los dirigentes empresariales piensan que las bases trabajadoras saltarán en forma automática a cumplir los objetivos que los “altos dirigentes” definieron en una planeación “estratégica”; no me explico por qué esos directivos suponen que en cuanto digan: “¡Adelante!”, todo el mundo va a salir corriendo a cumplir esos objetivos.

Nada más alejado de la realidad: los trabajadores simplemente hacen caso omiso de la orden de ese grupo de “notables” que en el olimpo de la organización cruzan acuerdos sin tomarlos en cuenta para nada; esto podía funcionar antes, pero en un mundo donde el colaborador está tan expuesto a las críticas del cliente; en un mundo donde los trabajadores advierten en seguida las grandezas y miserias de sus directivos en cada palabra o acción que externan, es punto menos que imposible. Todos los días, por lo bajito, cuchichean sobre los pobres liderazgos de sus jefes, quienes, ante la falta de un ejercicio directivo auténtico, se escudan tras los ropajes de los organigramas y creen ingenuamente que sus subordinados les tienen aprecio, cuando lo que sucede en realidad es que éstos les hacen caso porque no les queda de otra, porque les tienen miedo, porque son los que mandan.

Pensar que los trabajadores en las empresas actuales van a colaborar, nomás porque sí, en la tarea de llevar de manera efectiva, eficaz y eficiente los servicios al mercado, es simplemente cosa de locos.

PERO... ¿QUIÉN ES ÉL QUIÉN?

El dirigente actual podrá cumplir todos los objetivos de una planeación sólo si cuenta con la voluntad de la gente que compone la empresa: los colaboradores.

Lo hemos vivido mil y una veces: si el líder no involucra a la mayoría de la gente de la entidad económica en el logro de su visión, los integrantes de la empresa simplemente lo mandarán por un tubo; es decir, no sólo no lo apoya, sino que ni siquiera se preocupa por entender qué es lo que quiere llevar dicho líder a sus clientes.

El *quién* debe llevar las ideas del líder a la acción; y ese *quién* es el trabajador que está en la línea de producción, el que recoge los expedientes, que repara la maquinaria, que hace la cobranza, etc.; no son los líderes, gerentes o directores. Que no se nos olvide: quienes dirigen organizaciones no realizan los procesos que construyen el servicio o producto que ofrecemos al cliente: *los realiza el trabajador*. Al cliente no le importa para nada lo que hacen los supervisores o directores; lo que le importa es lo que hace el que está en la ventanilla, el que le cobra, el que le recibe las solicitudes; en una palabra: el que realiza los procesos que le afectan directamente.

LA EMPRESA A TRAVÉS DE LA TECNOLOGÍA

La tecnología no sólo está revelando todos los secretos de los dirigentes; además se está convirtiendo en la gran *maestra de valores*. Por lo demás, dicha tecnología está allanando las formas de la actividad humana en su totalidad.

En el siglo XXI la tecnología no sólo nos acerca a los clientes de cualquier municipio, estado o país y al mundo entero; no sólo está permitiendo formas de convivencia humana jamás imaginadas durante

milenarios, sino que también ha ido abriendo camino a una comunicación más directa y efectiva.

Lo anterior debe poner a pensar muy seriamente a los directivos, para que enfrenten adecuadamente el infierno que están empezando a vivir, de cara a una sociedad incrédula de sus acciones. Los empresarios actuales sólo tienen dos sopas: o se ponen a tono con la nueva forma de trabajar orientada al cliente, o serán arrollados por esta agresiva colectividad, exasperada ya por compañías que no se dieron cuenta de que el mercado ya cambió.

¿CON QUÉ ESTRATEGIA SE PUEDE ENFRENTAR ESTA REALIDAD?

Por lo expuesto anteriormente, para un líder que realmente desee llevar el paso de la sociedad del Siglo XXI es de vital importancia que tome conciencia de las cuatro tendencias que marcan la pauta a las organizaciones en esta nueva sociedad, la *Sociedad del Conocimiento*.



Figura 1: Las 4 tendencias de las organizaciones del Siglo XXI

Un líder que esté entendiendo el signo de los tiempos, debe abocarse a la tarea de diseñar y desarrollar una empresa siguiendo los cuatro principios, entiéndase, las siguientes características:

- ❖ *Debe estar enfocada al cliente, no al jefe (jefe directo, supervisor, gerente, directivo).*
- ❖ *Debe estar centrada en la persona, ha de conceptualizar y tratar al colaborador como persona, no como un recurso más.*
- ❖ *Tiene que privilegiar el trabajo basada en procesos completos, no en los puestos.*
- ❖ *Su misión es trabajar con base en los resultados de negocio, no en las funciones cumplidas.*

Si no hace lo anterior para poder cumplir con los resultados de la empresa, el dirigente tendrá que ir él mismo al área de trabajo a hacerlo, porque el mayor obstáculo al cumplimiento de sus objetivos lo tiene en casa: su estructura organizacional. Ésta fue pensada, desde hace siglos, para otra realidad distinta a la de hoy: fue concebida para controlar, no para servir.

Y el verdadero servicio al cliente es lo único que puede salvar a los dirigentes actuales de todo el país de ser arrollados por las masas, las cuales ya están afuera de las empresas haciendo retumbar las puertas, amenazando con entrar y quemar todo a su paso en respuesta al grito de “¡Que no quede piedra sobre piedra!”

¿PARA QUÉ SE ESCRIBIÓ ESTE LIBRO?

Ante la necesidad de que los escasos dirigentes que realmente quieren servir a sus clientes, cuenten con un medio para sacar adelante sus

proyectos de trascendencia de cara al creciente avance de un mercado cada día más competido, concebí la idea de poner en sus manos los instrumentos que les proporcionen, por lo menos, la base para sacar adelante dichos propósitos.

En síntesis, este libro aspira a servir como punto de encuentro entre los líderes bienintencionados y los mercados actuales, para que no bien estén decididos los “*qué*”, encuentren en esta modesta propuesta los “*cómo*” y los “*quién*”.

ACLARACIONES PERTINENTES DEL AUTOR

Conviene aclarar que no soy experto en temas de recursos humanos o ventas; mi área de interés ha sido siempre el desarrollo de las organizaciones, y al ser la empresa una organización, éste entra en la esfera de estudio.

La propuesta presentada y sus herramientas, *Método y Ateneo*, sirven de base para crear la Empresa del Conocimiento, la cual, es una propuesta organizacional, no de marketing, ni económica, ni una metodología, sino un sistema de trabajo integral; no es un software, aunque se apoya en la tecnología.

Este planteamiento no se circunscribe a ningún giro; puede aplicarse a todos los quehaceres empresariales, ya sea de *retail*, agrícola, empresa de software, agencia de marketing, venta de autos, o cualquier otro; además, puede aplicarse en todos sus niveles, áreas y departamentos.

Este libro contiene muy pocas referencias bibliográficas, pues casi todo lo que aquí se plantea ha sido producto de mi experiencia de más de dos décadas trabajando con empresarios, directivos y consultores de organizaciones públicas y privadas.

Todas las metodologías y herramientas –incluidos los *softwares*– planteadas en esta obra, han sido aplicadas y probadas en organizaciones públicas y privadas; no son teorías académicas.

La base filosófica y metodológica del sistema planteado en el presente libro se encuentra disponible en mi obra *Sistema Empresa Inteligente* publicado en 2005, la presente obra es una síntesis y actualización.

Esta propuesta es útil para cualquier empresario o directivo que tenga el deseo de coadyuvar al engrandecimiento de México u otro país, sin distinciones de partido, ideología, credo o raza.

Existen algunos libros que tocan el tema; sin embargo, no llegan a las profundidades metodológicas con que se plantean las herramientas de esta obra; lo anterior no obsta para saludar a compañeros de viaje en el esfuerzo por promover con buenas ideas empresas más competitivas, como es el caso de:

Peter Drucker, John Kotter, Luigi Valdés, Joaquín Peñalosa, Tom Peters, entre muchos otros autores que han aportado al desarrollo humano y de negocios; enhorabuena y gracias por sus enseñanzas.

Conviene precisar que el *Sistema Empresa Inteligente* se plantea como un *sistema de organización*, no como una herramienta o modelo administrativo.

Se recomienda a los líderes que procuren instalar este sistema organizacional, que lo hagan de manera mesurada, sin hacer grandes promesas; los hechos irán demostrando lo bueno que puede ser alinear el management a las demandas de la nueva sociedad del conocimiento.

Parte 1: El mundo cambió, por lo tanto, deben cambiar las empresas

1. LA REVOLUCIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LAS MEGATENDENCIAS

LA REVOLUCIÓN DEL CONOCIMIENTO

Hace más de 25 años escribía:

“Es silenciosa como el vuelo de gaviota; es veloz pero insensible como el cambio de las estaciones, y es inexorable como el día sigue a la noche. Algunos pensadores, como Peter Druker, la llaman “la sociedad postcapitalista”; otros, como Taichi Sakaiya, la denominan “la sociedad del conocimiento.”

Alvin Toffler se refirió a ella como “la nueva economía del conocimiento”; nosotros, de acuerdo con Luigi Valdés, la llamamos “la revolución del conocimiento”.

Quienes hablábamos de este tema en México éramos los desconectados, los teóricos... los académicos.

A más de dos décadas y media de distancia, esta revolución ha perdido su carácter silencioso e insensible y se ha vuelto la revolución más aparatosa en la historia de la humanidad; hoy día no queda un solo resquicio del quehacer

humano que no haya sido trastocado por este movimiento, que no haya “tocado” a ningún elemento de la superestructura social.¹

Hoy ya se atiende lo que decimos; por lo menos se da ya el beneficio de la duda, en el sentido de que la *revolución del conocimiento* está allí, por más que se quiera negar su existencia; aunque esto último ya no es posible, porque los estragos que ha dejado a su paso han alcanzado proporciones épicas: empresas que cerraron, instituciones que se quedaron obsoletas y gobiernos que han perdido casi toda su credibilidad; es ésta una conmoción que está obligando a quienes dirigen las organizaciones públicas y privadas a, por lo menos, preguntarse: ¿Qué es exactamente lo que está pasando? ¿Por qué las cosas ya no funcionan como antes? ¿Qué menjurje les dieron a los clientes del siglo XXI que están irreconocibles por sus exigencias y demandas frente a las organizaciones públicas y privadas?

Vemos con mucho beneplácito que, al menos en el sector privado, ya se está atendiendo este megacambio; pues hay un proceso natural (muy lento y tardío) para quitar el velo que no permitía ver la realidad a los líderes, ya se dieron cuenta que el cliente está tumbando las puertas de las empresas e instituciones de todo tipo; ya se percataron que las estructuras de dichas organizaciones están obsoletas, pues hay pruebas inequívocas de que sufren un agotamiento histórico; han visto ya que, efectivamente existe una verdadera rebelión de la sociedad, tal como lo predijo el filósofo universitario José Ortega y Gasset hace casi 100 años.

Los grandes cambios que estamos viendo a nuestro alrededor, en lo político, económico y social, las dramáticas variaciones de la forma en que el hombre trabaja, se organiza, convive, consume, se comunica, aprende y lleva a cabo todas las actividades humanas, no son causa sino efecto de esta revolución. Los cambios históricos en la sociedad se deben a las modificaciones del pensamiento, a un nuevo modo de concebir el mundo.

¹ Anibal Basurto, “La revolución del conocimiento”, en *El imparcial*.

La humanidad progresa porque la mente humana se desarrolla. En el aspecto empresarial, este cambio de mentalidad ha separado a quienes están entendiendo el signo de los tiempos y están aprovechando las oportunidades que genera la nueva Era, de quienes luchan inútilmente por conservar los privilegios que les daba el obsoleto pensamiento de la sociedad industrial.

Las estructuras piramidales de las empresas actuales, fueron pensadas para un tipo de sociedad que cada vez existe menos en la realidad actual y ya no está dando respuestas a las necesidades de los clientes del Siglo xxi.

La revolución del conocimiento no respeta nada; está afectando por igual a todas las entidades económicas, sean estas grandes, chicas, de servicios, industriales, sin importar su giro. La ola del cambio arrasó primero a las empresas que se encontraban más enfocadas a las estructuras piramidales, y hoy día, está reacomodando a las organizaciones en base a su efectividad, eficacia y eficiencia. En la economía industrial, que va de salida, el grito de guerra era que “las empresas grandes se comían a las pequeñas”; en la nueva Economía basada en el Conocimiento, la premisa se plantea como “las empresas más rápidas se comen a las lentas”.

¿QUÉ PUEDEN HACER LAS EMPRESAS ANTE ESTA NUEVA REALIDAD?

Cuando pensaba en qué nombre debía dar a este libro, llegué a considerar que debería nombrarse *La última llamada*, porque quizá ésta sea la última oportunidad que tienen los líderes empresariales de todo el país, para entender y alinearse a los reclamos cada vez más estentóreos de los clientes; la última oportunidad para que, quienes dirigen, actúen verdaderamente como *líderes* del necesario cambio.

Repensar, rediseñar y reestructurar las organizaciones se ha convertido, desde mi punto de vista, en la necesidad más apremiante de

todo directivo que desee realizar una visión capaz de satisfacer los reclamos de la sociedad del Siglo XXI, antes de que ésta lo quite del camino con las nuevas fórmulas de los negocios.

Asombra observar hasta qué punto son escasos los directivos, capaces de insertar en sus procesos operativos las exigencias de un cliente que día a día, merced a su aprendizaje continuo en un mundo global, acepta menos los errores e insensibilidades de los responsables del quehacer empresarial.

Al directivo de esta época no le queda sino entender, finalmente, que el conocimiento, la tecnología y la habilidad empresarial se han convertido en los ejes sustantivos para generar *resultados*, los cuales dejan atrás a los factores tradicionales generadores de riqueza: la tierra, el trabajo y el capital.

Para quien dirige o quiere dirigir una organización, es de vital importancia que se ubique, en el pensamiento y en la acción, dentro del paradigma que plantea la nueva realidad: la Sociedad del Conocimiento. En la vieja era industrial existió y existe aún una sociedad que generó un tipo de organización adecuado a ella, una organización que reflejaba esa forma de pensamiento, los gobiernos y empresas no fueron la excepción; pero si en pleno Siglo XXI existen en el mundo empresas ancladas en el “Mesozoico” organizacional; pudiéramos decir, que la mayoría de las empresas e instituciones mexicanas se ubican en el “Paleozoico”. Las estructuras de las organizaciones actuales fueron pensadas para una realidad social que tiende a desaparecer en el tercer milenio.

Lo anterior explica por qué las acciones lentas y el menosprecio por el cliente en la cotidianidad del quehacer corporativo que presenta síntomas de un agotamiento histórico, cada vez más evidente frente al dinamismo que exige la sociedad del Siglo XXI.

Para ejemplificar lo anterior, planteo un caso estructural: en mis andares por las empresas me tocó ver una situación, en el que la “alta dirección” decidió una resolución sobre un grupo de agricultores clientes que hacían una determinada demanda a la empresa; dicha solicitud había durado cuatro años en discusión. Lo anterior, se debía a que la empresa en cuestión, tenía más de catorce niveles jerárquicos; no me tocó ver el

desenlace de esta resolución, pero supongo que, para llegar a ese grupo de clientes, debió tardar otros cuatro años. Con esta lentitud, asombra primero, que esta empresa todavía tenga clientes, y segunda, que todavía exista.

Así ocurre con algunos líderes y gerentes, que han utilizado sofisticadas estrategias, han hecho promesas de altísimo nivel y han generado gigantescas expectativas respecto a los grandes proyectos planteados a la entidad a la que pertenecen; pero cuando los colaboradores descubren la estructura con la que cuentan, terminan plegándose a las prácticas burocráticas de toda la vida. Quieren hacer las cosas, pero la estructura funcional no fue pensada para beneficiar al cliente; sucumben pues, ante pesados y lentos organigramas no fueron diseñados para el servicio, sino para el control.

Los actuales líderes empresariales y gerentes saben mucho de ventas, de contabilidad, finanzas, etcétera, pero poco o nada de procesos, de estructuras institucionales, de dirección, de organizaciones competitivas.

La *Sociedad del Conocimiento* en la que estamos inmersos se ha ido generando paralelamente al desarrollo de la tecnología, y utiliza ésta para establecer una mejor y mayor comunicación; exige procesos ágiles y completos que den respuesta a las solicitudes, y por otro lado califica en forma peyorativa a las organizaciones que no tienen capacidad de respuesta. En este marco de referencia, las empresas deben robustecerse con la información que logren capturar y diseminar entre su base trabajadora, así como con la tecnología —dura y blanda— que incorporen día a día a sus procesos vitales; deben nutrirse con la innovación resultante de la creatividad e investigación de su equipo humano, sin desaprovechar la oportunidad de satisfacer las necesidades de los clientes, y disponer de un capital humano capaz de ajustarse de manera inmediata a los dinámicos cambios del mundo actual, además de un constante rediseño de sus procesos y estructuras al ritmo de las demandas del mercado.

Las economías de escalas, orgullo de la era industrial, dan paso a las *economías de oportunidad o de alcance*, detonadas por procesos flexibles donde las empresas capaces de ofrecer calidad, innovación constante y capacidad de respuesta se están quedando con los mejores clientes.

Si las empresas trabajaran con esos mismos factores: *calidad, innovación constante y rapidez*, no tardaría el dirigente en ganarse la confianza y el respeto de la mayoría de sus colaboradores y clientes; además, una vez presentado un diseño organizacional con estas características, forzosamente los directivos que sucedan al anterior, exhibirán cualidades similares, propulsando así la *competitividad sustentable* y rompiendo de paso el ciclo de la ineficacia que distingue a muchas empresas de nuestro país.

Los empresarios deben comprender que en los tiempos actuales sólo las organizaciones que logren proporcionar *un servicio más rápido, con mejor calidad y a menor costo* tendrán asegurado su futuro inmediato, aunque sea temporalmente, pues ya nada es para siempre.

LA REBELIÓN DE LA SOCIEDAD

En 1929, el filósofo y pensador español José Ortega y Gasset publica su libro *La rebelión de las masas*; en esta obra Ortega plantea las bases de lo que sería el acceso de las masas al poder.

De las tesis que expuso, vigentes hasta hoy, se pueden señalar las siguientes: la rebelión de las masas significa el ascenso al poder del hombre común. Ortega explica la diferencia entre “masas” y “minorías”, y expone cómo las primeras quieren adoptar el papel de las segundas. El nivel de vida de la clase media ha crecido paralelamente al poder de las masas. Los hombres se piensan superiores a los de otras épocas, porque sienten que se ha llegado al tope de la civilización; ésta les brinda nuevos trabajos, ciencia, deportes, etcétera. Según Ortega y Gasset, ésa es la

principal causa de la decadencia moral; se vive una vida sin impedimentos, el hombre es inconsciente del origen de estos beneficios y, sin embargo, se siente merecedor de todos los derechos. Ortega expone las características de la vida noble y de la vida vulgar; la primera es una vida de iniciativa y superación, y la segunda, de mediocridad. Para Ortega la civilización no avanza; por el contrario, muere por falta de principios. Las masas necesitan que alguien las gobierne; no actúan por sí solas, y si lo hacen es de forma violenta e irracional. Esto se frena con la llegada de las masas al poder: *al igualarse el poder social y el poder público no hay motivos para revoluciones*.

El hombre masa no actúa espontáneamente ante un problema, sino que recurre al Estado en la creencia de que éste se lo solucionará.

La sociedad vive para el Estado. El Estado hace que degenera la manera de vivir de la masa, aun a sabiendas de que él depende de esta masa. La paradoja es la siguiente: la sociedad crea un Estado para vivir mejor y éste se pone por encima de la sociedad haciéndola vivir para él.

El pensamiento de Ortega sirve como telón de fondo para interpretar lo que acontece en el actual contexto, porque uno de los fines de esta obra es lograr que los dirigentes de todas las organizaciones vislumbren que *la llegada del hombre común al poder es una realidad que se ha catalizado con el advenimiento de la sociedad del conocimiento*.

Es de vital importancia para la supervivencia del gremio empresarial de nuestros días que éste tome conciencia de que la terrible profecía del maestro Ortega se está cumpliendo.

Lo anterior se traduce en una evolución relacionada con la progresiva madurez de la masa que compone la sociedad. A medida que los pueblos y los países avanzan hacia la madurez plena, algunos conceptos se van desdibujando y otros se desarrollan.

Desde nuestra perspectiva, la opinión pública manifiesta el sentir de la sociedad hacia sus representantes: líderes empresariales, líderes organizaciones públicas y privadas, organizaciones sociales, etcétera. La opinión pública representa la evolución de una sociedad en su máxima

expresión, pues ésta no sólo externa su sentir frente a la superestructura que la rodea, sino que lleva a la acción sus creencias. En pocas palabras, la sociedad está madurando. A partir de la segunda década del nuevo milenio, la opinión pública en México se deja sentir fuertemente al cuestionar actividades y servicios del gobierno, las instituciones sociales de todo tipo y las empresas.

En lo tocante a las empresas, pudiéramos decir que la opinión pública se traduce en un mercado irreverente.

Los clientes agrupados alrededor de una red social, constituyen un ente al que las empresas deberían de tener el mayor respeto; porque, a nivel mundial, casi todos los días desaparecen empresas asfixiadas por la ola de quejas que generan estos consumidores. Y ésta, es una historia de terror que apenas comienza.

Enlisto las quejas hacia las empresas que generan mayor irritación entre los clientes avezados de nuestros días:

- Nunca contestan el teléfono
- Jamás devuelven llamadas, si no es una posibilidad de venta
- No contestan correos electrónicos o mensajes de texto, si no es una posibilidad de venta
- Los ejecutivos son entes etéreos, a los que nunca se les puede ver
- Tardan una eternidad en resolver una queja del cliente (cuando lo hacen)
- Trato despótico al cliente que no es AAA
- Los servicios están totalmente enfocados al jefe, no al cliente
- Les ponen muchas trabas a las devoluciones al cliente (cuando lo hacen)
- Frecuentemente no cumplen sus promesas de calidad
- Piensan en el cliente como una entidad que les va a traer dinero
- Las páginas de atención en línea fallan frecuentemente
- Muchas empresas trabajan con valores humanos cuestionables
- Etc.

Esta pequeña lista es para puntualizar y darnos cuenta de que en realidad se va dando esta evolución. A pesar de que siempre han existido los descontentos, hoy se maximizan con ayuda de las redes sociales y el cambio de cultura, pues en los tiempos que corren, el cliente cada vez se deja menos.

MACROTENDENCIAS:

DIRECTRICES PARA LAS ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI

La misma Sociedad del Conocimiento ha llevado al hombre al derrumbe de muchos mitos y tabúes que mantenían paralizado el desarrollo humano en todos los órdenes. Uno de los pensadores que visualizó anticipadamente esos cambios fue el maestro John Naisbitt. En 1983 publicó su libro *Macrotendencias. Diez nuevas orientaciones que están transformando nuestras vidas*, donde señala las 10 grandes tendencias que darían forma al nuevo orden mundial en el nuevo milenio que se avecinaba:

De la sociedad industrial a la sociedad de información
De la tecnología forzada a la alta tecnología/alto toque
De la economía nacional a la economía mundial
Del corto plazo al largo plazo
De la centralización a la descentralización
Del apoyo institucional a valerse por sí mismo
De la democracia representativa a la democracia participativa
De las jerarquías a las cadenas de trabajo
De norte a sur

De o lo uno/o lo otro a la opción múltiple²

Explorando el futuro en el nuevo siglo

El mismo autor expone en el libro *Megatendencias 2000*, publicado en 1990, las megatendencias estructurales que influirían como contexto en el siglo XXI.

Entre otros planteamientos de esta nueva obra de Naisbitt, podemos destacar:

Los líderes empresariales tendrán más influencia que los líderes políticos.

Un mundo cosmopolita, políglota y totalmente interconectado.

Renacimiento musulmán.

El auge de la cuenca del pacífico.

Incremento de la influencia femenina en toda la actividad humana.

El trasiego de la administración al liderazgo.

Los modelos biológicos aplicados a la sociedad.

Los sindicatos se vuelven innecesarios.³

Estas megatendencias, planteadas para los próximos años, deben ser muy tomadas en cuenta por los líderes de empresas, son predicciones muy serias que han sido estudiadas a fondo y cuyo cumplimiento es probable en alto grado.

Los planteamientos del maestro Naisbitt son generales y sirven de marco de referencia a los microcosmos de cada uno de los apartados del quehacer humano. Sobre la base de estas plataformas, pensadores del Siglo XXI, hemos planteado las siguientes tendencias para rediseñar y reorganizar las estructuras organizacionales.

² Véase John Naisbitt, *Macrotendencias. Diez nuevas orientaciones que están transformando nuestras vidas*.

³ Véase John Naisbitt y Patricia Aburdene, en *Megatendencias 2000. Diez nuevos rumbos para los años 90*.

Las presento a continuación:

Primera tendencia: las organizaciones se diseñan, planean y estructuran a partir del cliente.

Segunda tendencia: el trabajador de las organizaciones decidirá sobre los procesos y será dueño de una parte de los medios de producción.

Tercera tendencia: las estructuras piramidales basadas en puestos desaparecerán para dar paso a las estructuras operativas basadas en procesos.

Cuarta tendencia: todos los integrantes de las organizaciones deberán trabajar generando valor, demostrado en términos económicos.

A continuación, explico cada una de estas tendencias.

Primera: las organizaciones se diseñan, planean y estructuran a partir del cliente

Hoy día podemos apreciar que la totalidad de las estructuras funcionales se diseñaron a partir del jefe o de la máxima autoridad. Basta echar una mirada a los organigramas de cualquier empresa para darnos cuenta de que toda la estructura parte del directivo; el cliente, a pesar de todo lo que se dice, simplemente es inexistente, en los organigramas ni siquiera aparece, pues éstos no fueron pensados para atenderlo, mucho menos para servirle.

El siglo XXI nos obliga a pensar de otra manera. Ahora las organizaciones, si quieren sobrevivir, necesitan rediseñar sus estructuras en función del cliente, no a partir del directivo. Esa es la primera tendencia.

Segunda: el trabajador de las organizaciones decidirá sobre los procesos y será dueño de una parte de los medios de producción

Hasta hoy los trabajadores operativos han sido “víctimas” del proceso, han sido parte de él. La tendencia nos dice que éstos serán dueños de dicho proceso (en realidad hace mucho que ya lo son; sólo falta que se reconozca esa realidad), ¿o acaso son los gerentes, directores o jefes de departamento quienes hacen frente al cliente que solicita los productos y servicios? ¡Claro que no! En la mayoría de los casos ni siquiera llegan a conocer los procesos.

Además, la tendencia señala que los operarios serán cada vez más dueños de los medios de producción. ¿Por qué? Porque esos medios en el siglo XXI, son cada día más intelectuales: el conocimiento, la tecnología y las habilidades empresariales –, habilidades como saber negociar con un cliente, saber usar una computadora, saber trabajar con otros, saber leer un estado de resultados, saber trabajar con base en proyectos, etc.– son los llamados *activos intelectuales* de la *sociedad del conocimiento*, y éstos son de ambos: del colaborador y de la empresa.

Los activos de la sociedad industrial, los “fierros” –vehículos, máquinas, herramientas, etcétera–, se vuelven cada vez más irrelevantes para generar riqueza en una sociedad *basada en el conocimiento*; en la hora actual, ceden el paso a los activos intelectuales mencionados.

Tercera: las estructuras piramidales basadas en puestos desaparecerán para dar paso a las estructuras operativas basadas en procesos

En nuestros días, en este país y en el mundo, observamos cómo los puestos en las empresas se van desdibujando. No es que estén siendo eliminados por decreto; simplemente van perdiendo relevancia y desembocando en el trabajo con *base en procesos*. Al cliente sencillamente le importa un bledo si los puestos se mejoran o no; los puestos fueron pensados, planteados y diseñados por y para el jefe, no para el cliente; a este último sí le importan los procesos, porque de ellos emana el servicio que recibe: si éstos mejoran, es el cliente quien de manera directa recibe un mejor producto o servicio.

Las estructuras piramidales se están volviendo irrelevantes: si antaño servían, en el mejor de los casos, para mantener el control, hoy se han convertido en una camisa de fuerza que inhibe el desarrollo de los procesos. Así pues, lo que se visualiza en el mundo entero es que las estructuras piramidales desaparecerán para dar paso a las estructuras operativas.

Cuarta: todos los integrantes de las organizaciones deberán trabajar generando valor, demostrado en términos económicos

La cuarta y última tendencia, indica que todos los dirigentes y trabajadores de la empresa tendrán que demostrar su aportación de valor si quieren seguir formando parte de ella; hoy en día, aún se trabaja y se paga con base en el tiempo; llega la quincena y se deposita la nómina: si se agregó valor o no, eso nadie lo sabe; se paga en términos de *tiempo*, no en función de si se agrega o no valor al cliente. Muy pronto esto cambiará: quien trabaje deberá probar los resultados que genera; si no lo hace, será cuestionado hasta que abandone la organización.

Se regresará a los tiempos de la empresa preindustrial, donde se le pagaba a la gente por hacer un trabajo, no por tener un trabajo.

RAÍCES BUROCRÁTICAS DE LAS ESTRUCTURAS MEXICANAS

Por otro lado, es de considerar que nuestra cultura tiene arraigadas ciertas costumbres que no le permiten avanzar a mayor velocidad en esta nueva era. Más precisamente, es de notar que nuestras raíces nos heredaron una cultura burocrática; cuando don Hernán Cortés llegó al Valle de México, ya había ahí una forma de gobierno engorrosa.

Las ciudades de Tenochtitlan, Texcoco y Tlacopan formaban el imperio mexica, el cual regía sobre matlazincas, otomíes, mazahuas, mexicas de

otras regiones y acolhuas.⁴ Cada una de las tres ciudades de la alianza tenía un *tlatoani*,⁵ quien era la máxima autoridad en su ciudad, y su cargo era hereditario. Tenochtitlan tenía al *huey tlatoani*,⁶ quien era la máxima autoridad. Además, existían los nobles (*pipiltin*), que con frecuencia tenían parentesco sanguíneo con el *tlatoani*; la esposa del emperador era de esa clase. El resto de la sociedad estaba formada por guerreros, sacerdotes y plebeyos (*macehualtin*).



Figura 2: Breve estructura del gobierno centralizado en el Imperio Mexica.

España no se quedaba atrás en ese sentido; en los años de la Conquista, Hernán Cortés fue nombrado capitán general y gobernador de Nueva España; en 1528 se instauró otra forma de gobierno, una Audiencia, cuyo “oficio era interpretar y definir los derechos de los individuos entre sí, y los de ellos con relación a los gobernantes”.⁷

Se nombró un virrey para dar mayor agilidad a la toma de decisiones. El periodo del virreinato abarcó desde el año 1535 hasta el año 1821.

⁴ Eran de otras ciudades cercanas al Valle de México.

⁵ Tlatoani es una palabra náhuatl cuyo significado en español quiere decir “orador”.

⁶ Gran orador o gran gobernante; estaban subordinados a él los Tlatoanis de las otras ciudades.

⁷ Joseph Schlarman, *México tierra de volcanes*, p. 91.

Hubo algunas reformas para establecer la relación entre los españoles, los naturales, los criollos y los esclavos durante esta etapa de la historia mexicana.

Cuando se concertó la Independencia de México el 25 de agosto de 1821, en la conferencia de Córdoba se aprobó el Plan de Iguala, el cual proponía una monarquía constitucional cuyo trono podía ser ocupado por Fernando VII o bien por el Archiduque Carlos de Austria; en espera de que este asunto se resolviera, se decidió que de momento Iturbide fungiera como emperador. El 27 de septiembre del mismo año, Iturbide se presentó como soberano... es bien sabido lo que ocurrió después de eso con las diferentes formas de gobierno en México, repúblicas, la intervención francesa, planes y más planes, etc.

Como puede apreciarse en este brevísimo pasaje de nuestra historia, no hay antecedentes de estructuras ágiles ni en el Imperio Mexica, ni en Nueva España, como tampoco en los inicios de la República; juzgue el lector la situación al día de hoy en este aspecto.

AXIOLOGÍA DEL MEXICANO

La axiología es una rama de la filosofía que estudia, por un lado, la naturaleza de los valores y los juicios valorativos —sobre todo los morales y estéticos—, y por otro las verdades científicas y las observaciones cotidianas (metafísica y física). En el juicio axiológico asociamos un grado de valor con un ente en una determinada situación. En este sentido veremos por qué los mexicanos somos personas valiosas con independencia de las circunstancias; debemos conocer nuestras buenas cualidades para poder desarrollar ventajas competitivas, maximizando el potencial natural que poseemos, en lugar de estandarizar a nuestra gente con criterios y cualidades pertenecientes a otras culturas.

Esto último, en su circunstancia, fue lo que hizo salir adelante a Japón, Estados Unidos de América y los países de Europa occidental, el potencializar sus fortalezas. Sus líderes consideraron y se adaptaron a sus raíces culturales, y ello les permitió adecuar entre sí –desde los inicios de sus respectivos sistemas político-económicos– los modelos de negocios y de gobierno. Por eso se dieron los “milagros” japonés, europeo y estadounidense. Es entonces comprensible que los mexicanos no nos adaptemos, sino sólo superficialmente, a esos modelos ajenos a la forma de ser de nuestra gente. ¿No es absurdo pedir a los trabajadores que llenen prototipos diseñados por mentes muy diferentes a las nuestras? Por eso debemos tomar en cuenta la forma de ser real de nuestro pueblo; es preferible un sistema sencillo, entendible, amigable y sobre todo útil, aunque no sea el mejor, si la gente que lo va a operar realmente se va a quedar con él, a mediano y largo plazo.

En las organizaciones mexicanas nos enfrentamos frecuentemente al problema de que muchos dirigentes asumen a pie juntillas las técnicas y modelos importados de culturas ajenas a la nuestra; un ejemplo notorio sería el eslogan “bien a la primera vez”. Quizá para culturas de ancestral disciplina, como la japonesa y la alemana, estos tipos de planteamientos están basados en la realidad y son exitosos; sin embargo, en México ha sido a todas luces desastroso dar por supuesto que los colaboradores de las organizaciones harán las cosas “bien a la primera vez”.

Decimos “desastroso”, porque imponer autocráticamente la obligación de que las cosas se hagan de esa manera sólo provoca, en el mejor de los casos, que la gente simule que logró hacerlo; pero en general, lo que ocasiona es enormes cantidades de trabajos rehechos, por presuponer una realidad que sólo existe en las mentes de los teóricos puristas de esos temas. Los mexicanos aprendemos haciendo las cosas y las vamos mejorando gradualmente, no “a la primera vez”, como sería lo deseable.

A lo largo de mi actividad como colaborador, directivo, empresario y consultor de organizaciones grandes y pequeñas, he aprendido que los mexicanos no somos mejores ni peores que los franceses, los estadounidenses y otros; simplemente somos diferentes.

Verdaderamente es hilarante escuchar o leer las opiniones de “expertos” de esos países sobre nuestro comportamiento, pues presentan a un mexicano que sólo existe en las páginas de los libros que han leído.

Los mexicanos tenemos nuestra propia forma de ser; quizá no sea la mejor del mundo, pero quien se atreva a lanzar propuestas de organización social de cualquier tipo en México, debe conocer a fondo nuestra axiología, pues quiérase o no, siempre constituirá la plataforma de lanzamiento para proyectos, modelos o sistemas político-sociales y económicos para el país.

2. PREMISAS BÁSICAS PARA UNA EMPRESA DEL CONOCIMIENTO

LA INCONGRUENCIA DE LOS LÍDERES ESTORBA A LA VISIÓN

En los trabajos que hemos realizado para instalar la *Empresa del conocimiento* en las instituciones que lo han solicitado a lo largo y ancho del país en los últimos 25 años, me va quedando claro que el principal obstáculo para lograr la implantación de dicho sistema es que *los dirigentes de esas organizaciones muestran una falta de congruencia entre lo que dicen y lo que hacen*. La mayor incongruencia se manifiesta en los tres elementos detonantes del cambio: la *misión*, la *visión* y los *valores*.

El acartonamiento de estos tres conceptos en la mayoría de las instituciones se explica precisamente en ese sentido: la incongruencia entre la letra de esos enunciados y el absoluto desapego a ellos que muestran los dirigentes en su actuar cotidiano. Cada vez se vuelve más difícil crear una plataforma para el desarrollo de una organización, porque no se cuenta con una reflexión colectiva sincera y consensuada entre los miembros de dichas entidades.

Por eso, a pesar de la trivialización académica que poco a poco ha ido desvirtuando dichos conceptos –la *misión*, la *visión* y los *valores humanos* básicos–, éstos siguen siendo la base para que cualquier entidad

emprenda el camino hacia la competitividad; sin embargo, quienes aspiran a liderar estos esfuerzos deben ser congruentes; de otro modo no se obtendrá ningún resultado significativo.

LA COMPETITIVIDAD

La gran mayoría de las empresas mexicanas se encuentran inmersas en la búsqueda de la *productividad*; es decir: están mirando hacia su interior ahora que el signo de los tiempos nos obliga a mirar hacia fuera, para darnos cuenta de que tan competitivos somos.

El conocido columnista y escritor Andrés Oppenheimer critica a los países latinoamericanos, porque miden su crecimiento comparándose consigo mismos, en lugar de hacerlo con el resto del mundo; lo mismo ocurre con nuestras empresas, ya que tasan su efectividad con base en resultados que se miden contra sí mismas en el paso del tiempo, en vez de hacerlo contra sus contrapartes en el mundo entero. Por su parte, Michael Porter, en su obra *Estrategia Competitiva*, menciona cinco fuerzas que definen el potencial de rentabilidad de una empresa, entre los puntos de disertación, se encuentra el considerar a los competidores externos, así como la naturaleza de la rivalidad. La competitividad versa sobre aspectos internos y externos, pero la comparativa sí que debe ser con entidades externas, pues cualquiera que pueda sustituirte, es tu competencia.

¿Qué es la competitividad?

Es el conjunto de características que le permiten a una organización competir de manera decorosa contra sus contrapartes a nivel mundial.

Una empresa competitiva se caracteriza por desarrollar y mantener ventajas que le permiten operar de manera exitosa, y por ampliar y profundizar su mercado ofreciendo bienes y servicios de calidad, con oportunidad y a precios competitivos, por encima de sus competidores.

La competitividad es una capacidad decisiva y vital para las empresas que aspiran a sobrevivir y a progresar en condiciones de despiadada competencia.

La competitividad no es cosa de un departamento de “expertos”; tampoco es algo que dependa de un único factor; no es solamente un asunto del equipo directivo, ni el resultado de contar con un buen departamento de contraloría o con un cúmulo de certificaciones. La competitividad es cuestión de filosofía; es tema de toda la entidad económica y es menester que en este esfuerzo se involucren desde el director general hasta el último colaborador de las catacumbas de la empresa.

Las tareas en la empresa actual son monótonas y terriblemente aburridas

El modo como se hace actualmente el trabajo en la empresa es simple, repetitivo y descomunadamente aburrido; la sociedad moderna exige otro ritmo. Los principales ingredientes para lograr organizaciones vivas, dinámicas y efectivas en nuestros días son los siguientes: la obtención y transmisión expedita de la información; la generación, estructuración y difusión del conocimiento, y la constante renovación de la realidad laboral del *colaborador* por la vía de la innovación y la tecnología.

Lo anterior es un asunto de metodología: hay que enseñarle a la gente a trabajar con otro enfoque. No se trata de cambiarles el ADN; se trata de proporcionarles procesos de trabajo modernos, donde la tecnología se use para maximizar la inteligencia y el quehacer humano.

El directivo que quiera trascender en este siglo necesita reflexionar sobre el asunto y hallar la forma de reunir estos elementos; sin ellos sólo flotará en el adormecido mar de los lentos sistemas de gestión actuales.

El triunfo indiscutible de la libertad sobre el control y el terrorismo laboral

Es lamentable que la divisa corriente con que se manejan la mayoría de las empresas siga siendo el terror laboral; la amenaza, el chantaje y la coerción son todavía los medios favoritos para mantener el control de los dirigentes que no le están entendiendo a la lógica de los negocios del Siglo XXI. Ante la ausencia de liderazgos auténticos, los gerentes funcionales esconden sus miserias directivas bajo estructuras verticales retrógradas y obsoletas, pues saben que, sin ellas, su liderazgo pesa medio kilo.

En la *sociedad del conocimiento* se hace necesario abrir las puertas a la participación, a las propuestas, a la creatividad y capacidad de innovación del colaborador, por lo que los dirigentes deben hacerlo partícipe de la toma de decisiones; los dirigentes deben abrirse, con sus fortalezas y debilidades, frente a sus colaboradores y ser auténticos, para que éstos se animen a mejorar continuamente los procesos que culminan en el servicio al cliente. A fin de cuentas, son los colaboradores quienes le ponen rostro a la operación frente al cliente, y a pesar de ello, son los menos informados, los peor pagados y casi se les considera un “pasivo”. Es evidente que las sociedades del siglo XXI continuarán avanzando en todo el mundo, por lo que los directivos arcaicos y verticales serán borrados del mapa empresarial en muy poco tiempo.

Lo anterior, y no otra cosa, es lo que explica el terrible desencuentro que se presenta entre los jefes tradicionales y los millennials, pues hablan muy diferentes idiomas; mientras que aquellos quieren seguir dirigiendo en base al control, éstos, quieren trabajar en base a la innovación, la libertad y la generación continua de propuestas.

La velocidad: premisa de la sociedad del conocimiento

El directivo debe tener presente que el cliente de nuestros días quiere ante todo que se le dé servicio; pero, lo que más aprecia de éste, es que sea rápido; y para lograr servicios alíferos se **necesita trabajar con los**

procesos, porque es en éstos, y no en los puestos, donde se generan las entregas de valor. Los clientes aplauden a los líderes que les ayudan a resolver sus problemas; pero, insisto, la cualidad clave de los servicios para la sociedad del conocimiento es: *la rapidez*. Se da por sentado que los servicios son de calidad en la época en la que estamos por la alta oferta y gran variedad de opciones; lo que tenemos que hacer es reacomodar los procesos para que los servicios sean más rápidos; además se hace necesario que la gran mayoría de ellos se digitalicen, pues ello constituye el estado de arte para lograr los servicios oportunos y eficientes.

La coexistencia bidimensional en la estructura de la empresa

La premisa de nuestros días para cualquier organización que busque la competitividad, es que ésta se “desbarate” en pequeñas unidades de negocio y que funcione en forma de red, donde cada entidad trabaje por procesos completos, sueltos, dinámicos y en continua recomposición, de acuerdo con las señales que le envíe el mercado.

Sin embargo, desde el punto de vista práctico se trata de que coexistan las dos organizaciones: la estructura funcional –que es legal y cuyas premisas se deben respetar– y la estructura operativa, la cual se constituye a partir de los equipos de trabajo que operan por procesos completos, con miras a construir el valor que se entrega al cliente interno y externo.

Las dos estructuras coexisten, en diferentes dimensiones: la funcional, orientada al control, y la operativa, orientada al servicio. La sociedad del conocimiento demanda una premisa tajante: *si los requerimientos del cliente cambian, los procesos deben cambiar*; y si éstos lo hacen, también deben hacerlo las actividades que realizan los colaboradores en las organizaciones y en consecuencia la capacitación en esas nuevas competencias requeridas (upskilling y reskilling); resulta patético ver cómo estos últimos siguen trabajando con rutinas de bostezo, como si el cliente no hubiera cambiado tan dramáticamente en sus demandas.

Es por lo anterior, que surge la gran necesidad de diseñar, estructurar y desarrollar de manera flexible la estructura; el propósito es que ésta se

pueda mover, desde el punto de vista operativo, hacia donde se mueve el cliente, si no quiere quedar más rebasado de lo que ya está por el belicoso mercado del siglo XXI. El proyecto de encaminar las acciones hacia el cliente con las obsoletas estructuras organizacionales actuales es simplemente imposible.

La tecnología en los procesos

Los procesos deben mejorar continuamente siguiendo dos pasos: alinearse y ubicarse de acuerdo con su funcionamiento; luego integrar en ellos la tecnología. Constituye verdaderamente un error gigante incorporar la tecnología cuando los procesos no están orientados al cliente con efectividad, eficacia y eficiencia. No olvidemos que, así como la tecnología maximiza la inteligencia humana, también propaga la estupidez hacia todos los confines del universo.

Abundando en el segundo paso, éste se da en el momento en que los procesos se digitalizan; cuando esto ocurre, mejorarlos resulta más fácil, más rápido y barato. El reto de cualquier empresa debe ser, poco a poco disminuir la atención, automatizándola, pues ésta no le agrega valor al cliente; el servicio, sí.

Se trata de que el cliente ya no tenga necesidad de acudir a ninguna tienda; que pueda hacer sus solicitudes desde su casa, desde su teléfono móvil o desde el lugar dónde se encuentre; se trata de mejorar al máximo los servicios y disminuir al mínimo la atención, y esto sólo es posible lograrlo con tecnología aplicada, con mucho conocimiento e inteligencia, a los procesos.

La gente es el principio y el fin de todo

El servicio que se brinda al cliente contiene los valores tangibles que representan las actitudes, los conocimientos y las habilidades de los integrantes de la empresa (VACH); con esta lógica, los servicios son contenedores de valor. Cada servicio es una síntesis del ser y el deber ser del colaborador: si este personaje carece de los elementos señalados, de

ninguna manera podemos aspirar a que genere buenos servicios, pues nadie da lo que no tiene.

Es por eso que, difícilmente se mejorarán los servicios al cliente si se sigue conceptualizando al colaborador como un simple costo, como un insumo o como un “empleado”; es preciso verlo como un ser pensante que puede ofrecer más valor tangible a la sociedad con base en su crecimiento personal y profesional, de modo que en el servicio que brinde esté contenido su VACH.

La cuestión motivacional también incide en gran medida. Para tener clientes contentos es necesario que los trabajadores estén igualmente complacidos y satisfechos. Sobra decir que se les debe pagar bien, capacitarlos y atenderlos. En las empresas, la divisa corriente es que estén olvidados; su sueldo es exiguo y nadie los atiende; es lógico entonces que no den una adecuada atención y servicio al cliente si están abandonados por sus dirigentes.

La tecnología y los procesos son importantes, pero primero está la gente. Insisto: quien vaya a dirigir un equipo, un área de trabajo, una empresa o cualquier organización, debe recordar en todo momento que quienes dan los servicios son los *colaboradores*, los trabajadores operativos, no los directivos. A los clientes no les importa lo que hacen los directivos, no les interesa lo que hacen los gerentes; les interesa el comportamiento del que está en el mostrador, de quién repara el auto, de quién entrega el paquete, etcétera. Pero, precisamente, son ellos los que están más olvidados.

Liderazgo con visión

Las organizaciones piden a gritos liderazgos capaces de convertir una *visión* en metas alcanzables; de aquí en adelante será punto menos que imposible lograr la aceptación del trabajador si éste no percibe un *liderazgo*, una *visión* y una *acción* capaces de proporcionarle un presente y un futuro mejores.

El liderazgo debe dejar de ser visto como un concepto sublime en la literatura del *management*; el liderazgo es una poderosa herramienta de

trabajo; los directivos que no lo poseen necesitan esconder sus miserias directivas tras pesados organigramas verticales, donde basta tener el nombramiento de supervisor, gerente o director para que todo el mundo se le cuadre. Por otro lado, los nuevos directivos de la *sociedad del conocimiento* tienen verdaderos seguidores de buena voluntad, no subalternos.

Nadie sigue la visión de un burócrata ausente; la mayoría va detrás de la *visión* de un líder.

La revolución ética

Poco a poco la sociedad toma conciencia de lo caro que le sale al país no trabajar con base en valores; vemos cómo otras naciones, por cuanto están basadas en pactos sociales éticos, rebasan a México en sus ritmos de desarrollo.

Indudablemente, una revolución ética se está gestando en el ámbito de los negocios en México y el mundo; los empresarios que otean el futuro con un pensamiento trascendente cada vez se dan más cuenta de que los valores humanos, al margen de las posiciones religiosas o morales, constituyen una de las mejores inversiones que pueden realizar para fortalecer su liderazgo en el mercado.

Si echamos un vistazo a todas las empresas de este país, nos daremos cuenta de que presentan liderazgos sumamente débiles; si bien hay sus notables excepciones, sucede de forma general, que sus valores humanos son muy frágiles.

Poco a poco las organizaciones se están quedando, en lo externo, con proveedores y clientes con valores éticos; en lo interno, lo están haciendo con los directivos y colaboradores. Éste es un asunto en el que tenemos que trabajar mucho, para fortalecer las nuevas generaciones de *dirigentes*.

HACIA UNA EMPRESA DEL CONOCIMIENTO

En definitiva, creemos que el éxito de una empresa en la sociedad del conocimiento dependerá de la capacidad de sus líderes y colaboradores para generar, estructurar y entregar valor, con miras a que la organización mejore continuamente los servicios que brinda al cliente.

En estos puntos básicos planteamos los principales factores del cambio que debe tener en cuenta el directivo, emprendedor y empresario que desee adelantarse al futuro inminente que se cierne sobre el mundo entero y que pronto separará de manera inequívoca a quienes tomaron en cuenta estos avisos que nos da la historia contemporánea, de quienes los ignoraron.

El problema es que los directivos y empresarios se formaron en otra época. En la actualidad los puestos de supervisor, intendente o jefe de área, por citar algunos, se desprestigian más y más; lo que la sociedad del siglo XXI respeta genuinamente es *la autoridad moral y los resultados*.

La gran pregunta que deben formularse los dirigentes es: *¿realmente quiero servir al cliente?*

Si la respuesta es afirmativa, sería bueno que el líder explore la nueva organización que se está gestando en todo el mundo, como consecuencia inmediata de la nueva sociedad: *la Empresa del Conocimiento*.

¿Qué es una Empresa del Conocimiento?

Empresa del conocimiento: Empresa basada en un sistema de organización cuya finalidad es lograr la satisfacción plena y continua de las necesidades presentes y futuras del cliente, a través del valor agregado y la creación de valor por parte de los colaboradores y líderes en las actividades y procesos sustantivos de la empresa, utilizando su inteligencia y su arte; logrando así, el liderazgo de mercado de ésta, y la aportación sustentable de capital humano al país.

En la figura 3 se puede apreciar la ruta que justifica la creación de una Empresa del conocimiento:

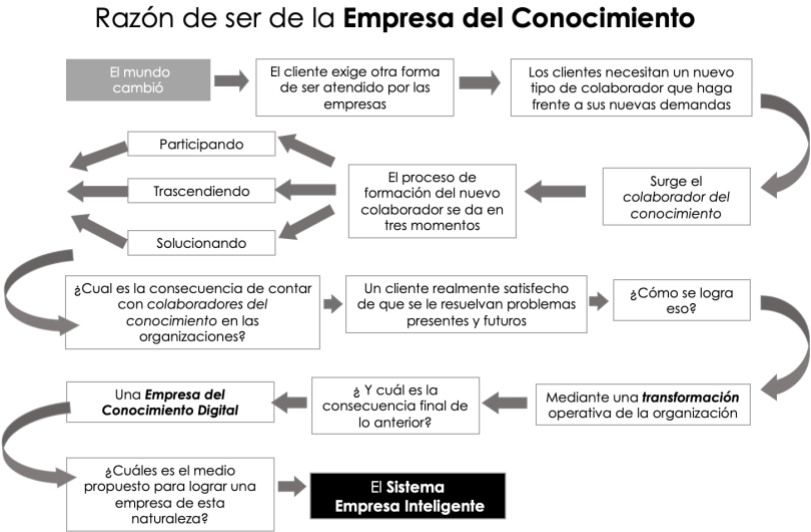


Figura 3: Razón de ser de la Empresa del Conocimiento.

3. EL DEBER SER DE UNA EMPRESA EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

La integridad es la cualidad más valiosa y respetada del liderazgo.

Brian Tracy

Para construir una Empresa del Conocimiento, descrita al final del capítulo anterior, se debe trabajar una serie de conceptos, iniciando con el *deber ser* de la misma, esto es, la deontología y las bases ideológicas. La deontología es la rama de la ética que se encarga de estudiar los deberes, especialmente los que rigen una actividad profesional; es decir, la deontología estudia lo que debe ser y lo que no debe ser, además de las obligaciones morales que no están bajo la normativa del derecho civil.

Situados en el día a día, es sencillo encontrar ejemplos en los que se desatienden los aspectos deontológicos; un caso muy frecuente es el fingimiento laboral: estamos siendo antiéticos cuando al realizar alguna tarea gastamos tiempo intencionalmente.

Ahora bien, aunque todas las personas valemos lo mismo, existen diferencias de grado entre las responsabilidades que asume cada quien, en la comunidad, en el trabajo, en la familia y en todas las formas de la actividad humana. Faltando a su deber, un directivo provoca mayores y más graves consecuencias que si un técnico no entrega un reporte de mantenimiento en una oficina administrativa.

Por eso es necesario desarrollar una cultura ética; no podremos influir en el comportamiento de las personas para bien si no influimos en su cultura, en su manera de ver la vida. Así pues, hay que llevar a la práctica acciones que promuevan un avance real.

Ahora, en la figura 4 se muestran las bases del *deber ser* de una Empresa del Conocimiento. Cada concepto es como una raíz que sustenta la empresa en esta nueva sociedad.

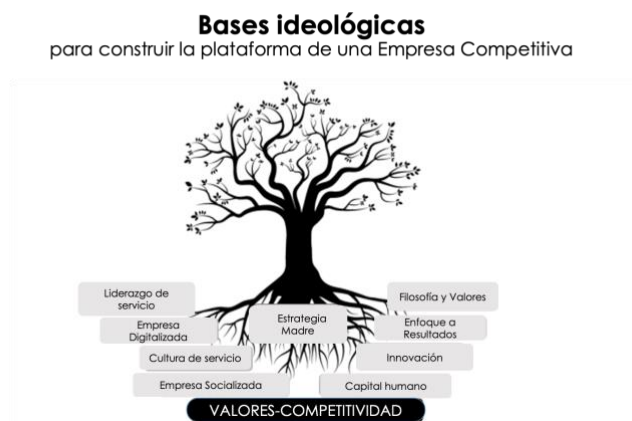


Figura 4: Bases ideológicas para construir la plataforma de una Empresa del Conocimiento

A continuación, se enlistan cada uno de los conceptos con su respectiva justificación.

LIDERAZGO DE SERVICIO

Hay muchos planteamientos cruzados sobre el concepto de liderazgo y es realmente difícil ubicar un solo perfil del líder, pues los hay ricos y pobres, carismáticos y rudos, cultos e incultos; sin embargo, todos los líderes tienen algo en común: *seguidores de buena voluntad*, personas que están con él porque lo aprecian, por lo que es y no por el puesto que ostentan.

Un dirigente que consigue adeptos es un buen líder; pero uno que *forma nuevos líderes es un líder extraordinario*.

En nuestro enfoque el liderazgo es menos un concepto sublime que una *herramienta de trabajo*. Los dirigentes de cualquier organización son llamados para que logren resultados; un dirigente que carece de liderazgo evidentemente no los conseguirá.

Consideramos el liderazgo una herramienta de trabajo porque es *útil*; un directivo que carezca de esta competencia no podrá ayudar a su empresa a lograr sus objetivos, porque no logrará la alineación necesaria entre sus colaboradores; éstos, simplemente no le harán caso.

El mito del liderazgo

Es verdaderamente lamentable la debilidad que muestra el dirigente en este tema; confundido por los conceptos, cree que, porque los subalternos le hacen la corte, porque todos se acuerdan de su cumpleaños y porque le llevan “gallo” en su día, es una persona querida; desgraciadamente no es así.

Los cortesanos loan al puesto, no a quien lo ocupa; hoy es fulano, mañana será zutano. Sobra decir qué aún en la segunda década del siglo XXI, por doquier se puede presenciar el increíble vasallaje que se da en las empresas de todo tipo; he podido observar cómo los poderosos humillan a sus subalternos, y cómo éstos llegan hasta la ignominia para conservar el favor del régulo.

Estas lamentables situaciones se dan porque la estructura lo permite: los viejos y obsoletos organigramas de las actuales empresas mexicanas fueron pensados para el control, para el terror laboral, para que los burócratas-aristócratas hagan y deshagan a su antojo mientras los subordinados realizan el trabajo.

Sin embargo, esos privilegios ilimitados de que gozan los miembros de la casta dorada se terminan cuando se les acaba el tiempo en el poder; a partir de ese momento ya nadie se acuerda de sus cumpleaños; los chistes que cuentan ya no son tan graciosos y a la postre caen en el más triste de los olvidos, aunque conservan a los muchos enemigos que hicieron cuando eran los déspotas ilustrados.

Por todo lo anterior, el dirigente debe trabajar mucho en construir un liderazgo auténtico al margen del puesto que ostenta; en la medida en que su liderazgo gravita en torno a su ser, necesita menos los ropajes de las estructuras funcionales que disimulen la ausencia de un liderazgo real.

En una ocasión me cuestionaba un directivo de alto nivel: “¿Para qué quiero liderazgo si desde que me dieron el nombramiento, todo mundo se me cuadra?” Tenía razón; las estructuras oficiales actuales permiten que las personas más corruptas, ineficaces y carentes de liderazgo puedan permanecer en posiciones de directivas privilegiadas; sólo cuando dejan el poder se vuelven perceptibles las barbaridades directivas de estas personas.

Una Empresa del Conocimiento debe trabajar mucho en la formación de los cuadros directivos que demandan los clientes de la nueva sociedad, porque a los directivos recién llegados al poder no se les puede exigir el liderazgo que nunca han necesitado en las empresas tradicionales; es menester —si se les va a pedir otra fórmula de trabajo— que se les dé preparación, pues finalmente la relación autócrata-servidor es la única que conocen muchos de los dirigentes actuales.

Así pues, el liderazgo es imprescindible si se quiere iniciar una empresa al servicio del cliente; es imposible lograr que este último esté contento si los colaboradores que lo atienden no lo están, y éstos jamás estarán satisfechos con jefes a los que no los sigue ni su sombra.

EMPRESA DIGITALIZADA

Los procesos de una empresa deben ser efectivos, eficaces y eficientes. Efectivos, porque hacen lo que deben de hacer; eficaces, porque lo que deben de hacer lo hacen bien; eficientes, porque hacen bien lo que deben de hacer al menor costo posible.

La mejor manera de optimizar costos en un proceso, es que éste sea digital; logrando, además velocidad y oportunidad.

CULTURA DE SERVICIO

Éste es, quizá, uno de los aspectos más difíciles de conseguir en una empresa. ¿La razón? Es muy simple: nuestra cultura ancestral es servir

al jefe, al *tlatoani*. Cambiar el enfoque para servir al cliente en lugar de hacerlo al jefe, representa un verdadero choque de trenes en las empresas en las que, por siglos el poder se ha manejado sobre la base de la simulación, la cooptación, el servilismo, la corrupción y el “cuatismo”.

Sin embargo, en la medida en que la sociedad va recorriendo la cortina de la opacidad de las estructuras funcionales, la necesidad de servir al cliente, aunque sea por un sentido de supervivencia, se va haciendo más y más incuestionable. A quien ha recorrido el país le debe haber quedado claro que en muchas regiones la cultura de servicio no es mala: *simplemente no existe*.

Una economía como la nuestra –emergente, dicen ahora–, que tiene su sustento en el pasado inmediato –en la agricultura, la ganadería, la minería y la explotación de *commodities*–, acusa los efectos de las actividades primarias, en el sentido de que genera una cultura de servicio deficiente; sin embargo, a pesar de que hace décadas que la locomotora del desarrollo ya no es, en muchas regiones, la constituida por los quehaceres que tienen que ver con dichas actividades básicas, el país sigue poniendo de manifiesto una cultura de servicio más bien pobre, y esa práctica se ha transferido al *management*.

En los escasos intentos que se han realizado para atacar este problema, que genera pérdida de competitividad de las empresas y quebranto de credibilidad en la dirección de negocios, existe un desenfoque no sólo en las soluciones que se plantean sino en sus diagnósticos. Ello ocurre porque se confunde la atención con el servicio, o porque se supone que aquélla es más importante que éste.

La mayoría de los gerentes funcionales suponen que un mejor “trato” al cliente es suficiente para que éste quede contento; nada más alejado de la realidad.

¿Qué es atención?

La atención es la manera como los integrantes de una empresa tratan al cliente; el trato tiene que ver con la forma, no con el fondo.

En realidad, quien atiende a un cliente no le está resolviendo ningún problema; simplemente está escuchando sus necesidades o requerimientos, o en el mejor de los casos lo está canalizando hacia las áreas de la organización que sí pueden resolverle sus demandas. Es muy común escuchar a una persona quejándose de que en tal o cual área la trataron con turrón y miel, pero que al final del ciclo no le cumplieron las promesas de servicio que le habían hecho entre sonrisas y halagos.

Podríamos ejemplificar lo anterior con el siguiente caso:

El señor Rodríguez y su esposa acuden a una mueblería a comprar una recámara para su hija que pronto cumplirá sus 15 años. La señorita que los atiende se desvive en hacerlos sentir bien, con cafecito, sonrisas y gentiles expresiones; después de cerrar el trato, los señores Rodríguez se retiran confiados en que para la fecha del cumpleaños de su hija, recibirán los muebles acordados y pagados. Desgraciadamente, como ocurre en la mayoría de los casos, los muebles no llegaron en la fecha crítica para la familia, y con esto inicia un viacrucis de quejas y promesas para recibir la compra, aunque sea fuera de tiempo.

Al final, llegan los muebles de otro color, con las patas quebradas y con una calidad inferior a la comprometida. Éste es un típico caso de alguien que recibió muy buena atención, pero un pésimo servicio.

¿Qué es el servicio?

El servicio es la secuencia de actividades que realizan los integrantes de la empresa—planeación, diseño, estructuración y cumplimiento— para resolver las solicitudes hechas por los clientes. Por lo anterior, el servicio tiene que ver con lo estructural, con lo más sustantivo, con lo que da razón de ser a la empresa.

El servicio no es el resultado de sonrisas, cafecitos o buenas maneras. El servicio es el efecto de *actividades* realizadas con efectividad, eficacia y eficiencia: es un asunto de procesos.

Los problemas del servicio se resuelven a partir de un genuino interés por el cliente, y con la necesaria inteligencia para satisfacer sus

solicitudes. Por todo lo anterior podemos afirmar que el servicio es fondo y la atención es forma.

Resolver los problemas de servicio equivale a resolver los problemas de fondo, los problemas estructurales más sentidos por el cliente; por lo tanto, meterle mano al servicio es meter las manos en los procesos que son, en última instancia, las plataformas que determinan la competitividad de las empresas de todo tipo.

Siempre me siento desconcertado y muy preocupado cuando tengo la oportunidad de revisar la temática de los cursos y consultorías que, por todos los medios de comunicación, ofrecen los “expertos” para mejorar el servicio; en dichas propuestas encuentro diferentes maneras de mejorar el trato, la amabilidad y todo lo que tiene que ver con la atención, pero me queda claro que eso nada tiene que ver con la mejora de los servicios. Por todo lo anterior invito a los directivos a que tengan mucho cuidado cuando asista a este tipo de cursos, o cuando reciba “consultoría” sobre supuestas mejoras de los servicios, pues le puede pasar lo que, a Juan Comodoro, quien buscando agua... encontró petróleo... pero se murió de sed.

EMPRESA SOCIALIZADA

En una economía basada en el conocimiento es de suma importancia trabajar en base a procesos enfocados a un cliente interno o externo. El trabajar de esa manera, es imposible si no existe una comunicación, interacción y colaboración entre los miembros del equipo de trabajo que atiende el proceso y es precisamente, este esfuerzo lo que en la empresa del conocimiento se le conoce como socialización.

Pudiéramos decir que, es imposible trabajar en base a procesos si no se logra socializar a cada una de las unidades de trabajo en la empresa.

Dolientes en la empresa

Una Empresa del Conocimiento busca crear *valor* y en esto la participación es un tema crucial; la participación es el inicio de una trilogía que nos lleva a lograr al “doliente” con la camiseta bien puesta, que tanto necesitamos en las empresas: participación-trascendencia-solución.

La participación se logra a partir de reuniones periódicas en las que lo más importante es que el colaborador debata con sus compañeros y llegue a acuerdos que se cumplan puntualmente.

La trascendencia significa que el colaborador realice mejoras pequeñas (innovación discreta) o grandes (innovación cuántica) que, además de generarle valor a la empresa, lo hagan sentir muy bien porque sabe que está dejando algo de sí en la empresa, fortaleciendo su sentido de logro.

La solución se manifiesta en la evolución máxima del colaborador dentro de la empresa, al llegar éste al estatus de *persona solución*. Lo anterior significa que se ha convertido en una persona que a todo le encuentra solución.

CAPITAL HUMANO

Una tarea fundamental para quien busca una *Empresa del conocimiento* es instituir, dentro de la organización, un área especial de *Gestión de Talento* que detecte, atraiga, desarrolle y retenga el capital humano que la empresa requiere para lograr los fines que le son propios. Más adelante plantearé el tema de la *Universidad empresarial*; por ahora adelanto que se debe realizar un gran esfuerzo para formar continuamente los cuadros operativos y directivos que permitan trabajar de manera competitiva. Es de vital importancia que la empresa tenga claro y controle internamente los valores, actitudes, conocimientos y habilidades que debe desarrollar la gente que trabaja en ella, para que coadyuve a lograr sus fines.

El verdadero colaborador no va a surgir por generación espontánea: tiene que ser formado. Si hablamos de organizaciones basadas en el conocimiento, es menester que, además de los directivos ejecutivos, se forme al *colaborador* como un verdadero oficial profesional.

¿Qué es un oficial profesional? Es un trabajador que está preparado para la vida y el trabajo, en virtud de que es capaz de vender servicios o productos a una empresa o a la sociedad; ha aprendido a trabajar por procesos completos y domina las habilidades sociales necesarias del individuo educado del siglo XXI.

La idea es que se prepare a la persona no sólo para que cumpla adecuadamente su trabajo; también es necesario proporcionarle las suficientes herramientas para maximizar los resultados operativos y financieros dentro de la empresa y enfrentarse a la sociedad cuando se jubile o se retire por cualquier razón de la organización. El perfil del oficial profesional puede parecer inalcanzable; sin embargo, en mi experiencia esto ha sido posible. Además, no queda otra: o se ponen a trabajar para labrar a este *colaborador* o los clientes seguirán siendo mal atendidos y buscarán otras opciones.

INNOVACIÓN (MEJORA CONTINUA)

Desde el punto de vista organizacional no es nada sencillo para un trabajador realizar mejora aplicadas a los procesos; con estructuras seculares, autoridad lineal (en ocasiones ni siquiera llega a lo funcional), el jefe como eje de todo, sindicatos con demandas de los años 40, procesos kafkianos y tecnología sub utilizada, es punto menos que imposible que se logre la innovación en una empresa. Sin embargo, la gran mayoría de las unidades económicas presentan las características arriba señaladas; con estas lindezas, lo único que explica que la empresa no haya reventado es, por un lado, la necesidad económica y por el otro, la nobleza de su gente.

Allá afuera del país el mundo se está haciendo pedazos, desbordado de innovaciones por todos lados, y las empresas mexicanas siguen haciendo

las cosas como si ya estuvieran rasguñando el estado de arte en el tema, pues no se ven esfuerzos innovadores continuos por ningún lado.

La innovación está en boca de todos, en la mente de algunos y en manos de nadie

A cualquier lugar donde uno vaya habla de innovación, pero pareciera que a las empresas no les falta nada que tenga relación con el tema.

Prácticamente nadie innova nada; los líderes no innovan, los trabajadores tampoco lo hacen. Invito al amable lector a que se pare en la puerta de cualquier empresa llevando un micrófono, y pida que levante la mano cualquier colaborador que haya hecho una sola innovación el pasado mes... el año pasado... en toda su vida laboral. Nadie la levantará. ¿Por qué? ¿No hay capacidad de innovación? ¡Claro que la hay! Lo que no existe es la metodología ni los incentivos para hacerlo. La innovación no ha llegado, al menos no de manera masiva, aunque existe la forma de que esto ocurra. Trataremos este asunto a fondo en otro apartado.

ENFOQUE A RESULTADOS

Una Empresa del Conocimiento, por último, debe ser una empresa de resultados; los resultados cierran el ciclo completo de un ente de esta naturaleza. En nuestro enfoque hacia una Empresa del Conocimiento planteamos nueve resultados que garantizan la competitividad de las empresas:

Resultados de futuro

Los resultados de futuro tienen que ver con lo que hace la gente y con las mejoras a los procesos. A estos resultados, también se les llama medios, blandos o causa. Los cuales son:

Nivel de liderazgo.

Nivel de desarrollo del equipo humano.

Nivel de clima organizacional.

Número de mejoras a los procesos vía innovaciones (más adelante será la efectividad, eficacia y eficiencia de los procesos).

Resultados de presente

Los resultados de presente son los resultados “duros” de final-final, y que el dirigente espera de una empresa. Los cuales son:

Ventas.

Liquidez.

Rentabilidad.

Crecimiento de patrimonio.

Lo anterior se logrará, si la empresa se rediseña en pequeñas unidades de servicio llamadas *micronegocios*, los cuales atienden de principio a fin las solicitudes del cliente interno o externo, es decir, generan servicios completos que deben ser evaluados por el cliente; de esas evaluaciones depende el futuro laboral del colaborador. Los micronegocios son equipos de trabajo formados por no más de 12 personas, tienen autonomía de gestión, manejan un presupuesto y buscan resultados económicos, entre otras cosas.

Cada micronegocio trabaja exactamente por los mismos objetivos perseguidos que la empresa en su totalidad (los nueve señalados arriba), espejados de tal manera que cada una de las unidades de servicio se afane en lograr los mismos resultados buscados por el corporativo de la empresa; ello garantizará una alineación completa con la *visión* del directivo. Se abundará sobre el tema más adelante.

FILOSOFÍA Y VALORES

Una de las debilidades más perceptibles de las empresas mexicanas es, sin duda, su *falta de enfoque*. Mucho de este problema se debe a que los dirigentes se preocupan demasiado por leerle el pensamiento al líder inmediato. Peor aún, muchas veces se dedican meramente a realizar labores cortesanías, porque no se ha hecho un esfuerzo conjunto para fijar los objetivos que deben lograr ni en qué marco ontológico y deontológico deben cumplirse tales objetivos.

Para que una organización pueda transitar por la ruta de la competitividad, debe tener un enfoque definido. El *libro de filosofía y valores* es el principal instrumento para dar rumbo a una empresa que busca ser competitiva; representa el marco de referencia para el desarrollo de todas las actividades de la organización. No se trata de políticas ni de reglamentos, sino de la filosofía con que se deben hacer las cosas. Ella le da sentido a lo que se hace en la firma; nos dice dónde estamos, dónde queremos estar, cómo lo lograremos y quién lo hará.

El libro de filosofía y valores es para la organización, lo que la constitución, para un país; es el marco de referencia que da seguridad a los dirigentes y operativos en cuanto a las decisiones que toman cotidianamente, pues señala lo que se debe y lo que no se debe hacer en lo concerniente a los dilemas éticos.

Algunas de las preguntas que han de responderse de manera colectiva, son:

¿Cuál es nuestra misión?

¿Cuál es nuestra visión?

¿Cuáles son los valores incuestionables con los que debemos trabajar?

¿Cuál es el perfil de nuestro colaborador ideal?

¿Cuáles son nuestros objetivos a largo plazo?

Abundaremos sobre este documento en el capítulo de las herramientas del Sistema Empresa Inteligente (SEI).

CONCLUSIÓN DE ESTE APARTADO

Así pues, todo líder que desee construir una Empresa del Conocimiento debe establecer una base deontológica que le dé una firme plataforma moral a su obra; es menester que sus compañeros de viaje tengan claro qué se quiere lograr, que se permitirá y qué no, con relación al enfoque de filosofía y valores. Todos los elementos citados en las bases deontológicas se cubren con el Sistema Empresa Inteligente (SEI).

Parte 3: El SEI propone la Empresa del Conocimiento mediante dos grandes subsistemas: Método y Ateneo. Enfoque en el Método.

4. HERRAMIENTAS PARA CONSTRUIR

LA EMPRESA DEL CONOCIMIENTO

SISTEMA VS. HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS

Conviene aclarar que la SEI es un **sistema completo**, no una herramienta administrativa. Veamos la diferencia entre ellos.

Sistema de organización: es un conjunto de procesos que interactúan entre sí para lograr los fines de una organización. El sistema es holístico, tiene vida propia y se reproduce constantemente.

Herramienta administrativa: es una técnica útil que coadyuva a resolver un problema específico del sistema de organización.

Para ilustrar más, se presenta a continuación un cuadro comparativo del Sistema Piramidal y el Sistema Empresa Inteligente:

COMPARATIVO DEL SISTEMA PIRAMIDAL Y EL SISTEMA EMPRESA INTELIGENTE

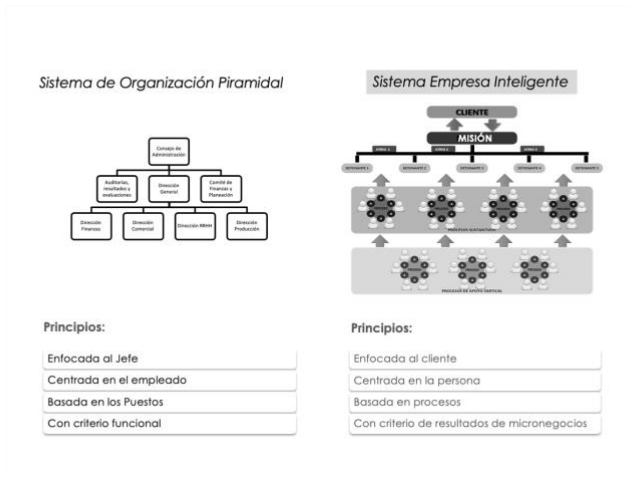


Figura 5: cuadro comparativo del Sistema Piramidal y el Sistema Empresa Inteligente.

Quiero aclarar que aquí se habla de instalar un *sistema*, es decir, de trabajar la filosofía, el enfoque y la estructura. Esto se menciona para que el apreciable lector no se confunda, porque existen *herramientas administrativas* –como Balanced Scorecard, 6 Sigma, administración en una página, ISO9001:2018, planeación estratégica, entre otras– que perfectamente pueden aplicarse con algunas modificaciones a los dos sistemas que se muestran en la imagen anterior.

Por ejemplo, Balanced Scorecard es una herramienta de gestión de resultados que básicamente traduce la estrategia de la organización en un conjunto coherente de indicadores; abarca los aspectos financieros, el conocimiento del cliente, los procesos internos, el aprendizaje y el crecimiento. Es una excelente herramienta pensada para la Organización Funcional y puede ser ligada al resto de las herramientas que componen la Empresa del Conocimiento. Si la empresa ya está utilizando el Balanced Scorecard, se liga al Tecné (software que contiene las herramientas de la Empresa del Conocimiento); y si no lo está haciendo, éste último contempla *per se* el tablero de control de resultados.

Reiterando, el SEI no es una herramienta administrativa; es un *sistema de organización* completo.

EL PAQUETE DE HERRAMIENTAS

Para construir una Empresa del Conocimiento a través del Sistema Empresa Inteligente (SEI), se requiere trabajar con una serie de herramientas enmarcadas en etapas: la etapa de advenimiento que es el análisis previo; la etapa de implementación, que consiste en aplicar el *Método* (capital estructurado) y el *Ateneo* (capital humano), y la etapa final, que consiste en dar seguimiento al *sistema* de trabajo. La figura 6 muestra la lógica que se debe seguir para llegar a una Empresa del Conocimiento; mientras que la figura 7, muestra las herramientas sustantivas del SEI.

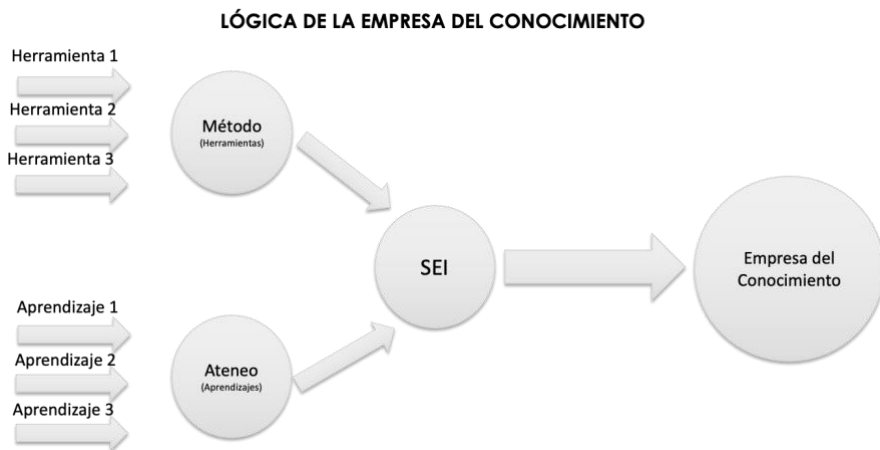


Figura 6: Lógica de la Empresa del Conocimiento.

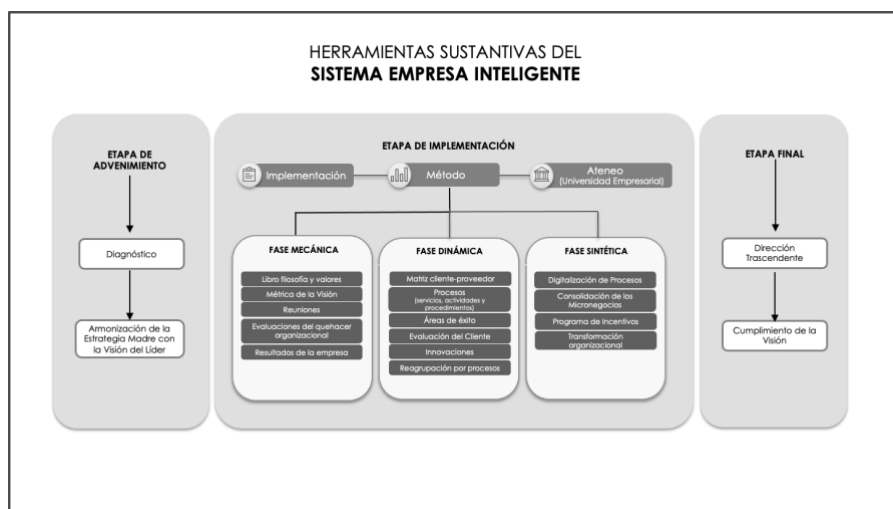


Figura 7: Herramientas Sustantivas del Sistema Empresa Inteligente.

Aunque algunas de estas herramientas son tratadas de manera exhaustiva en los diferentes capítulos de este libro, en el presente se hace una breve descripción de cada una de ellas.

ETAPA DE ADVENIMIENTO

Diagnóstico

Es el análisis y la evaluación de las características generales de los cuadrantes del *ciclo del negocio total: liderazgo, equipo humano, procesos, tecnología, clientes y finanzas*. Sirve para identificar el nivel de evolución de la firma hacia una Empresa del Conocimiento, y ayuda a orientar los esfuerzos para que sean más efectivos en las acciones de implementación.

Armonización de la estrategia madre (estrategia organizacional) con la visión del líder

Es conveniente aclarar que para poder implementar el Sistema Empresa Inteligente en una empresa, el líder de ésta debe conocer y estar de acuerdo con la Estrategia Madre y los cuatro principios del SEI. También, es necesario, para implementar dicho sistema, armonizar la filosofía del SEI, planteada en la Estrategia Madre, con la visión del líder. A continuación, se presenta el enunciado de Estrategia Madre:

“Transformar y mantener una empresa enfocada al cliente, con equipos de trabajo agrupados en torno a procesos completos digitalizados, que resuelven solicitudes de clientes internos y externos de principio a fin; trabajando con criterios de micronegocios que garanticen el principio de entidad, en constante desarrollo, midiendo el valor agregado y creado en base a resultados económicos.”

ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN

Para implementar el SEI, se realiza un esfuerzo conjunto entre el líder de la empresa y el consultor implementador; durante el esfuerzo, se van instalando las herramientas que integran dicho sistema. A continuación, se presentan las herramientas.

Implementación

Consiste en aplicar el *Método* (capital estructurado) y el *Ateneo* (capital humano) progresivamente, creando sinergia con todos los integrantes de la empresa.

Método

Es uno de los dos subsistemas que conforman el Sistema Empresa Inteligente. Aglutina el conjunto de herramientas organizacionales que van construyendo este *sistema*; está dividido en tres fases: mecánica, dinámica y sintética.

Fase mecánica

La fase mecánica se integra con el enfoque, planeación, organización y la estructura operativa, bases para construir la nueva empresa.

Elementos de la fase mecánica

Libro de filosofía y valores: es un documento elaborado por el equipo de directivos y operativos más próximos al líder, para dar respuesta a la serie de preguntas ontológicas (ser) y deontológicas (deber ser) de la empresa. Los participantes en este ejercicio responden a 17 cuestiones, y sus respuestas conformarán el ser y querer ser de la organización; es el documento que da sustancia, rumbo y destino. Las 17 preguntas son las siguientes:

1. ¿Cuál es la historia de nuestra empresa?
2. ¿Cuál es nuestra misión?
3. ¿Cuál es nuestro propósito?
4. ¿Cuáles son nuestros productos y servicios?
5. ¿Cuál es nuestra visión?
6. ¿Cuál es la Métrica de la visión?

7. ¿Quién es nuestro cliente?
8. ¿Cuál es nuestra ubicación en el entorno?
9. ¿Quién es nuestro proveedor?
10. ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?
11. ¿Cuál es el perfil ideal de nuestro equipo humano? (Valores, Actitudes, Conocimientos y Habilidades)
12. ¿Cuál es nuestro Enunciado de Cultura?
13. ¿Cuál es la Estrategia Madre?
14. ¿Cuál es nuestra estrategia comercial?
15. ¿Cuál es nuestra propuesta de valor?
16. ¿Cuál es nuestro análisis FODA?
17. ¿Cuáles son las Estrategias Adlátere (estrategias para cumplir la visión)?

Métrica de la visión: la necesidad de rescatar la *visión* como herramienta de trabajo nos obliga a medirla en tiempo y espacio; para que este instrumento para la transformación organizacional no se quede en un simple enunciado de buenas intenciones.

En la métrica de la visión se ponen de relieve los nueve objetivos críticos que, según el SEI, constituyen la diferencia entre la vida y la muerte de una empresa, a saber: nivel de liderazgo, nivel de desarrollo del equipo humano, nivel de clima organizacional, número de mejoras a los procesos vía innovaciones, ventas, rentabilidad, liquidez, solvencia y crecimiento de patrimonio.

Reuniones: la herramienta de reuniones es la que ayuda a consolidar el micronegocio; dispone de los recursos necesarios para lograr los siguientes objetivos: lograr sentido de pertenencia entre sus integrantes; dar seguimiento a las tareas y compromisos, socializar la empresa y generar una cultura colaborativa. En las reuniones se trabaja con miras a contribuir al logro de los resultados.

Existen diferentes tipos de reuniones, se clasifican dependiendo de su enfoque y del nivel de aplicación, las cuales son: micronegocio (presente o

futuro); unidad de negocio (presente o futuro), microempresa (presente o futuro), Parnaso (presente o futuro), Fáctico (presente o futuro) y Extraordinarias.

Evaluaciones del quehacer organizacional

Medición de satisfacción del cliente externo: es un ejercicio en el que el cliente externo evalúa los procesos y las actividades de quienes construyen el producto o servicio que se le entrega.

Medición del nivel de liderazgo: es la medición periódica del nivel de liderazgo de toda la organización, y se da seguimiento a las medidas que se toman para mejorarlo. Se realiza mediante una evaluación, donde los colaboradores evalúan a su líder directo.

Medición del clima organizacional: es la medición periódica del estado de ánimo que guarda el personal con respecto al ambiente laboral de la empresa, sus dirigentes, para implementar acciones de mejora. Se realiza mediante una evaluación, donde los colaboradores evalúan.

Medición del nivel de servicio interno: es la medición de la calidad y oportunidad con que los micronegocios de apoyo sirven a los micronegocios sustantivos en la línea de valor hacia el cliente externo. Se realiza mediante una evaluación, donde cada micronegocio en su conjunto evalúa a sus proveedores internos.

Medición del nivel de colaboración: es la medición del nivel de colaboración que existe entre los integrantes de un micronegocio. Cada colaborador evalúa y es evaluado por todos sus compañeros.

Existen otras mediciones que se pueden aplicar, dependiendo de la situación y tamaño de la empresa.

Resultados de la empresa

Resultados de futuro: son los resultados “blandos”; también son llamados “medios”, porque son los que catalizan la consecución de los resultados de presente. Dichos medios son: nivel de liderazgo, nivel de desarrollo del

equipo humano, nivel de clima organizacional y número de mejoras a los procesos vía innovaciones.

Resultados de presente: constituyen los resultados “duros” que deben buscar el líder y su equipo fáctico si desean lograr una Empresa del Conocimiento, y son: ventas, liquidez, rentabilidad, solvencia y crecimiento de patrimonio.

Fase dinámica

En esta fase los líderes y colaboradores trabajan en la consolidación del valor agregado y la generación de nuevo valor hacia el cliente, la gente y la empresa, a partir del uso de las herramientas del Sistema Empresa Inteligente.

Matriz Cliente-Proveedor: herramienta que representa las relaciones internas entre los clientes y proveedores en el “juego de servicios” al interior de la organización. Sirve como base para la medición del nivel de servicios internos. Esta herramienta fortalece el criterio de negocios de los integrantes de la empresa.

Procesos (servicios, actividades y procedimientos)

Procesos: de acuerdo con la Empresa del Conocimiento, es un conjunto de *actividades* humanas que transforman insumos en rendimientos de mayor valor. Un rendimiento es un *servicio* o un *producto completo*. Los procesos pueden ser *sustantivos* o *de apoyo*.

Procesos sustantivos: son las actividades que realizan los integrantes de un equipo de trabajo, que “frentea” al cliente externo, necesarias para entregarle un producto o servicio.

Procesos de apoyo: son las actividades que realizan los integrantes de un equipo de trabajo, que “frentea” al cliente interno, necesarias para entregarle un producto o servicio.

Análisis de procesos: es el ejercicio de reflexión permanente sobre los procesos, al que deben incorporarse los trabajadores que han alcanzado el estatus de colaboradores del conocimiento. Al realizar un análisis de procesos se utilizan las herramientas Syllabus Plus, Syllabus Individual, Procedimientos e Indicadores de Procesos.

Syllabus Plus: es la herramienta que aglutina los servicios que proporcionan los micronegocios sustantivos al cliente externo y, de apoyo, al cliente interno.

Syllabus Individual: es la lista de actividades que realiza el colaborador; él mismo documenta lo que realmente hace en la herramienta; formaliza su compromiso y define los recursos necesarios para realizar sus tareas. Dichas actividades se convierten en el repositorio del capital estructurado y en la base de la mejora discontinua (innovación cuántica). El Syllabus Individual manifiesta el *qué hace* el colaborador.

Actividad: es cada una de las tareas que el colaborador realiza; un conjunto de actividades conforma un proceso.

Acción: son los actos en los que se desagrega una actividad; un conjunto de acciones, conforman una actividad. Las acciones son la base de la mejora continua (innovación discreta).

Procedimientos: es la descripción de *cómo* realiza el colaborador cada una de las actividades de su Syllabus Individual. El procedimiento se estructura por acciones; pudiéramos decir que el procedimiento es sinónimo de actividad.

Indicadores de Procesos: es la herramienta que mide la efectividad, la eficacia y la eficiencia de los procesos de una empresa, se describen a continuación:

- a) Efectividad. Significa que el proceso haga lo que debe de hacer. ¿Y qué debe de hacer un proceso? Lo que el cliente quiere que haga. ¿Y qué es lo que el cliente quiere que haga? Lo que le agrega valor.
 - b) Eficacia. Significa que el proceso haga correctamente lo que debe de hacer.
 - c) Eficiencia. Significa que el proceso se realice al menor costo.
- Entonces, ¿qué significa que un proceso sea competitivo? Que haga lo que debe de hacer, cómo se debe de hacer, al menor costo.

Áreas de éxito: Son los indicadores del desempeño operativo, que muestran cómo el colaborador o micronegocio contribuye de manera directa al logro de los indicadores de soporte, a los objetivos de largo plazo y finalmente, a logro de la visión de la empresa. Están asociados a los incentivos y acciones correctivas. Los resultados pueden ser en equipo o individuales. El área de éxito se compone de:

- a) *Factor de éxito:* Es el objeto medible que se desea rastrear en los indicadores operativos, no está ligado a un micronegocio o persona en específico, para efectos de que varios equipos miden lo mismo con diferente meta o *frecuencia*; caso concreto, *ventas*.
- b) Responsable: Cada área de éxito tiene una persona responsable.
- c) Valores de referencia: es el rango de valores aceptados cómo exitosos para cada factor de éxito.
- d) Periodos: Son los rangos de tiempo en los que se realizan los cortes para medir el avance.

Innovaciones: son las mejoras que realiza el colaborador a sus procesos, con base en las ideas que aporta al trabajo. Cuando las innovaciones inciden en una *acción* se les llama innovaciones *discretas (bajo impacto)*, y cuando inciden en una *actividad* o en todo un *proceso*, se les denomina innovaciones *cuánticas (alto impacto)*.

Reagrupación por procesos: es el ejercicio de reacomodo constante que deben realizar los micronegocios y los integrantes de la empresa en

función de las señales que manda el mercado, cada una de estas unidades de servicio atiende procesos completos, sueltos, flotantes, dinámicos, que se recomponen continuamente de acuerdo con las necesidades del cliente.

Fase sintética

En esta fase, los integrantes de los micronegocios de la empresa se han convertido en solucionadores de problemas y aprovechadores de oportunidades, midiendo sus resultados en términos económicos, en la ruta hacia el liderazgo de mercado.

Digitalización de los procesos: una vez que los procesos han sido alineados y depurados, se digitalizan para que sean más eficientes. Recordando, un proceso es competitivo en la medida en que sea efectivo, eficaz y eficiente; la eficiencia de un proceso significa que tenga un menor costo, y esto se logra, de manera expedita, digitalizándolo.

Consolidación de los micronegocios: en este nivel se ha logrado que el colaborador trabaje como *Colaborador Intrapreneur*: el jefe lo hace como *Líder-Maestro*, y el departamento es ya un micronegocio de servicios completos, y lo más importante, es que esa unidad laboral trabaja en base a resultados de negocio.

Programa de incentivos: es una herramienta que recompensa los resultados de todo el micronegocio (resultados logrados entre todos).

La dinámica general es la siguiente, aunque sufre ajustes de acuerdo a la situación de cada empresa:

- El micronegocio logra los resultados de negocio.
- Se realiza un análisis financiero de los resultados.
- Se mide el cumplimiento de los elementos de futuro establecidos, generalmente asociados a las innovaciones, nivel de colaboración interna, entre otros.

- Se realiza la evaluación de resultados de presente y futuro de cada integrante del equipo.
- A cada integrante le toca un porcentaje de su sueldo.

Para aclarar el primer punto, conviene mencionar que en una primera etapa los resultados esperados son:

- + *Micronegocio de proceso sustantivo.* Un porcentaje del sueldo de cada integrante, si el micronegocio logra los resultados colectivos: nivel de liderazgo, desarrollo del equipo humano, innovaciones, ventas y resultados operativos. Un porcentaje del sueldo de cada integrante, si el micronegocio logra una evaluación cliente-externo satisfactoria.
- + *Micronegocio de proceso de apoyo.* Un porcentaje del sueldo de cada integrante, si el micronegocio logra los resultados colectivos: nivel de liderazgo, desarrollo del equipo humano, innovaciones, ventas y resultados operativos. Un porcentaje del sueldo de cada integrante, si el micronegocio logra una evaluación cliente-proveedor satisfactoria.

En una segunda etapa, los resultados anteriores se complementan con los de negocio que son:

- Ventas (reales o virtuales)
- Rentabilidad
- Liquidez
- Solvencia
- Crecimiento del patrimonio

Los criterios señalados arriba incluyen al personal directivo y operativo.

Transformación Organizacional

Liberatio: es una herramienta que recoge y clasifica los resultados del desempeño, así como el potencial de líderes y colaboradores. El Liberatio mide la evolución del capital humano de la empresa.

Mutatio: es una herramienta que recoge y clasifica los elementos que integran el desarrollo organizacional de las áreas de trabajo. El Mutatio mide el desarrollo organizacional interno de la empresa.

Transformatio: es una herramienta que relaciona y pondera a los elementos que integran el desarrollo humano (Liberatio) y el desarrollo organizacional interno (Mutatio). El Transformatio mide el desarrollo organizacional completo de la empresa.

Consolidación de la cultura organizacional: es la herramienta que sintetiza y mide el desarrollo y consolidación de la nueva cultura, que permite alcanzar la empresa del conocimiento. Esta herramienta se compone de una serie de indicadores que dirigen y garantizan el cambio de cultura de una empresa de manera sustentable.

Ateneo

Ateneo es el otro de los dos subsistemas que conforman el Sistema Empresa Inteligente. En este subsistema se estructuran todos los aprendizajes necesarios para que líderes y colaboradores (capital humano) puedan llevar a cabo el mandato de la dirección de la empresa.

El Ateneo se lleva a la praxis mediante la UNIVERSIDAD EMPRESARIAL (UE) y GESTIÓN DEL TALENTO (GT); se cuenta con plataformas tecnológicas de apoyo en ambos casos.

La Universidad Empresarial, es una institución interna de aprendizaje viva, cuya finalidad es coadyuvar, en el corto plazo, al logro de los resultados de la empresa y, en el mediano plazo, ser un

factor determinante en la transformación de la organización hacia una empresa del conocimiento, como medio para alcanzar su visión.

Objetivos de la Universidad Empresarial:

→ Corto plazo: Coadyuvar a la mejora de los resultados de la empresa a partir de innovaciones que mejoren sus procesos

→ Mediano plazo: Coadyuvar con los aprendizajes para la construcción de la Empresa del Conocimiento.

Por otro lado, la Gestión del Talento, es el esfuerzo que debe realizar la empresa del conocimiento para atraer, detectar, desarrollar y retener el talento.

ETAPA FINAL

Dirección Trascendente (DT)

Es un estiramiento de la planeación estratégica traída a la Nueva Economía Basada en el Conocimiento, y consiste en dirigir la empresa en base a su misión, siguiendo su visión, con la participación de toda su gente. El avance de la DT se mide en base al cumplimiento de las áreas de éxito (KPI's); de los indicadores de soporte, y de objetivos de largo plazo.

Consolidación de la Empresa del Conocimiento

Se mide en base al avance en el desarrollo del capital humano (Liberatio), el desarrollo del capital estructurado (Mutatio) y a la transformación organizacional (Transformatio).

Cumplimiento de la Visión: se reitera que la Empresa del Conocimiento no es en sí misma un fin, sino un medio para que la empresa alcance la visión que se ha propuesto. Sin embargo, hay un cambio de enfoque para este logro, pues se trata de conseguir dicha visión con la gente, no a través de ella. El avance en el logro de la visión se mide en base a la *Métrica de*

la visión, es decir, al cumplir los objetivos de largo plazo se está cumpliendo la visión.

5. LA VISIÓN: PRINCIPIO Y FIN DE TODO ESFUERZO TRASCENDENTE

La visión es lo que el dirigente está dispuesto a hacer para alcanzar su sueño.

ABA

LA NECESIDAD DE UNA VISIÓN

La *visión* es el *querer ser* de la organización, medido en tiempo y espacio, y representa un segmento de la visión personal del líder de la empresa; para que empuje hacia los fines de dicho organismo, la visión debe ser compartida por la mayoría de sus integrantes.

El líder debe “vender” su visión al resto de la organización, empezando por su equipo directivo base y siguiendo con el resto de la organización; cuando esto ocurre, estamos hablando de la *visión compartida*. La visión, a la que, en el Sistema Empresa Inteligente, se le llama *mega-objetivo estratégico*, está acotada en tiempo (se sugiere 5 años) y espacio, pues debe ser medida como tal: como un gran objetivo.

Es imposible edificar una Empresa del Conocimiento si no se tiene una visión trascendente; no se puede lograr una empresa de esta naturaleza si el líder carece de una *visión personal empresarial (VPE)*.

Las oportunidades no están a la vista, están escondidas; unos son capaces de verlas y otros no. Tener visión es ver lo que otros no logran ver, o hacerlo antes de que todo el mundo lo haga.

La visión es el querer ser de la organización, la meta adonde queremos llevarla. Constituye otra poderosa herramienta de trabajo que el dirigente no debe desdeñar.

LA VISIÓN PERSONAL TOTAL (VPT)

Dicen los estudiosos del tema que la felicidad es difícil de alcanzar en esta vida. Ciertamente es complicado conseguirla, pero podemos aproximarnos a ella mediante la autorrealización. Y ésta última se consigue armonizando los tres aspectos de la vida: *personal, profesional y trascendental*.

Una persona realizada es aquella que ha logrado un equilibrio en esos tres elementos: ni sólo familia, ni puro trabajo, ni únicamente trascendencia.

Es difícil para un líder lograr lo que quiere, pero es casi imposible lograr lo que no sabe que quiere.

¿Qué es la VPT?

Es la visión o imagen que forma una persona de cómo le gustaría terminar sus días biológicos. Sirve como una herramienta que guía al directivo en la búsqueda y realización de lo que quiere conseguir a lo largo de su vida. Además, servirá como base para la visión personal empresarial.

El ejercicio consiste en situarse en el día anterior a su muerte y reflexionar en cómo le gustaría llegar a ese momento.

La visión personal total es la mejor guía para que un directivo conserve su brújula hasta el final de su vida. Esta autorrealización nos hace rasguñar la felicidad, aunque esta última sea imprecisa en su concepción misma: *Yo no sé lo que es la felicidad, pero sí sé lo que es la infelicidad: infelicidad es no saber lo que uno quiere y matarse por conseguirlo.*

Un ejemplo de VPT:

Para el año 2045 habré coadyuvado al progreso de México, al haber formado dirigentes competentes y honestos; para entonces mi familia habrá sobresalido en todos los órdenes, estaré en armonía con mis amigos, y habré vivido con plenitud cada instante de mi vida. (Ejemplo ficticio.)

Saber lo que uno quiere de ninguna manera garantiza que tomará buenas decisiones; pero no saberlo, sí garantiza que las que tome serán malas.

Un líder toma decisiones todos los días; lo hará de mejor manera si sigue esta lógica:

Define lo que quieres.

Pon en claro cuáles son tus principios inamovibles.

Todo lo demás... négócialo.

VISIÓN PERSONAL EMPRESARIAL QUE SE QUIERE AYUDAR A CONSTRUIR

A diferencia de la VPT, la visión personal empresarial (VPE) sintetiza los propósitos que este personaje tiene con respecto a la empresa o área que dirige o aspira a dirigir.

Se plantea en un horizonte de cinco años para una empresa, por lo que su visión se deberá plantear en términos contributivos, pues la empresa no se agota en su gestión.

El establecimiento de una visión brinda al dirigente la oportunidad de compartir los objetivos y metas con los líderes y colaboradores; no existe una mejor manera para fortalecer la colaboración de éstos en el esfuerzo por alcanzar los resultados propuestos.

Con un enunciado de visión precisa y con un liderazgo adecuado, el líder puede lograr cosas impensables; por eso es conveniente que la VPE se difunda por toda la organización.

MÉTRICA DE LA VISIÓN

La experiencia de muchos años me ha enseñado que el riesgo más grande que corre una visión es convertirse en un enunciado de papel, en *una visión de cartón*. La única manera de que esto no ocurra es que se le ponga *métrica*, es decir, que se pueda medir en tiempo y espacio.

La gran mayoría de las organizaciones tienen una visión definida; sin embargo, no poseen una herramienta de medición de los avances hacia el logro de ésta, lo que ocasiona que se convierta, en el mejor de los casos, en un triste papel que nadie atiende o, en el peor de los casos, en un enunciado chanflón, sin alma, del que todo el mundo se ríe.

La *métrica de la visión* es una herramienta que mide el avance hacia el logro de la *visión compartida*, y lo hace mediante indicadores de resultados. La métrica de la visión consta de dos pasos:

1. Se realiza la visión operativa, que consiste en poner de relieve las cosas más importantes de cada cuadrante del ciclo del negocio total.
2. Se generan los Objetivos de Largo Plazo (se pone el número meta a alcanzar).

Paso 1. Realizar visión operativa. A continuación, presento como ejemplo la *visión operativa* de la empresa **La Principal**:

Visión:

Para el 20__, lograremos una empresa integrada por líderes con una formación a nivel de maestría; un equipo humano con un dominio completo de sus competencias; teniendo mediciones en los procesos con tecnologías automatizadas, que nos lleven a una evaluación de nuestros clientes muy satisfactoria; obteniendo la rentabilidad del capital y liquidez deseada, y a largo plazo, la solvencia y el crecimiento de patrimonio necesarios para garantizar el crecimiento sustentable de la empresa.

Paso 2. Se generan los Objetivos de Largo Plazo (OLP)

Como puede apreciarse, esta herramienta aterriza la visión de una empresa en una métrica, lo que hace más probable su cumplimiento.



Figura 8: Ejemplo métrica de la visión con Objetivos de Largo Plazo.

SUBALTERNOS Y SEGUIDORES DE BUENA VOLUNTAD

Mientras el líder tiene el poder es el ser más simpático de todas las criaturas del universo; nunca se equivoca y su punto de vista es siempre el más acertado. En empresas donde prevalece la obsequiosidad cortesana, es muy difícil que, ante la adulación total que recibe de sus subalternos, el moderno *tlatoani* no ponga de manifiesto las entrañas de su ser, pues como dice José Mujica, ex presidente de Uruguay: “El poder no cambia a las personas, sólo revela quiénes verdaderamente son”. Con todo, si hay una VPE y verdadero liderazgo, no es tan difícil transformar una organización, pues el poder que tiene el líder es inmenso.

Es muy importante que el líder sepa distinguir entre subalternos y *seguidores de buena voluntad*; es decir: quien encabeza una empresa debe indagar con quién cuenta realmente en lo relacionado con la consecución de su visión. Manifiesta un alto nivel de madurez el dirigente que busca que sus colaboradores compartan su *visión*, no sus caprichos; que trabajen para la *visión*, no para él.

CUADRANTE COMPROMISO-INDIFERENCIA

DIRECTIVOS DEL EQUIPO FÁCTICO

También es bueno para el líder saber, en términos de *actitudes*, con quiénes cuenta para lograr su *visión*. En apariencia todos están con él porque tiene el poder; de ahí la necesidad de que sepa distinguir entre sus *seguidores de buena voluntad* y los subalternos que están con él sólo porque es dueño del poder. Los dos elementos que debe buscar el líder en su equipo de trabajo para que le ayuden en el logro de la visión son aptitud y actitud.

Aptitudes son los conocimientos y habilidades necesarias para el buen desempeño profesional.

Actitudes son los comportamientos que manifiesta una persona frente a las situaciones de la vida.

Poco le va a ayudar a un líder, en el logro de su visión, contar con un equipo de trabajo con buenas aptitudes, pero malas actitudes, y al revés. El plan es que el líder identifique como se encuentra cada uno de los directivos que lo rodean para llevarlos hasta el nivel de compromiso.

LA FUERZA DE LA VISIÓN

Otro aspecto de suma importancia que debe cuidar el líder son los *syllabus* de sus directivos, es decir, las actividades que realmente realizan. Por ello en el SEI los distinguimos en dos tipos: los gerentes funcionales y los directivos ejecutivos.

Los *gerentes funcionales* son aquellos que no generan valor, ni para el cliente ni para la empresa, ni para ellos mismos, pues se limitan a realizar actividades simples y repetitivas que, en el mejor de los casos, sólo sirven para mantener en funcionamiento la organización, sin hacerla avanzar ni un milímetro; desgraciadamente, en México la gran mayoría de gerentes y mandos medios trabajan conforme a este esquema.

Los *directivos ejecutivos*, en cambio, trabajan creando continuamente valor para cada uno de los tres actores nucleares de su actividad: el cliente, la empresa y ellos mismos.

Un funcionario que sólo realiza actividades operativas simples y repetitivas no estará ayudando en nada al líder en la consecución de su visión, por muy buenas que sean las aptitudes y actitudes que posea. El problema, en este caso, es que ordinariamente dicho personaje no sabe diferenciar unas actividades de otras, pues durante generaciones enteras se trabajó con un enfoque operativo orientado hacia el jefe; pero hoy en día la *sociedad del conocimiento* demanda que se trabaje en función del cliente; por ello se debe integrar a este “funcionario” a programas formativos en los que desarrolle *habilidades directivas* acordes con una organización del siglo XXI, para que abandone las prácticas de hace 200 años.

Sintetizando: las actividades operativas deben ser realizadas por los colaboradores; las directivas, por los líderes.

Las actividades operativas mantienen el barco a flote; las directivas le ponen motor y rumbo. Las actividades operativas que deben realizar los colaboradores son muy necesarias, pero no llevan a la consecución de una visión; las actividades directivas, sí.

Si los principales dirigentes del líder se dedican a *operar* en lugar de *dirigir*, flaco favor le harán a quién los guía. Desgraciadamente, esto es lo que pasa en casi todas las empresas mexicanas.

¿Qué sigue entonces?

Aunque hay un capítulo donde trato el tema de la formación de líderes y colaboradores, adelanto que, si la mayoría de éstos trabajan como burócratas, ello se debe simple y sencillamente a que no se les ha enseñado a trabajar de otra manera. Desde hace muchas generaciones el trabajo burocrático es el único que se conoce en la administración; es por ello por lo que debemos prestar oídos a lo que alguien señaló en el tema del liderazgo: si se quiere que el colaborador trabaje de otra forma, sólo se pueden hacer tres cosas: *educarlo, educarlo y educarlo*.

6. LA ESTRATEGIA MADRE

(ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL)

EL CLIENTE COMO PUNTO DE PARTIDA

Una estrategia es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo.

La estrategia madre es la directriz establecida para realizar una transformación organizacional, es decir, para promover de manera holística la construcción de una organización que responda a las demandas de la nueva sociedad del conocimiento. Presento a continuación la estrategia madre para una empresa: transformar y mantener una organización enfocada al cliente, con equipos de trabajo agrupados en torno a procesos completos digitalizados, que atienda solicitudes de clientes internos y externos de principio a fin; trabajando con criterio de micronegocios, que garanticen el principio de entidad, en constante desarrollo, midiendo el valor agregado y creado en base a resultados económicos.

Mientras más piramidal sea una organización en nuestros días, más débil se encuentra frente a los embates de la nueva sociedad del conocimiento; en este nuevo escenario social, la organización funcional que ha crecido hacia arriba se presenta lenta, torpe y rebasada por las demandas del agresivo cliente del nuevo milenio.

La Estrategia Madre plantea que la organización debe “desbaratarse” en pequeñas unidades de negocio que funcionen en forma de red; su interrelación hará posible que cada uno atienda a clientes internos o clientes externos de principio a fin; cada micronegocio se agrupa

alrededor de procesos completos: procesos sueltos, dinámicos y flotantes que puedan moverse de acuerdo a las señales del mercado; procesos que puedan hacerse más grandes o más pequeños; que puedan desaparecer y dar lugar a otros nuevos. Equipos de trabajo que se agrandan, se achican, aparecen o desaparecen; colaboradores y líderes que se intercambian de equipos o cambian sus roles.

Esta estrategia garantiza, por una parte, el blindaje de la empresa frente a los embates de la nueva competencia y la tradicional; por otro lado, coloca a la organización en la ruta de la competitividad, pues cada micronegocio lucha por conseguir resultados de negocio.

ELEMENTOS QUE INTEGRAN LA ESTRATEGIA MADRE

"Transformar y mantener una organización"

Se habla de transformación y no de mejora o cambio, porque estos últimos pueden regresar al origen; una transformación, no.

Esta estrategia justifica una transformación de la organización, debido a que su finalidad es el tránsito del sistema funcional a la Empresa del Conocimiento, por medio del SEI.

Dicha transformación redefine totalmente a la organización, sobre la base de cuatro aspectos fundamentales:

De un enfoque al *jefe*, cambia a un enfoque al *cliente*.

De centrarse en el *empleado*, se centra en la *persona*.

De operar en base a los *puestos*, lo hace en base a *procesos completos*.

De operar con *criterios funcionales*, lo hace en base a *resultados por micronegocios*.

Estos cuatro aspectos se convierten en los principios que sustentan la nueva organización para una sociedad del conocimiento.

“[...] enfocada al cliente”

Este elemento de la *estrategia madre* se plantea desde dos puntos de vista:

Filosófico. En este caso se trata de que la organización se piense, diseñe, estructure, opere y desarrolle a partir del *cliente*.

Técnico. Desde esta perspectiva, un proceso será considerado como tal, sí y sólo si, éste presenta el número suficiente de actividades para generar un servicio que pueda ser usufructuado por un cliente.

“[...] con equipos de trabajo agrupados en torno a proceso completos digitalizados”

Se contempla la siguiente secuencia para hacer realidad esta premisa:

Definir con exactitud qué solicita el cliente (producto o servicio).

Ubicar la razón de ser o *misión de la empresa*.

Distinguir cuáles son las actividades que componen cada proceso.

Establecer quiénes realizan dichas actividades.

Agrupar a estas personas alrededor de cada proceso completo en equipos de trabajo.

Identificar los procesos sustantivos (procesos “clave”) que se determinan en base a las solicitudes del cliente externo.

Identificar los procesos de apoyo que se determinan en base a las solicitudes del cliente interno.

“[...] trabajando con criterio de micronegocios que garanticen el principio de entidad”

Una entidad es una asociación de personas que en conjunto generan un producto o servicio, que es adquirido por un cliente.

La idea es que cada equipo de trabajo se convierta en una micro entidad o micronegocio.

Se plantean las características que, según el SEI, definen a un micronegocio:

Unidades de trabajo con un máximo de 12 personas. Focalizarse en el cliente externo significa que éste debe ser servido y atendido de la mejor manera, y la mejor manera de lograrlo es que el líder de cada área de trabajo sirva y atienda a sus colaboradores de igual modo; es decir, no se puede tener clientes contentos si no se cuenta con colaboradores también contentos, y esto último sólo es posible si su líder les brinda el servicio y la atención necesarios.

Por eso las personas que integran cada micronegocio no deben ser más de doce; desde los puntos de vista antropológico, metodológico, cronológico y social, un líder no puede servir y atender directa y adecuadamente a más personas.

También por eso un “equipo de trabajo” de 15, 20 o más personas difícilmente será un equipo de trabajo, pues un solo líder no puede atenderlas, y en consecuencia éstas no servirán adecuadamente al cliente; si los clientes no reciben buenos servicios, ello se debe a que quienes deben proporcionarlos, los colaboradores, han sido abandonados a su suerte por sus dirigentes, quienes no pueden servir a tantos; el límite es doce.

Cuando son doce personas o menos, aunque cada una atiende una estación de trabajo puede aprender las demás posiciones. Es tan pequeño el equipo que es muy difícil que cada persona no aprenda lo que hacen los demás; por lo anterior se da el trabajo colaborativo y, por eso mismo, el equipo de trabajo se convierte en una “escuelita” en la que cada integrante aprende lo más importante que debe aprender un colaborador en una empresa: el proceso completo, para servir al cliente.

“Que garanticen el principio de entidad”. Esto significa que cada unidad debe generar sus propios resultados, los cuales contribuyen directamente al logro de los resultados de toda la empresa. Lo anterior, garantiza que cada micronegocio tenga vida propia; de ahí que cada pequeña unidad operativa esté a cargo de un *directivo ejecutivo* que cuida sus entregas de servicios, sus inventarios, su personal, sus

eficiencias y todos los aspectos que tienen que ver con el buen desempeño de negocio.

“[...] en constante desarrollo”

En una sociedad basada en el conocimiento, éste es el principal factor para generar buenos servicios.

Poco a poco va quedando claro que la única ventaja competitiva que nadie le puede copiar a una Empresa del Conocimiento es *la capacidad de su gente para generar valor de manera continua para el cliente*, y esto sólo se puede lograr si se mantiene al personal en un proceso constante de desarrollo.

Es suficiente platicar unos minutos con cualquier colaborador para darse cuenta de que estos trabajadores se encuentran muy alejados de los grandes cambios que se han operado en el desarrollo organizacional. Con gente tan ausente de las nuevas realidades, es realmente difícil mejorar los servicios que una empresa brinda; de ahí la necesidad de que la entidad cuente con su propia universidad empresarial, para que ésta promueva los valores, actitudes, conocimientos y habilidades del Colaborador del Siglo XXI.

La “carrera de la muerte” de las empresas del siglo XXI se verifica en términos de quién aprende más rápido: la empresa o el cliente; si éste último lo hace primero, entonces el triste destino de la empresa será convertirse en el mejor de los casos, en una segunda o tercera opción (como ya está ocurriendo); si, por el contrario, la empresa aprende más rápido que el cliente y convierte estos aprendizajes en renovados productos y servicios, tendrá negocio para rato.

El gremio empresarial debe recuperarse de esta desventaja que cada vez se hace más ancha, pues es público y notorio que el cliente le está ganando la carrera señalada arriba.

“[...] midiendo el valor agregado y creado en base a resultados”

En la sociedad del conocimiento los únicos resultados que garantizan la permanencia y el desarrollo de una empresa son dos: su *valor de mercado* (ventas) y los *resultados financieros* (liquidez, rentabilidad, solvencia y crecimiento de patrimonio).

En base a lo anterior, la estrategia madre sintetiza el valor generado por las personas y los procesos en términos económicos.

La *Estrategia Madre* está diseñada para aprovechar las oportunidades y frenar las amenazas que enfrentan todas las organizaciones del mundo ante el tránsito del paradigma de la *sociedad industrial* al paradigma de la *sociedad del conocimiento*. No hay una sola organización en el mundo que escape a esta mega-amenaza; es por eso por lo que proponemos esta *estrategia general*, para blindar a las empresas frente a la furia del mercado que se le viene encima.

7. LA ESTRUCTURA MADRE: LA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS CON TOTAL ENFOQUE AL CLIENTE

Una estrategia general que no revienta en una estructura que la caracterice, simplemente es letra muerta.

ABA

HACIENDO PLÁSTICA LA ESTRATEGIA

Una organización es la extensión del líder; históricamente las organizaciones se han creado para difundir la obra de sus creadores, y para trascender la vida biológica de quienes las fundaron. Si una entidad de esta naturaleza no cumple los fines señalados, su razón de ser estará cuestionada en sus entrañas.

Para su desempeño, las organizaciones están soportadas por su estructura; esta última debe obedecer al desiderátum que plantean la *misión*, la *visión*, los *valores* y la *estrategia* de la empresa. Si la organización carece de estos cuatro elementos, su estructura, cualquiera que sea, seguirá siendo igual de buena o mala.

La estructura que se plantea en el Sistema Empresa Inteligente es el reflejo directo de la Estrategia Madre planteada en el capítulo anterior.

ESTRUCTURA FUNCIONAL Y ESTRUCTURA OPERATIVA

Una tarea fundamental del líder es asegurarse de que la estrategia se haga realidad en una estructura; si no se puede lograr esto, entonces la estrategia es muy cuestionable. Cualquier esfuerzo de cambio o

transformación organizacional real debe empezar y terminar con su estructura: ésta es guía, es certeza, es destino.

Las reingenierías, rediseños o reagrupaciones que se hacen sobre la misma estructura piramidal, simplemente constituyen una pérdida de tiempo; es menester para tomar en serio un esfuerzo de esta naturaleza que, al margen de la pirámide, se diseñe una estructura a partir del cliente y no del jefe como lo plantea la estructura piramidal.

Existen algunas formas de medir el grado de obsolescencia de quienes dirigen una empresa, pero quizá la más notoria se devela en su estructura organizacional. Y no hay que olvidar que todo se puede volver obsoleto en una empresa y ésta puede recuperarse; pero cuando el cerebro del líder se vuelve caduco, ya no hay nada que hacer, es hora de irse a casa.

Sistemas de organización

En nuestra óptica, actualmente, sólo existe un sistema de organización: el piramidal. Este sistema obedece a la lógica de la Era Industrial, a la sociedad industrial y a la economía industrial.

El sistema piramidal presenta tres niveles de evolución, en cuanto a su estructura:

Nivel 1: la organización lineal

Nivel 2: la organización funcional

Nivel 3: la organización matricial

A continuación, se presentan imágenes para describir cada tipo de estructura.

Piramidales

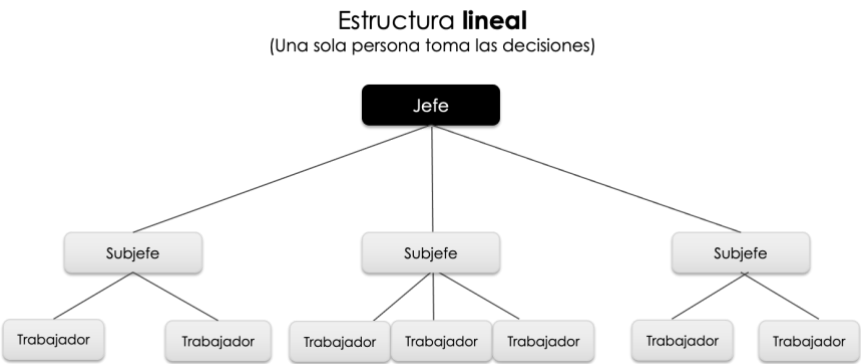


Figura 9: Ejemplo de estructura lineal.

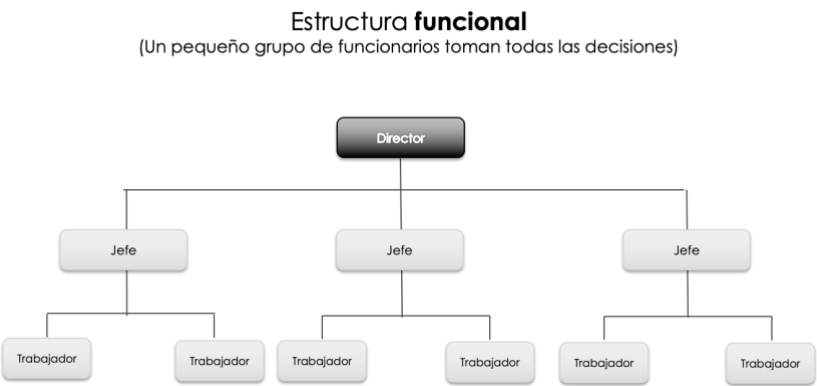


Figura 10: Ejemplo de estructura funcional.

Estructura **matricial**

(Los dirigentes comparten el poder y las decisiones con los especialistas)

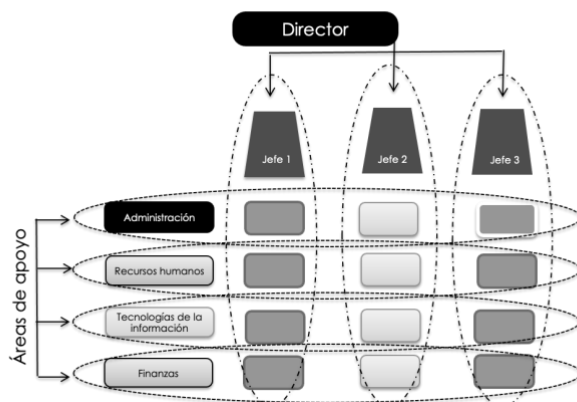


Figura 11: Ejemplo de estructura matricial.

Sistema Empresa Inteligente

Nuestra propuesta plantea un nuevo sistema organizacional, de acuerdo con la Era del Conocimiento, a la sociedad del conocimiento y a la economía basada en el conocimiento.

Por lo anterior, planteamos un sistema vs otro sistema. Éste último, denominado Sistema Empresa Inteligente (SEI).

El SEI, de acuerdo con su estructura, se puede presentar de dos formas:

- 1) Sintética: por micronegocios
- 2) Analítica: por procesos

A continuación, se presentan imágenes para describir cada tipo de estructura.

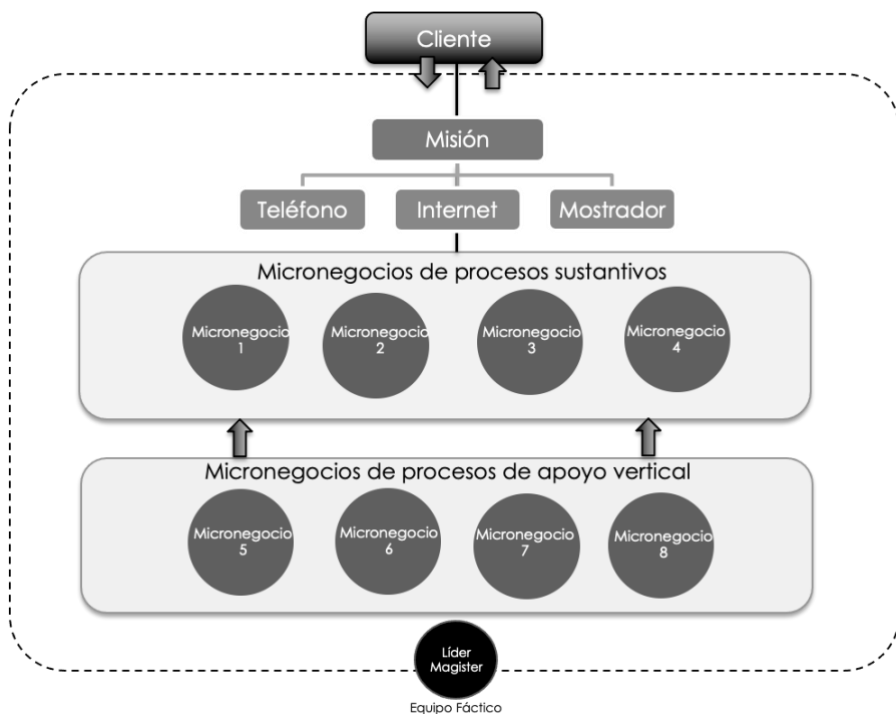


Figura 12: Ejemplo de una estructura por micronegocios.

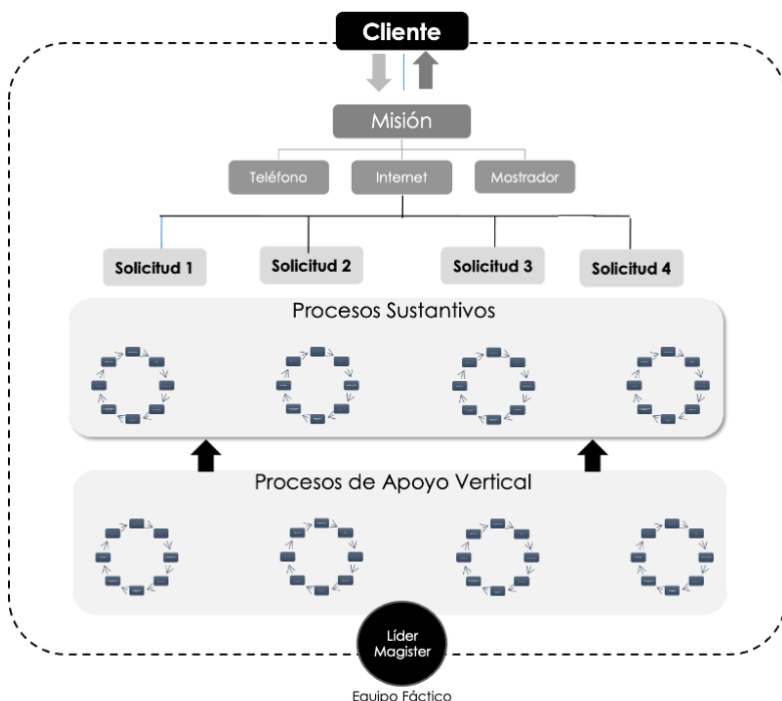


Figura 13: Ejemplo de una estructura por procesos.

¿Por qué transitar del Sistema Piramidal al Sistema Empresa Inteligente?

La nueva *sociedad del conocimiento* demanda una estructura totalmente diferente de la que prevaleció hasta bien entrada la segunda mitad del siglo pasado.

Antes el eje de las estructuras era el jefe; *hoy día* se requiere que éstas se orienten al cliente.

Antes el colaborador era considerado un empleado; *ahora* debe ser considerado una persona.

Antes el centro de gravedad de la estructura organizacional era el puesto; *en nuestros días* debe ser el proceso.

Antes se trataba de cumplir con la función; *hoy* se debe trabajar con base en resultados.

En la nueva sociedad del conocimiento no se trata de seguir estirando la pirámide; la idea es que ésta ceda su lugar a la estructura operativa, colocándose detrás de ella, o que coexista con la nueva organización.

Llama la atención que colegas de distintos países insistan en la necesidad de voltear la pirámide, para que lo de abajo quede arriba; pero eso no sirve de nada: la pirámide no fue pensada para cambiar; aunque la pongamos al revés, o a la izquierda o a la derecha, seguirá siendo pirámide, pues no está en su ADN cambiar. No se trata de voltear la pirámide; se trata de cambiarla por una estructura operativa, es decir, por una estructura que opere *en función de procesos*, como se mostró en las figuras 12 y 13.

Las estructuras del Sistema Piramidal (*lineal, funcional o matricial*) fueron pensadas para no cambiar; por el contrario, las estructuras del Sistema Empresa Inteligente fueron concebidas para rediseñarse continuamente, de acuerdo con las señales del mercado (necesidades del cliente).

Las estructuras del Sistema Piramidal son cerradas e inhiben a la persona; las del SEI son abiertas y fomentan la participación.

Las estructuras del Sistema Piramidal son verticales y jerárquicas; las del SEI son horizontales y democráticas.

Las estructuras del Sistema Piramidal se diseñan a partir del jefe; las del SEI lo hacen a partir del cliente.

Las estructuras del Sistema Piramidal privilegian el puesto; las del SEI, el proceso.

Las estructuras del Sistema Piramidal se basan en funciones; las del SEI se basan en los resultados obtenidos por cada micronegocio.

Aplicando este criterio de micronegocios a todas las áreas o departamentos, obtendríamos la estructura operativa de la empresa en cuestión sin importar su tamaño.

Así como hace más de 200 años, al *verificarse* el tránsito de la Era Feudal a la Industrial, los directivos de la época tuvieron que aprender la nueva forma de dirigir organizaciones; hoy día quienes realizan una actividad directiva en las empresas de todo tipo, tendrán que aprender a hacer las cosas de acuerdo con las señales que nos manda la nueva *Sociedad del Conocimiento*. La premisa ya no es si cambiamos o no el *management*; la premisa es hacerlo lo más rápido posible, pues como les ocurrió a nuestros ancestros que no tomaron en serio la revolución industrial, podemos perder todo lo que hemos construido bajo las viejas reglas del juego de la Era Industrial, que hoy cede el paso a la nueva Sociedad del Conocimiento.

DE UNA ESTRUCTURA PIRAMIDAL A UNA INTELIGENTE

Como hemos mencionado a lo largo de esta obra, las organizaciones arribaron al siglo XXI estructuradas todavía de manera piramidal, basadas en puestos y separadas por departamentos, por lo que, para que el cliente reciba un servicio, el proceso debe recorrer diversos departamentos de la organización y éste se efectúa de manera muy lenta y nadie se hace responsable de él de manera completa.

En la organización piramidal el proceso es más grande que el área de trabajo; en la Empresa del Conocimiento, el área de trabajo (micronegocio) es más grande que el proceso, la siguiente imagen ilustra esta idea:

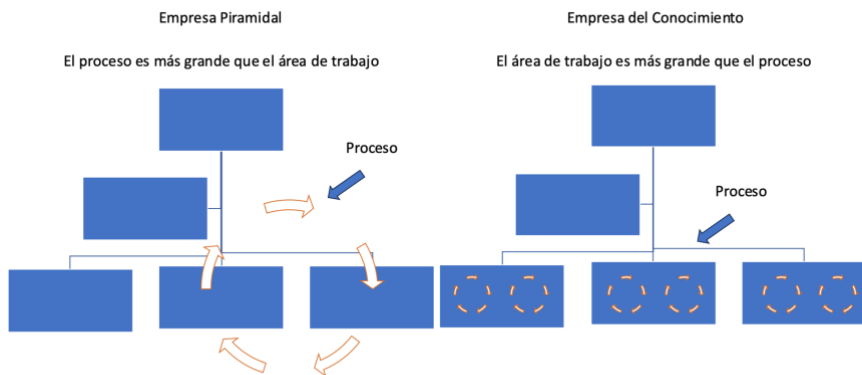


Figura 14: Proceso en la empresa piramidal vs proceso en la empresa del conocimiento.

Como se puede apreciar en la imagen, cuando el proceso es más grande que el área de trabajo, éste se fracciona, ocasionando que diferentes departamentos intervengan, volviéndose lento, burocrático, y sin un responsable; lo cual, afecta en el servicio al cliente.

Veremos la situación actual de las empresas con un sencillo ejemplo. Vamos a suponer que un cliente llega a solicitar un servicio especializado de corte en madera. Para mayor practicidad, vamos a describir, a grandes rasgos, el proceso que sigue el cliente antes de recibir el servicio.

“El cliente compra madera y necesita que le hagan un corte especial, primero lo atiende un asesor o persona de mostrador. Luego acuerda los términos del servicio, y pasa a pagar con una cajera, ella le entrega el ticket y se queda con una copia para enviarlo al área de producción. En el área de producción reciben el ticket y resulta que no tienen la madera en existencia, por lo que el cliente tendrá que volver al día siguiente. Efectivamente, al día siguiente, llega el cliente creyendo que todo estará en orden, pero, para su sorpresa, se realizó el corte con las medidas

incorrectas, así que lo envían a revisar las aclaraciones a otra área y lo hacen esperar unos 15 minutos en lo que le resuelven. Por fin, de nueva cuenta, le hacen una corrección y le entregan el producto. Al final, el cliente queda insatisfecho por las fallas en el servicio.” La siguiente imagen muestra el recorrido que debe realizar el cliente entre diferentes equipos o departamentos para poder satisfacer su necesidad.

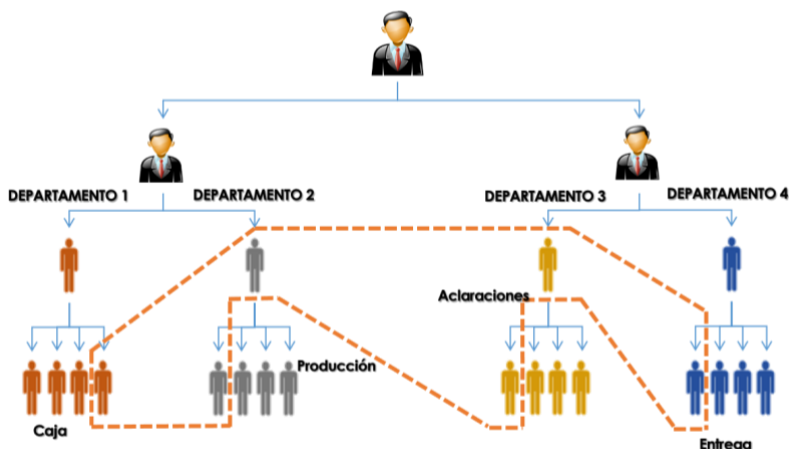


Figura 15: Ejemplo de recorrido de un cliente dentro del proceso.

Ejemplos como este suceden diariamente en todo tipo de empresas a la hora de atender al cliente externo.

Esta misma dolencia la padece el cliente interno dentro de la empresa. Ahora, veremos, un ejemplo de reestructuración por procesos.

Primeramente, debemos identificar los servicios que se brindan a los clientes para, posteriormente, reacomodarlos con base en procesos que satisfagan las necesidades de aquéllos.

Una vez detectados los involucrados en el proceso, debemos aislarlos en un equipo de trabajo.

Este grupo de personas atiende, de principio a fin, solicitudes del cliente externo. Por lo que, el proceso completo está en manos de un sólo equipo.

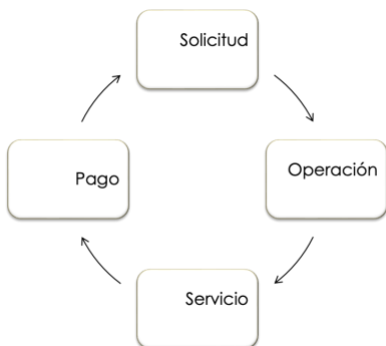


Figura 16: Ejemplo proceso completo en un equipo o departamento.

Se sigue el mismo procedimiento para cada proceso en la empresa. En este momento podría presentarse el primer tormento de algún gerente tradicional: “¿Cómo? ¿La recepcionista, el administrador, el asesor, el carpintero y el cortador juntos?” Sí, en el mundo real existen, desde épocas inmemoriales, unas pequeñas entidades llamadas carpinterías, panaderías, tortillerías, farmacias, etc. dónde están revueltos estos personajes, necesarios para poder concluir juntos el producto o servicio que solicitó un cliente y le fue entregado; en estos pequeños negocios, podemos ver de manera muy clara un proceso completo.

Con un análisis más extenso, de manera ilustrativa se plantea al amable lector, la lógica que se sigue para estructurar una empresa por procesos con total enfoque al cliente.

1. Se determina quién es nuestro cliente (figura 17 a)



Figura 17 a: Identificación del cliente en la lógica para estructurar una empresa por procesos con total enfoque al cliente.

2. Se ubica la *misión* como depositaria de las solicitudes del cliente. (figura 17 b)



Figura 17 b: Identificación de la misión en la lógica para estructurar una empresa por procesos con total enfoque al cliente.

3. Una vez ubicada la misión, se determinan los *atrimonios*, es decir, los canales por los cuales el cliente se comunica con la empresa (figura 17 c).



Figura 17 c: Determinación de los atributos en la lógica para estructurar una empresa por procesos con total enfoque al cliente.

4. Luego, se determinan las solicitudes (detonantes de valor) que solicita el cliente (figura 17 d). Se considera solicitud cuando el requerimiento del cliente detona un proceso del tamaño necesario para generar un producto o servicio.



Figura 17 d: Determinación de las solicitudes que hace el cliente en la lógica para estructurar una empresa por procesos con total enfoque al cliente.

5. Posteriormente se estructuran los procesos necesarios para sacar adelante las solicitudes planteadas por el cliente, los cuales reciben el nombre de *Procesos Sustantivos*. (figura 17 e).

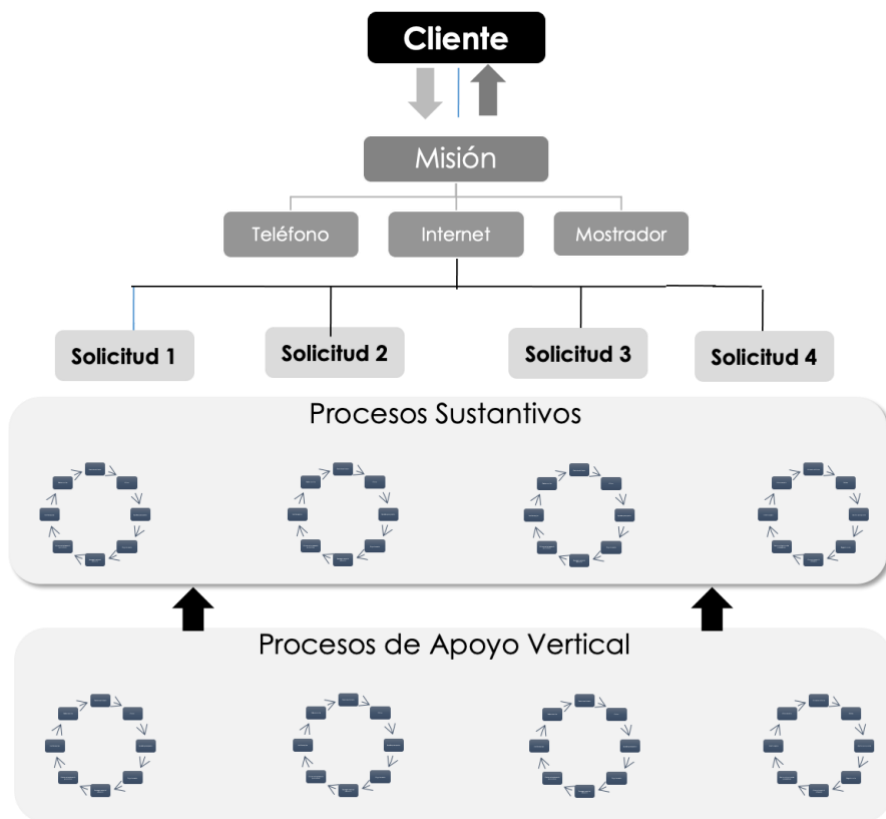


Figura 17 f: Estructuración de los procesos para atender las solicitudes que plantea el cliente interno en la lógica para estructurar una empresa por procesos con total enfoque al cliente.

7. Alrededor de los procesos sustantivos se agrupan las personas que realizan las actividades, y se llaman *Micronegocios de Proceso Sustantivo*. Alrededor de los procesos de apoyo se agrupan las personas que realizan las actividades, y se llaman *Micronegocios de Proceso de Apoyo*. (Figura 18).

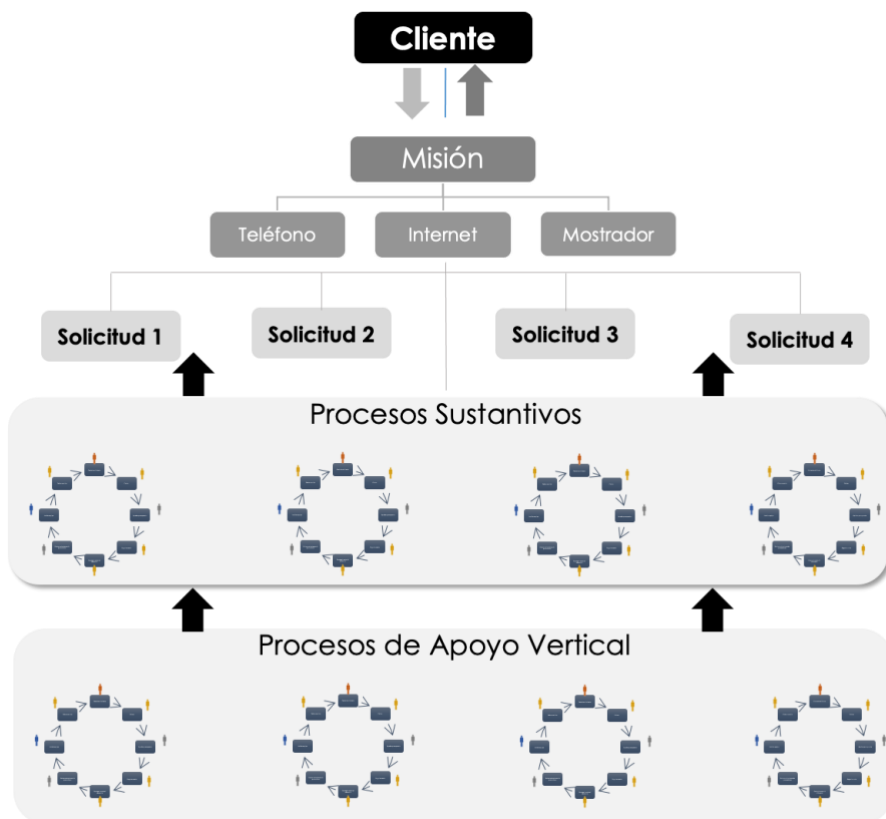


Figura 18: Agrupación de las personas que realizan las actividades de los procesos en la lógica para estructurar una empresa por procesos con total enfoque al cliente.

Una vez estructurada la organización de esta manera, los resultados que se pueden y deben solicitar son *resultados finales* de servicio al cliente (de mercado y financieros). Ahora estamos hablando de una empresa *enfocada al cliente, centrada en la persona, basada en procesos completos y con criterio de resultados de negocio* (figura 19).

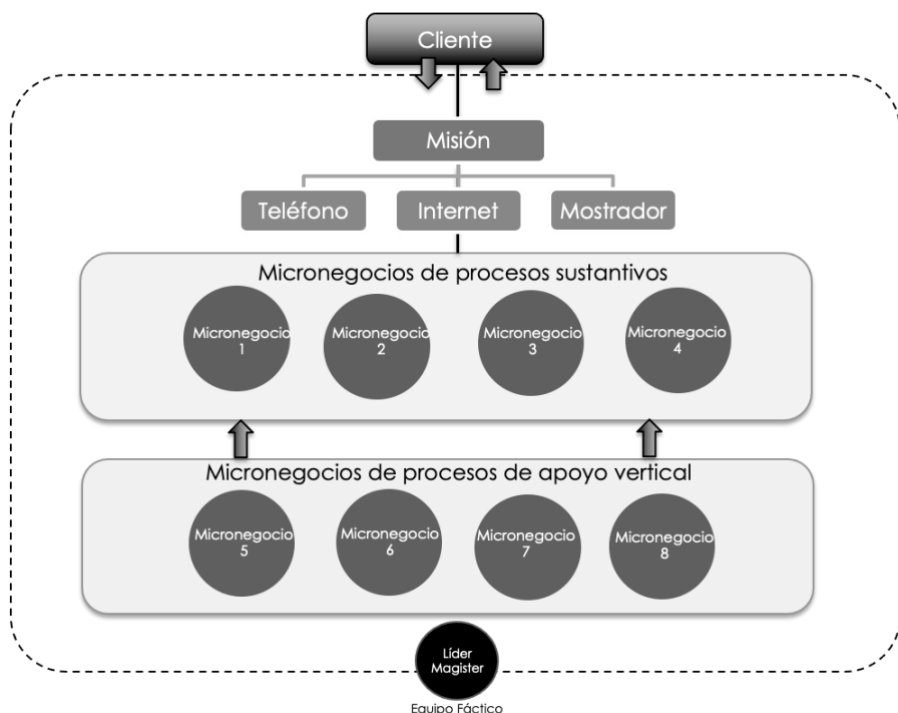


Figura 19: Estructura de una empresa con enfoque al cliente, centrada en la persona, basada en procesos completos y con criterio de resultados de negocio.

Con esta estructura se trabaja de manera operativa en la organización; sin embargo, en la estructura funcional todos permanecen donde mismo, con su antigüedad, prestaciones, etcétera, y es aquí donde se da la *coexistencia bidimensional* de las dos estructuras.

La coexistencia bidimensional

A medida que el cliente va dejando de ser un concepto etéreo y se va convirtiendo en un actor de primerísimo orden en el seno de las empresas, se hace cada vez más necesario monitorear la ruta que deben seguir las compañías para entregarle valor.

Es por demás obvio que las estructuras funcionales no permiten gestionar los procesos de forma dinámica, porque están hechas para el control; es por eso que el SEI propone que, en forma paralela a la estructura funcional, se eche a andar una estructura operativa (estructura por procesos) que coexista con aquélla, atendiendo cada una, los fines que les son propios.

Por *coexistencia bidimensional* se entiende el hecho de que existan y operen simultáneamente dos estructuras distintas, una operativa y otra funcional dentro de la empresa, sin que una interfiera con la otra.

Lo anterior es posible porque cada estructura tiene quehaceres distintos: quienes hacen funcionar la estructura *operativa* tienen libertad para construir el valor que se entrega al cliente, y en la estructura *funcional* se encuentran los guías que tienen a su cargo el control general de la empresa, respetando siempre las decisiones que toman las áreas operativas. Lo anterior, pudiera parecer complicado, sin embargo, en la experiencia de muchos años y en muchas empresas, no ha habido problemas para trabajar las dos estructuras. En la siguiente figura se puede apreciar la coexistencia bidimensional:

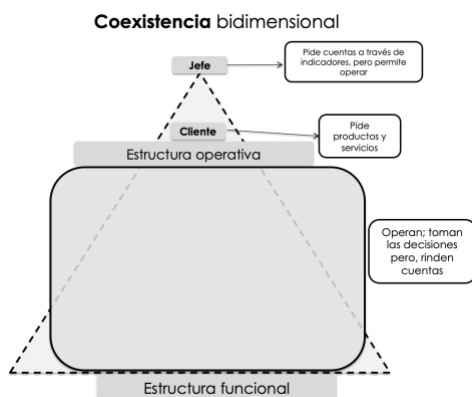


Figura 20: Coexistencia bidimensional, de una manera muy sencilla se muestra la interacción entre la estructura funcional y la estructura operativa.

DISEÑO DE LOS PROCESOS NECESARIOS

PARA ATENDER CADA SOLICITUD DEL CLIENTE

Son muchos los roles que debe cumplir el directivo del siglo XXI, pero uno que ha dejado de lado es el de arquitecto, de genuino arquitecto capaz de diseñar y rediseñar organizaciones competitivas en la sociedad del conocimiento.

La organización es, como tal, un ente que aglutina a un grupo de personas para un fin. El término “organización” deriva del verbo organizar; entonces, si organización viene de un verbo que denota acción, la pregunta sería: ¿organizar para qué? La respuesta a esta interrogante puede parecer sencilla; sin embargo, es evidente que hay muchos gerentes funcionales que no saben hacia dónde se dirige la empresa; por otra parte, si se formula la pregunta a quienes sí tienen claro lo que quieren, su respuesta inmediata es: organizarse para lograr una *visión y objetivos* bajo la égida de una *misión*. Saber lo anterior ayuda mucho al eficiente desempeño de un líder.

¿De dónde parte la Estructura Madre (estructura por procesos)?

La estructura de la empresa va a depender de *lo que se quiera lograr*; es por ello por lo que se habla de la *amplitud* y la *profundidad* de la *misión*, la *visión y objetivos* planteados. Es a partir de lo anterior que se realiza el verdadero rediseño y transformación de la organización.

Los procesos como base de la Estructura Madre

En el capítulo anterior mencioné que la entidad debe “desbaratarse” en pequeñas unidades de negocio llamadas micronegocios, cuya organización se fundamenta en los procesos. Esto no es cuestión de modas; los micronegocios son una necesidad real si se quiere trabajar con base en

resultados de negocio. Mucho cuidado debe tener el líder para no incurrir en el error de creer que está trabajando basado en procesos cuando en la práctica sigue haciéndolo de manera funcional, esto es: por puestos.

Trabajar por puestos realmente no tiene nada de malo; el problema es que éstos son un resabio de una era histórica (la industrial) que va de salida; los puestos existen, contrariamente a lo que muchos piensan, desde hace apenas 200 años. No entran a escena hasta la Revolución Industrial, y al parecer, este breve periodo está por desaparecer.

Desde el principio de los tiempos hasta la Revolución Industrial, la gente se ganaba su sustento porque realmente realizaba *actividades*, no por los puestos que ocupaba; la gente ganaba dinero o su equivalente porque *hacía* un trabajo, no porque *tenía* un trabajo; la gente ganaba dinero porque *generaba valor* a ojos vista, no porque llegara el día de la quincena.

Hoy día asistimos a otro cambio de *era*: estamos transitando de la era industrial a la era del conocimiento, y esto ha traído grandes consecuencias a todo tipo de organizaciones. El trabajo empaquetado que representan los puestos es una especie condenada a la extinción; los puestos poco a poco se van convirtiendo en el principal impedimento a que el trabajo fluya hacia el cliente, a la capacidad de respuesta, a que concluya felizmente el ciclo que culmina en el producto o servicio y que genera valor y resultados.

El cliente no está ya satisfecho con que el colaborador “cumpla con su puesto”; que lo haga bien o mal es una de las 747 000 cosas que no le interesan; el hecho de que estos personajes cumplan con sus funciones no garantiza en modo alguno que el proceso que culmina en el servicio se realice adecuadamente. Lo que le importa hoy día al cliente es que *se le entregue en tiempo y forma el producto o servicio que solicita*; por lo anterior, el objetivo debe ser que el *proceso* de donde sale el producto o servicio culmine adecuadamente, no que el colaborador cumpla sus funciones; por lo general éstas se hallan orientadas al jefe, no al cliente. Cuando se llama a cuentas por una queja del cliente, todo el mundo escurre el bulto con expresiones como: “Yo no sé, yo entregué la orden de compra en almacén, yo cumplí con mi trabajo”; esto se evita cuando el

90

trabajo se focaliza en el proceso, en el cliente, en la búsqueda de resultados, no en el puesto.

En ese mismo orden de ideas, el trabajo con base en procesos requiere que el *puesto* se convierta en una *posición de apoyo*; en una posición de apoyo al proceso, para que el cliente reciba el producto o servicio. En la nueva sociedad del conocimiento, el puesto –tal como fue concebido en la era industrial– es absolutamente innecesario: o se transforma en una *posición de apoyo* o desaparece.

El concepto de proceso

Ya desde su definición este concepto es problemático; según la ingeniería industrial clásica, un proceso es “un conjunto de insumos, tiempos, recursos económicos, recursos logísticos y recursos humanos que se mezclan para obtener un rendimiento”.⁸ Sin embargo, hay que recordar que en el SEI entendemos por proceso “*el conjunto de actividades humanas que transforman insumos en rendimientos de mayor valor*”;⁹ Un rendimiento es un servicio o un producto que se entrega a un cliente interno o externo. La gran diferencia entre en estos enfoques es que, para la ingeniería industrial clásica, el trabajador es *parte, insumo, costo o víctima* del proceso, mientras que, para el SEI, es el eje o centro de gravedad de dicho proceso; es el *dueño* de éste y, como tal, es quien, junto con sus compañeros, lo controla de principio a fin.

Para trabajar con *base en procesos* de manera efectiva, eficaz y eficiente, es necesario que, desde los puntos de vista filosófico, metodológico y estructural, se vea al colaborador como dueño del proceso, no como un insumo más de éste.

⁸ Redacción de Empresa del Conocimiento Asociación, “Procesos vs. puestos”, en <<http://empresainteligenteasociacion.blogspot.mx/2014/05/procesos-vs-puestos.html>>.

⁹ Anibal Basurto, *Sistema Empresa Inteligente. Una propuesta al mundo sobre cómo debe ser la empresa de la era del conocimiento*.

Clasificación de los procesos

Una vez definido el concepto de proceso, de acuerdo con el SEI se plantea la clasificación de sus modalidades.

Retomando el concepto de Procesos Sustantivos, comentamos que son los que están ubicados en la línea externa de valor, donde las actividades que se realizan son detonadas directamente por la solicitud que el cliente externo efectúa a la entidad correspondiente, por ejemplo: compra de ropa o calzado; servicio de instalación eléctrica; compra de alimentos; etc.

Como soporte de los procesos sustantivos, existen los procesos de apoyo vertical y equipos de apoyo horizontal:

Procesos de apoyo vertical: este tipo de procesos existe como apoyo logístico a las actividades de los procesos sustantivos, para que éstos focalicen sus esfuerzos en el cliente final; por ejemplo: el proceso de servicios informáticos; quienes los brindan no interactúan directamente con el cliente externo; sus clientes son internos, es decir, los micronegocios que atienden los procesos sustantivos. Comúnmente, los ejemplos en las empresas pueden ser: áreas de TI (Infraestructura, desarrollo web, soporte técnico, etc.), áreas de administración (compras, nómina, administración de créditos, cobranza, etc.).

Equipos de apoyo horizontal: sirven de refuerzo a los procesos sustantivos y a los de apoyo vertical; son las áreas de atención, no de servicio. Por ejemplo, los llamados *Contact center*. La tecnología, tiene a estos equipos de trabajo, en vías de extinción.

Una vez explicado el concepto de proceso y realizada la clasificación de sus modalidades, debemos mencionar que todos ellos, son igualmente importantes mientras existan; lo que debe ocupar a los colaboradores de todas las áreas es lograr su efectividad y eficiencia, con miras a hacer un mejor uso de los recursos y a generar mejores productos y servicios para el cliente externo.

ELABORACIÓN DE LA MATRIZ CLIENTE-PROVEEDOR

Como ya lo he mencionado, es fundamental para la EMPRESA DEL CONOCIMIENTO que cada micronegocio defina sus servicios a partir de las solicitudes del cliente interno o externo. Una vez que cada micronegocio define sus servicios, se crea una matriz donde en las filas se colocan los clientes y en las columnas, los proveedores; en un ejercicio entre los líderes de cada micronegocio, se plantean las ofertas y las solicitudes de servicios, generando una herramienta que se denomina *matriz cliente-proveedor*.

Con esta herramienta es posible determinar, en una forma clara y visible, la relación que existe entre los micronegocios de la empresa, y establecer la base de las futuras evaluaciones de satisfacción del cliente interno. En esta herramienta se encuentra la parte sustantiva del trabajo por procesos.

En la figura 21 se muestra un ejemplo real, para ilustrar la herramienta en el *software* Tecné.

Matriz Cliente Proveedor

Proveedores Clientes	Micronegocio 1 Estrategia de negocio	Micronegocio 2 Estrategia de negocio	Micronegocio 3 Estrategia de negocio	Micronegocio 4 Estrategia de negocio	Micronegocio 5 Estrategia de negocio	Micronegocio 6 Estrategia de negocio	Micronegocio 7 Estrategia de negocio
Micronegocio 1		Relación de negocio	Consultar	Consultar Servicio no requerido	Consultar	Consultar	Consultar
Micronegocio 2	Relación de negocio		Consultar	Consultar	Consultar	Consultar	Consultar
Micronegocio 3	Relación de negocio	Relación de negocio		Consultar	Consultar	Consultar	Consultar
Micronegocio 4	Consultar	Consultar	Consultar		Consultar	Consultar	Consultar
Micronegocio 5	Consultar	Consultar	Consultar	Consultar		Consultar	Consultar
Micronegocio 6	Consultar	Consultar	Consultar	Consultar	Consultar		Consultar
Micronegocio 7	Consultar	Consultar	Consultar	Consultar	Consultar	Consultar	

Figura 21: Ejemplo del esquema Matriz Cliente - Proveedor.

Algunos de los fines prácticos de la matriz cliente-proveedor son:

1. Definir los servicios que ofrece cada micronegocio, mismos que ayudan a justificar su existencia.
2. Determinar a los clientes internos de cada micronegocio, pues sin clientes no tendría razón de ser.
3. Determinar cuáles servicios están orientados al cliente y cuáles no.
4. Analizar, diseñar y rediseñar las actividades que ya realizan, así como las faltantes para construir los servicios a los clientes internos y externos.
5. Orientar todos los servicios hacia el cliente, generando organizaciones eficientes, ubicando bien a la gente.
6. Sentar los cimientos para el trabajo por procesos completos, que generen resultados de negocio, no sólo resultados operativos.
7. En un futuro los servicios serán la base de *evaluaciones de satisfacción de clientes internos y externos*, y la base de las mejoras a los procesos.
8. Orientar los esfuerzos de acuerdo con la *visión* de la entidad.

La trampa del cliente interno

Es muy importante identificar quién sí es un cliente interno y quién no lo es. Como producto de las organizaciones verticales, los jefes funcionales siguen siendo “clientes” que a toda hora demandan ser servidos; pero ahora deben servir a las áreas que están frente al cliente. Identificar dónde está el cliente hace más fácil exigir a las áreas de mayor nivel jerárquico que abandonen su papel de soberanos insaciables y se sumen a la línea de valor.

8. EL EQUIPO FÁCTICO

E pluribus unum.

Virgilio

LA MEDIDA DEL LÍDER: SU EQUIPO DE TRABAJO

Si alguien me pregunta cuál es el nivel de liderazgo de una persona determinada, inmediatamente respondo con otra pregunta: ¿cuenta el interfecto con un equipo de trabajo? Si la respuesta es “no”, entonces diré que su nivel de liderazgo es malo o por lo menos insuficiente.

La acción del líder está determinada por los segundos de a bordo; veamos un poco de historia. El día que Fernando de Magallanes, el aguerrido navegante y descubridor portugués, se enteró de que tenía un motín a bordo, la primera pregunta que se hizo fue: “¿Quién de mis segundos tiene las agallas para lanzarse contra mí?” Ubicó de inmediato a cuatro de ellos: Luis de Mendoza, Juan de Cartagena, Antonio Coca y Gaspar de Quesada. Y en un arrebato súbito acabó con ellos de diferentes maneras, terminando de esta manera con el motín.

Con Lenin las cosas fueron diferentes; su intención de dejar a León Trotsky como su sucesor se vio truncada por uno de sus más cercanos colaboradores: Stalin. Éste aprovechó la enfermedad del líder de la Revolución de octubre, apoplejía, para tomar el mando e iniciar la prolongada persecución del jefe del ejército soviético, que culminó con su asesinato en México.

La historia está llena de ejemplos que nos demuestran el gigantesco poder que tienen los segundos de a bordo en el devenir de las naciones y las organizaciones.

Por su parte, John Kotter, en su libro *El líder del cambio*, señala con precisión los ocho obstáculos que un líder debe salvar si quiere llevar a cabo su visión. Uno de los más importantes es, sin duda, que el directivo no cuente con una *coalición conductora* lo suficientemente fuerte para realizar el cambio propuesto. Si no tiene de su lado a los principales colaboradores del “círculo rojo”, simplemente no podrá llevar a cabo su visión.

El líder debe tomar muy en cuenta lo que enseña la historia, pues el hombre es en esencia lo mismo desde el principio de los tiempos; sólo cambian las circunstancias, no la naturaleza humana.

El líder de nuestro tiempo debe atender a esta realidad histórica, pues ella lo moverá a escoger, formar y canalizar adecuadamente a quienes integran su equipo básico de apoyo.

GÉNESIS, ESTRUCTURACIÓN Y DESARROLLO DE LOS EQUIPOS FÁCTICOS

¿Qué es un equipo fáctico?

Para una mejor comprensión del tema, se enumeran los siguientes conceptos:

Equipo: conjunto de personas que comparten una filosofía, una metodología de trabajo o conveniencia; se unen con miras a alcanzar objetivos comunes.

Fáctico: del latín *factum*, hecho. Según el *Diccionario de la lengua española*, la palabra tiene dos acepciones: 1) adj. Perteneciente o relativo a hechos. 2) adj. Fundamentado en hechos o limitado a ellos, en oposición a *teórico* o *imaginario*.

Poder fáctico: el que se ejerce en la sociedad al margen de las instituciones formales, en virtud de la influencia que se tiene.

Equipo fáctico: equipo que posee el poder de hecho para realizar actividades en una empresa.

El Equipo Fáctico de una empresa es un organismo o un grupo formado por las personas más influyentes de la organización; es creado en función de una *misión* en específico. A continuación, se exponen las principales características de este equipo:

Es el poder real en la empresa. Este poder lo poseen las personas que ordinariamente tienen los más altos puestos formales en la estructura funcional; sin embargo, puede haber integrantes que, aún cuando no sean, los titulares de los cargos –los colaboradores de mucha antigüedad, por ejemplo– ejercen una influencia real en dicho equipo; todos los miembros, formales e informales, integran el *Equipo Fáctico*. Su razón de ser es sacar adelante la visión de la empresa, y apoyar el cambio dentro de la organización.

Su quehacer se ubica en la estructura operativa. El surgimiento de este equipo no mueve para nada el organigrama funcional de la empresa; su poder es por definición “fáctico”; aunque no sea una entidad formal, su presencia es clara, y trabaja de manera operativa.

Dirige la organización con base en una *misión* y persigue una *visión* buscando la participación de todos los miembros de la empresa; este equipo apoya directamente al líder para que, juntamente con los miembros de la entidad, lleve adelante su visión.

PROPÓSITO O RAZÓN DE SER DEL EQUIPO FÁCTICO

Un propósito sustantivo del Equipo Fáctico es lograr el tránsito de una empresa enfocada al jefe, a otra enfocada al cliente.

Es pertinente recordar que en el SEI se trabaja con dos estructuras: la funcional y la operativa. Cuando hablamos de transformación nos referimos a una transformación *operativa*, no a una *funcional* o corporativa; la misión de la empresa nos obliga a trabajar para un cliente externo y a atender a un cliente interno, por lo que no tiene ningún objeto tratar de modificar la estructura *funcional*, pues ésta está orientada a la autoridad y no al cliente.

RESPONSABILIDADES DEL EQUIPO FÁCTICO

Las siguientes son responsabilidades enunciativas más no limitativas del Equipo Fáctico:

- Liderar el cambio hacia una empresa moderna, enfocada al cliente.
- Definir y exigir un trabajo basado en los cuatro pilares vitales: *misión, visión, valores y estrategia*.
- Cooperar con el *Parnaso* (equipo integrado por todos los directivos y mandos medios) para que se establezcan y cumplan los objetivos de la visión.
- Apoyar con *asesoría, desarrollo y gestión* al resto de los líderes.
- Analizar y redefinir las actividades que deben realizar los miembros de la organización, para encaminarse al logro de la visión.
- Conducir con un liderazgo de servicio los esfuerzos de la empresa por lograr los fines que le son propios

INTEGRACIÓN DEL EQUIPO FÁCTICO

Para la integración del Equipo Fáctico deben considerarse los siguientes aspectos relevantes:

Integrantes del Equipo Fáctico

Este equipo está constituido por los principales dirigentes de la empresa; eventualmente, se puede invitar a algún colaborador que tenga mucha influencia en la organización como, por ejemplo, un decano del área de producción, algún colaborador jubilado, etc.

Establecimiento de las reuniones de trabajo

Las reuniones son necesarias para mantener el ritmo de trabajo; en el SEI, se recomienda que el Equipo Fáctico empiece a reunirse con el formato sugerido en otro apartado, desde el día en que comienza la gestión; las reuniones formales semanales son oxígeno y vitalidad para una Empresa del Conocimiento. En esas reuniones deben tomarse las grandes decisiones.

9. LA GENTE, SIEMPRE LA GENTE: AL RESCATE DEL COLABORADOR

Lo más excelso que un hombre puede hacer por otro hombre es ayudarlo a desarrollarse.

ABA

EL PATITO FEO DEL CUENTO: EL COLABORADOR

Hasta hoy el trabajador operativo, llamado despectivamente *empleado*, ha sido considerado por muchos, un pasivo; yo no estoy de acuerdo con esa idea.

A este personaje se le ha acusado de todo: ineficaz, flojo, irresponsable, etcétera, como si fuera él el culpable de todos los malos servicios, cuando en realidad es, junto con el cliente, una víctima más de la filosofía, la estructura y la metodología de la estructura funcional.

En mi peregrinar por todo tipo de empresas, organizaciones e instituciones, nunca he encontrado un actor tan olvidado por la vida organizacional como el empleado. Como cliente estuve del lado de la generalidad de éstos, que cree que no hay un solo trabajador capaz de detener la “ira divina” del mercado, cada vez más dispuesta a no dejar piedra sobre piedra en la Sodoma y la Gomorra que son los departamentos que resguardan a estos trabajadores; al conocer más de cerca sus glorias y sus infiernos, observé que hay ahí cosas peores de las que me había imaginado pero, también, que hay muchas personas que trabajan igual o mejor que en las empresas más competitivas del mundo.

Con estos personajes pasa algo similar a lo que ocurre con los connacionales que, por diversos motivos, han tenido que irse a vivir a Estados Unidos, cuyo sistema cambia radicalmente el desenvolvimiento

profesional y social de los migrantes; en el estado de la república donde yo radico, Sonora, es difícil encontrar a una familia que no tenga algún pariente en el vecino país, y las historias que cuentan son realmente impresionantes por el cambio profundo que se operó en sus hermanos, primos, tíos, sobrinos, etcétera, después de radicar por un tiempo en la tierra del tío Sam.

La gente puede mejorar en el terreno profesional, claro que sí, pero para ello se necesitan *sistemas*, y para construirlos se requieren *fuertes liderazgos*. Por eso creo que sí se puede rescatar al empleado con un sistema más sencillo, más transparente, más operativo, pero también más humano; un sistema capaz de revertir la percepción de que este personaje es un pasivo y dé lugar a una nueva percepción, dónde sea visto como un activo.

RESCATANDO AL COLABORADOR

Con mucho agrado veo que, a medida que nos adentramos en este siglo XXI, más y más pensadores avalan el hecho de que estamos en pleno trasiego hacia una nueva sociedad, la sociedad del conocimiento.

Indiscutiblemente, la era industrial trajo consigo grandes beneficios a la humanidad, pero también acarreó dos enormes costos: el daño infligido a la naturaleza y los costos humanos.

El gran daño infligido a la naturaleza

En un periodo relativamente corto (200 años) hemos destruido millones de hectáreas de tierras cultivables, bosques, ríos, praderas, animales. Hay quienes piensan que en los siglos que ha durado la era industrial en realidad no se ha creado riqueza, que simplemente la hemos transformado, y con más pérdidas que ganancias para el medio ambiente.

Veamos, por ejemplo, cuántos litros de agua se necesitan para producir:

1 taza de café: 140 litros

1 vaso de leche: 200 litros
1 huevo: 135 litros
1 hamburguesa: 2 400 litros.¹⁰

Insisto, la economía industrial trajo grandes beneficios para la humanidad; no se trata de anatemizar un hito en la historia del hombre que revolucionó la infraestructura y la superestructura mundial; se trata de concienciar de cómo podemos seguir avanzando en la construcción de una civilización más justa y generosa, sin tener que seguir pagando costos tan altos que ponen en juego la vida misma.

Los costos humanos

En primer lugar, la revolución industrial excluyó el espíritu humano de la actividad laboral: en la producción en serie, el arte en el trabajo es del todo innecesario e imposible de realizarse.

¿A quién le importa la calidad artística en la manera como el trabajador coloca un cable en la banda de producción? El orgullo por el trabajo bien hecho que podía advertirse en el taller artesanal –cuando por la calidad estética era posible saber qué factoría había producido los bienes– desapareció con la estandarización del trabajo, la cual trajo consigo la producción en serie de la Era Industrial.

Lo que a continuación desaparece en el trabajo es el intelecto.

Si analizamos el comportamiento de la gran mayoría de los trabajadores, veremos que tienen años, lustros, décadas haciendo lo mismo: todos los días lo mismo... lo mismo... lo mismo; entonces, ¿para qué quieren el cerebro? Y para acabarla de amolar se les supervisa; se les trata como a menores de edad, como si fueran incapaces de decidir si empiezan a pintar por lado izquierdo o por el derecho; como si no pudieran saber cómo acomodar objetos adecuadamente, cuando tienen años

¹⁰ Marcelo Moscoso, “¿Cuántos litros de agua se necesitan para producir...?”, consultado el 12 de marzo de 2016, en <<http://www.naturamedioambiental.com/2009/10/cuantos-litros-de-agua-se-necesitan.html>>.

haciéndolo. Paradójicamente, fuera de la organización, en su vida personal, ahí sí deciden cosas importantísimas, como si su hijo va a la escuela X o Y; si abona a la casa o al carro, etcétera.

Definitivamente, la revolución industrial hizo desaparecer al hombre, a la persona, de las empresas, de los gobiernos, de todas las organizaciones, de acuerdo con los paradigmas de dicha revolución; en su lugar quedaron peones, empleados, trabajadores... robots... cuerpos sin almas.

De las tres potencias humanas desaparecieron dos: el intelecto y el espíritu humano; quedó solo una: el cuerpo.

En un balance personal, la riqueza que genera el trabajador utilizando sólo su cuerpo siempre le quedará debiendo al consumo de recursos que hace desde que nace; es decir: con todo lo que produce como empleado, peón o trabajador simple y repetitivo, no alcanza a pagar lo que le quita a la naturaleza en toda su vida, por la simple y sencilla razón de que su esencia no fue diseñada para generar riqueza de esta manera.

Eso es precisamente lo que está pasando con el colaborador: sin retos, sin posibilidad alguna de cambiar nada en su realidad laboral, sin método para innovar, su trabajo es rutinario, triste, lúgubre.

El hombre está llamado a generar riqueza por medio de sus potencias humanas, es decir, pensando, creando, inventando e innovando de un modo que lastime lo menos posible a la naturaleza. El colaborador, aunque muchos lo duden, puede generar riqueza de manera exponencial; pero para ello requiere *sistemas* de trabajo donde sea considerado realmente una *persona* en su actividad laboral.

DEL EMPLEADO A LA PERSONA

El plan del SEI es rescatar al empleado (colaborador) como persona, restituir la dignidad que tenía antes de la Revolución Industrial. Se busca rescatar a la persona por dos razones:

- El más sencillo humanismo nos dice que el respeto a la dignidad humana es el principio más elemental en una relación de trabajo.

- El ser humano, la persona, es el único ser capaz de crear en el orden temporal.

La primera razón se explica por sí misma; la segunda tiene connotaciones más técnicas que explicaré a continuación.

Hasta hoy el colaborador ha sido un elemento más del proceso en el que participa y, frecuentemente, una víctima de éste.

Debido al reto que la sociedad actual impone a las empresas, se requiere que los trabajadores sean los dueños del proceso; que entre todos lo analicen y rediseñen, y que realicen mejoras constantes orientados a que el cliente reciba cada vez más *valor* traducido en mejores servicios.

Algunos colegas se sorprenden tremendamente cuando les planteo la posibilidad de que el colaborador pueda realizar cientos, miles de innovaciones; dejan de hacerlo cuando se les demuestra que lograrlo no es una cuestión de ADN, de regiones, de climas o de otras razones que plantean algunos pensadores que no han trabajado codo a codo dentro de las instituciones del sector público y privado: todo es cosa de *método*.

Hay organizaciones cuyos trabajadores han realizado cientos y miles de mejoras. Con el método adecuado, todo mundo innova por el sólo hecho de ser tratados como personas: *los empleados no crean nada; las personas, sí.*

LA GRAN IMPORTANCIA DE LOS SINDICATOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SEI

Nada se puede hacer para impulsar al colaborador a convertirse en un activo que sirva efectivamente al cliente, sin la participación de los sindicatos; desde el primer instante, desde que se tiene solo la idea, los sindicatos deben estar presentes en un esfuerzo de cambio de esta naturaleza.

Sé por experiencia que cuando se ha invitado a los sindicatos a participar en este tipo de acciones, siempre han trabajado hombro con hombro con la dirección para sacar adelante proyectos que, con toda

claridad, benefician a la empresa y al trabajador; ésta no es la excepción: se trata de que el colaborador crezca como persona y como profesional, lo cual, es parte importante de la misión de casi todos los sindicatos del mundo.

La gran mayoría de los sindicatos del orbe habían permanecido al margen de los grandes cambios que la nueva era ha producido en las organizaciones, o en el mejor de los casos estaban siendo arrastrados por ellos; sin embargo, en nuestro país se aprecia una actitud cada vez más participativa en dichos cambios, pues el nivel académico de los líderes gremiales es cada vez más alto y cada vez le entienden mejor al signo de los tiempos; saben que ya no pueden quedarse al margen de los grandes movimientos que actualmente están reconfigurando el rostro de las organizaciones de todo el planeta.

Así pues, muchos líderes de los trabajadores mexicanos están comprendiendo que tendrán que sumar a su esfuerzo modernizador un nuevo enfoque; saben que, si no aprenden a operar con las nuevas reglas del juego de las empresas, serán rebasados por los grandes cambios que sacuden a las instituciones de todo el mundo.

Por otro lado, es de llamar la atención el interés de los sindicatos por ir de la mano con los dirigentes de las organizaciones, para que sus agremiados cuenten con universidades internas y aprendan de manera masiva a hacer uso de las tecnologías de la información y la comunicación, de los cursos a distancia y de todo aquello que los lleve a convertirse en verdaderos trabajadores del conocimiento.

En conclusión, debe entenderse que el sindicato es una institución que puede operar en conformidad con las nuevas reglas de la sociedad del conocimiento y que puede coadyuvar fuertemente al desarrollo del capital humano, como premisa sustantiva para la creación de nuevo valor para el cliente.

10. FORMACIÓN DE LOS CONSULTORES INTERNOS O SEGUIDORES DE LA MISIÓN

Una de las grandes virtudes del líder del Siglo XXI es saber trabajar con asesores.

ABA

UN PERSONAJE PARA OPERAR EL CAMBIO

Muchos esfuerzos realizados en el pasado reciente para mejorar el sector privado han afectado más la forma que el fondo.

Se ha gastado mucho dinero y tiempo en certificaciones que, desde luego, son muy buenas y respetables –como, entre otras, las de la Organización Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés); pero, aunque son magníficas herramientas para validar y mejorar la administración y producción, la sociedad del conocimiento nos exige transformaciones mucho más profundas.

Una de las razones por las cuales no han tenido éxito esas acciones, es la siguiente: cuando se retiran los consultores externos que promueven las mejoras, el monstruo de la operatividad se engulle enteritas esas intenciones y a los pocos meses pareciera que no pasó nada... hasta que llega la siguiente auditoría y la mayoría de las organizaciones finge el cumplimiento de las normativas. Para remediar lo anterior, en el SEI existe un personaje denominado *Consultor Interno* o *Seguidor de la Misión*, el cual, garantiza que la nueva forma de trabajar sea sostenible y sustentable.

EL CONCEPTO

El Seguidor de la Misión (SM) es un personaje que se encarga de operar el cambio que es liderado por la dirección general de la empresa.

El SM es un integrante de la compañía, a la que conoce muy bien y funge como un asesor interno, que tiene a su cargo la explicación, implementación y sustentabilidad de las herramientas del SEI, las cuales se constituyen como pilares de la Empresa del Conocimiento.

Se le llama *Seguidor de la Misión*, porque su actividad sustantiva es coadyuvar al cumplimiento de la misión de la organización.

Cuando las empresas son de regular tamaño, se recomienda que se integre un equipo de Seguidores de la Misión, con su respectivo líder.

En las etapas tempranas, el consultor interno no tiene un puesto formal en la estructura funcional; más bien se invita a desempeñar este rol a trabajadores que hacen una labor parecida, como es el caso de líderes en el área de Capital Humano. En experiencias pasadas, la presencia de este equipo de consultores internos en esfuerzos de cambio ha sido bastante exitosa.

EL ROL DE CONSULTOR INTERNO O SEGUIDOR DE LA MISIÓN

Para transformar una empresa se requiere un nuevo sistema de organización sustentado en un cambio total de filosofía, de enfoque, relaciones laborales y de estructura; y por cuanto en una transformación las cosas no pueden volver a su punto de origen, lo que se requiere es un grupo de personas cuya actividad esté orientada totalmente a operar dicha transformación, hombro con hombro con el Equipo Fáctico.

La transformación es resultado de liderazgos trascendentes, de directivos cuya obra trasciende el periodo de su gestión e incluso su vida misma; por ello el SEI considera que es necesario fincar la transformación en dos grandes subsistemas: *el Método* y *el Ateneo*.

El Método se refiere a todas las metodologías y herramientas organizacionales que se aplican para consolidar el *sistema de trabajo*, en base a ellas, es posible mejorar los procesos dentro de la empresa; el Seguidor de la Misión debe coadyuvar a que éstos sean más competitivos en función de los objetivos y estrategias, que plantee el líder. La implementación del Método es la actividad sustantiva de este rol, por medio de la implementación es que se transforma la empresa y se desarrolla al Seguidor de la Misión como Consultor Interno.

El Ateneo es la parte formativa; en ella se fortalecen los valores, las actitudes, los conocimientos y las habilidades que deben poseer los líderes y colaboradores para brindar un mejor servicio al cliente y lograr los fines perseguidos por la empresa. El Ateneo se hace realidad en la Universidad empresarial (UE), de la cual se habla en otro capítulo.

El Método es atendido por el rol en cuestión. La experiencia nos mueve a sugerir, aproximadamente, un Seguidor de la Misión por cada 150 colaboradores.

PERFIL DEL CONSULTOR INTERNO O SEGUIDOR DE LA MISIÓN

El quehacer de este personaje se ha definido en base a la experiencia y fundamentado en el oficio de consultoría. Se presenta a continuación su perfil ideal:

Valores: honestidad, compromiso, responsabilidad, discreción, solidaridad y humildad.

Actitudes: espíritu de servicio, gestión del cambio, empatía, iniciativa, pasión por su trabajo, iniciativa e interés por su desarrollo personal y profesional.

Conocimientos: generalidades de la empresa, oficio de la consultoría interna, características de las organizaciones modernas, uso de las tecnologías de información y comunicación, presupuestos y finanzas básicas, y asesoría.

Habilidades: creativo e innovador, trabajo en equipo, análisis, síntesis y difusión de conocimiento, gestión de recursos, comunicación efectiva, docencia, inteligencia emocional, empatía y motivación.

LA PRAXIS DEL CONSULTOR INTERNO

Las actividades que realiza el Consultor Interno o Seguidor de la Misión deben basarse en coadyuvar como *operador* de la transformación en la empresa. Reforzando: el equipo Fáctico lidera la transformación; el Consultor Interno, la *opera*.

Es importante señalar que debe haber una estrecha relación entre el Seguidor de la Misión y su líder, su *cliente principal*; pero el Seguidor no debe olvidar que su *cliente más importante* es el colaborador. Partiendo de lo anterior, el servicio principal del Seguidor es brindar asesoría y consultoría en la transformación de la empresa, la cual tiene lugar por medio de la implementación de herramientas (método).

Dada la naturaleza y relevancia de su rol, las actividades que realiza son muy dinámicas en función del tamaño de la empresa; quien realiza estas actividades está trabajando en un proyecto de vida que trasciende una determinada responsabilidad laboral, ya que su impacto es sobre la vida misma de las personas que lo rodean.

Se muestran las principales actividades de este personaje:

- Apoyar al líder y a su Equipo Fáctico en la transformación de la empresa
- Asesorar a todos los integrantes de la empresa en la implementación, uso y desarrollo de las herramientas del SEI
- Trabajar juntamente con los principales directivos en el seguimiento de las cuestiones estratégicas de la transformación
- Coordinar las reuniones de directivos orientadas a la transformación empresarial
- Administración global del *software* Tecné

- Llevar un control estadístico de la implementación de herramientas del SEI

El Consultor Interno o Seguidor de la Misión es, entonces, una combinación equilibrada de la teoría con la práctica, ya que es una persona que se está preparando, lo mismo para ubicar problemas que para implementar y evaluar soluciones en el management moderno.

LOS RESULTADOS ESPERADOS

A corto plazo

- Asesorar en el desarrollo de indicadores de desempeño individuales y grupales para todos los niveles de la empresa
- Asesorar en el desarrollo de innovaciones en los procesos que generen ahorros y eficiencia en la aplicación del presupuesto
- Implementar las herramientas del SEI en beneficio del colaborador, de la empresa y del cliente
- Discriminar las buenas y malas prácticas que llegan de fuera a la empresa, para promover las primeras y evitar que las segundas se implanten internamente.
- Generar capital estructurado para la empresa en forma de procedimientos, políticas, manuales, etc.

A medio plazo

- Trabajar con base en resultados de negocio en todas las áreas y, por tanto, cumplimiento de los objetivos e indicadores de la empresa
- Impactar en los indicadores de proceso (nivel de colaboración-comunicación, nivel de liderazgo, rotación, horas de formación, entre otros)

- Coadyuvar a la implementación y desarrollo de la UE.
- Impulsar la digitalización de los procesos para reducir gastos y aumentar productividad
- Implementar tecnología que sustenta la transformación

A largo plazo

- Coadyuvar en la transformación total de la empresa con base en la *visión* de la dirección general
- Coadyuvar a la formación de nuevos líderes
- Consolidar el sistema de trabajo basado en el SEI.

Sobre la base de estos resultados se mide su trabajo. Todo esfuerzo de transformación requiere de un dirigente que lo lidere y de un operador que lo acompañe.

Frecuentemente, las empresas lanzan proyectos de avanzada muy interesantes; sin embargo, la gran mayoría terminan en el baúl de los recuerdos, debido a que internamente nadie les da seguimiento, que no hay unidad en la visión o que se utiliza de forma pasajera la metodología que está de moda; de ahí la necesidad de contar con estos personajes que impulsan y sustentan la transformación.

Dentro de las herramientas del SEI existe un programa para formar a estos consultores internos; no se trata de contratar gente de fuera; la idea es preparar al personal que ya se encuentra en la empresa; los candidatos naturales para desempeñar este rol son los líderes de Capital Humano, pues ya hacen varias de las actividades para impulsar el desarrollo de los integrantes de la empresa, además, esta área trabaja de manera transversal en toda la organización.

EL FINAL DEL SEGUIDOR DE LA MISIÓN

Una vez lograda la transformación, este personaje tiene dos opciones laborales en su futuro inmediato: se convierte formalmente en un consultor interno o externo, o se convierte en candidato a dirigir alguna de las áreas más importantes de la empresa.

11. TECNÉ: UN *SOFTWARE* PARA OPERAR LA EMPRESA DEL CONOCIMIENTO

Hay que tener cuidado con el uso de la tecnología, pues, así como maximiza la inteligencia, también lo hace con la estupidez humana.

Anibal Basurto Amparano

DIRECCIÓN POR MEDIO DE LA INFORMACIONALIZACIÓN

(DIRECCIÓN DIGITAL)

En el siglo XXI, la dirección de las organizaciones debe llevarse a cabo por sistema; es aquí donde nos encontramos con el término *informatización*, es un concepto usado en el Sistema Empresa Inteligente y significa: *información en movimiento*; información viva sobre los aspectos más relevantes de una empresa; desde la dirección hasta los resultados. El propósito de ésta es concentrar la información de manera completa, veraz y oportuna, con miras a ayudar a los líderes en la toma de decisiones.

Para actuar con oportunidad hay que separar los datos de la información; los primeros no tienen relevancia en la toma de decisiones en una empresa, ya que, en concreto, no dicen nada; su valor radica en

que son la base para estructurar la información; son un medio, no un fin. *Con la información se pueden tomar decisiones; con los datos, no.*

En el SEI existe una herramienta a la que llamamos *Dirección por medio de la informacionalización*; esta herramienta coadyuva a la toma de decisiones del líder al poner en línea la información de toda la empresa. Esta herramienta permite que, al dispositivo del líder (celular, computadora, etc.), llegue la información de la empresa que necesita en tiempo real para la toma de decisiones.

En el seno de las empresas se aprecia una ausencia gigantesca de información: los directivos navegan en mares de datos, pero carecen de información.

Con la herramienta Dirección por medio de la informacionalización, un líder puede tomar decisiones estratégicas, ya que ésta le permite analizar la información crítica en línea; por otra parte, dicha herramienta le ofrece la oportunidad de escapar al secuestro operativo al que se ve frecuentemente sometido por algunos de sus principales colaboradores, que no quieren que su dirigente se entere de las malas noticias, entorpeciendo con ello la buena marcha de la actividad.

Ramas de la Informacionalización

Existen siete aspectos que deben considerar en la informacionalización:

Aspectos internos

1. Informacionalización de la gente que trabaja en la empresa
2. Informacionalización de las operaciones
3. Informacionalización de las finanzas

Aspectos externos

4. Informacionalización de los clientes
5. Informacionalización de la competencia
6. Informacionalización de los proveedores

7. Informatización de la economía

Lo conveniente es estructurar la informatización en el orden presentado arriba.

Con esta herramienta a la mano el líder puede tomar las mejores decisiones con mucha velocidad. A continuación, se muestran dos ejemplos en las figuras 22 y 23.



Figura 22: Informatización en aspectos internos de la empresa enfocado en un gerente de administración y finanzas.

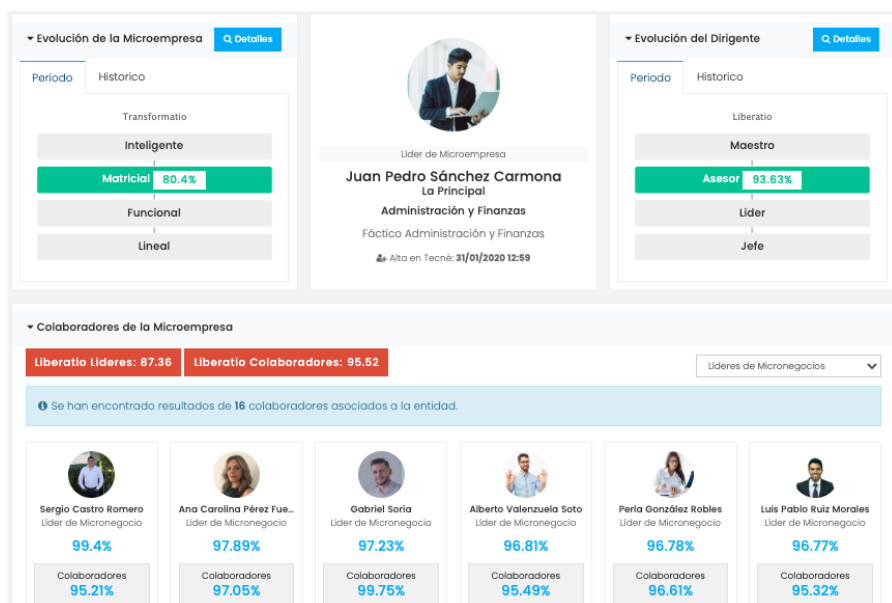


Figura 23: Informacionalización en aspectos internos de la empresa enfocado en un gerente de administración y finanzas, así como su equipo de líder y mandos medios.

TECNÉ: LA OPERACIÓN DIGITAL DE UNA EMPRESA DEL CONOCIMIENTO

El plan de una Empresa del Conocimiento es que su operación sea cien por ciento digital, y para tal efecto se ha desarrollado un *software* denominado Tecné.

Tecné es un soporte lógico capaz de procesar todos los datos generados por la operación cotidiana del equipo humano, para convertirlos en información en tiempo real; su finalidad es apoyar la generación de capital estructurado mediante la documentación instantánea y la organización de todos los elementos que componen los procesos en la empresa.

A continuación, se presenta la carátula de este *software*.



Figura 24: Página principal al iniciar sesión en el software Tecné.

La palabra “tecné” viene del latín *téchne*, “arte”. Aristóteles define esta palabra como el arte mediante el cual una persona produce una realidad que antes no existía. En el marco del SEI, el Tecné es el punto donde el arte se convierte en ciencia y el conocimiento en tecnología; el punto donde el presente se fusiona con el futuro y el *capital humano* se transforma en *capital estructurado*.

Esta herramienta es la columna vertebral que sostiene toda la información generada por la Empresa del Conocimiento, ya que concentra y da acceso a dicha información.

Dentro de la Empresa del Conocimiento, el Tecné es el medio que permite informacionalizar la operación de la entidad, proporcionando la información en tiempo real y dando acceso a todo aquello que agiliza la

toma de decisiones operativas. El Tecné es una herramienta que dinamiza ciclópeamente la operación total, y en el aspecto humano comunica con extrema agilidad a todos los integrantes.

Se propone que los sistemas de gestión de la información utilizados actualmente se integren al Tecné; así se pone fin al problema de tener un *software* diferente para cada tipo de información (gestión del capital humano, avances en los objetivos, etcétera) y se vuelve posible “cargar” datos para crear capital estructurado y para automatizar las actividades tediosas, como mandar correos, avisos, recordatorios y demás.

¿CUÁLES SON LOS OBJETIVOS DEL TECNÉ?

El Tecné tiene tres objetivos sustantivos:

1. Formativo
2. Operativo
3. Informativo

Formativo. En este objetivo se trata de *hacer sistema*; los integrantes de la empresa van adquiriendo hábitos de trabajo obligados por esta plataforma, hasta que lo hacen de manera natural.

Operativo. La idea es que la plataforma proporcione herramientas que permitan operar de manera efectiva, eficaz y eficiente los procesos de la empresa.

Informativo. Se trata, en este objetivo, de que líderes y colaboradores de la empresa dispongan a tiempo real de la información necesaria para la toma de decisiones directivas y operativas.

Los objetivos arriba señalados se obtienen bajo dos lineamientos:

1. Lograr la transparencia en las actividades de la empresa y,
2. Lograr la justicia en la meritocracia

La justicia es uno de los valores que se promueven con este *software*; contar con información estadística relativa al cumplimiento personal, posibilita que las personas sobresalientes sean reconocidas, y que quienes

no cumplen con sus obligaciones sean puestos en evidencia ante sus compañeros de micronegocio y frente a los directivos.

Las personas poseen el capital humano, el cual está constituido por sus valores, actitudes, conocimientos y habilidades, todos ellos elementos intangibles para la organización; es ahí donde tiene cabida el Tecné, ya que hace tangible ese capital humano al convertirlo en capital estructurado mediante innovaciones. Veamos un ejemplo de la información que presenta el Tecné:

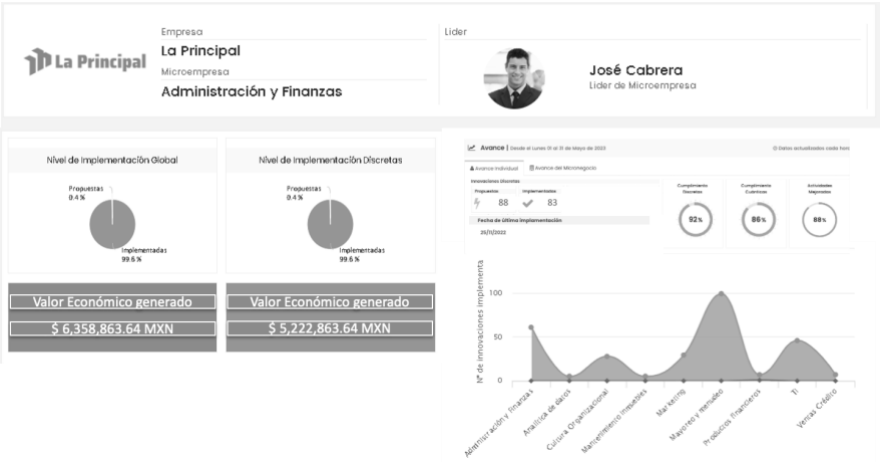


Figura 25: Informe de innovaciones realizadas por el área de administración y finanzas.

El Sistema Empresa Inteligente enriquece el valor de mercado de una empresa y el Tecné lo hace visible.

LA INTEGRALIDAD DEL TECNÉ

Esta plataforma de trabajo privilegia la amplitud sobre la profundidad, es decir, se busca con ella que absolutamente todo el quehacer de la empresa (dirección, equipo humano, procesos, tecnología, clientes y

finanzas) quede traducido a información con la cual se puedan tomar decisiones. Por lo anterior, los algoritmos del Tecné hacen posible “el diálogo” con todos los softwares que proporcionen información útil para la gestión de la empresa.

A todo este esfuerzo se le denomina integralidad del sistema.

12. LAS INNOVACIONES CUÁNTICAS Y DISCRETAS PARA MEJORAR LOS PROCESOS

La creatividad del trabajador mexicano ha encontrado en los planes su prisión, en los proyectos su liberación y en las innovaciones su trascendencia.

ABA

CONCEPTO

Innovar es la acción de aplicar creaciones o modificaciones en un proceso específico, para mejorar sus resultados. ¿Quién puede crear e innovar? Todas las personas, por el solo hecho de serlo.

La creatividad forma parte del ciclo de la innovación; sin embargo, no podemos considerarlas como sinónimos: son complementarias. La creatividad es la acción de generar nuevas ideas, mientras que la innovación es la materialización de dichas ideas en mejores servicios o productos para el usuario final de éstos.

En el ámbito organizacional, la innovación va siempre acompañada de mejoras aplicadas al producto, al servicio, al proceso o al modelo de negocio. En los días que corren, la innovación es un elemento esencial para que una organización asegure su permanencia en un mercado específico, ya que los cambios se producen de manera natural y es preciso adecuarse a los tiempos que se presentan.

Las innovaciones nos sirven para:

- Cambiar, eliminar o disminuir una actividad que no agregue valor.
- Mejorar una actividad que agregue valor.
- Rediseñar una parte del proceso de la organización.

- Rediseñar la forma en que opera la organización.
- Desarrollar un nuevo producto o servicio.
- Cambiar completamente el giro de la empresa

Hoy día, para las empresas, *la innovación ya no es un asunto de elección sino de supervivencia.*

¿POR QUÉ PARA UNA EMPRESA ES IMPORTANTE INNOVAR?

Es indispensable recordar que las innovaciones surgen de la creatividad de su *dueño*, es decir, del autor o persona que las propone; la propuesta del SEI se centra en ayudar a desarrollar las ideas planteadas por el colaborador, no ideas impuestas o desarrolladas por terceras personas, ya que, si creamos proyectos para terceros, es muy difícil que los colaboradores realmente pongan su empeño en llegar a los resultados buscados.

Llama la atención que, a pesar de que la innovación es el tema de moda del siglo XXI, en realidad son pocas las empresas que llevan a cabo estas acciones de manera sistemática; hay muchas que crean proyectos que nunca llegan a consolidarse dentro del ciclo operativo, y en la mayoría de ellas sólo los directivos de cierto rango participan en la creación de valor a través de la innovación, dejando fuera a la parte gruesa de la organización, integrada por áreas y personal operativo, por creer erróneamente que no tienen mucho que aportar en el desarrollo de nuevos proyectos.

Lo anterior constituye un gravísimo error, por tres razones muy sencillas: primera, por simple aritmética; los colaboradores que están en el área operativa son muchos más que los directivos; segunda, porque sus innovaciones impactan de manera directa en los servicios que recibe el cliente; tercera, porque en las innovaciones generadas por los colaboradores de las áreas operativas son las que hacen posible que se genere el ADN innovador de una empresa, es decir, se genera una dinámica de innovación por sistema.

La innovación constituye uno de los pilares sustantivos del éxito empresarial de nuestros días: se trata de innovar o morir. Es por lo anterior, que el Sistema Empresa Inteligente plantea un método para que, absolutamente todos los integrantes de la empresa se involucren en el esfuerzo innovador.

LA TRAMPA DE LOS PROYECTOS

Después de muchos años de bregar en el mundo de las organizaciones, aprendimos que trabajar con base en proyectos no era lo más adecuado. La gente entrega proyectos... que jamás se convierten en realidades.

El proyecto es una promesa; la innovación es una realidad.

La palabra “proyecto” viene del latín *proiectus* y significa un plan de acción para alcanzar un determinado objetivo. Un proyecto puede ser simplemente un plan o una idea que bien puede no llegar a materializarse. El proyecto es aceptable si, y sólo si forma parte de la innovación. A continuación, presento las etapas de la innovación bajo los criterios del SEI:

- *Análisis*
- *Formulación de la propuesta*
- *Evaluación de impactos*
- *Desarrollo*
- *Cierre*

Es altamente recomendable que los pasos anteriores se lleven a cabo en un *software*; el propósito es simplificar al máximo las etapas que deben seguirse para lograr la innovación, pero buscando que no se pierda el proceso de aprendizaje. El Tecné tiene un módulo de innovaciones muy sencillo que ha dado excelentes resultados.

LA FÓRMULA INFALIBLE: CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN

La clave para crear y sostener un método de innovación es mantener en constante desarrollo a la gente que integra la organización. Sin conocimiento no puede haber innovación relevante; esto explica la razón de que sean tan escasas las empresas mexicanas que han logrado implementar un método de innovación; en nuestro país las organizaciones *no educan a su gente*, o lo hacen a parches o sin un foco que irradie una visión aglutinadora.

En última instancia, *la innovación es el conocimiento aplicado a las actividades que se desarrollan en la empresa*; el plan es que la empresa proporcione capacitación, formación y desarrollo a sus integrantes, y que éstos le paguen con tecnología, es decir, con una mejor manera de hacer las cosas, para que el cliente esté más satisfecho.

Muchas organizaciones no invierten en el desarrollo de su gente, porque no hay retorno del dinero, sus dirigentes opinan que es sólo gasto; en la mayoría de los casos tienen razón, la idea es que la entidad cuente con un método que convierta el *conocimiento* en *nueva tecnología*, para que lo invertido tenga un retorno tangible, el SEI cuenta con la metodología necesaria para convertir el conocimiento en nueva tecnología o en una nueva forma de hacer el trabajo.

El trueque es muy sencillo: la empresa proporciona el conocimiento al colaborador (capital humano), y éste paga con innovaciones, con nuevas formas de laborar (capital estructurado). La figura 26 ilustra lo anterior.

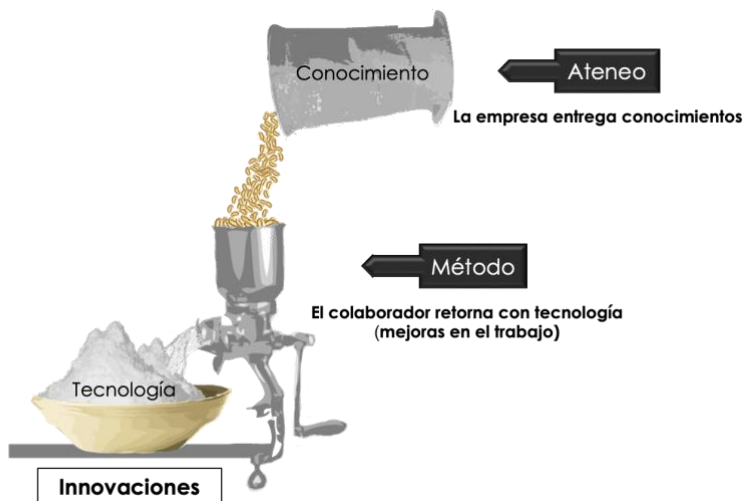


Figura 26: La empresa entrega conocimiento y el colaborador le retorna innovaciones.

En México, las cifras de aplicación de innovaciones en las organizaciones no son nada alentadoras; los mexicanos nos distinguimos por ser *creativos, pero no innovadores*; es decir, iniciamos el proceso de creación de nuevas ideas, pero no cerramos el ciclo aplicando dichas ideas a la mejora formal y estructurada.

La cultura de la innovación es algo que debe comenzar a desarrollarse en la formación que se recibe en casa y en las instituciones educativas, y tomar cuerpo en el entorno social y laboral del que formamos parte. Es claro que en nuestro país no hay un ambiente propicio para generar la innovación y el desarrollo tecnológico, por lo que las cifras de patentes y creación de conocimiento o tecnología no nos favorecen en el *ranking* avalado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico;¹¹ en Latinoamérica y el Caribe, México se sitúa en el tercer

¹¹ Véase Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, “Evaluación de la OCDE del sector de las nuevas empresas basadas en el conocimiento”, pp. 49-50, en

sitio, después de Chile y Costa Rica; a nivel internacional nuestro país se ubica en la posición 61 de las 144 economías en lo que se refiere a la productividad y prosperidad generadas.¹² En 2022, México fue el país número 58 en el índice mundial de innovación.

Es importante insistir en que el insumo básico de la innovación en las instituciones es resultado de la inversión en la capacitación y el desarrollo de sus integrantes; *ninguna organización puede crecer más que las personas que la integran: si los colaboradores no crecen, la empresa tampoco lo hará, y punto.*

TIPOS DE INNOVACIONES

En el SEI las innovaciones se clasifican en discretas y cuánticas.

Características de las innovaciones discretas:

- Las realiza el *colaborador*, no el líder.
- Son las innovaciones que sustentan la mejora continua.
- Ordinariamente, son pequeñas y de bajo impacto.
- Se realizan en las actividades cotidianas del colaborador.
- Mejoran los procesos operativos habituales.
- Ordinariamente, no requieren inversión directa.
- Tienen un retorno económico pequeño.
- El colaborador realiza una por mes en el arranque, y dos mensuales en etapas más consolidadas.
- Constituyen la base para establecer el ADN innovador en la empresa

<http://www.oecd.org/centrodemexico/Evaluaci%C3%B3n_de_la_OCDE_del_sector_de_las_nuevas_empresas_%20IMPRESA-1.pdf>.

¹² Véase World Economic Forum, *The Global Competitiveness Report 2014–2015*, p. 29, en <http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf>.

Al inicio de la metodología, los líderes de micronegocio (mandos medios) participan en la innovación discreta, con el fin de aprender a innovar, y así poder asesorar a sus colaboradores.

Características de las innovaciones cuánticas:

- Las realizan los líderes de la empresa, aunque andando el tiempo las puede llevar a cabo el colaborador.
- Son las innovaciones que sustentan la mejora discontinua.
- Ordinariamente son medianas o grandes.
- Se realizan en las actividades y en las diversas etapas de los procesos.
- Pueden detonar nuevos procesos o eliminarlos.
- Ordinariamente, requieren inversión directa.
- Tienen un retorno económico alto.
- Se realizan en periodos de entre seis y 12 meses.
- Pueden impactar a la organización completa (estratégicas).

Además, para poder identificar si se habla de una innovación discreta o una innovación cuántica podemos aplicar el siguiente criterio: *si impacta a menos de la mitad de las acciones de la actividad, es innovación discreta; si impacta más de la mitad es innovación cuántica.*

METODOLOGÍA DE LA INNOVACIÓN

En el SEI se cuenta con el método para lograr que los colaboradores realicen innovaciones como parte de su actividad cotidiana; dicho método se inicia con el conocimiento de los procesos. Si el equipo humano de una organización no recibe formación será muy difícil generar innovaciones, ya que para crear y mejorar algo es necesario conocer y tener más información sobre los temas relacionados con el objeto en cuestión.

El proceso de innovación se inicia en la *Reunión* (herramienta explicada en otro apartado), donde se presentan las problemáticas y

oportunidades, así como sus causas para generar el debate y la *Reflexión Colegiada*, que consiste en explorar las soluciones a las principales problemáticas y los planteamientos para aprovechar las oportunidades.

Posteriormente, los integrantes del micronegocio acuerdan las acciones a seguir—esto es conocido como *Propuesta de Mejora*—, y es aquí donde se inicia el ciclo del *Valor Creado*, para después convertirse en *Valor Agregado*.

Es muy importante que los trabajadores vean estos problemas como suyos, como dificultades de su micronegocio, no como breches de toda la organización; ésta es la ruta más corta para que se conviertan en “dolientes”. Lo que se busca es que cada persona sienta un verdadero “dolor” por lo que no está dando resultados y se centre en mejorar la forma de hacer las cosas. Estas acciones deben estar dirigidas por el *Coordinador de Debates*, quien debe encaminar las discusiones a construir acuerdos o conclusiones sobre lo que requiere ser mejorado.

Una vez identificado un problema, debe registrarse en el Tecné, y hay que buscar su causa en el *Libro de Filosofía y Valores (LFV)*, pues las debilidades son problemas internos de la organización. Si el problema planteado corresponde a una debilidad ya identificada, se toma para darle seguimiento; pero si esa debilidad no está plasmada, se integra de forma automática al *LFV* como una debilidad del micronegocio. Posteriormente esa debilidad será analizada para decidir si se toma o no como corporativa.

Ésta es la forma en que los colaboradores contribuyen a disminuir o a eliminar las debilidades corporativas que separan a la organización de su visión. La siguiente acción es detectar la estrategia adlátere diseñada para abatir la debilidad, estrategia que muy bien puede estar en el *LFV* o ser creada por la entidad o colaborador.

El siguiente paso, en la metodología de la innovación, consiste en que el colaborador describa la razón o motivo de su involucramiento; es decir: el colaborador ha de señalar puntualmente la razón por la cual la innovación propuesta entra en el ámbito de su competencia, y debe demostrar que realmente está capacitado para llevarla a cabo.

El Tecné solicita al colaborador que indique la actividad de su *Syllabus Individual* que será impactada –en un porcentaje amplio o en pequeñas acciones del procedimiento– por la innovación propuesta.

Una vez seleccionada la actividad, de forma automática, se ligará con el servicio y acciones impactadas. Si dentro del *Syllabus Individual* no se encuentra la actividad impactada, el colaborador procede a agregarla, ya que si no la registra no podrá llevarse a cabo la propuesta, pues se entenderá que no forma parte de su operación. Es aquí donde el líder del micronegocio entra en escena para *analizar la propuesta de innovación*; con base en sus impactos deberá vetarla o darle curso.

Si el líder quiere hacer uso del veto, deberá sustentarse en razones de peso para ejercerlo; por ejemplo, cuando se presenten situaciones que pongan en riesgo la integridad del mismo colaborador, o cuando la propuesta vaya en contra de las regulaciones internas o del ámbito legal. Si la innovación es vetada, el líder deberá exponer al colaborador las razones y reorientarla, si es posible, hacia un proyecto con mayores impactos positivos para la organización. Hay que hacer énfasis en que el líder no tiene la facultad de autorizar una innovación; puede vetarla, pero no aprobar su inicio. Dicho dirigente tiene bajo su responsabilidad dar seguimiento a todas las innovaciones propuestas por sus colaboradores, y debe ejercer su liderazgo brindando asesoría y gestión a quienes lo requieran.

Cuando el colaborador cuenta con un argumento convincente para realizar la propuesta de innovación, está listo para describir detalladamente en qué consiste, así como para estructurar el objetivo que se persigue al llevarla a cabo. Tendrá también que desglosar los principales impactos cualitativos que traerá consigo la mejora, por ejemplo, en el liderazgo, plasmar el *know how*, etcétera.

Una vez definidos los puntos generales relativos a la propuesta, se procede a diseñar un sencillo programa de trabajo integrado por *Acciones Empresariales*, en los cuales se describen detalladamente todas aquellas acciones que se deben llevar a cabo para concluir la implementación de la innovación.

Estas acciones deben estar ordenadas cronológicamente, con miras a dar seguimiento al avance en la implementación de la innovación.

Cuando el colaborador tiene completo el programa de trabajo, da el último paso para completar la documentación relativa a su innovación: determinar **el valor económico de la propuesta**, para lo cual habrá de investigar los montos que es necesario invertir y los flujos proyectados para el periodo de vida estimado del proyecto.

En términos financieros, las técnicas de evaluación de proyectos que mejor reconocen el valor del dinero en el tiempo son aquellas que involucran flujos de efectivo descontados y éstos son: el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Rendimiento. La herramienta Tecné utiliza el VPN, por ser el más sencillo.

Habiendo concluido todos los pasos antes mencionados, podemos decir que la fase de planeación se ha terminado y que sólo resta llevar a cabo aquellas acciones para terminar de implementar la propuesta de innovación y convertir el *capital humano* en verdadero *capital estructurado*, a través de la creación de nuevo valor. Una vez realizadas las tareas necesarias se debe subir *evidencias* de su cumplimiento. Es muy importante poner de relieve que *el software realiza automáticamente los cálculos del valor presente neto, por lo que no es necesario que el colaborador conozca estos términos financieros*.

En la siguiente imagen se puede ver una innovación realizada utilizando el *software* Tecné; fue llevada a cabo por un colaborador de una empresa real (véase figura 27).



Raúl Romero Lara

Objetivos y descripción de la innovación

Objetivo: Disminución de los riesgos de contaminación cruzada en el lavado de mano.

Descripción: Al supervisar el lavado de manos del personal, observamos que tenemos un problema de contaminación cruzada, debido que al cerrar la llave del lavamanos, el personal se vuelve a contaminar las manos recién aseadas. Así que optamos por crear un dispositivo para un lavado semiautomático accionado con el pie, logrando así evitar las impurezas en las manos y reducir el consumo de agua.

Análisis Cualitativo

Disminución de los riesgos de contaminación cruzada en el lavado de manos.

Datos Relevantes

Inversión total	\$6,553.00
Flujos de ahorros netos	12,080.70
Tasa de descuento	12%
Horizonte de tiempo	36 meses

Composición de la inversión

Concepto	Monto
- Maquinaria, Herramienta y Equipo	\$ 300.00
- Materiales de oficina y varias	0.00
- Servicios externos	1,500.00
- Material de PVC	868.00
- Ferretería	420.00
- Llaves y tarjas	3,465.00
- TOTAL	\$ 6,553.00

Valor de la innovación: **\$166,428.00**

Antes



Después



Figura 27: Ficha técnica de una innovación realizada en una empresa agrícola.

Es muy importante mencionar, que la herramienta es en alto grado sencilla de utilizar y cuenta con miles de ejemplos reales en la actualidad, de manera que puede ser usada por colaboradores con o sin estudios profesionales; inclusive, existen muchos casos de grandes innovaciones realizadas por personas que no terminaron primaria o secundaria, pero que apoyados por liderazgos reales fueron capaces de proponer e implementar mejoras.

NÚMERO Y VALOR DE LAS INNOVACIONES EN UNA EMPRESA

Es realmente impresionante el número de innovaciones que se pueden lograr con el Método y la UNIVERSIDAD EMPRESARIAL.

En una organización que cuente con 3,000 colaboradores, por ejemplo, se pueden tener 3,000 innovaciones cada mes, merced a que cada

colaborador contribuye con una mejora mensual, que equivale a 36,000 innovaciones en 12 meses y 72,000 en dos años.

El amable lector se podrá imaginar el impacto en el servicio al cliente que una empresa puede realizar con este número de innovaciones.

Por otro lado, si le damos un valor muy pequeño a cada innovación, por ejemplo 2,000 pesos a cada una, estaríamos hablando de 72 millones de pesos en 12 meses y 144 millones de pesos en 2 años de VPN. ¿Fantasía? De ninguna manera, si las acciones que propone el SEI se hacen razonablemente bien.

A continuación, se presenta el VPN generado por un área de administración y finanzas que ha aplicado la metodología durante dos años.



Figura 28: Informe que muestra el valor presente neto de las innovaciones realizadas por el área de administración y finanzas en un periodo de dos años.

13. ORGANIZACIÓN PARA EL SERVICIO: FORMACIÓN DE MICRONEGOCIOS

CONTROL VS. SERVICIO

¿Por qué, a pesar de los reiterados esfuerzos que algunos directivos realmente han hecho para resolver las demandas del mercado, no han podido? La respuesta es que no cuentan con una organización que se los permita; las estructuras empresariales están diseñadas para *controlar*, no para *servir a un cliente*. Por más que el líder quiera trabajar con total enfoque al cliente, difícilmente lo logrará, pues no dispone de las herramientas necesarias para cumplir tal afán.

Debido a la carencia de una organización para el servicio que le ayude, el líder, no puede cumplir con la propuesta de valor que le hace a sus clientes. Este personaje, está aprisionado por estructuras que, si bien les ayudan a controlar a la gente que trabaja en su empresa, no le sirven para nada cuando se trata de servir al cliente.

¿De qué le sirve a un líder ser un dirigente a toda prueba y contar con los mejores planes si no cuenta con una estructura que lo ayude a alcanzar sus fines?

LA ORGANIZACIÓN PARA EL CONTROL Y LA ORGANIZACIÓN PARA EL SERVICIO

Antes que nada, explicaremos en qué consiste la organización para el *control*.

Una organización para el control —y éste es el caso de casi la totalidad de las empresas, se enfoca a cumplir la necesidad que tienen las

autoridades de dominar y poner límites a las personas, no a la satisfacción de las demandas del mercado.

A continuación, presento la lógica que se trasluce en la construcción de una organización para el control, enfocada al jefe:

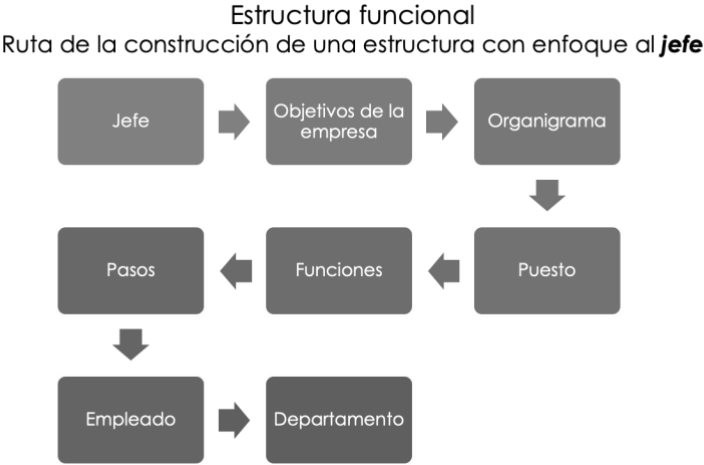


Figura 29: Ruta de la construcción de una estructura con enfoque al jefe.

Como puede apreciarse, en esta lógica el cliente ni siquiera aparece. Éste no se encuentra en el radar de los gerentes tradicionales, que obviamente se quedaron en la época en que no había una sociedad informada y demandante; en la que lidiaban con un cliente desarticulado y poco exigente.

Por el contrario, la *organización para el servicio* enfocada al cliente presenta una lógica muy diferente. Se muestra a continuación:

Estructura Operativa

Ruta de la construcción de una estructura operativa con enfoque al **cliente**

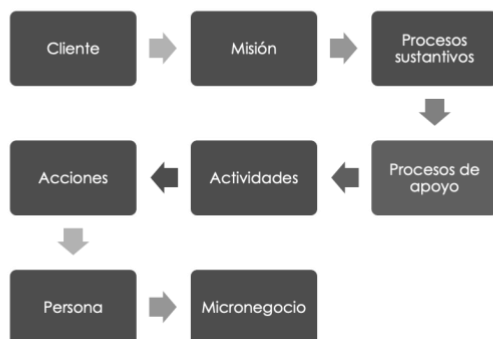


Figura 30: Ruta de la construcción de una estructura operativa con enfoque al cliente.

LA CONSTRUCCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA EL SERVICIO

Todas las organizaciones se han creado con una finalidad. En el caso de una organización para el servicio, se entiende que debe servir a la sociedad; sin embargo, hay que ubicar a los sectores de dicha sociedad a los que se pretende servir, es decir *sus clientes*; a esos clientes se les entregan productos o servicios; dichos productos o servicios resultan de los procesos que realiza la empresa; a su vez, los procesos se componen de actividades, y éstas son realizadas por las personas. Aquí nos detenemos. La gran pregunta que nos hemos formulado los curiosos del comportamiento organizacional en las últimas décadas es: *¿Cómo organizar a las personas para que éstas realicen mejores procesos y, en consecuencia, para que la organización pueda ofrecer mejores servicios?* En el Sistema Empresa Inteligente creemos que la mejor forma de hacerlo es organizarlas por *procesos completos*, no por departamentos.

Se trata de que un grupo de personas —un equipo de trabajo— lleve a cabo el proceso completo, es decir, que atienda de principio a fin cualquier solicitud de un cliente interno o externo, con la idea de que todos los responsables involucrados trabajen juntos; de que no se tenga que saltar

de un departamento a otro para cumplir una solicitud de servicio. Con ello se logra *una gran capacidad de respuesta*, la cual constituye la madre de todas las demandas del cliente del siglo XXI.

Con esta manera de trabajar hay tres grandes ganadores:

- ❖ El *cliente*, pues un servicio que suele tardar 1 o 2 meses puede quedar listo en un día.
- ❖ El *colaborador*, ya que al cumplir en tiempo y forma puede ganar los incentivos, al salir bien evaluado por el cliente.
- ❖ La *empresa*, al crecer sus *ventas*.

Siguiendo con la lógica de la construcción de la organización para el servicio, se plantea que, para lograr el trabajo por procesos completos, se requiere agrupar a la gente alrededor de estos procesos en equipos de trabajo que lo inicien y lo finalicen.

Para consumir un equipo de trabajo, son necesarias las reuniones. No es posible hablar de un equipo de trabajo que no se reúne, pues es en estos eventos donde se cristalizan las acciones para sacar adelante los productos o servicios que demanda su cliente interno o externo.

Formación de los equipos de trabajo

El equipo de trabajo es necesario para atender la Estrategia Madre; no es opcional, no es negociable en un proceso de transformación; sin equipo de trabajo, la transformación operativa de la empresa es simplemente imposible.

Esta forma de organizar a la gente sirve como plataforma para formar al individuo; genera un espacio donde se integra la persona para formarse como *colaborador del conocimiento*. El equipo de trabajo no es un fin, es un medio para que los jefes y empleados se conviertan en *líderes de micronegocio y colaboradores del conocimiento*, respectivamente.

Equipo de trabajo vs. trabajo en equipo

El equipo de trabajo no es lo mismo que el trabajo en equipo: el equipo de trabajo es permanente, estructural y sustantivo; en cambio, el trabajo en equipo es temporal, de andamiaje y adlátere; el trabajo en equipo es una *cualidad* del equipo de trabajo. Nos interesa el trabajo en equipo, pero nos importa mucho más el equipo de trabajo.

EMPRESAS MÁS PLANAS A TRAVÉS DE "LOS MICRONEGOCIOS"

En la evolución hacia una Empresa del Conocimiento a través del SEI, se llega al estado final: *Los micronegocios*. Insisto, un micronegocio no es una forma que se pueda escoger para trabajar en una empresa, *es un estado al que se llega*.

Así como no se puede armar un colegio de abogados sin abogados, o una barra de arquitectos sin arquitectos, tampoco se puede estructurar un micronegocio sin colaboradores que ya han superado el nivel de *empleados, colaboradores y asociados*. Estos niveles de evolución del colaborador se revisan más a detalle en el capítulo 15 que habla de la cultura organizacional.

¿Qué es un micronegocio?

Es un equipo de trabajo que tiene a su cargo procesos completos. El equipo está integrado con un máximo de 12 individuos que atienden solicitudes de clientes internos o externos de principio a fin, por lo que generan un servicio completo y trabajan en base a resultados de negocio, es un grupo en constante desarrollo.

¿Por qué micronegocios y no departamentos?

Líneas arriba nos ocupamos ya de la descripción de los departamentos; en ellos nadie se hace responsable del proceso completo y, en consecuencia, los productos y servicios que se brindan al cliente se reparten por muchas

áreas, lo que los vuelve lentos, incompletos y de pésima calidad. La idea del micronegocio es que todos los colaboradores que intervienen en el proceso operen juntos y orientados al cliente; ello garantiza más rapidez y efectividad. *Estoy cierto de que tarde o temprano todas las empresas del mundo se organizarán de esta manera; la diferencia para los líderes es quién lo hace antes o después.*

Operación de Los micronegocios

- Tienen solamente un líder; los demás son colaboradores.
- Se integran con un máximo de 12 personas.
- Atienden solicitudes de clientes externos e internos.
- “Compran y venden” servicios de otros equipos, en un juego de servicios interno.
- Son evaluados por los clientes de los servicios que brindan.
- Sus resultados se “espejean” con los resultados de la empresa.
- Reciben incentivos por cumplimiento de resultados de negocio.

Los resultados del micronegocio

En una *sociedad basada en el conocimiento*, el cliente exige de manera implacable la necesaria capacidad de respuesta; la empresa que carezca de ella corre el riesgo de ser desplazada y sustituida por cualquier opción. Para lograr dicha capacidad de respuesta, es necesario que la organización se “desbarate” en pequeñas entidades de servicio (micronegocios) donde cada una atiende a sus clientes, cuida a su gente, sus inventarios y sus eficiencias. Con una estructura piramidal torpe, lenta y no orientada al cliente en términos organizacionales, adquirir tal capacidad es sencillamente imposible.

Se requiere que quienes “frentean” al cliente tomen ahí mismo las decisiones y controlen los procesos completos, sin necesidad de conseguir autorizaciones y firmas de los superiores, quienes no son parte del equipo.

En una cultura como la nuestra, estructurar equipos de trabajo no es algo fácil; sin embargo, hemos encontrado una manera sencilla de hacerlo

mediante dos pasos simples: uno, asignando a los integrantes del área de trabajo *objetivos comunes*, y dos, que el cumplimiento o no de tales objetivos *tenga consecuencias*.

Al trabajar por objetivos comunes, los miembros de los equipos de trabajo se integran entre sí de manera automática y al haber consecuencias, sus miembros ayudan a sus compañeros rezagados a que se asimilen al equipo o a que salgan de éste, si estas personas no muestran disposición de mejorar. El plan es que, para conseguir los resultados, se tengan que ayudar unos a otros, pues, dichos resultados se obtienen de manera grupal.

El formato del micronegocio permite fijar, sin grandes contratiempos, los resultados operativos y de negocio que debe generar como consecuencia de la operación de sus procesos sustantivos o de apoyo. *Pedirle resultados a un departamento que no cierra un proceso completo, es punto menos que imposible; con el micronegocio no existe ese problema.*

La medición de los resultados por micronegocios, entre otras cosas, nos da grandes beneficios:

- mantener alineados los esfuerzos de cada entidad, con los resultados globales de la empresa; esto coadyuva de manera directa a que el micronegocio cumpla con los clientes;
- focalizar los recursos en los rendimientos operativos y de resultados;
- que cada micronegocio tenga claro qué se espera de él, con miras a que pueda diseñar y rediseñar las acciones necesarias para lograrlo;
- que los integrantes sepan con exactitud si están haciendo bien o mal su trabajo, y cuáles actividades deben mejorar en primera instancia;
- que se trabaje con justicia, al quedar claro quiénes le agregan valor al cliente y quiénes no lo hacen (meritocracia);
- estructurar planes de incentivos basados en el valor real que cada micronegocio y cada colaborador le entregan al cliente;

- que los tres actores sustantivos de la trilogía *cliente, colaborador y empresa* estén en armonía y más contentos.

Se presenta la ruta de los resultados del micronegocio.

Ruta de los resultados del micronegocio

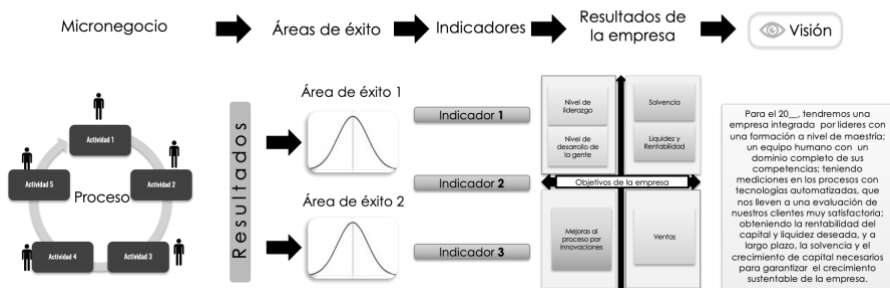


Figura 31: Ruta de los resultados del micronegocio.

Los resultados que más aprecia el cliente emergen de la célula más efectiva, eficaz y eficiente de la empresa: el micronegocio; de ahí que estas unidades se constituyan en la base de la rendición de cuentas, y que, a partir de ellas, se edifique la construcción de una Empresa del Conocimiento.

14. LA DIGITALIZACIÓN DE LA OPERACIÓN EN LA EMPRESA

La atención es un costo que deben pagar las empresas que dan mal servicio.

ABA

CATALIZANDO LA ACTIVIDAD HUMANA

Desde el enfoque del SEI, el término “digitalizar la empresa” se refiere en primer lugar a la optimización de las actividades humanas por medio de la tecnología, y, en segundo lugar, a la transformación de datos e información de carácter físico en información digital; por último, se refiere, también, a poner en línea y a tiempo real toda la malla de resultados operativos y de negocio de la empresa.

La digitalización es un avance sustantivo hacia la estructuración de una Empresa del Conocimiento; desde el punto de vista operativo, es la pieza que termina de armar este sistema de organización.

Actualmente, gran parte de las transacciones, trámites y gestiones pueden llevarse a cabo por medios digitales, catalizando así, la actividad humana; ello permite abaratar costos y dejar las actividades simples y repetitivas a las máquinas, *para que las personas puedan centrar sus esfuerzos en la generación de tecnología redituable.*

Digitalizar permite:

- Hacer más eficientes la operación y la toma de decisiones.
- Posicionar a la empresa como centro de vanguardia.

- Agilizar la operación, trámites y gestiones.
- Que los líderes y colaboradores dispongan del tiempo necesario para dedicarse a mejorar los procesos de trabajo, vía innovación.
- Que los clientes interactúen con los procesos sustantivos de la empresa, sin necesidad de atención.
- Facilitar el aprendizaje de los integrantes de la empresa.
- Generar mejoras que hacen más barato y expedito el servicio al cliente.
- Explosionar el conocimiento generado por cada área.
- Tomar el *know how* de otras empresas del mundo.
- Agilizar todo el ciclo del negocio de la empresa.
- En general, catalizar la construcción de una Empresa del Conocimiento.

EMPRESA DEL CONOCIMIENTO

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC'S) han llegado a nuestras organizaciones, pero para la mayoría, han llegado mal. Las TIC'S tienen cabida en casi todas las áreas, tanto operativas como administrativas, pero han sido muy pocos los procesos que se han hecho más eficientes; simple y sencillamente porque los responsables de llevarlo a cabo no saben *cómo* hacerlo.

Para lograr una empresa digital es preciso trabajar mucho en la filosofía y enfoque de servicio al cliente, en la logística, en los procesos, y en menor medida, lo relacionado a las TIC'S. No entender lo anterior ha ocasionado que se gasten miles de millones de pesos en decisiones incorrectas para adquirir tecnología vistosa que no sirve para gran cosa. Lograr una empresa *digital* es una acción que ya no se puede postergar, pero hay que hacerlo correctamente, y para ello es bueno considerar lo siguiente:

La mayor parte del valor agregado en servicios deriva del conocimiento y la inteligencia. En la era industrial la premisa era optimizar los procesos productivos, es decir, se buscaba mejorar la productividad; pero en la

sociedad del conocimiento lo que primordialmente se busca y se exige es valor agregado. En la búsqueda de una herramienta que lo genere de manera continua, las empresas que más se avisparon en este proceso encontraron que dicha herramienta no es otra que el *conocimiento*.

La información se ha convertido en el insumo básico de la producción de los servicios. Para que la información sea utilizable y genere realmente ventajas competitivas, debe cumplir tres requisitos: ser *confiable, completa y oportuna*.

La tecnología es un factor decisivo en la toma de decisiones. Es conveniente para los directivos tener presente que, lo importante no es la fecha de una invención tecnológica, sino la fecha de su aplicación; deben interesarse menos en las especificaciones técnicas que en las posibilidades de aplicación creativa para lograr ventajas competitivas.

La rapidez: la nueva estrategia organizacional. El mayor reto de los líderes empresariales modernos es la prontitud con que deben dar respuesta a los cambiantes requerimientos de los clientes. El cliente globalizado cada vez le va a pedir más; a medida que tome conciencia de que tiene derecho a hacerlo, exigirá más servicios en tiempos mucho más cortos.

Hace 20 años el problema era convencer a los directivos de que aprovecharán la *Era del Conocimiento* que se les venía encima para convertirse en pioneros de ella a nivel mundial. ¿Cómo debían aprovecharla? Asumiendo resueltamente la nueva forma de dirigir organizaciones: de acuerdo con las premisas de la sociedad del conocimiento. Hoy, por desgracia, esa oportunidad ya se ha ido; ahora lo que les queda es subirse a la ola del cambio.

La última etapa para lograr procesos eficaces y eficientes

El SEI, contraparte del sistema funcional o piramidal, se establece en diferentes etapas o momentos en las empresas.

En mi libro de avanzada en estos temas de gestión empresarial, lanzado en el año 2005, de nombre *Sistema Empresa Inteligente: una*

propuesta al mundo sobre cómo debe ser la empresa de la Era del Conocimiento, señalé las etapas que deben cumplirse para convertir una empresa funcional tradicional en una Empresa del Conocimiento, y la última etapa consiste en la digitalización de los procesos sustantivos y de apoyo.

Es importante señalar que la *Empresa del Conocimiento (EC)* es parte del SEI; no se contraponen: una está dentro de la otra. En la siguiente figura se puede apreciar la relación entre una y otra.

Relación entre el Sistema Empresa Inteligente (SEI) y la Empresa Del Conocimiento



Figura 32: Relación entre el Sistema Empresa Inteligente y la Empresa del Conocimiento.

Para estructurar una Empresa del Conocimiento se requiere un esfuerzo completo de transformación, pues se trata de implementar un sistema diametralmente opuesto al sistema funcional que ha llenado todos los espacios del *management* desde la revolución industrial hasta nuestros días; en cambio, para estructurar una empresa digital, basta con digitalizar sus procesos, aunque éstos no estén enfocados al cliente ni estén depurados, y aunque la organización conserve intactas la filosofía, la metodología y la estructura que tenía hace 200 años.

Mucho cuidado deben tener los líderes y directivos de empresas para no confundir estos conceptos; hemos visto cómo gastan fortunas en comprar tecnología “dura” o *software* sin los sustentos filosóficos y metodológicos necesarios para lograr verdaderos avances hacia *organizaciones del conocimiento*. De nada sirve adquirir programas o fierros de las TIC’S, si antes no se ha pavimentado el terreno sobre el cual harán su labor. Se muestra una imagen para ayudar a no confundir el concepto de Empresa del Conocimiento con Empresa Digital.

Empresa del Conocimiento Empresa Digital	
Es un sistema de organización	Es una herramienta administrativa
Siempre está enfocada al cliente	Puede estar enfocada al jefe o al cliente
Trabaja en base a procesos	Trabaja en base a puestos
Se centra en la persona (colaborador)	Se centra en el empleado
Trabaja con criterio de resultados	Trabaja en base a funciones
Primero alinea los procesos hacia el cliente y luego los digitaliza	Digitaliza los procesos, aún sin alinearlos hacia el cliente
La tecnología es parte de la estrategia directiva	La tecnología es la estrategia directiva
La tecnología es palanca de la innovación	La tecnología es la innovación en sí misma
Cambia su estructura funcional a operativa	Permanece con su estructura funcional

Figura 33: Tabla comparativa entre Empresa del Conocimiento y Empresa Digital.

La digitalización de los procesos

La *digitalización de los procesos* es la parte final para integrar una Empresa del Conocimiento. Las actividades que componen los procesos deben digitalizarse atendiendo el siguiente orden:

1. Eliminarsen si no agregan valor y las estamos haciendo mal.
2. Eliminarsen si no agregan valor y las estamos haciendo bien.
3. Mejorarse si agregan valor y las estamos haciendo mal.
4. Mejorarse si agregan valor y las estamos haciendo bien.

Todas tienen un común denominador: deben ser reducidas al mínimo.

Cuando un proceso ya ha pasado la prueba sustantiva –la de su *efectividad*–, digitalizarlo lo potencia al máximo. No se debe digitalizar un proceso que no ha pasado dicha prueba. Desgraciadamente, muchas organizaciones digitalizan procesos sin antes asegurarse de que su orientación es la correcta. Esto último sucede, porque se decide desde la perspectiva técnica, y no desde la perspectiva de negocios. Es muy importante subrayar que las decisiones de inversión en digitalizar procesos son de dirección, no de las áreas de tecnología.

La digitalización de los procesos para mejorar los servicios

Como se mencionó anteriormente, la *atención* es cuestión de *formas*: el saludo, el trato; el *servicio* es fondo, significa reparar el auto, entregar el paquete, que la persona pueda pagar sin ninguna traba, etcétera. *También se dijo que la tendencia mundial es lograr que la atención desaparezca.*

En realidad, quien atiende a un cliente no genera valor, no produce ningún beneficio; cuando mucho canaliza las gestiones a otras áreas. En ocasiones hasta vuelve caro el proceso.

El *servicio* es un asunto *estructural*; tiene que ver con el resultado positivo del proceso detonado por la solicitud del cliente. El cliente del Siglo XXI

está dispuesto a prescindir de la atención con tal de que le resuelvan sus problemas con más calidad y más rapidez.

La Empresa del Conocimiento propone que el cliente interactúe directamente con los procesos sustantivos de la empresa, eliminando por completo la atención. El usuario está dispuesto a que no se le brinde atención si recibe un servicio de primera. Por ejemplo, el cliente, de un banco moderno realiza prácticamente todas sus operaciones en su dispositivo móvil sin recibir atención de ninguna persona del banco; el único requisito para que esté satisfecho, es que nunca falle la aplicación (App).

En suma, la digitalización de los procesos, de manera efectiva, eficaz y eficiente debe mejorar los servicios eliminando poco a poco lo que no agrega valor y las fallas, pues las fallas en el servicio se pagan con atención y encarecen los procesos. Que quede claro, la digitalización es sólo una parte, la parte final, de la estructuración de los procesos de una Empresa del Conocimiento.

Parte 4: El SEI propone la Empresa del Conocimiento mediante dos grandes subsistemas: Método y Ateneo. Enfoque en el Ateneo.

15. EL ÁREA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

EL AGOTAMIENTO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

En una sociedad del conocimiento y una economía basada en el conocimiento, resulta obvio que las áreas de Recursos Humanos (la etapa más básica) o de Capital Humano (etapa intermedia) son insuficientes para sacar adelante las demandas del talento que requieren las empresas del siglo XXI. Por más que se dice, en el argot empresarial, que la gente es el principal activo de las organizaciones, en los hechos está claro que, en la inmensa mayoría de ellas, la gente que trabaja allí, sigue siendo visto y apreciado como un costo, un insumo. ¿Cómo gestionar el talento si Pancho sigue siendo un asalariado... un empleado?

Partiendo del hecho de que, el único ser capaz de crear, de innovar en el orden temporal es la persona, entonces tenemos que concebir a Pancho como tal. Sólo las personas pueden hacerse cargo de sus procesos, los empleados no; sólo las personas pueden innovar para mejorar sus servicios y sus resultados, los empleados no.

En el siglo XXI estamos en terrible carrera del aprendizaje contra el cliente: si éste aprende más rápido que la empresa, se nos acabó el

negocio; si aprendemos a mayor velocidad que él, entonces tenemos negocio para rato.

El problema es que el cliente sólo tiene que aprender y exigir; la empresa debe aprender y mejorar sus procesos, sus productos y servicios y sus resultados, pero el grupo de líderes ya no puede hacerlo solo; necesita del concurso de todos y cada uno de sus colaboradores. El problema es que, si estos colaboradores piensan y operan como empleados, no van a apoyar, no van a colaborar; se necesita que innoven, que mejoren sus procesos.

Por todo lo anterior, un área de recursos humanos no nos va sacar adelante; la gente que trabaja en la empresa del siglo XXI requiere un desarrollo, no sólo de habilidades y conocimientos (capacitación) también, necesita mejorar sus actitudes y valores (educación). Por esa razón, las empresas que están buscando la competitividad, requieren, más allá de un departamento de capacitación subordinado a un área de recursos humanos, una universidad empresarial que trabaje bajo la égida de un área de cultura organizacional.

ESTRUCTURA FUNCIONAL

La estructura funcional del área de cultura organizacional se plantea de la siguiente manera:

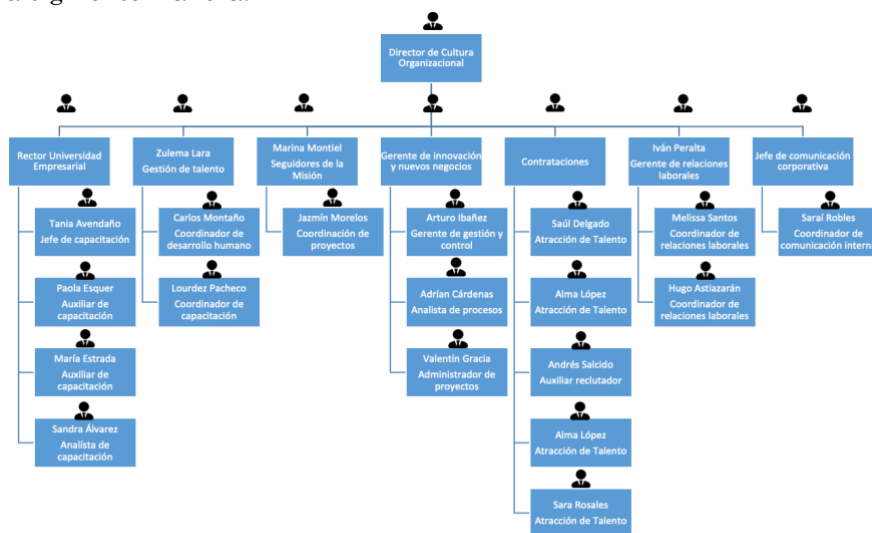


Figura 34: Estructura funcional de un área de Cultura Organizacional

Por el lado del capital humano, se plantea:

1. El líder de la Universidad Empresarial
2. El gerente de Gestión del Talento

Por el lado de capital estructurado, se plantea:

1. El líder de los Seguidores de la Misión
2. El gerente del Centro de Investigación, Innovación y Desarrollo de Nuevos Negocios

También se presentan los gerentes de los departamentos de tradicionales (RRHH)

1. Gerente de Contrataciones
2. Gerente de Relaciones laborales
3. Gerente de Comunicación

ESTRUCTURA OPERATIVA

Esta estructura se plantea de la siguiente manera

1. El líder general del área de Cultura Organizacional

En capital humano

2. La Universidad Empresarial (en Capital Humano)
3. Gestión del Talento (en Capital Humano)

En capital estructurado

4. Los Seguidores de la Misión (consultores internos)
5. El Centro de Investigación, Innovación y Desarrollo de Nuevos Negocios (CIIDEN)

En el espacio de apoyo

6. Contrataciones
7. Relaciones laborales
8. Comunicación

En la siguiente figura se puede apreciar cómo se estructura el área de Cultura Organizacional.

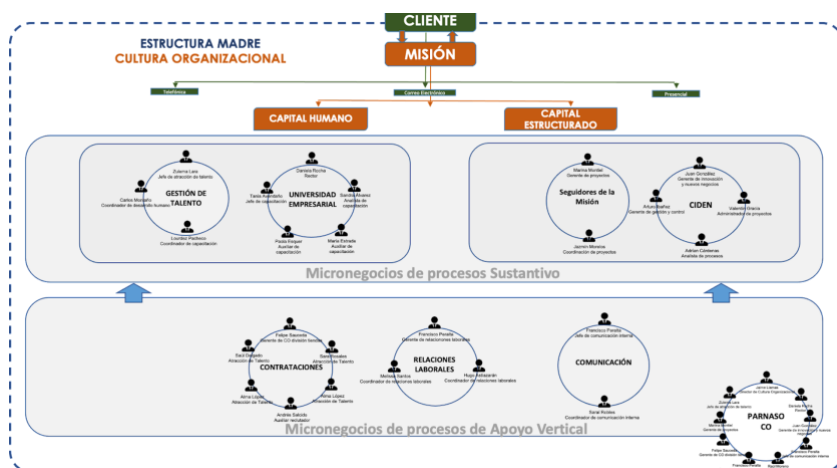


Figura 35: Estructura operativa de un área de Cultura Organizacional

EL QUEHACER DE CADA UNO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO (MICRONEGOCIOS) DE CULTURA ORGANIZACIONAL

El responsable del área tiene como desideratum, generar el capital humano y estructurado para coadyuvar a que la empresa logre los fines que le son propios, con la participación de toda la gente. Para lograr lo anterior, cada equipo trabaja de forma complementaria, a continuación, se muestra el equipo y su compromiso con la Empresa del Conocimiento.

La Universidad Empresarial (en Capital Humano)

Desarrollar a líderes y colaboradores de la empresa, de acuerdo con los valores, actitudes, conocimientos y habilidades (VACH) que requieren para coadyuvar con los resultados que la empresa demanda.

Gestión del Talento (en Capital Humano)

Atraer, desarrollar, desarrollar y retener el talento en la organización. Para el desarrollo del talento, se cuenta con una plataforma tecnológica llamada *Talentum*. La siguiente imagen muestra una captura de pantalla.



Figura 36: Consulta de información en plataforma *Talentum* para Gestión del Talento.

Los Seguidores de la Misión (consultores internos)

Instalar y desarrollar las herramientas organizacionales, necesarias para implementar la Empresa del Conocimiento, mediante la consultoría interna.

El Centro de Investigación, Innovación y Desarrollo de Nuevos Negocios (CIIDEN)

Fortalecer la investigación masiva entre los integrantes de la empresa, promover y asesorar en la innovación cuántica y desarrollar nuevos negocios en la empresa.

Contrataciones

Atraer el talento hacia la empresa, de acuerdo con el VACH que le ha planteado Gestión del Talento.

Relaciones laborales

Resolver los conflictos y atender la relación sindical.

Comunicación

Dar a conocer la información relevante, fortalecer la integración y orgullo de pertenencia entre todos los miembros de la organización.

CONCEPTOS IMPORTANTES

Al hablar de un área de Cultura Organizacional, hay conceptos que deben quedar muy claros, para que el lector pueda dimensionar el impacto que tiene esta área en el desempeño de la empresa.

Conceptos:

- a. Cultura Organizacional. Es el conjunto de valores, actitudes, conocimientos, habilidades, patentes, marcas, leyendas, historias,

procedimientos, métodos, procesos y rutinas que posee una empresa. Sintetizando el concepto anterior, podríamos decir que cultura organizacional es *la manera cómo se hacen las cosas en una organización*. En los siguientes conceptos y ecuaciones de valor, estaremos justificando la definición que, a nuestro juicio, es la Cultura Organizacional.

- b. El Capital Humano. Es la sumatoria de los valores, actitudes, conocimientos y habilidades que posee una persona; *el capital humano es de la persona, no de la empresa*, y aquella se lo lleva cuando abandona la organización. Es muy importante señalar que, el capital humano nunca pertenece a la empresa.
- c. El Capital Estructurado. Es la sumatoria de las rutinas, procedimientos, marcas, patentes, leyendas, historias, métodos, procesos y rutinas que posee una empresa; en lo cotidiano, es lo que se queda en la empresa cuando todo el mundo se va a dormir. *El capital estructurado, sí pertenece a la empresa*; cuando el colaborador se retira, este capital se queda en la empresa.
- d. Capital Intelectual. Es la suma del Capital Humano y el Capital Estructurado; el capital intelectual reside en los cuadrantes de Equipo Humano y de Procesos del Ciclo del Negocio Total. El desideratum de una empresa debe estar enfocado a que la mayor parte del capital humano se convierta en capital estructurado.
- e. El Capital de Clientes. Es el valor que presenta la cartera de clientes de una empresa, en términos de calidad, cantidad y sustentabilidad.
- f. El Capital Financiero. Es el valor en libros que presenta la empresa en un momento determinado.
- g. El Capital de Mercado. Es la sumatoria del Valor de Clientes más el Valor Financiero de la empresa; es lo que el mercado está dispuesto a pagar por los productos y servicios de la empresa.

ECUACIONES DE VALOR

Son los conceptos de cultura organizacional expresados en forma de ecuaciones.

- El Capital Humano. Ecuación:

$$CH = V + A + C + H$$

Dónde:

CH = Capital Humano

V= Valores

A= Actitudes

C= Conocimientos

H= Habilidades

- El Capital Estructurado. Ecuación:

$$CE = P + M + L + H + P' + M' + P'' + R$$

CE = Capital Estructurado

P= Patentes

M= Marcas

L= Leyendas

H= Historias

P'= Procedimientos

M'=Métodos

P''= Procesos

R= Rutinas

- El Capital Intelectual.

Ecuación Sintética del Capital Intelectual

$$CI = CH + CE$$

CI= Capital Intelectual

CH= Capital Humano

CE= Capital Estructurado

- Ecuación Analítica del Capital Intelectual

$$CI = (V + A + C + H) + (P + M + P' + M' + P'' + R)$$

CI= Capital Intelectual

V= Valores

A= Actitudes

C= Conocimientos

H= Habilidades

P= Patentes

M= Marcas

L= Leyendas

H= Historias

P'= Procedimientos

M'=Métodos

P''= Procesos

R= Rutinas

- El Capital de Clientes. Ecuación:

$$CC = CC (MCS)$$

CC= Capital de clientes

- El Capital Financiero. Ecuación:

$$A = P + C$$

A=Activos

P= Pasivos

C= Capital

- Capital de Mercado.

Ecuación Sintética:

$$CM = CC + CF$$

CM= Capital de mercado

CC= Capital de clientes

CF= Capital financiero

En la siguiente imagen se puede apreciar el cuadrante que impacta cada una de las ecuaciones mencionadas.

LAS ECUACIONES DE VALOR

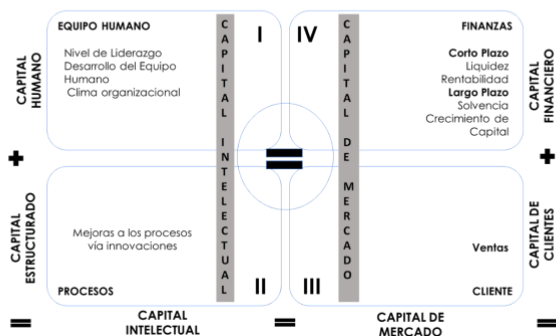


Figura 37: Ecuaciones de valor en cada cuadrante al que impactan.

Como se puede apreciar el capital humano está íntimamente relacionado con el VACH de las personas que integran la empresa (cuadrante I), es decir, con sus valores, actitudes, conocimientos y habilidades. Por otra parte, el capital estructurado se asocia directamente con la efectividad, eficacia y eficiencia de los procesos (cuadrante II), lo cual se mejora vía innovación.

La sumatoria de estos dos capitales constituye el capital intelectual.

Concepto de Cultura Organizacional

Si atendemos el concepto de capital intelectual, de acuerdo con el SEI, podemos afirmar que el capital intelectual es igual a la cultura organizacional. Lo anterior, si atendemos la ecuación analítica de capital intelectual, donde se plantea que éste es la sumatoria $CI = (V + A + C + H) + (P + M + P' + M' + P'' + R)$, es decir, capital intelectual es igual a los valores, actitudes, conocimientos y habilidades, patentes, marcas, leyendas, historias, procedimientos, métodos, procesos y rutinas; que es lo mismo que cultura organizacional.

Por lo anterior, Capital Intelectual = Cultura Organizacional.

CULTURA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE VALOR

Si consideramos que la cultura organizacional es la síntesis del Capital Humano y el Capital Estructurado, entonces podemos afirmar que la cultura organizacional constituye la *Propuesta de Valor* de la empresa.

Un ejemplo puede ilustrar lo anterior: un amigo nos recomienda un restaurante, y en específico, un platillo determinado.

“Ve al restaurante *La Principal* y pide tu platillo favorito, que sé que es el estofado sonoreNSE; te va a costar \$400.00 y estoy seguro de que te va a gustar mucho. Los cocineros son de primera, los meseros ni se diga, son muy buenos (Capital Humano); por otra parte, te sirven de inmediato, hay muy buen ambiente, buen estacionamiento y siempre hay existencia de lo que pides (Capital estructurado)”.

Atendiendo la recomendación, el amigo acude al mencionado restaurante y pide su platillo favorito.

Días después, los amigos se encuentran y el recomendador le pregunta al comensal “¿Cómo te fue con el estofado sonoreNSE en *La Principal*?” El amigo, puede responder de tres maneras:

1. Me pareció excelente; yo hubiera pagado hasta \$600.00 por el platillo
2. Se me hizo bien; el valor que pagué está de acuerdo con el precio que pagué
3. Se me hizo muy pobre; para mí, sólo debería haber pagado \$300.00

En el primer caso, el valor del platillo excede al precio; por lo tanto, la propuesta de valor se quedó corta.

En el segundo caso, el valor del estofado sonorense cumplió la expectativa del cliente; ni un centavo más ni menos, entonces, el valor del platillo es igual a su precio; por lo tanto, la propuesta de valor está en su punto.

En el tercer caso, el valor del platillo está por debajo de la expectativa del comensal; por lo tanto, la propuesta de valor se quedó larga.

Así, podemos afirmar que:

Capital Intelectual = Cultura Organizacional

Cultura Organizacional = Propuesta de Valor

En la empresa, podemos afirmar que los cuadrantes de Equipo Humano (Capital Humano) y Procesos (Capital Estructurado) constituyen la causa de que se den los efectos, ubicados en el cuadrante de Clientes y Finanzas. Una buena gestión del Capital Humano y Estructurado debe impactar en los resultados comerciales y financieros sustentables.

DESIDERATUM DEL ÁREA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

La misión del área de Cultura Organizacional es lograr una transformación organizacional, que permita el desarrollo humano y el desarrollo organizacional para llegar a una Empresa del Conocimiento.

La ruta de la transformación

Par evaluar la eficacia del área de Cultura Organizacional, se debe realizar en tres aspectos:

1. Evolución del equipo humano (colaboradores y líderes).
2. Evolución del desarrollo organizacional (estructuras).
3. Evolución del sistema organizacional.

Evolución del equipo humano

En primera instancia se presenta la evolución del trabajador.

Evolución del trabajador

Empleado

Su relación es de mero interés personal; prácticamente está en la organización porque no le queda de otra.

1. Está en la entidad únicamente por el sueldo.
2. No tiene interés alguno en su desarrollo personal o profesional.
3. No está interesado en participar en las decisiones de la organización.
4. La *misión* y la *visión* le parecen cosa ridícula.
5. Está acostumbrado a que su “jefe” tome todas las decisiones; si éste no se lo ordena, no hace nada; es un producto neto de la supervisión.
6. No trabaja con base en la responsabilidad y el compromiso, sino por obligación.
7. Es totalmente insensible a la posibilidad de trabajar enfocado al cliente.

Colaborador

Empieza a sentirse parte de la organización, pero sigue siendo el interés personal lo que lo mueve.

1. Comienza a experimentar afecto por la entidad.
2. Empieza a mostrar interés por su desarrollo personal o profesional.
3. Aún no tiene ningún interés por participar en las decisiones críticas de la organización.
4. La *misión* y la *visión* le han llegado al cerebro.
5. Aún depende de su jefe; sin embargo, empieza a tomar algunas decisiones propias.
6. Trabaja con base en la obligación y la supervisión, aunque comienza a hacerlo también con base en la responsabilidad y el compromiso.
7. Comienza a sensibilizarse a la necesidad de trabajar enfocado al cliente.

Asociado

Hay varios motivos por los cuales pertenece a la organización, no sólo por los beneficios; ya comparte ideología y valores.

1. Siente un sincero afecto por la entidad.
2. Tiene un interés creciente por su desarrollo personal y profesional.
3. Participa activamente en las decisiones críticas de la organización.
4. La *misión* y la *visión* le han pasado del cerebro al corazón.
5. Toma decisiones propias, con su líder o sin él.
6. Ya no trabaja con base en la obligación y la supervisión, ahora lo hace con base en la responsabilidad y el compromiso.
7. Trabaja enfocado al cliente.

Intrapreneur

Practica y promueve los *valores*, la *misión* y la *visión* de la empresa, no sólo en el trabajo sino también en la vida cotidiana; es decir, se ha convertido en un activo promotor y en un aliado de la empresa.

1. Siente un sincero afecto por la entidad.
2. Tiene un interés creciente por su desarrollo personal o profesional.
3. Participa activamente en las decisiones críticas de la organización.
4. Pregona la misión y la visión a personas externas a la organización.
5. Toma decisiones propias.
6. Trabaja con base en la responsabilidad y el compromiso, orientado a los resultados.
7. Sabe tratar a los clientes internos y externos; trabaja totalmente enfocado a éstos.

Evolución de los dirigentes

En el Sistema Empresa Inteligente se han estructurado cuatro niveles de desarrollo que constituyen la ruta de cada dirigente en la dirección; el nivel más bajo es el 1; el más alto, el 4. Se presentan a continuación:

Jefe

1. Es un funcionario que trabaja sin una filosofía empresarial.
2. No le preocupa ni su autodesarrollo ni la gestión del talento de la gente que dirige.
3. No trabaja con base en valores.
4. Está muy preocupado por cumplir lo que el jefe de mayor rango le pide, en sus acciones o decisiones no considera al cliente.
5. El jefe carece de habilidades para trabajar en equipo y ve a su personal como subordinados, no como colaboradores.

6. No trabaja con base en resultados.

Como se puede apreciar, dirigir como jefe es la forma más primitiva de conducir los esfuerzos de un área o departamento; pero, desgraciadamente, la gran mayoría de los mandos medios y directivos en México lo hacen así.

Líder

1. Trabaja en función del tipo de empresa o departamento que se quiere lograr.
2. Es el dirigente que empieza a preocuparse por las personas a su cargo.
3. Los valores de responsabilidad, compromiso y honestidad comienzan a percibirse en él y en las actividades que realiza.
4. Ya orienta sus acciones a resolver las solicitudes que le hacen los clientes internos y externos.
5. Empieza a lograr seguidores de buena voluntad;
6. Inicia la ruta para estructurar y formar equipos, y comienza a ejercer un liderazgo encaminado a resultados. Sin embargo, sigue siendo un funcionario piramidal.

Líder Asesor

1. Es una persona que practica diariamente la *misión* y la *visión* de la empresa.
2. Es una persona que se preocupa por formar a la gente que trabaja con él.
3. En su actuar es común que la gente lo siga de manera natural, y sabe estructurar equipos de trabajo.
4. Trabaja orientado totalmente al cliente; no antepone los intereses de sus superiores a las solicitudes y a los compromisos que ha contraído con éste o aquel cliente.
5. Es un directivo con *visión* de futuro y trabaja todos los días para alcanzarla.

6. Es una persona que sabe trabajar en pos de resultados; sin embargo, le falta dar el salto final.

Líder Maestro (Líder Magister)

1. Trabaja conjugando los tres verbos del liderazgo de servicio: gestión, asesoría y desarrollo.
2. Diseña el futuro de la empresa; tiene siempre presente, en el pensamiento y en la acción, la *misión* y la *visión* como ejes rectores de su conducta;
3. Es una persona que logra el desarrollo del equipo humano que trabaja con él.
4. Práctica en todo momento la regla de oro del liderazgo moderno: es un proveedor de sus colaboradores.
5. Es un directivo con un amplio sentido de la responsabilidad, está comprometido con sus clientes y les inspira confianza.
6. Trabaja con la mente puesta en la visión y objetivos de la empresa, y persigue la creación continua de valor y resultados.
7. Es un directivo ejecutivo que sabe trabajar en la nueva sociedad del conocimiento, y lo más importante: es un líder formador de nuevos líderes.

Evolución del desarrollo organizacional.

Evolución de las estructuras

A medida que se avanza en una organización orientada al servicio, las áreas de trabajo evolucionan hacia una organización más abierta, comunicada, transparente y encaminada a resultados.

Se muestran algunas características de dicha evolución.

Departamento:

1. En este caso vemos que no hay comunicación entre los empleados entre sí, ni con su jefe; éste sólo se dirige a ellos para darles órdenes.
2. Este estado se caracteriza por la indolencia y el desinterés en el trabajo y por la falta de compromiso con la empresa.
3. Los integrantes del departamento trabajan dispersos, sin metas.
4. El jefe del departamento está enfocado a su jefe.
5. No hay reuniones de ningún tipo.
6. Al jefe de departamento no le importa el desarrollo de sus integrantes.
7. Los clientes del departamento no existen.
8. No hay reuniones ni debates en el departamento.
9. Todos los integrantes del departamento trabajan con criterio funcional (hacen su pedacito del trabajo).
10. No trabajan un proceso completo; no trabajan en base a resultados.

Grupo de trabajo:

1. En este nivel, ya hay comunicación entre los empleados entre sí, y con su jefe; éste sólo sigue dando órdenes.
2. En este estado, comienza a generarse el involucramiento e interés por el trabajo y el compromiso con la empresa.
3. Sus integrantes se apoyan mutuamente en las actividades, han creado metas, pero están dispersas.
4. El dirigente se ha desarrollado como líder; sigue trabajando enfocado a su jefe.
5. Comienzan a generarse reuniones de manera ocasional, dirigidas por el líder.
6. Al líder le importa el desarrollo de sus integrantes, aunque aún no sabe cómo lograrlo.
7. Se han identificado los clientes del área, aún falta satisfacer sus necesidades.
8. Los integrantes del área comienzan a participar en debates y acuerdos.
9. Los integrantes del área comienzan a identificar el impacto que tienen sus actividades en la línea de valor hacia el cliente.
10. Se ha identificado el proceso, aunque éste aún no se cierra, y ya hay búsqueda de algunos resultados.

Equipo de trabajo:

1. Existe comunicación constante entre los colaboradores entre sí, y con su líder; los colaboradores son capaces de hacer retroalimentación y propuestas.
2. Se fortalece el involucramiento, el interés por el trabajo y el compromiso con la empresa.
3. Se han identificado metas comunes y se trabaja por conseguirlas.
4. El líder asesor es capaz de dirigir a su equipo, ya existe el enfoque al cliente.
5. Se generan reuniones de manera constante, ahora, los colaboradores las dirigen.

6. El líder promueve el desarrollo de su gente, pero aún falta estructura para medirlo.
7. Se han identificado los clientes del área y se satisface parcialmente sus necesidades.
8. Los integrantes del área generan debates y acuerdos guiados por su líder.
9. Los integrantes del equipo conocen el valor que agregan sus actividades, generan propuestas de mejora de forma ocasional.
10. Se trabaja por procesos completos, y se buscan resultados operativos.

Micronegocio:

1. Los colaboradores son capaces de hacer retroalimentación y propuestas de mejora constante.
2. Hay un fuerte involucramiento y compromiso con el equipo de trabajo.
3. Se trabaja por resultados grupales de negocio.
4. El líder asesor es capaz de dirigir a su equipo con total enfoque al cliente.
5. Se generan reuniones de manera constante para seguimiento a la operación (de presente) y de mejoras (de futuro).
6. El líder logra un desarrollo de su gente, se han generado indicadores para promoción vertical y horizontal.
7. Se satisfacen las necesidades del cliente y se generan innovaciones continuas que generan valor para el cliente.
8. Los integrantes del área generan debates y acuerdos de manera natural, con o sin su líder.
9. Los integrantes del equipo conocen el proceso y están buscando constantemente mejorar su efectividad, eficiencia y eficiencia.
10. Se trabaja por procesos completos con criterio de resultados de negocio.

Evolución del sistema organizacional.

Un área de Cultura Organizacional mide el avance de la transformación de la empresa en los siguientes aspectos.

1. Inmersión en Filosofía y Valores. Es el conocimiento y aplicación de los valores de la empresa en las labores cotidianas.
2. Avance en la Organización por Procesos. Se refiere a que los equipos de trabajo brindan servicios completos, al cliente interno y externo
3. Experiencia del Colaborador. Es el nivel de satisfacción del colaborador con sus líderes, con sus pares y con la empresa
4. Avance en el ADN de la innovación. Mide el nivel de avance para llegar a una empresa que innova de manera natural.
5. Desempeño Individual. Es el cumplimiento de los resultados operativos (KPI) de cada uno de los integrantes de la empresa.
6. Avance en la Dirección Trascendente (DT). Se refiere a la aportación que cada integrante realiza para que se cumpla la visión y objetivos de la empresa.
7. Fuerza del Liderazgo. Mide el grado de aceptación y aprecio que tienen los colaboradores por sus líderes de todos los niveles.
8. Solidez de los Equipos de Trabajo. Evalúa el nivel de integración que poseen los miembros de cada equipo de trabajo de la empresa.
9. Nivel de socialización de la empresa. Mide las reuniones de trabajo, en cantidad y calidad, que realiza cada equipo, considerando todos los niveles.
10. Resultados de los Micronegocios. Es el valor económico que adiciona cada equipo de trabajo (micronegocio) a la empresa.

Se presenta a continuación, la herramienta que da seguimiento a los elementos antes señalados.

Riesgo Futurum

18%

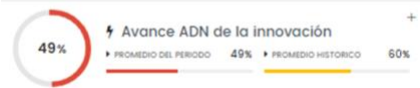


Figura 38: Consolidación de la Cultura Organizacional en un periodo determinado.

En la siguiente imagen se muestra la evolución del sistema organizacional, el cual, se logra cuando, tanto la persona, como la estructura se desarrollan.

EVOLUCIÓN DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL

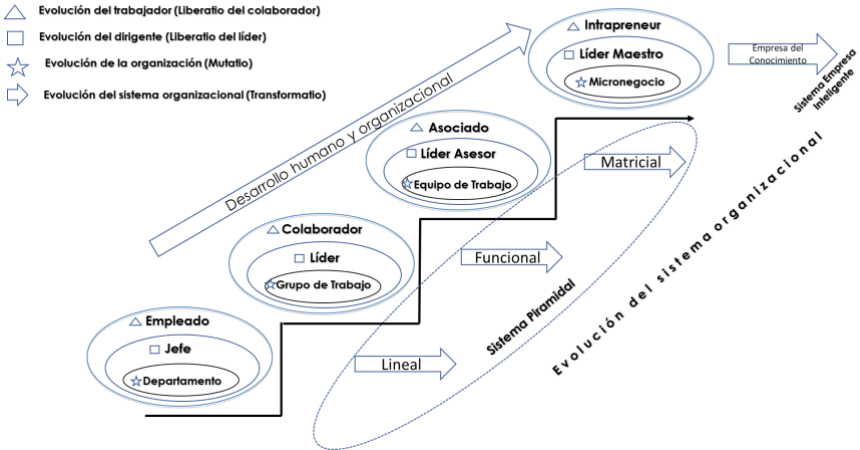


Figura 39: Evolución del sistema organizacional.

16. LA UNIVERSIDAD EMPRESARIAL (UE)

“¿De qué sirve que exista talento si no está con nosotros? ¿De qué sirve que esté con nosotros si no lo detectamos? ¿De qué sirve que lo detectemos si no lo desarrollamos? ¿De qué sirve desarrollarlo si se nos va?”

Anibal Basurto Amparano

CAPACITAR YA NO ES SUFICIENTE

Yo no sé por qué algunos dirigentes suponen que, como por arte de magia, los mandos medios y colaboradores van a dejar de trabajar burocráticamente, es decir, ¿acaso creen esos empresarios que sólo porque ellos lo dicen, ahora sí los colaboradores van a preocuparse por el cliente, ahora sí van a ser eficientes, ahora sí van a mejorar sus actitudes? Nada más alejado de la realidad.

Si se desea que cambien el enfoque, las prioridades, las eficiencias y la dirección de las relaciones laborales en la empresa, se requiere hacer algo muy importante: *educar a los líderes y a los colaboradores*.

Educar, no adiestrar; educar, no capacitar; educar, no formar. No basta enseñar a la gente cómo hacer las cosas; no es suficiente que aprenda conceptos importantes; es necesario, además, que se trabajen valores, actitudes, conocimientos y habilidades (VACH) de manera holística.

Si sólo fuese cuestión de capacitar a la gente (desarrollo de habilidades y conocimientos), bastaría un departamento de capacitación, entidad con la que la gran mayoría de empresas ya cuentan. Pero, ante el descomunal cambio de paradigma que se presenta, ante un cambio de *era*, es

imprescindible abarcar también las actitudes y los valores de los líderes, así como de los colaboradores. En pocas palabras: ya no es suficiente un departamento de capacitación; ahora se requiere una universidad completa.

LA REVOLUCIÓN DEL APRENDIZAJE

Cuando se habla de la *Revolución del Conocimiento*, se alude a un hecho exógeno a las organizaciones, pero se debe atender desde una perspectiva endógena; al interior de las empresas debemos focalizarnos en lograr una *revolución del aprendizaje*. El aprendizaje es la forma como la gente adquiere y aprovecha el conocimiento; desde esta perspectiva, la gente que trabaja en una Empresa del Conocimiento debe aprender lo necesario para convertirse en *colaboradores del conocimiento*.

Es preciso realizar en forma y fondo un gran esfuerzo para que los líderes y colaboradores quieran y puedan aprender; hasta ahora, salvo honrosas excepciones, el aprendizaje ha sido una actividad vacua, desenfocada, impertinente y terriblemente aburrida.

La nueva forma de aprender, basada en el conocimiento interactivo y en la tecnología, está ocasionando que las universidades e instituciones de enseñanza convencionales vayan perdiendo el monopolio de la educación; las empresas deben aprovechar esta situación para crear sus propias universidades, con miras a *educar* a su gente para la nueva sociedad del conocimiento.

La vieja organización *capacita* a los trabajadores para reciclar al burócrata en puestos “kafkianos” que cada vez tienen menos que ver con la realidad; en cambio, la Empresa del Conocimiento los *educa* para convertirlos en colaboradores del conocimiento. En el nuevo modelo educativo propuesto por el SEI, se trata de crear universidades empresariales que eduquen a los trabajadores para que controlen y mejoren el proceso completo, orientado al cliente.

El principal problema en las áreas operativas no es que la gente ignore cómo hacer las cosas, sino que frecuentemente, no quieren hacerlas; el

problema, de ordinario, no es de *habilidades y conocimientos*, sino de *actitudes y valores*. Por eso lo que se necesita es una universidad empresarial, no un mejor departamento de capacitación. *Nos enfrentamos a un problema de educación, más que a uno de capacitación.*

LA NUEVA EDUCACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Como ya se ha mencionado, la Empresa del Conocimiento debe ir a la par con las nuevas formas de enseñanza, ya que gran parte de los resultados que se logren depende del desarrollo del equipo humano.

La falta de respuestas a los problemas dinámicos y a los cambios tan rápidos que se dieron en el mundo desarrollado, desde finales de la década de los ochenta, convence cada vez más a pensadores y estudiosos del comportamiento humano, de que la era industrial ha llegado a su fin, y de que las formas se reacomodaron para dar paso a una nueva era: la Era del Conocimiento.

Ya bien entrados en este nuevo milenio, el nuevo paradigma del conocimiento ha permeado fuertemente el quehacer de las empresas, lo cual obliga a los dirigentes vanguardistas a realizar un cambio profundo en la forma de la convivencia laboral, en el pensamiento directivo y operativo, y en las formas de producir, enfocar y reestructurar las empresas que dirigen. Podemos sintetizar estos reacomodos en el seno de las compañías con tres grandes cambios de paradigma organizacional:

Primer cambio de paradigma: de organizaciones residuales a organizaciones inteligentes.

Segundo cambio de paradigma: del adiestramiento tayloriano al desarrollo de competencias dinámicas de trabajo, basadas en la inteligencia de la gente.

Tercer cambio de paradigma: de la gerencia funcional al liderazgo de servicio.

Estos tres cambios de paradigma en el seno de las organizaciones ya no son cosa de elección sino de supervivencia. Y ése debe ser el enfoque

de una universidad empresarial de cualquier empresa que esté en busca de la competitividad.

EL ATENEO DE LA EC

Una de las principales razones por las cuales las metodologías que son absolutamente adecuadas para el desarrollo de las organizaciones no se consolidan en su operación cotidiana, es la falta de preparación de quienes deben implementarlas: mandos medios y colaboradores. Al respecto, llaman poderosamente la atención los míseros presupuestos destinados a la preparación del personal en los planes de capacitación de la mayoría de las empresas en nuestro país.

Por lo demás, estoy de acuerdo en que ninguna organización tiene todo el dinero del mundo para estar pagando programas de desarrollo de manera infinita; es por eso que el SEI incluye la creación de una “escuela” denominada Universidad Empresarial (UE), cuya razón de ser es educar a los colaboradores para la vida y para el trabajo; es decir: el objetivo principal de la UE, es formar al *colaborador del conocimiento* que requiere la Empresa del Conocimiento. Esta universidad prácticamente no significa costo alguno, pues está estructurada en base a la tecnología y la inteligencia, pero eso lo analizaremos más adelante.

La educación para la vida

El primer tipo de formación que se requiere para lograr un proceso de transformación que conduzca al desarrollo integral de la gente, es la formación para la vida. De nada sirve que un colaborador sea un excelente especialista si falta al trabajo dos veces por semana, si no cumple sus compromisos, si reacciona como un niño ante las presiones laborales; de nada sirve que sea bueno para el trabajo, si no está preparado para la vida.

Por lo anterior, en la primera etapa de la UE se trata de formar a los colaboradores para la vida, fortaleciendo los valores, actitudes y aprendizajes que les permitirán convertirse en ciudadanos del mundo.

La educación para el trabajo

Paralelamente y en correspondencia con el segundo cambio de paradigma, se trata de formar al colaborador para el trabajo. Es realmente increíble la forma tan poco reflexiva en que se da la capacitación (cuando se da) en las organizaciones de nuestro país; pero si los exiguos recursos asignados al rubro hubieran sido bien orientados, ya habríamos avanzado mucho en la estructuración de empresas competitivas a lo largo y ancho del país.

La capacitación que se imparte en la gran mayoría de las empresas no sólo se encuentra desenfocada, sino que aún se orienta básicamente a fortalecer las habilidades psicomotrices; las facultades intelectuales y emocionales de la gente no son tomadas en cuenta.

El verdadero experto en el modo como se trabaja es el colaborador; sin embargo, éste carece de los conceptos y metodologías necesarias para tomar conciencia plena del valor que agrega, así como para generar el nuevo valor a partir de la modificación de su realidad laboral (innovación). La formación para el trabajo tiene como finalidad que la parte directiva no le diga ya al colaborador cómo hacer las cosas, sino que le acerque los medios necesarios para que sea el propio trabajador quien desarrolle sus *competencias laborales* a partir de un pensamiento propio, guiado por expertos hacia resultados para el cliente, para la empresa y para él mismo.

Liderazgo de servicio

En el tercer cambio de paradigma se plantea que el liderazgo es un factor vital de la competitividad; la clave en este punto es que el dirigente se interese por el desarrollo de sus colaboradores y tenga las aptitudes necesarias para lograrlo. Actuando como gerente funcional, el directivo difícilmente apoyará a los colaboradores a su cargo para que desarrollen

las actitudes y las aptitudes propias de un *colaborador del conocimiento*; se requiere que dicho directivo se conduzca como un líder cuya prioridad sea el desarrollo del equipo humano a su cargo.

A continuación, planteo las escalas del desarrollo de los colaboradores.

Adiestramiento: se adiestra a una persona cuando se la prepara para actividades exclusivamente motrices, dejando a un lado la cuestión intelectual.

Capacitación: en esta fase del desarrollo empieza a involucrarse el intelecto de la persona en el proceso de aprendizaje; sin embargo, lo motriz sigue siendo el asunto principal. La capacitación ya incorpora conocimientos al proceso formativo, aunque los aprendizajes son técnicos y relativos al funcionamiento de máquinas, *software*, herramientas y equipos.

Formación: en esta etapa, al desarrollo de *habilidades y conocimientos* se agrega el mejoramiento de las *actitudes* de los colaboradores.

Educación: en esta fase se trabaja de manera completa en el desarrollo del colaborador; además de mejorar sus habilidades, conocimientos y actitudes, se trata de fortalecer sus valores humanos, esto es, de *educarlo*.

Por todo ello es necesaria la creación de la UE; sólo con el espíritu de una universidad se puede preparar a los colaboradores en los cuatro aspectos del VACH señalados previamente.

EL DESIDERÁTUM DE LA UNIVERSIDAD EMPRESARIAL

La UE es una institución que tiene dos objetivos sustantivos:

En el corto plazo: apoyar a la empresa a mejorar sus resultados de mercado y finanzas, vía innovación discreta y cuántica.

En el mediano plazo: coadyuvar a que se logre la visión que plantea la dirección general.

LA UNIVERSIDAD TRADICIONAL Y LA UNIVERSIDAD EMPRESARIAL

Cuando en años pasados me tocó apoyar a organizaciones del sector público y privado a poner en funcionamiento sus universidades empresariales, me quedó claro que las universidades convencionales sólo pueden brindar una exigua ayuda a estos esfuerzos.

El problema es que las universidades mexicanas, públicas y privadas, son organizaciones detenidas en el tiempo; la mayoría de ellas son obsoletas y se están moviendo mucho más lentamente que la sociedad. Al respecto, el doctor William Daggett señala: “El mundo en el que van a vivir nuestros hijos está cambiando cuatro veces más rápido que nuestras escuelas”

Quienes dirigimos organizaciones cada vez batallamos más para encontrar jóvenes profesionistas que nos ofrezcan soluciones, pues a la mayoría se les ha preparado para un mundo que hace tiempo dejó de existir –realidad que, al parecer, sus mentores y autoridades ignoran–; de ahí la necesidad de que la empresa cree y desarrolle su propia universidad, la Universidad Empresarial (UE).

Realmente es improbable que las universidades convencionales puedan ayudar a las organizaciones a preparar a su gente; en primer lugar, porque viven en una dimensión muy diferente a las realidades que plantea un mundo turbo-dinámico basado en el conocimiento y la tecnología; y, en segundo lugar, porque no conocen los procesos que manejan las empresas. Es por ello que, si las empresas quieren preparar a su gente para relanzar sus estructuras hacia el cliente, deben de tomar la iniciativa, pues las respuestas no han llegado ni llegará de fuera.

EL MODELO DE EDUCACIÓN POR PROCESOS

Para crear y desarrollar la Empresa del Conocimiento (OC), el Sistema Empresa Inteligente cuenta con el *Modelo de Educación por Procesos*. Éste es un *modelo de educación* único, *enfocado al cliente, centrado en la persona, basado en procesos completos y criterio de resultados*.

Los elementos que integran el modelo son: el Formato Semipresencial a Distancia Educatio Ubiqua y la filosofía de la Empresa del Conocimiento. Se integra la tecnología mediante videoconferencias, plataformas LMS; pero también conceptos de la Empresa del Conocimiento como una formación por procesos basada en los cuatro principios de las organizaciones modernas.

Para crear cursos y programas con el modelo de educación por procesos, se ubican los principales procesos que realiza un colaborador, para después determinar qué aprendizajes le harán competente en dichos procesos. Por ejemplo, si el aprendiz se encuentra en un área donde es necesario operar maquinaria pesada; cada uno de estos aprendizajes será una materia.

Los aprendizajes gravitan en torno a cinco ejes (temáticas) que se imparten de principio a fin durante todo el programa formativo; para el caso podrían ser: lógica de las organizaciones, trabajo con base en procesos, cultura mexicana y universal, aprendizaje auto-catalítico y trabajo con base en valores. Esto es lo que se conoce como *Formación por procesos*.

En la figura 40 se presenta un diagrama ejemplo de dicho modelo.

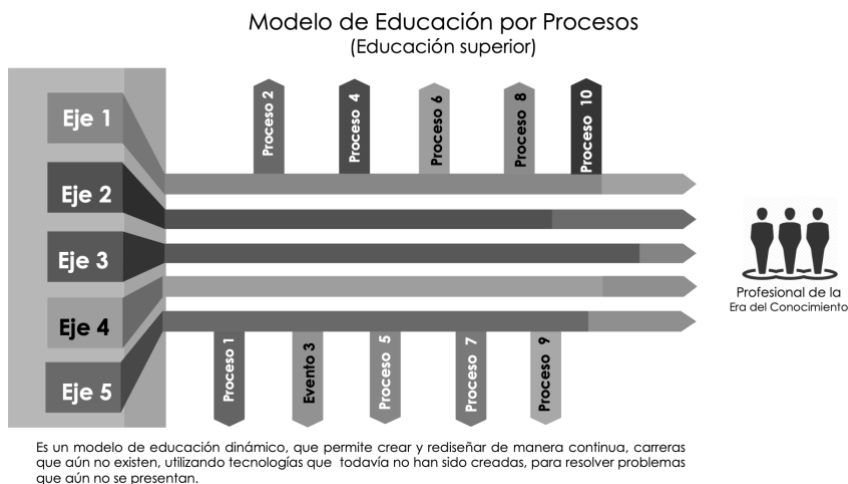


Figura 40: Ejemplo del Modelo de Educación por Procesos.

ESTRUCTURA DE LA UNIVERSIDAD EMPRESARIAL (UE)

El grito de guerra de la UE es: “Somos la universidad más barata del mundo para la empresa y la más cara para el colaborador”.

La UE es muy barata para las empresas porque éstas no pagan:

- Maestros (éstos son los gerentes, mandos medios y los invitados de otras empresas, como proveedores o socios comerciales).
- Edificios (se usan los que ya tiene la empresa).
- Salones de clase (se usan las salas de juntas o los comedores).
- Traslados (todos se conectan por videoconferencia).
- Redes (se usan las que ya se tienen).
- Computadoras (se usan las que ya se poseen).
- Cuadernos (éstos son innecesarios, todo es digital).
- Libros (las consultas se hacen en la red).
- Lápices o plumas (no se usan; todo es digital).

La UE puede ser dirigida en proporción de 1 coordinador por cada 150 integrantes (o más). Lo único que se pudiera pagar es la renta de una plataforma educativa y la videoconferencia.

Es la más cara del mundo para el colaborador porque éste *paga con innovaciones que pueden llegar a valer millones de pesos*; pero no desembolsa un centavo (paga su colegiatura con inteligencia y conocimiento aplicado); de hecho, en los inicios de la implementación de la Empresa del Conocimiento, la gestión de la innovación se da por medio de la UE.

FORMATO SEMIPRESENCIAL A DISTANCIA EDUCATIO UBIQUA

Uno de los elementos del Modelo de Formación por Procesos es el formato denominado Semipresencial a distancia Educatio Ubiqua (en ocasiones sólo Educatio Ubiqua), el cual, es una representación estructurada del aprendizaje a distancia, que permite de forma sincrónica y asíncrona la

179

interacción de docentes, asesores y aprendices. Este formato se compone de: videoconferencia, plataforma educativa, docentes, asesores y aprendices.

La videoconferencia

La parte medular de este formato es la videoconferencia; ésta es una comunicación a distancia entre dos o más personas que pueden verse y oírse a través de la red de internet.

En este formato el *maestro* (gerente, jefe, mando medio o posición similar) se convierte en líder de aprendizaje, y éste se centra en el *aprendiz* (el colaborador). Las actividades que realiza el aprendiz son: recepción, comprensión y asimilación de los contenidos, para que al compararlos con su realidad laboral pueda modificarla continuamente a base de innovaciones discretas (pequeñas) y cuánticas (grandes).

Este formato propone igualmente el aprendizaje constructivista mediante un enfoque dialéctico y de reflexión crítica, promovido por el docente a través de experiencias, cuestionamientos y trabajo colaborativo. Todo ello tiene como telón de fondo el modelo cognitivo de *aprendizaje situado*, de la doctora Frida Díaz Barriga. Se presenta a continuación una imagen tomada de una videoconferencia y plataforma educativa en una clase real.



Figura 41: Clase real con videoconferencia y plataforma educativa (Educatio Ubiqua).

Pirámide del aprendizaje

Otro punto importante en el formato Semipresencial a distancia Educatio Ubiqua, para promover la evolución de las personas y de las áreas, a través de la Universidad Empresarial, es la relación entre el facilitador y los aprendices. Es decir, cómo el aprendizaje está centrado en los procesos, el facilitador debe conocer de preferencia el proceso completo, o por lo menos una parte de este a profundidad. Lo anterior, se ilustra en la Pirámide de aprendizaje, que es un esquema representativo de las configuraciones en la relación facilitador- aprendiz, las cuales pueden ser:

- Formación Externo - Externo (Maestro - Aprendiz). El facilitador es una persona externa a la empresa, puede ser un asesor, investigador, etc. y el colaborador sale de la empresa para tomar los programas.

- Formación Externo - Interno (Maestro - Aprendiz). El facilitador es una persona, que va a la empresa, y enseña al colaborador en salas de capacitación de la empresa.
- Formación Interno - Interno (Líder - Aprendiz). El facilitador es un líder de la empresa, y le enseña al colaborador en salas de capacitación de la compañía.
- Formación Interno - Taller (Líder Aprendiz). El facilitador es un líder de la empresa, que enseña, desde una sala de capacitación, a los equipos de trabajo ubicados en su área laboral (taller).
- Formación Taller - Taller (Líder Aprendiz). El facilitador es un líder de la empresa, que enseña, desde su área de trabajo (taller), a los equipos ubicados en sus respectivas áreas.
- Formación Taller - Taller (Colaboradores - Aprendices). Los facilitadores son los integrantes de un equipo de trabajo, que, desde su taller, enseñan a otros equipos de trabajo, ubicados en sus respectivas áreas.
- Formación Auto catalítica (Investigación pura). El propio aprendiz gestiona su aprendizaje.

Estos niveles son evolutivos, y en todos los casos, se utiliza la videoconferencia, la plataforma y demás elementos del formato.

PIRÁMIDE DEL APRENDIZAJE

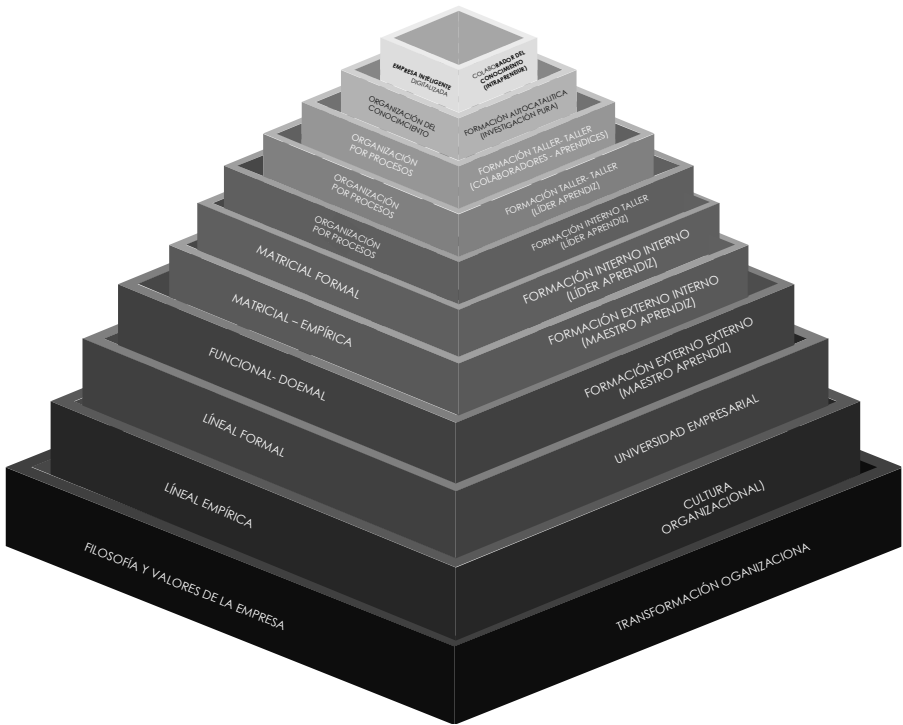


Figura 42: Imagen Pirámide de aprendizaje.

Plataforma Educatio Ubiqua

Es un software en la nube que permite la interacción de los principales actores del formato semipresencial a distancia; cuenta con módulos para facilitar el aprendizaje de los participantes en el proceso de formación. En la plataforma se encuentran materiales de clase, videos, evaluaciones, tareas, foros, herramientas para valuar proyectos, calificaciones en tiempo real, etcétera; así como la información necesaria sobre los

aprendices. Con este formato nadie se mueve de sus lugares de trabajo; la universidad empresarial va hacia ellos.

El rector de la UE

El rector y su equipo son personas que trabajan en las áreas de capital humano de la empresa y a las que se prepara para tal cometido, por lo que no hay que contratar personal adicional. Sus responsabilidades son exactamente las mismas que tiene un rector de una universidad convencional, con la diferencia de que los aprendizajes en la UE:

No se orientan a la autoridad sino al cliente.

No tratan de mejorar los puestos; buscan mejorar los procesos.

No se estructuran por materias; se efectúan por procesos.

No se orientan a las funciones sino a los resultados.

LAS CARRERAS DE LA UE

En la empresa se crean las academias de procesos y las academias directivas; las primeras, están constituidas por los líderes directos de los colaboradores, y las segundas, se estructuran con los principales directivos de la empresa.

Las academias de procesos determinan las carreras y los contenidos a detalle de cada esfuerzo formativo; la academia directiva, simplemente aprueba o desaprueba las carreras y sus contenidos.

¿Cómo se prepara a los maestros?

Los dirigentes que inician la carrera hacia la competitividad deben ser preparados como *directivos ejecutivos*, de acuerdo con los requerimientos de la sociedad del conocimiento. Los primeros maestros de los trabajadores deben ser sus propios jefes, para su preparación es necesario:

1. Integrar a los líderes en un programa de desarrollo directivo impartido por alguna institución educativa externa, donde se les ubica –en el pensamiento y en la acción– en la nueva forma de conducir organizaciones de la sociedad del conocimiento; a la par que se les forma implícitamente como docentes (aprenden a usar videoconferencia, plataformas educativas, realizar programas de estudio, etc. a la vez, que se preparan como ejecutivos de la nueva economía).
2. Dichos líderes se convierten en los primeros maestros de los trabajadores, ya en la UE.

CONSIDERACIONES FINALES DE LA UE

Finalmente, se enlistan algunos de los puntos más relevantes de una UE, cuya oferta debe cubrir realmente a todos los integrantes de la empresa.

Oferta educativa

Partiendo de que la razón de ser de la UE en el corto plazo es apoyar a la empresa a mejorar sus resultados de mercado y finanzas, a través de la mejora en los procesos (innovación). Las materias y/o programas se dividen en dos tipos:

- Materias para la vida: se les llama también materias “blandas” y buscan desarrollar en los colaboradores: valores y actitudes, imprescindibles para trabajar en el mundo moderno.
- Materias para el trabajo: también se les denomina materias “duras” y están orientadas a mejorar los procesos de la empresa, vía desarrollo de conocimientos y habilidades.

El enfoque de las materias señaladas anteriormente es hacia el desarrollo de las competencias de líderes y colaboradores de una economía basada en el conocimiento.

Oficial Profesional

La idea de la UE es formar a los gerentes como directivos ejecutivos, y a los colaboradores como colaboradores del conocimiento. Esto último se logra a través del programa *Oficial Profesional*.

¿Quién es el oficial profesional?

El oficial profesional es un trabajador que está preparado para la vida y el trabajo, ya que es capaz de vender servicios o productos en una empresa, área, departamento o al mercado; ha aprendido a trabajar por procesos completos y domina las habilidades sociales necesarias del individuo educado del siglo XXI, lo cual, le permite acceder a más oportunidades laborales porque ha aprendido a trabajar con un enfoque al cliente y por procesos completos.

A manera de ejemplo se presenta a continuación un Programa de Oficial Profesional (véase figura 43):

Oficial Profesional en logística de servicio al cliente

CICLO ESCOLAR	PARA LA VIDA				PARA EL TRABAJO				PARA LA VIDA				PARA EL TRABAJO				PARA LA VIDA				PARA EL TRABAJO				PARA LA VIDA			
	S	FC	M	AAI	S	CU	M	AAI	S	CU	M	AAI	S	CU	M	AAI	S	CU	M	AAI	S	CU	M	AAI				
	ASIGNATURA				ASIGNATURA				ASIGNATURA				ASIGNATURA				ASIGNATURA				HORAS TOTAL							
	CLAVE				CLAVE				CLAVE				CLAVE				CLAVE				CRÉDITOS							
1	ANTECEDENTE				ANTECEDENTE				ANTECEDENTE				ANTECEDENTE				CRÉDITOS											
	1 1 2 1				1 1 1 1				1 1 1 1				1 1 1 1				9 1 1 4											
	Comunicación Efectiva Oral y Escrita				Operando las tecnologías para la competitividad				Análisis de las actividades que integran un proceso				Resultados operativos de los micronegocios															
	UE-OLSC-01				UE-OLSC-02				UE-OLSC-03				UVSP-OLSC-04															
2	0 6				0 8				0 8				0 8				30											
	1 1 1 1				1 1 2 1				1 1 1 1				1 1 2 1				4 10 4											
	Servicio y atención al cliente				Administración del tiempo en el trabajo				Negociación con clientes				Resultados financieros de los micronegocios															
	UE-OLSC-05				UE-OLSC-06				UE-OLSC-07				UE-OLSC-08															
3	0 8				0 6				0 8				0 6				28											
	1 1 1 1				1 1 1 1				1 1 1 1				1 1 1 1				4 8 4											
	Logística de servicios				Gestión de compras				Informatización				Mejoras a los procesos															
	UE-OLSC-09				UE-OLSC-10				UE-OLSC-11				UE-OLSC-12															
	0 8				0 8				0 8				0 8				32											

Figura 43: Programa de un Oficial Profesional en logística de servicio al cliente.

Así, para el líder que ha decidido emprender la construcción de una Empresa del Conocimiento, la UE es el instrumento más viable para formar a las personas que le ayudarán en sus afanes.

Para concretizar este apartado, la Universidad Empresarial debe lograr el paralelismo entre la capacitación y la operación, dado que, en la inmensa mayoría de las empresas mexicanas, la formación de la gente va por un lado y la cotidianidad del trabajo por otro. Lo anterior, significa que, si no se logra ese paralelismo, sería como tirar el dinero a la basura. Es por ello, que, en la Empresa del Conocimiento, la capacitación debe impactar directamente en los resultados ¿cómo se logra? Realizando innovaciones, es decir, la formación del colaborador está encaminada a mejorar los procesos en los que participa.

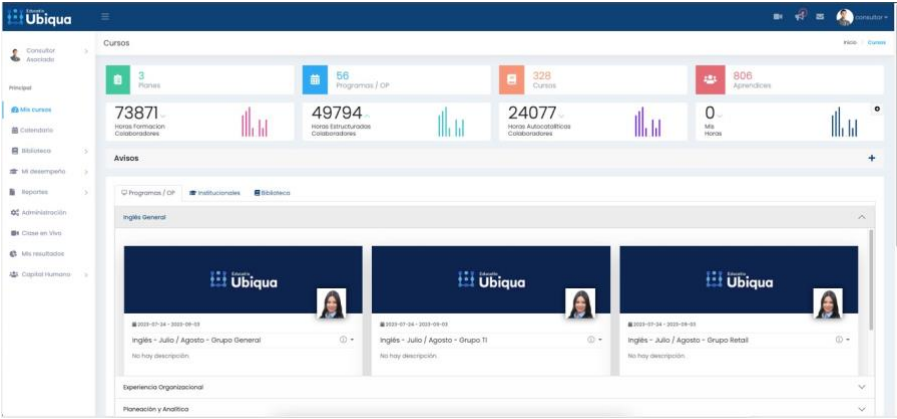


Figura 44: Captura de pantalla con cursos en aprendizaje del idioma inglés.

17. FORMACIÓN DE LOS GERENTES FUNCIONALES COMO DIRECTIVOS EJECUTIVOS

Lograr cosas ordinarias con gente ordinaria, cualquiera lo hace; obtener cosas extraordinarias con gente extraordinaria, es muy caro; lograr cosas extraordinarias con gente ordinaria es tarea de líderes.

ABA

LOS LIDERAZGOS REALES Y ARTIFICIALES

En mi andar por las empresas de todo tipo y tamaño me han quedado claras tres cosas con respecto al liderazgo:

1. Este quehacer simplemente no se practica en la mayoría de las empresas; es decir, en éstas hay jefes, hay administradores, pero no hay líderes.
2. Esta cualidad tiene su mayor valor cuando es vista como *herramienta de trabajo*.
3. Es el detonante de la competitividad de cualquier organización.

En la perspectiva del SEI, el *líder es la persona que es capaz de convertir una visión en metas alcanzables para la gente que lo sigue, por medio de la influencia*. En mi experiencia con cientos de dirigentes, me ha quedado claro, que los menos son líderes y los más son jefes de diferentes niveles.

Por todos lados llegan los avisos de que la conducción caciquil de los grupos humanos es cosa del pasado; sin embargo, la gran mayoría de los gerentes funcionales no quieren modificarla, pues eso significa una

188

alteración; es curioso observar que el gran problema con esta posibilidad de cambio *no está en aceptar lo nuevo, sino en soltar lo viejo*. Vemos a casi todos directivos burócratas y gerentes funcionales hablar de cambios; en lo personal creo que algunos sí quieren hacerlo, pero cuando voltean a ver todos los privilegios que deben dejar a un lado, sufren y, poco a poco, su voluntad de hacer las cosas de manera diferente se va anestesiando, hasta que desaparece.

Liderazgos artificiales

Una de las principales razones de los fracasos en el quehacer empresarial es que muchos de quienes llegan a los altos cargos carecen del liderazgo suficiente para cerrar el ciclo de los resultados.

En el ejercicio del poder, la poca o mucha carga de esta cualidad en los que llegan a una posición con personal a su cargo se desvanece rápidamente, pues se ocupan en aquellas actividades que fortalecen su posición de “jefes”, generando rencores y descontento en los colaboradores y en los clientes; de ese modo, sin advertirlo, se van distanciando de lo que deberían conservar para ser considerados líderes: *los seguidores de buena voluntad*. En la mayoría de los casos, la forma en que los gerentes funcionales imponen su autoridad es a través del terror, es decir, utilizando el poder que la misma estructura piramidal pone en sus manos.

En pocas palabras, cuando se vayan nadie lamentará su ausencia, pues no cuentan con un solo seguidor de buena voluntad, y disponer de estos seguidores es la característica más importante; la que determina si se es líder o no: *Dime cuántos seguidores de buena voluntad tienes y te diré de qué tamaño es tu liderazgo*. Invito a los directivos de cualquier nivel a que hagan este ejercicio: imagínense que en este momento “les piden la bola” —es decir, que se quedan sin el puesto que tienen el día de hoy— porque cayeron de la gracia del “número uno”. ¿Cuántos de sus actuales subordinados se sentirían al borde del suicidio? ¿Cuántos renunciarían como protesta? ¿Cuántos seguirán felicitándolos el día de su cumpleaños? ¿Cuántos les seguirán llevando “gallo” o los seguirán

invitando a desayunar ese día?... ¿100?... ¿30?... ¿10?... ¿1?... ¿0? pues de ese tamaño es su liderazgo.

El liderazgo como herramienta de trabajo

La historia de la humanidad está vinculada con grandes líderes, y desde siempre ha existido un particular interés por determinar las características que deben tener éstos para lograr grandes transformaciones. Cada uno de los líderes del pasado sentaron precedentes en el comercio, el gobierno y la convivencia, precedentes que dieron como resultado la evolución de sus civilizaciones; el liderazgo, es entonces, un medio para gestar resultados. El liderazgo es lo que distingue al que realmente dirige del que sólo “gerentea” o administra.

El liderazgo es útil si se ubica como una *herramienta de trabajo*. Si no hay liderazgo, no hay convocatoria, no se avanza, no hay buen clima laboral, no hay mejoras en el proceso, no hay colaboradores con actitud de servicio y, sobre todo, no hay resultados. Este recurso es muy escaso, porque los directivos lo confunden con el *poder* que les da el puesto. Considerando lo anterior, el líder debe establecer su liderazgo como un medio para gestar un cambio, que se traduzca en beneficios para el cliente, para el colaborador y para la empresa, y debe trabajar con miras a compaginar el *objetivo colectivo* con los objetivos de cada persona que pudiese seguirle.

En la búsqueda del tipo de líder que debe encarnar un buen directivo ejecutivo surge la propuesta del *Líder Magister*, el cual es una persona dedicada a tres actividades básicas: gestión asesoría y desarrollo.

Gestionar: el dirigente moderno debe gestionar los recursos que necesitan sus colaboradores para realizar su trabajo. Por ejemplo, gestionar materiales, herramientas, información, prestaciones, espacios de trabajo, entre otras cosas. No para él, sino para su gente; los beneficios para él llegarán por añadidura.

Asesorar: el directivo no debe llevar a cabo actividades operativas, pero sí estar muy cerca del colaborador que las realiza; debe, por ejemplo,

asesorar en la recepción de documentos, en la autorización de un permiso, en el análisis de un proceso. Para que el verbo asesorar sea realmente útil, debe conjugarse con base en actividades concretas. Por ejemplo, no debe realizar la nómina, pero sí puede asesorar en la realización de la nómina.

Desarrollar: una tercera parte del tiempo de que dispone un directivo que quiera mejorar los servicios al cliente, debe dedicarlo a preparar a la gente que dirige, él directamente o por medio de otras personas. Ésta es una necesidad del liderazgo moderno; si un líder quiere hacer crecer el número de sus seguidores de buena voluntad, no hay mejor manera de lograrlo que asumiendo el papel de mentor.

MEDICIÓN DEL LIDERAZGO

Una vez que se ha establecido la ruta de evolución del dirigente, se debe medir el impacto del liderazgo en la gente. En el SEI esta medición se realiza a través de una herramienta que forma parte de la paquetería de herramientas del Método (*Extensio*) y se llama: Evaluación Colaborador-Líder.

Evaluación Colaborador-Líder: esta herramienta plantea que de forma periódica todos los integrantes de un equipo de trabajo (micronegocio) evalúen a su líder en el Tecné (*software* donde se ubican las herramientas del SEI); esta evaluación es absolutamente anónima, por lo que los evaluadores tienen la seguridad de que sus opiniones no serán rastreadas, y el líder recibe una información por lo general dolorosa, pero real y contundente. Lo anterior, se hace cuidando mucho que el líder nunca sepa quiénes calificaron y si opinan bien o mal. El plan es que todos los liderazgos de la empresa sean evaluados (cada uno en su nivel) a partir de los comentarios que hacen sus colaboradores, y que realicen acciones de seguimiento para mejorar sus resultados, ya que el nivel de liderazgo es uno de los resultados básicos de cada micronegocio y de toda la empresa.

La Evaluación Colaborador – Líder ayuda a:

- Ubicar al directivo; cuando alguien trabaja bajo un esquema de evaluaciones, esta circunstancia suele bajar muchas “rayitas” a su nivel de presunción y soberbia.
- Saber cuáles son los puntos de su liderazgo que debe fortalecer, en cuanto a su relación con sus colaboradores.
- Tomar acciones para mejorar su nivel de liderazgo
- Contar con un equipo humano mejor atendido y, en consecuencia, un cliente mejor servido.
- Armar un fuerte equipo de trabajo, pues la solidez de éste depende en un alto porcentaje de su líder.
- Enfocarse realmente al cliente y no al jefe.
- Lograr mejores resultados, ya que, al contar con gente que lo sigue de buena voluntad, contará con ellos para entregar en tiempo y forma, los servicios que solicita el cliente.
- Lograr los incentivos que se deben otorgar a los mejores directivos de la empresa.

Presento un ejemplo de Evaluación Colaborador a Líder.



Figura 45: Medición del nivel de liderazgo con la herramienta Evaluación Colaborador-Líder.

LA INMERSIÓN CULTURAL DE LOS DIRECTIVOS EN LA NUEVA EMPRESA

Cuando un líder de avanzada llega a una posición directiva, ya desde el arranque de su gestión busca llevar a cabo su programa de trabajo; pero ¡oh sorpresa!, al voltear para todos lados en busca de apoyo se da cuenta de que, en esos menesteres de cambio, está solo. Lo está, porque sus principales colaboradores son leales, cumplidores, etcétera, pero no tienen idea de cómo le pueden ayudar a sacar adelante una *visión* de cambio. Y la razón de ello salta a los ojos: *no están preparados para tales desempeños*.

No están preparados, y no tienen por qué estarlo: toda su vida han trabajado de la manera funcional tradicional, con toda su atención e interés dirigidos al jefe, no al cliente. No sé por qué muchos dirigentes piensan que al llegar al poder van a saber por ciencia infusa cómo trabajar en los nuevos escenarios que demanda la sociedad del conocimiento.

Por lo anterior es necesario integrar a los directivos en programas formativos, para ubicarlos en la nueva forma de dirigir empresas, áreas o departamentos, inmersas en la actual sociedad del conocimiento. Si el empresario o líder realmente desea que su equipo lo apoye en su visión, debe promover, desde el inicio de su gestión, que sus dirigentes se preparen en estos temas, para que se sumen con actitud y aptitud a su visión.

EL PROGRAMA: DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES DEL CONOCIMIENTO

Ante las demandas de la nueva economía, de convertir a los gerentes tradicionales en activos directores de negocio en las empresas y la incertidumbre que hay sobre los temas en los que se deben de preparar estos dirigentes, hemos estructurado la temática que todo directivo debe conocer, para que, ya sea con esta base o con alguna otra que cumpla satisfactoriamente las necesidades de la época actual, puedan tener los dirigentes de las empresas, una guía sobre cómo preparar a sus cuadros directivos para que aumenten las posibilidades del logro la visión de la

empresa. El objetivo de este programa es la formación de los directivos, de cualquier nivel, área, departamento o la empresa completa, para que coadyuven en la *dirección de organizaciones del siglo XXI*, con miras a que ejerzan profesionalmente sus actividades la entidad a su cargo, con un criterio de resultados institucionalizados, presentados periódicamente, y a fin de que generen valor y resultados de manera natural, acorde con los requerimientos de la nueva sociedad del conocimiento.

Se plantea que este esfuerzo formativo debe ser impartido bajo la égida del Modelo de Educación por Procesos; dinamizando así el programa se crean y rediseñan de manera continua los procesos y materias que lo integran, es decir, se prepara a los participantes para resolver problemas que aún no existen, utilizando tecnologías que todavía no han sido creadas.

Este programa se divide en dos partes:

Los procesos: el programa integrado por tres procesos básicos de la dirección de organizaciones, mismos que se estudian de principio a fin durante todo el esfuerzo formativo; y

Áreas de competencia: Son los valores, actitudes, conocimientos y habilidades que tendrá que desarrollar el líder para cumplir los tres procesos y enfrentar las nuevas demandas del mercado de este milenio; esos desafíos se visualizan en horizontes cada vez más cortos. Se han empaquetado siete competencias globales, alrededor de las cuales se plantean “materias” necesarias para lograr el desiderátum de cada suceso.

El programa ofrece una visión global del proceso de dirección y operación, y a la vez de profundiza en materias sustantivas por medio del conocimiento práctico, traducido en herramientas de aplicación directa en el *management*, así como en el aspecto personal de cada participante, con el objeto de que éste desarrolle y fortalezca los valores, actitudes, conocimientos y habilidades que le permitirán coadyuvar en el trasiego de una organización funcional, a una que trabaje en base a los cuatro principios de la Empresa del Conocimiento: trabajar centrado en la persona, basado en los procesos, con enfoque al cliente y criterio de

resultados de negocios. No sólo se busca la adquisición de conocimientos; también, se plantea el dominio de herramientas que ayuden a resolver cualquier situación que se presente durante el ejercicio de sus actividades y que le permitan generar valor y resultados.

En la figura 46 se muestra el programa de formación sugerido.

DIRECTOR DE NEGOCIOS DEL SIGLO XXI

Es una persona que **crea oportunidades** y que **dirige profesionalmente** una empresa o área de ésta, con **criterio de resultados de negocio**. **Institucionalizados**, presentados periódicamente, y **generando riqueza** de manera natural, **acorde a los requerimientos de la Nueva Economía Basada en el Conocimiento**.

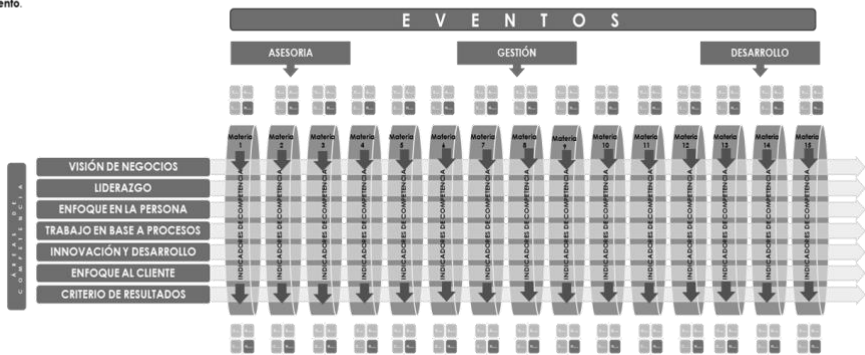


Figura 46: Programa de Dirección de Organizaciones del Conocimiento (los detalles se pueden visualizar en la página web <https://isei.edu.mx>).

Parte 5: Resultados de cierre y conclusión

18. LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA DEL CONOCIMIENTO

LOS ACTORES SUSTANTIVOS SON LA CLAVE DEL ÉXITO

El gran secreto para llevar con éxito la dirección de una empresa es muy simple: mantener contentos a los tres actores sustantivos: **el cliente, el colaborador y el socio**.

En realidad, a un líder se le paga para mantener contentos a estos tres actores. A todas las empresas del mundo que les ha ido mal, les ha pasado que uno de los tres no estuvo contento. De nada sirve mantener contento al cliente y a al colaborador si el socio no lo está; o que dicho colaborador y socio se encuentren felices, si el cliente está a disgusto; o, que el socio y el cliente se encuentren satisfechos, si el colaborador no lo está.

El juego es de tres, y mantener el equilibrio en la satisfacción es la tarea más importante para el líder que dirige un equipo, un área o una empresa. Para lograr tal equilibrio debe generar resultados que satisfagan a cada uno de estos actores.

Cliente. Es cualquier persona considerada como un miembro activo del mercado; es la persona física o moral que compra nuestros productos o servicios.

Colaborador. Constituyen el capital humano de la empresa. A él hay que brindarle un trabajo bien pagado y desarrollo profesional; se trata de que crezcan junto con los éxitos; ésa es la forma en que estarán más contentos.

Socio. Es el actor que más arriesga en la realización de negocios y necesita obtener utilidades razonables para estar contento.

DETERMINACIÓN DE LOS CUADRANTES GENERALES DE RESULTADOS

Cualquier aplicación de mejoras, cambios o transformaciones debe impactar positivamente en los *resultados de la empresa*. En la EC se plantean únicamente nueve (más adelante se verá cuáles son). La idea es que mientras menos sean, más y mejor se puede trabajar en su logro.

Estos nueve resultados generales constituyen el *Ciclo del Negocio Total*; en este ciclo se sigue la lógica (en una ruta efecto-causa) de lo que una empresa requiere para ser competitiva, y se plantea de la siguiente manera:

Para que una empresa pueda ser considerada competitiva, debe serlo en su resultados financieros: liquidez, rentabilidad, solvencia y crecimiento del patrimonio; para lograr buenos resultados financieros es menester que la empresa haya generado ventas, y para que esto ocurra debe contar con una innovación continua en sus procesos, con lo cual se logra que éstos sean efectivos, eficaces y eficientes; a su vez, para conseguir ese nivel en los procesos se necesita capital humano en constante desarrollo —con valores, actitudes, conocimientos y habilidades (VACH) suficientes y un excelente clima organizacional—, lo cual sucede si y, sólo si la organización dispone de líderes (directivos) con un nivel adecuado de *liderazgo de servicio*.

Si lo visualizamos ahora en una ruta causa-efecto, podríamos ver el Ciclo del Negocio Total de la siguiente forma:

Si el empresario cuenta con un equipo de directivos con suficiente liderazgo de servicio, atraerá, retendrá y desarrollará a los mejores colaboradores; si, además, los preparan con el VACH adecuado, éstos realizarán procesos efectivos, eficaces y eficientes, merced a las innovaciones que hagan en dichos procesos; si estos últimos se llevan a

cabo con esas características, se incrementarán las buenas ventas, y si esto ocurre, entonces se estarán generando finanzas sanas.

Se debe evitar al máximo llenarse de indicadores que todo lo enredan, “burocratizando” los resultados críticos; mientras menos sean, mejor. Obviamente hay otros resultados e indicadores que enlazan a éstos, a los que denominamos *Indicadores de Soporte*, y finalmente, *Áreas de Éxito*; sin embargo, insisto en no perder de vista los nueve señalados en el Ciclo del Negocio Total.

LOS RESULTADOS CRÍTICOS DE UNA EMPRESA DEL CONOCIMIENTO

De acuerdo con el Ciclo del Negocio Total, los resultados críticos para alcanzar una Empresa del Conocimiento se dividen en dos tipos:

Resultados de futuro: también se les llama “blandos” o “medios”. Son resultados que ayudan a que se logren los de presente. Los resultados de futuro se ubican en los cuadrantes de equipo humano y procesos, y son: *nivel de liderazgo, nivel de desarrollo del equipo humano, nivel de clima organizacional y número de mejoras a los procesos vía innovaciones.*

Resultados de presente: también se les conoce como “duros” o “fines”. Son los resultados de final-final y se ubican en los cuadrantes de clientes y finanzas; son los siguientes: *ventas, liquidez, rentabilidad, solvencia y crecimiento de patrimonio.*

En la figura 47 se presenta una gráfica que nos ayudará a visualizar los resultados encaminados a lograr una Empresa del Conocimiento.

Ciclo del Negocio Total

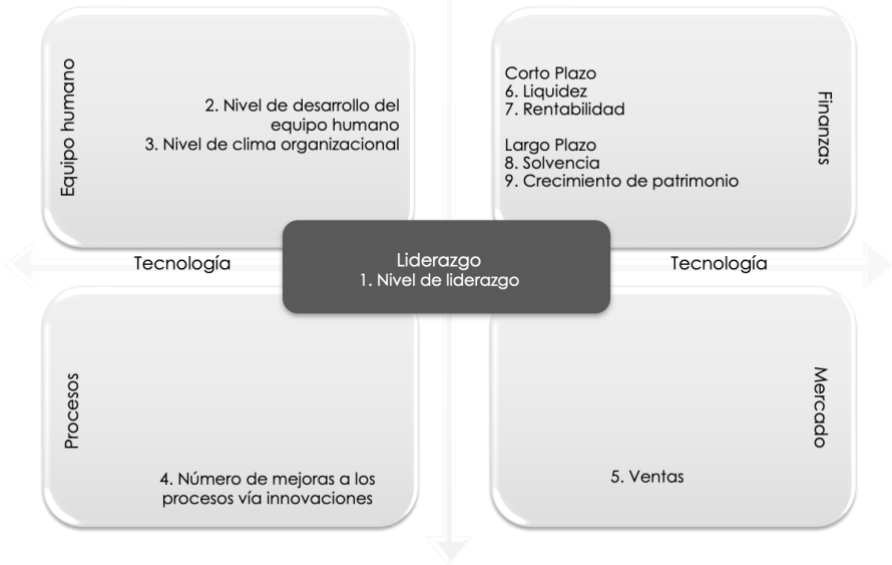


Figura 47: Ciclo del Negocio Total con los resultados que se busca en cada cuadrante.

Justificación de los resultados de futuro y de presente

Nivel de liderazgo

En el management ocurre algo muy triste: de ordinario las personas que integran los equipos no quieren a sus directivos. ¿Por qué? Pues porque éstos las tratan muy mal; nunca las atienden y no les dan servicio; eso debe corregirse, porque el liderazgo no es una cuestión romántica sino una herramienta de trabajo. Cuando la gente rechaza a un directivo no se cumplen los procesos y difícilmente se obtienen resultados.

El típico gerente funcional que hemos tenido hasta ahora es una persona déspota, fría; es una persona que no se preocupa en absoluto por quienes trabajan con él. Yo hasta los retaría preguntándoles: “¿Cuántos nombres con dos apellidos figuran entre sus cinco principales colaboradores?” Se han hecho evaluaciones y los resultados obtenidos

demuestran la pésima opinión que tienen los colaboradores de los gerentes, supervisores, etcétera. Eso es lo primero que tenemos que medir: el *nivel de liderazgo*. Sin un nivel de liderazgo razonablemente aceptable, es inútil hablar de una Empresa del Conocimiento.

Desarrollo del equipo humano

No hay que olvidar que el colaborador es quien lleva a cabo los procesos, la persona que brinda el servicio al cliente. Insistimos en que a este último no le interesa para nada lo que hacen los supervisores, coordinadores o jefes de departamento; le importa, y mucho, lo que hace el colaborador, porque de él y sólo de él emergen los productos y servicios que recibe. Por eso el colaborador debe estar preparado para la vida y para el trabajo; debe ser capaz de modificar su realidad laboral y, con ello, brindar mejor servicio.

Nivel de clima organizacional

En la medida en que una empresa cuente con colaboradores contentos por un buen clima organizacional y porque están preparados en su VACH, crecerán ampliamente las posibilidades de que realicen mejor sus procesos. Para lograr una Empresa del Conocimiento se requiere del buen ánimo que el colaborador tiene con la empresa; con un clima organizacional mediocre, lo anterior es muy complicado.

Mejoras a los procesos vía innovaciones

La competitividad de una empresa se manifiesta directamente en sus procesos; por lo tanto, éstos deben ser:

Efectivos. Esto significa que hagan lo que deben de hacer, que realizan lo que el cliente desea que hagan. ¿Y qué es lo que desea? Lo que le agrega valor.

Efícaces. Esto significa que se haga bien lo que se debe de hacer.

Eficientes. Esto quiere decir que cumplen sus objetivos al menor costo posible. Por lo tanto, se trata de *hacer bien lo que se debe hacer, al menor costo posible.*

La fórmula de la competitividad en la Empresa del Conocimiento se puede plantear así:

Competitividad = efectividad + eficacia + eficiencia.

Visto de otra manera: más efectividad, más eficacia y menos costo.

Las innovaciones

La mejor manera de indagar si se está mejorando o no un proceso, es mediante las innovaciones; tan simple como esto: si se está innovando, se está mejorando el proceso; si no se está innovando, sencillamente tenemos un proceso estático. Con las innovaciones, se puede medir el avance en la mejora de los procesos.

Ventas

Este indicador es muy fácil de medir, de hecho, todas las empresas lo hacen, se ha avanzado mucho en ello. De manera complementaria es conveniente definir indicadores y evaluaciones al cliente externo, aunque el mejor indicador es la venta en sí misma.

Finanzas - Corto Plazo:

Liquidez

La liquidez es la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones financieras de corto plazo.

Rentabilidad

Es el rendimiento que reciben los socios por cada peso invertido que tienen en la empresa.

Es más urgente que la empresa sea líquida, en el corto plazo, pero es más importante que sea rentable.

Finanzas - Mediano Plazo:

Solvencia

Significa la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones financieras de mediano plazo; mide cuántos centavos se deben por cada peso invertido en activos.

Crecimiento de patrimonio

Representa la riqueza que se generó de un periodo a otro por parte de la empresa.

A estos nueve objetivos, en el Sistema Empresa Inteligente, se les denomina Objetivos de Final-Final; aquí y en cualquier parte del mundo quien tenga buenos números en estos objetivos logrará, sin lugar a duda, una empresa exitosa.

ESPEJEO DE LOS RESULTADOS EMPRESA-MICRONEGOCIO

En otro capítulo se expuso el tema de los micronegocios. Se planteó que cada área se “desbarata” en unidades de trabajo que atienden de principio a fin solicitudes de los clientes internos o externos.

Existen micronegocios sustantivos (los que atienden directamente solicitudes del cliente externo) y de apoyo (los que atienden solicitudes del cliente interno). Uno de los principios de los micronegocios es el trabajo *con base en resultados de negocio*. Estos resultados son los mismos que

solicita toda la empresa; es decir: en estas pequeñas unidades de servicio se “espejean” los logros de la empresa, por lo que sus resultados son: nivel de *liderazgo*, nivel de *desarrollo del equipo humano*, nivel de clima organizacional, número de *mejoras a los procesos vía innovaciones*, *ventas*, *liquidez*, *rentabilidad*, *solvencia* y *crecimiento de patrimonio*.

La idea es que los resultados que se planteen en la dirección de la empresa, es decir, Equipo Fáctico, sean exactamente los mismos por los que peleen todos los micronegocios de la organización; ello garantiza que se trabaje en plataforma y en la misma dirección. Con lo anterior se logra que los micronegocios se acerquen mucho a la dirección general, en su esfuerzo por cumplir con los objetivos empresariales.

Los resultados de cada micronegocio son, como ya se dijo, colectivos; es decir: los cumplen todos sus integrantes y son exactamente los mismos que plantea la empresa en su totalidad.

A continuación, se presenta una gráfica que ilustra cómo se “espejean” los resultados de la empresa en cada micronegocio.

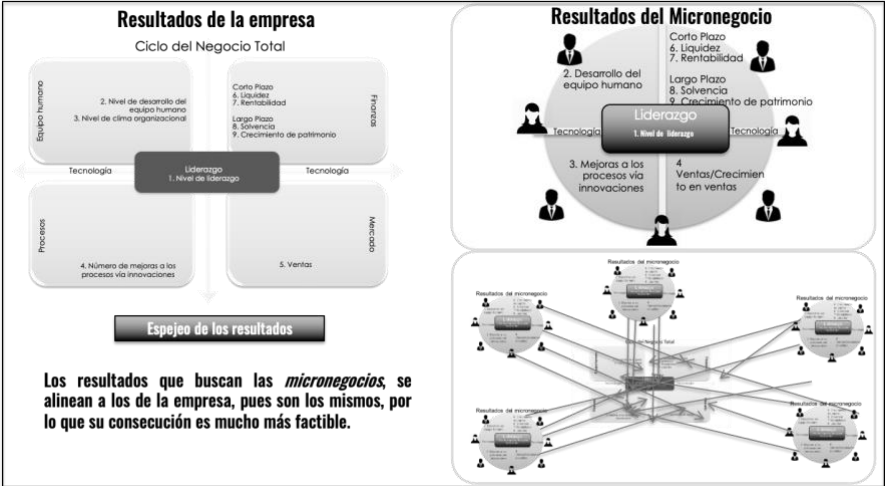


Figura 48: Cada micronegocio busca los mismos resultados que la empresa en su totalidad.

Como se puede apreciar en la imagen, la idea es que cada micronegocio luche por la obtención de sus resultados y, de manera automática

contribuya al logro de los resultados generales de la empresa. Con lo anterior, el cumplimiento de la visión se facilita enormemente.

19. LA TRASCENDENCIA DE UNA EMPRESA

LO MÁS SUBLIME QUE UN HOMBRE PUEDE HACER POR OTRO HOMBRE, ES
AYUDARLO A AUTODESARROLLARSE ABA

LA POSIBILIDAD DE TRASCENDER PARA EL LÍDER

Cuando los líderes ya han logrado establecer empresas que perduran, surge la necesidad natural de la trascendencia.

La trascendencia más valiosa para un dirigente es hacerlo en las personas que lo rodean, y esto es posible ayudándoles a que incrementen su valor como personas y como profesionales.

En uno de mis trabajos como estudiante para obtener un grado académico, descubrí que lo que más aprecian los dirigentes en el retiro es haber ayudado a quienes trabajaron con ellos en su desarrollo; esto es lo que queda al final del camino en la carrera de un buen líder: el aprecio de la gente que lo acompañó en sus aventuras empresariales.

DIRECCIÓN TRASCENDENTE

Dirección Trascendente es dirigir una empresa en base a una *misión* y siguiendo una *visión*, con la *participación de toda la gente*.

Se llama Dirección Trascendente (DT), porque el esfuerzo directivo no sólo está orientado a lograr resultados, sino a que su obra perdure 10, 20, 50 años o más, trascendiendo inclusive, a otras generaciones.

Esta herramienta de trabajo constituye la mejor manera de que el líder extienda sus anhelos, sus ideas y sus hechos a través de los años y de las épocas en una empresa; pero debe quedar claro, que cualquier esfuerzo para trabajar el futuro de las organizaciones de la sociedad del conocimiento debe partir de una plataforma humana activa, que sólo una dirección dinámica planteada por un líder puede llevar a cabo.

Este tipo de conducción de la empresa la realiza el líder deseoso de que su obra empresarial trascienda su existencia física; es la dirección con la que este personaje pretende llevar sus acciones *más allá de una generación*.

Las señales de la dirección

Hay tres elementos que nos indican que estamos dirigiendo y no sólo administrando una empresa:

Filosofía: la dirección de un líder apunta de manera total a generar productos y servicios que satisfagan las necesidades del cliente.

Enfoque: todas las actividades están dirigidas hacia el logro de la *misión-visión* de la organización.

Estructura: se trabaja con una estructura operativa paralela a la funcional. Dicha estructura debe ser flexible para que pueda ser rediseñada continuamente de acuerdo con las señales del mercado.

Pensamiento, visión y tipo de dirección

En la medida en que se va madurando en la dirección de organizaciones, se va dando un escalamiento que podemos plantear en la siguiente imagen.

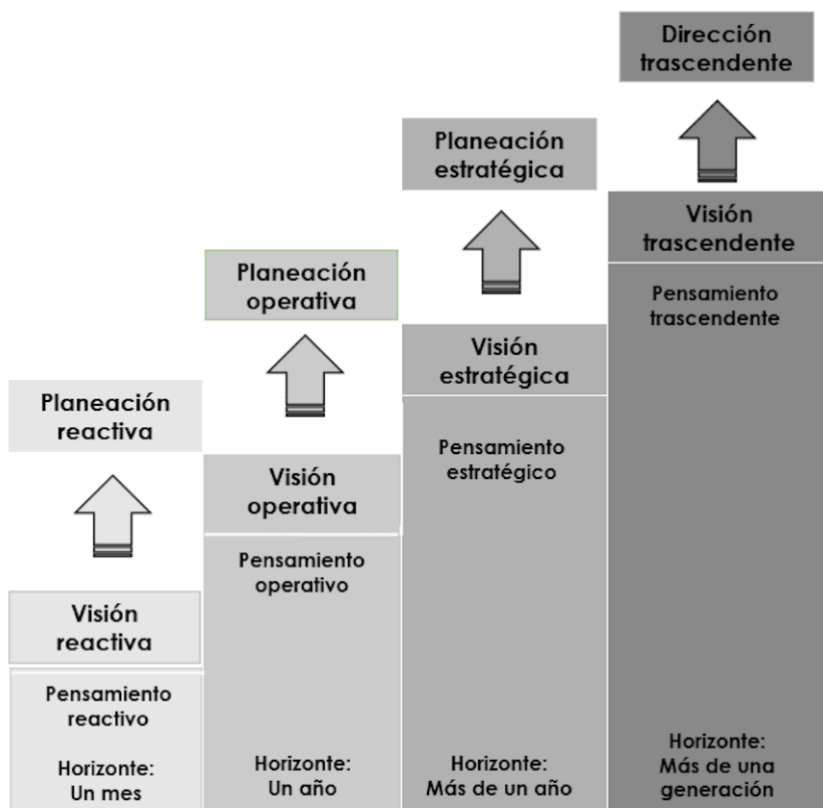


Figura 49: Esquema que muestra la relación entre el tipo de pensamiento, tipo de visión y tipo de dirección.

Objetivo de la dirección trascendente

El objetivo de la dirección trascendente es *alinear todas y cada una de las actividades que los integrantes de la organización realizan hacia el logro de la visión, dentro del marco de la misión y de sus valores incuestionables, todo ello regido por una estrategia madre, con la participación de todos los integrantes de la organización.*

Este objetivo contrasta con la ejecución de los planes de los gerentes de metas mensuales para ciertas áreas o departamentos. Éstos anuncian sus objetivos y metas ignorando floridamente a todos y cada uno de los líderes y colaboradores que integran su empresa, como si ellos solos fueran capaces de llevar a cabo las acciones que plantean. Por eso los colaboradores no siguen a sus directivos; por eso no comparten objetivos; por eso los dejan solos en los grandes momentos...

Elementos sustantivos de la dirección trascendente

La dirección trascendente tiene tres grandes componentes: *misión* (para qué existe la empresa), *visión* (hacia dónde vamos con el líder) y *participación de toda la gente* (que cada uno de los integrantes de la organización se sienta incluido).

Dirección Trascendente: la herramienta

Como todos los elementos que componen el Sistema Empresa Inteligente, la DT también está contenida en una herramienta que hace posible su seguimiento puntual y continuo.

Dirección Trascendente en software Tecné



Figura 50: Diagrama de la herramienta Dirección Trascendente en el software Tecné.

La herramienta de la DT recoge todo el esfuerzo de valor hacia el cliente, traducido en la misión de la empresa; la malla de resultados en tiempo real, desde la visión hasta la última área de éxito individual (KPI), y todo el quehacer operativo de cada una de las personas que integran la empresa, orientado hacia el logro de los fines que le son propios a la organización.

Otros componentes de la Dirección Trascendente

- Un liderazgo de servicio a toda prueba. En la actividad de los principales directivos debe haber congruencia entre lo que dicen en su *misión* y su *visión* y lo que hacen en la realidad.
- Un trabajo con base en valores incuestionables básicos (honestidad, responsabilidad y compromiso).

- Una poderosa estructura informativa al servicio de los procesos vitales y que permita contar con información en línea para tomar decisiones en tiempo real.
- Una mística de trabajo que trascienda los quehaceres laborales, en la búsqueda del sentido del logro y de la trascendencia humana.

La Dirección Trascendente es patrimonio de verdaderos líderes que tienen una necesidad real de trascender; líderes que ponen a la gente por encima de todo; líderes que ven en su actividad una oportunidad histórica de servir a México. La Dirección Trascendente no es para jefes que han recibido el poder por accidente o como favor, para administradores que no ven más allá de sus quincenas; no es para jefes que no poseen una sola célula de grandeza ni en sus pensamientos ni en sus obras.

Dirigir con base en esta herramienta permite que todos los esfuerzos que realizan las diferentes áreas de la organización finalmente se unan en un destino común, marcado por la *misión*; significa que los objetivos traducidos en indicadores son una métrica que muestra si vamos bien y llevamos el paso adecuado, en la búsqueda de ese ser que se ha perdido en las organizaciones modernas.

Trabajar planes con base en este tipo de dirección plantea la posibilidad de que la obra empresarial tenga continuidad a través de las generaciones.

20. CONCLUSIÓN

Después de más de dos décadas de crear, dirigir y asesorar empresas de todo tipo, y de sintetizar el quehacer de la dirección de negocios, desde la óptica de muchos pensadores del tema, a manera de conclusión para construir una Empresa del Conocimiento, planteo el siguiente hilo conductor.

1. Liderazgos capaces de crear equipos de trabajo altamente innovadores.

Queda claro que, como lo mencionaba en mi primera obra de Empresa Inteligente en el año 2005: en una economía basada en el conocimiento, la innovación ya no es un asunto de elección, lo es de supervivencia.

Atraer, desarrollar y retener talento innovador, se convierte en una de las actividades más importante de un dirigente que quiera estar al frente de una empresa competitiva; parte importante de la fórmula de la Empresa del Conocimiento es: formar capital humano, para que éste forme capital económico.

Se trata de “desbaratar” toda la empresa, tanto áreas operativas como corporativa o de apoyo, en pequeñas unidades de negocio (micronegocios) que funcionen en forma de red interna en la empresa, donde cada uno se mide en base a resultados de negocio; micronegocios, cuya rentabilidad depende de la capacidad y velocidad para innovar.

2. El cambio no es de estrategia; es cultural

Si sintetizamos la cultura de la inmensa mayoría de las empresas actuales, podemos decir que se parecen mucho a los cementerios. Lo anterior, porque en ellas, nadie discute, no se propone nada, se hace lo que el jefe dice y son lentas y torpes, con una mínima capacidad de respuesta.

La Empresa del Conocimiento no sólo busca cambiar esta cultura tradicional; también la mide: mide, el arraigo de la filosofía y valores, el avance del trabajo por procesos, la experiencia del colaborador, el ADN innovador de la empresa, el trabajo por resultados de negocio, la fuerza del liderazgo, la solidez de los equipos de trabajo, la socialización de la empresa, entre otros.

¿En tu empresa se tiene y se mide de manera tangible la nueva cultura organizacional que se requiere?

3. Dar tiempo y espacios para la innovación de manera sistemática

La innovación es una de las palabras más leídas, escritas y dichas en el argot empresarial, sin embargo, cuando se visita a las empresas, es muy poca o nula su existencia en el mundo real de las organizaciones. En la Empresa del Conocimiento, nos queda claro que la innovación es un asunto de método; se ha generado una verdadera explosión de innovación en las empresas que han aplicado dicho método, que involucra a todos los integrantes de la empresa, no sólo a los jefes.

Es importante proporcionar un tiempo adecuado para dar seguimiento a la innovación; en la Empresa del Conocimiento se plantea la Reunión, como una poderosa herramienta para proponer, debatir y revisar el cumplimiento del avance de la dirección trascendente (planeación estratégica) y la innovación que se está generando.

¿Cuántas innovaciones realizaron los colaboradores más operativos de tu empresa, el año pasado...el mes anterior?

4. Un microcosmos de pequeños negocios en la empresa

Uno de los retos más importantes que tiene el líder del siglo XXI es incrementar la masa crítica de dolientes en la organización. De manera ascendente, lo anterior se logra compartiendo: la responsabilidad, las utilidades y la propiedad; dado que, en México,

son muy pocas las empresas que están dispuestas a compartir la propiedad, se puede aspirar a hacerlo con la utilidad, vía resultados de negocio.

Está claro que, a nadie le gusta perder, y menos, perder dinero. En la Empresa del Conocimiento se trata de que los equipos de trabajo (micronegocios) logren resultados de negocio en conjunto, es decir, todos ganan o todos pierden, y las recompensas (incentivos) deben ser grupales.

¿Si el día de hoy le va mal a tu empresa, cuántos líderes y colaboradores “no podrían dormir de la preocupación”?

5. Desarrollo constante

El desiderátum de una Empresa del Conocimiento es convertirse en una empresa que aprende e innova; desde luego que es importante que la gente que trabaja en ella lo haga, pero eso es un medio, no un fin; en el final final, se trata de que, en el ADN de la empresa, esté el aprendizaje y la innovación.

Al nuevo colaborador de la empresa se le debe aclarar que va a integrarse a un sitio, donde no hay días iguales, donde la investigación, la curiosidad, el aprendizaje y la innovación son los insumos más importantes en la generación del producto o servicio que vende la empresa a sus clientes.

Los aprendizajes deben darse en todas las direcciones, sin embargo, es de vital importancia lograr el aprendizaje horizontal, es decir, aprender de sus pares: de otras personas y otros equipos de trabajo. Para hacer posible lo anterior, la Empresa del Conocimiento cuenta con una plataforma de gestión total, en la que se genera un microcosmos que permite la generación, estructuración y difusión del conocimiento de manera orgánica.

¿Cuenta tu empresa, de manera sistemática, con los mecanismos internos de formación y estructuración del conocimiento alineados a la operación y a la estrategia del negocio?

6. Redefinir el concepto del empleo

La seguridad en el empleo de la nueva empresa, debe estar basado en dos elementos: potencial y resultados, lo primero está asociado con el desarrollo del colaborador y genera futuro para él y para la empresa; por su parte, los resultados están asociados con el presente laboral de ambos.

La empleabilidad sustituye al concepto del empleo: empleable, es aquél colaborador que da resultados de negocio en el presente y que sus valores, actitudes, conocimientos y habilidades (VACH), le permiten estar modificando continuamente su realidad laboral detonada por las señales del mercado.

¿En tu empresa, se están preparando colaboradores cada vez más empleables?

7. Trabajar en base a debates y acuerdos

La evolución natural de una empresa de la nueva economía es lograr que sus integrantes participen, innoven y solucionen; lo anterior, es posible si y sólo si, la empresa está socializada. Una empresa socializada es aquella que ha logrado una dinámica de trabajo efectiva, eficaz y eficiente, a partir de los continuos debates y acuerdos que realizan todos sus integrantes en reuniones periódicas y permanentes que logran una fuerte cohesión entre sus integrantes.

¿En tu empresa se realizan periódicamente reuniones en todos los niveles y son dirigidas por los colaboradores, no por los líderes?

Conclusión.

Hace más de dos décadas, cuando hablábamos de las nuevas tendencias, era algo que aún no se materializaba, incluso, en mi primer libro del 2005, aún estaba en duda si la nueva Economía Basada en el Conocimiento era una moda o una tendencia, hoy está claro que es una tendencia que llegó para quedarse. Por lo tanto, trabajar o no con los principios de la empresa de la nueva Economía Basada en el Conocimiento es todavía un asunto de elección; muy pronto, cuando llegue la verdadera competencia de afuera, no lo será.

La revolución tecnológica y del conocimiento está cuestionando todas las formas de hacer negocios que, hasta hace poco tiempo, daban buenos resultados.

Los líderes del siglo XXI deben: primero, aprender la nueva fórmula de los negocios, y segundo, buscar la manera de transformar sus empresas de acuerdo con las nuevas reglas del juego.

Este libro contiene una síntesis de las herramientas más importantes del Sistema Empresa Inteligente, si deseas conocer cómo aplicarlas, consulta la página web www.empresainteligente.com/libro ahí encontrarás información valiosa para el desarrollo de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Azuara, Leandro, *Sociología*, Porrúa, 2008.
- Basurto, Anibal, “La revolución del conocimiento”, en *El imparcial*, 1997.
- , *Macrotendencias. Diez nuevas orientaciones que están transformando nuestras vidas*, Mitre, Barcelona, 1983.
- , *Sistema Empresa Inteligente. Una propuesta al mundo sobre cómo debe ser la empresa de la era del conocimiento*, Empresa Inteligente, México, 2005.
- Delgado, Gloria, *Historia de México. Proceso de gestación de un pueblo*, vol. I, Prentice Hall, México, 2002.
- Instituto Mexicano para la Competitividad, “Índices de Competitividad Internacional”, en <http://www.mexicocompetitivo.economia.gob.mx/indices-de-competitividad/instituto-mexicano-para-la-competitividad>.
- Kaplan, Robert, y David Norton, *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*, Harvard Business School, Boston, 1996.
- Ortega y Gasset, José, *La rebelión de las masas*, Espasa-Calpe Mexicana, México, 1937.
- Naisbitt, John, y Patricia Aburdene, *Megatendencias 2000. Diez nuevos rumbos para los años 90*, Norma, Bogotá, 1990.
- Rand, Ayn, *La rebelión de Atlas*, Grito Sagrado, 2005.
- Real Academia Española, *Diccionario de la lengua española*, en <http://dle.rae.es/?id=H3y8Ijj|H3yay0R>, (s/f).
- World Economic Forum, *The Global Competitiveness Report 2014–2015*, en http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf, 2014.