



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO

---

---

## PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN INGENIERIA

FACULTAD DE INGENIERIA

### MODELO DE GESTIÓN PARA EL DESARROLLO HUMANO-EMPRESARIAL

## T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

**MAESTRO EN INGENIERIA**  
ORIENTACIÓN EN INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES

P R E S E N T A:  
**RAQUEL RUIZ ANGELES**

TUTOR:  
DRA. IDALIA FLORES DE LA MOTA

2006



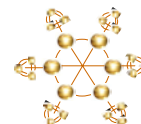
## ★ Agradecimientos

A Dios por la oportunidad de encontrar el vehículo para dar algo valioso de mí mientras aprendo a ser mejor cada día.

A la UNAM por albergar a libres pensadores y darnos las herramientas para salir al mundo.

Al Dr. Sergio Fuentes Maya porque fue el que me mostró que los talentos ocultos existen y me dio la oportunidad de desarrollarlos.

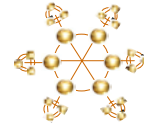
A Antonio Dalhaus por darme la oportunidad y acompañarme con su alegría en el proceso de cambio de paradigmas.



## INDICE

Introducción.....	3
1. Marco teórico	
1.1 Los modelos de gestión	
1.1.1 Los modelos organizacionales.....	4
1.1.2 Alcance de los modelos de gestión organizacionales.....	5
1.2 Paradigmas de gestión	
1.2.1 Paradigma pragmático.....	6
1.2.2 Paradigma técnico.....	9
1.2.3 Paradigma teórico.....	12
1.3 Modelos interdisciplinarios	
1.3.1 Control como elemento generador de valor.....	18
1.3.2 Intangibles como generadores de valor.....	23
1.3.3 Las personas como generadoras de valor.....	28
2. Modelo de Gestión para el Desarrollo Humano-Empresarial	
2.1 Estructura del modelo	
2.1.1 Variables.....	32
2.1.2 Requerimientos iniciales.....	34
2.2 Elementos y niveles	
2.2.1 Elementos.....	35
2.2.2 Niveles.....	36
2.3 Implementación del modelo	
2.3.1 Fases de implementación.....	38
3. Estudio de caso	
3.1 Creación del futuro de la empresa	
3.1.1 Estructura del sistema.....	41
3.1.2 Antecedentes.....	42
3.1.3 Estado deseado.....	43
3.2 Filosofía	
3.2.1 Misión y Visión.....	44
3.2.2 Valores.....	44
3.3 Diagnóstico	
3.3.1 Elementos.....	46
3.3.2 Propuesta general.....	48
3.4 Estrategia	
3.4.1 Visión prospectiva.....	48
3.4.2 Estrategia maestra.....	49
3.5 Alinear	
3.5.1 Elementos, herramientas y objetivos.....	50
3.5.2 Acciones.....	52
3.6 Aprendizaje	
3.6.1 Monitoreo.....	53
3.6.2 Retroalimentación.....	53
Conclusiones.....	63
Anexos	
El concepto 'Valor'.....	65
Los Valores Humanos.....	69
El concepto 'Riqueza'.....	72
Referencias.....	76

# Modelo



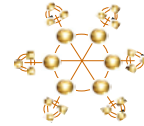
---

## OBJETIVO

## Modelo

Proponer un Modelo de Gestión Organizacional que colabore al crecimiento de la empresa y de sus colaboradores mediante el paradigma multidimensional de sistemas y valores humanos.





---

## INTRODUCCIÓN

# Modelo

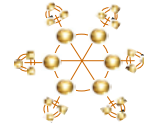
La concepción de Generar Valor en la empresa ha estado ampliándose ya no se centra en obtener únicamente utilidades como buscaban los modelos tradicionales, ahora la verdadera fuente de Generación de Valor radica en las personas que integran una organización. De modo que mi propuesta de Modelo de Gestión pretende ser una herramienta que permita a las organizaciones colaborar en el desarrollo de los individuos que interactúan con ellas como Seres inteligentes, independientes y responsables de su papel social a la vez que dichos beneficios intangibles se transforman en beneficios económicos para la organización que los provee.

En el primer capítulo hago un comparativo de las diferentes visiones disciplinarias que abordan a la empresa como ente de estudio con la finalidad de analizar, comparar y comprender la mecánica de su funcionamiento. A este respecto los modelos Pragmáticos que actúan en niveles funcional y operativo son muy puntuales en sus objetivos, por lo que se requiere utilizar varios de ellos en conjunto para tener una amplitud del comportamiento del sistema. Por otra parte, los modelos Tácticos se enfocan en optimizar los resultados de los procesos, no obstante dejan fuera algunas variables externas que afectan indirectamente en las decisiones empresariales. Los modelos Teóricos a nivel explicativo se enfocan en la repercusión del ambiente económico-social sobre la organización dejando un vacío entre la práctica y la teoría. Finalmente los modelos interdisciplinarios pretenden llenar ese hueco con lo que se denomina estrategia, donde una persona capacitada liderea un proyecto para ajustar a la organización en lo último desarrollado en teoría de gestión empresarial.

En esta era en donde el conocimiento está al alcance de un mayor número de personas en cantidad y calidad, el deseo interno de desarrollo de los individuos los lleva a buscar sus beneficios en vez de adaptarse a un sistema impuesto. Las empresas requieren de un sistema de gestión cuya estrategia esté enfocada en alinear los intereses organizacionales con los intereses individuales de manera armónica y benéfica para ambas partes, un modelo que no sea impuesto sino desarrollado desde adentro del sistema con los implicados, propuesta contenida en el segundo capítulo.

El tercer capítulo es el estudio de caso donde aplico por primera vez el modelo. La finalidad es presentar los resultados obtenidos para comprobar la hipótesis de que si las organizaciones amplían su visión al enfoque sistémico y se rigen por valores, obtendrán crecimiento cada vez que sus colaboradores se desarrollen como seres individuales.





## 1. MARCO TEORICO

### OBJETIVOS:

- Conocer la utilidad de los modelos de gestión para la toma de decisiones empresariales.
- Conocer los enfoques tradicionales que se tienen de la empresa a partir de los paradigmas de las distintas disciplinas que la estudian.
- Presentar esquemas generales de modelos de gestión presentados por las diferentes disciplinas que estudian la organización.

# Modelo

### 1.1 Los Modelos de Gestión

#### 1.1.1 Los modelos organizacionales

Se utiliza ampliamente el término de *modelos* para describir una amplia variedad de métodos analíticos que tienen por finalidad representar e intentar reproducir los procesos organizacionales expresándolos en términos numéricos. Al emplear cualquier modelo lo que se pretende es construir una representación del mundo real con fines de experimentación. Suele denominárseles modelos matemáticos porque representan al mundo a través de una serie de ecuaciones.

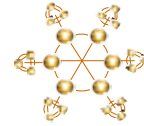
Los análisis organizacionales no tienen un nivel matemático tan elevado como en otros campos, sin embargo la complejidad de sus elementos hace necesario que se incluyan técnicas cualitativas como complemento, de modo que los modelos organizacionales buscan objetivos múltiples como los que a continuación se mencionan:

- Combinan información financiera y no financiera  
Un mismo modelo puede brindar plataforma de estudio para cuestiones técnicas, como la eficiencia de la maquinaria; cuestiones económicas, como la repercusión de la competencia en los precios; y cuestiones financieras, como el costo de financiamiento o la depreciación de activos.
- Permiten apreciar la repercusión del cambio de una variable sobre los resultados  
Pueden generarse escenarios múltiples, de manera facilita la valuación de efectos monetarios sobre el cambio independiente o combinado de una o varias variables del modelo.
- Hacen pensar  
La mayoría de las empresas tienen una orientación financiera, de manera que al ver representada una situación en términos monetarios, permite visualizar mejor las ideas y sus efectos en términos cualitativos.
- Permiten evaluar la magnitud de los requisitos en función de supuestos  
Sobre las bases en que se construye el modelo, como inversiones, tasa de crecimiento de ventas o nivel financiamiento, se puede cuantificar los efectos a un periodo de tiempo determinado.

Los modelos de organizacionales producen dos tipos de resultados:

- Comportamiento del sistema





El modelo refleja las relaciones entre variables y los flujos de dinero en la empresa. Estos resultados se expresan en términos cuantitativos que permiten observar a los tomadores de decisiones la dinámica de la empresa.

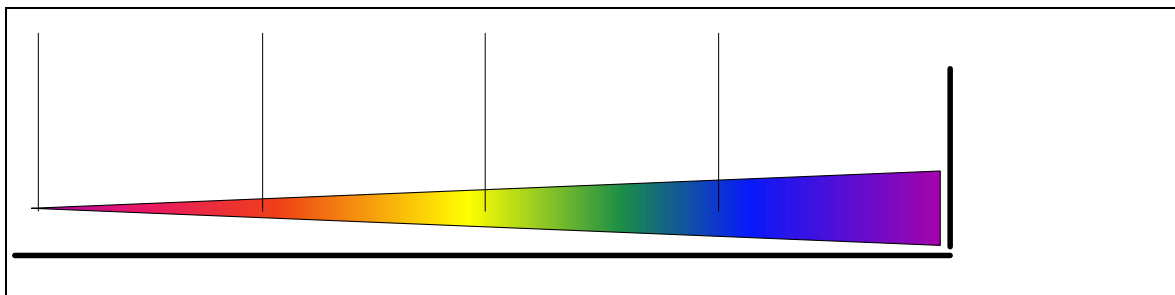
- Estado del sistema

Una vez conociendo al sistema la segunda etapa es la de valorarla. Lo cual se hace por medio de indicadores específicos para los rubros que se quieran analizar en específico.

# Modelo

## 1.1.2 Alcance de los modelos de gestión organizacionales

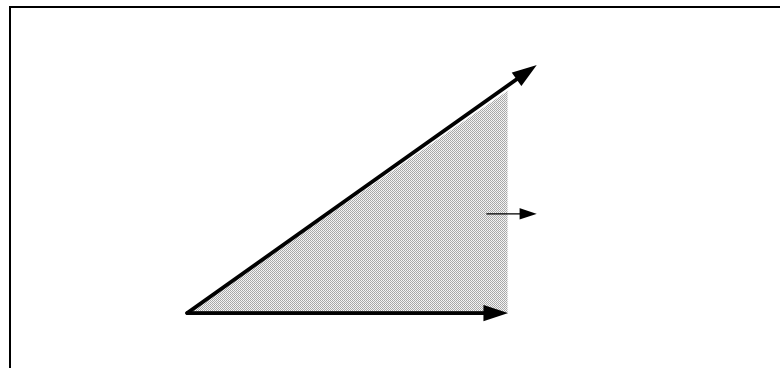
El nivel de exactitud para representar la realidad define el nivel de complejidad del modelo. El cual es definido por los objetivos y el tiempo de respuesta que se desee, como lo esquematiza la figura.

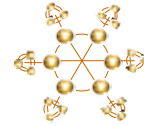


*Objetivos del modelo vs. Complejidad*

Para escoger el modelo sobre el que se trabajará, lo primero es determinar el objetivo que se persigue y analizar las bases sobre las que trabajan las propuestas a elegir. También es importante saber el tipo de información de entrada que requiere cada propuesta y si la empresa cuenta con ella. Finalmente se debe determinar el nivel de exactitud que requiere la decisión, porque a mayor trascendencia de la misma, el modelo debe brindar bases más específicas pero también contar con una visión más amplia de la empresa.

Las estrategias son las encargadas de llevar a la organización al logro de la Visión y la Misión planteada. Están relacionadas con la habilidad de ver hacia fuera y hacia adelante, crear ideas compartidas entre diferentes lógicas de acción y fomentar transformaciones organizacionales. Los modelos de gestión se encargan de administrar a la organización de manera integral y alineada a una estrategia establecida.



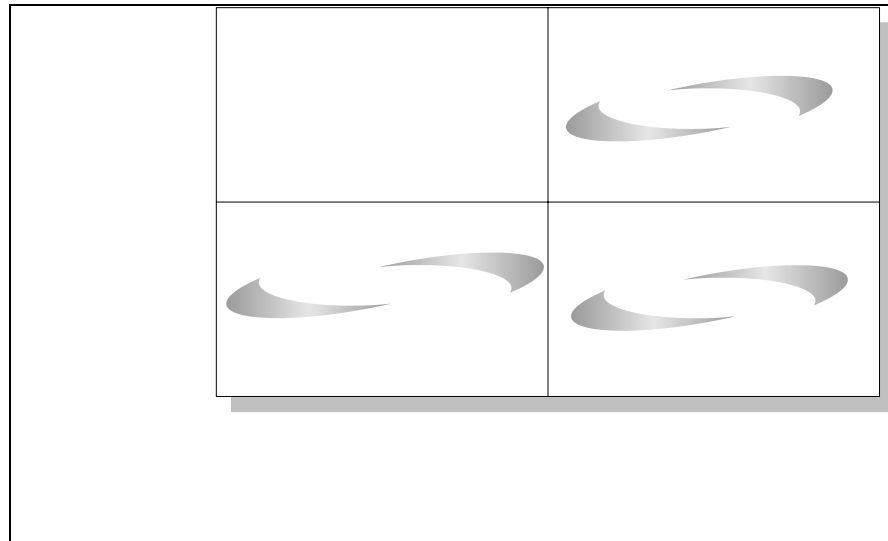


A continuación se analizarán los planteamientos de los modelos organizacionales que han sido comúnmente utilizados dentro de los diferentes paradigmas disciplinarios y como al tener organizaciones con mayor grado de complejidad se ha hecho necesaria la participación multidisciplinaria al crear modelos más complejos que abarquen no solamente dar información y optimizar el uso de recursos, sino que se acerquen a colaborar en la gestión estratégica de la empresa.

# Modelo

## 1.2 Paradigmas de gestión

La empresa, sus objetivos y sus funciones han sido tratados desde diferentes puntos de vista, dependiendo de la visión del mundo del responsable de guiar la empresa. Así, surgen paradigmas de los planteamientos con que se investiga, maneja y mide el desempeño de la misma. Estos planteamientos se han asociado en gran medida a los diversos grupos de personas que participan: contadores, economistas, ingenieros, consultores, directores generales, estrategas e investigadores. La Figura agrupa las posturas de estos.



Posturas de las áreas de estudio<sup>1</sup>

### 1.2.1 Paradigma Pragmático

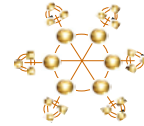
Debido a que el manejo de una empresa exige conocimientos de contabilidad y de administración, los altos cargos empresariales generalmente han sido ocupados por estas disciplinas, son los primeros en formular *su visión de la empresa*.

- *Contabilidad*

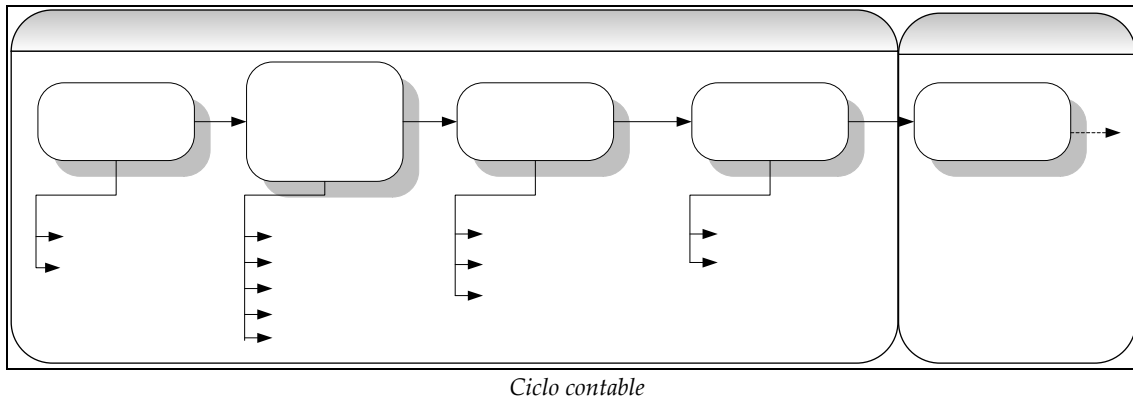
Contabilidad “es una técnica que se utiliza para *producir* sistemática y estructuradamente *información cuantitativa* expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica *de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables* que la afectan, con objeto de facilitar a los diversos

<sup>1</sup> Hogg, Neil. Hogg, Neil. “Decisiones empresariales basadas en modelos financieros”. Folio, España. (1994). Pág. 15.



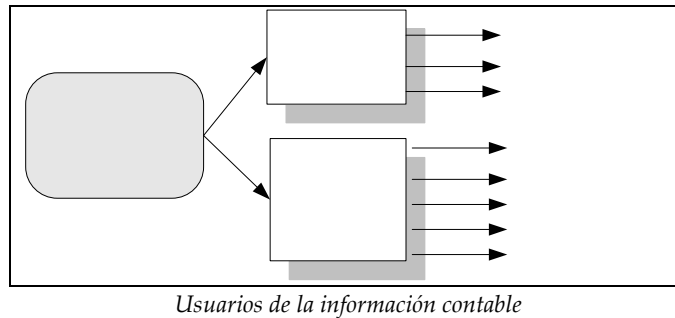


interesados el tomar decisiones en relación con dicha entidad económica”<sup>2</sup>. La *Figura 2* muestra el ciclo contable que se utiliza para registrar los eventos económicos de la empresa.



**Modelo**

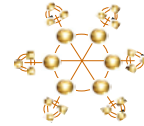
La información se presenta en reportes con formatos específicos dependiendo de las necesidades de información del usuario como se muestra la *Figura*.



*El modelo que se utiliza es el de Estados Financieros básicos: Balance general y Estado de resultados.* Ellos permiten presentar un cuerpo de datos en un formato comprensible para el usuario general y permite también manipular de manera sencilla estos resultados, para intereses específicos y de control interno. Los objetivos de control interno son los siguientes:



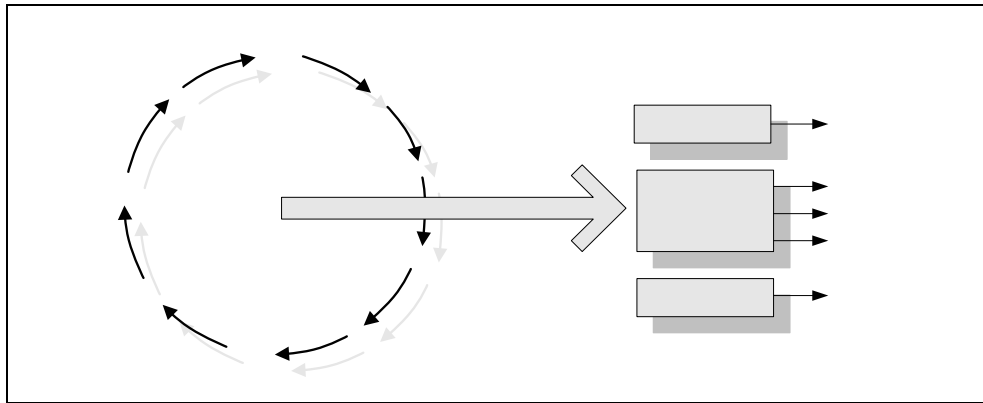
<sup>2</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos. “Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados”. IMCP, México. (2004). Pág. 4.



• *Administración*

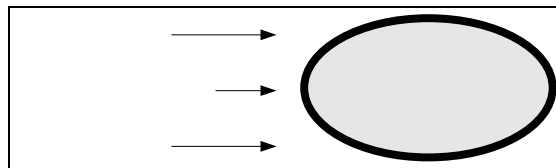
Debido a que la finalidad última que persigue la empresa es obtener ganancia de las operaciones que realice, es necesario alcanzar la **productividad máxima en el uso del dinero**. La Figura muestra el ciclo de las operaciones que se realizan en la empresa y de los objetivos que persigue la administración financiera.

Modelo



Ciclo financiero y sus objetivos

Desde el punto de vista del financiero, el principal objetivo es la rentabilidad y para ello, las funciones clave son:



Funciones clave de la administración financiera<sup>3</sup>

En función a lo anterior el **modelo que utilizan es el de Flujos de Efectivo** que “refleja la manera en que una empresa genera efectivo por medio de sus actividades de operación y que tal efectivo se usa tanto para pagarle a los acreedores como para pagarles dividendos a los propietarios de la empresa”<sup>4</sup>.



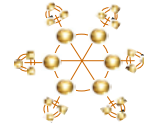
Estructura del flujo de efectivo

Se considera que el **objetivo principal es producir Estados Financieros**, a los que se les pueden añadir **modelos de soporte que brindan indicadores del rendimiento** por rubro específico. Con este planteamiento, los modelos no pretenden producir un resultado óptimo sino **proporcionar información histórica de resultados**. Los

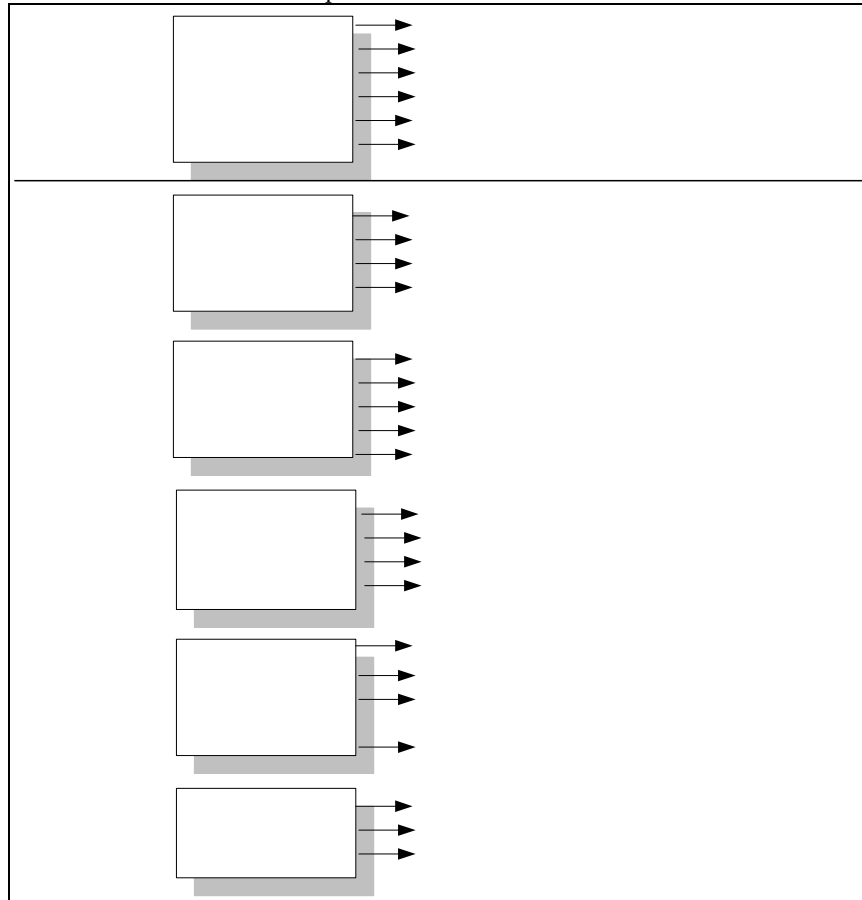
Inversiones y Valores

<sup>3</sup> Ortega Castro, Alfonso. “Introducción a las finanzas”. McGraw Hill, México. (2002). Pág. 8.

<sup>4</sup> Ross, Stephen. Westerfield, Randolph. Jordan, Bradford. Ross, Stephen. “Fundamentos de finanzas corporativas”. Irwin Mc Graw Hill, México. (2002) Pág. 35.



supuestos que utilizan son relaciones algebraicas sencillas, lo que lleva al uso generalizado de hojas de cálculo. Los modelos tradicionales utilizados son los que a continuación se muestran:



Modelos Financieros

Modelo

Estos modelos entran dentro de la parte Funcional y Operativa.

Principales

### 1.2.2 Paradigma Técnico

Dentro de este rubro entran los ingenieros y los investigadores de operaciones. Su función dentro de la empresa está enfocada *a las relaciones físicas entre los recursos y la eficiencia en su empleo.*

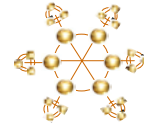
- *Ingeniería*

Como agentes que preponderantemente ocupan puestos en la parte de transformación de las empresas, su interés radica en lo que para ellos es la razón de existir de la empresa. *La forma en que las organizaciones producen bienes y servicios.* De acuerdo con la tradicional forma en que trabajan los ingenieros, la empresa se ve delimitada en: Funciones Principales y Funciones de Apoyo. A su vez es un proceso de:

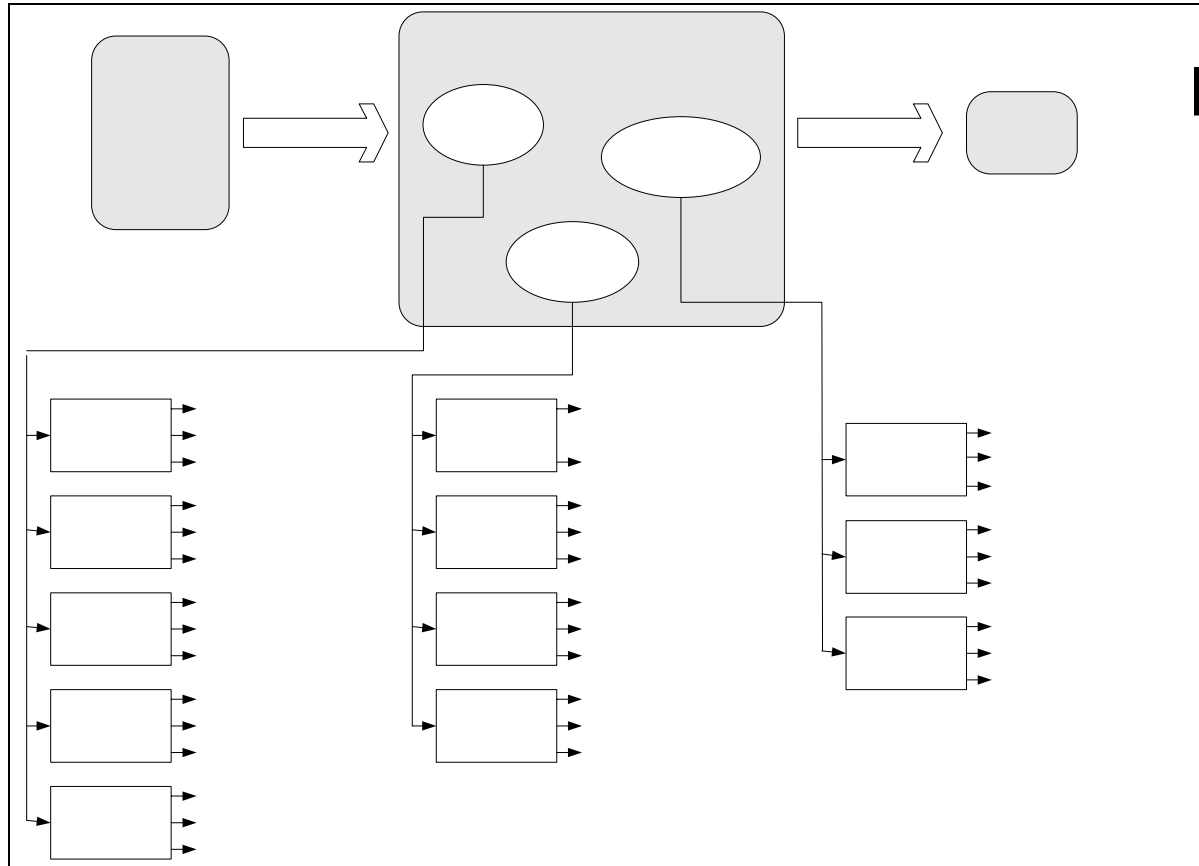


Secundarias





La Figura esquematiza el proceso general y las funciones que integran cada parte de ellas.



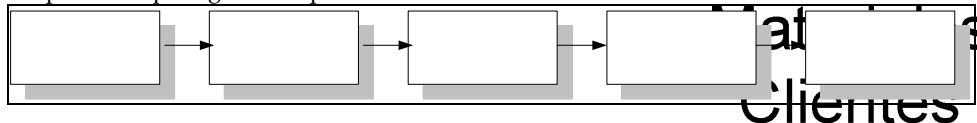
Proceso productivo en la empresa<sup>5</sup>

Recursos:

Inicialmente los modelos cuantitativos se formulaban para mejorar el uso de los recursos por áreas específicas de los procesos de transformación. Con el paso del tiempo, en función a las necesidades no cubiertas de información y control se desarrollaron modelos más complejos enfocados a los aspectos financieros también.

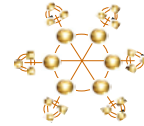
- *Investigación de Operaciones*

“La Investigación de operaciones aspira *determinar el mejor curso de acción (óptimo) de un problema de decisión con la restricción de recursos limitados*”.<sup>6</sup> Este enfoque emplea herramientas matemáticas avanzadas, y el proceso simplificado que sigue se esquematiza a continuación.



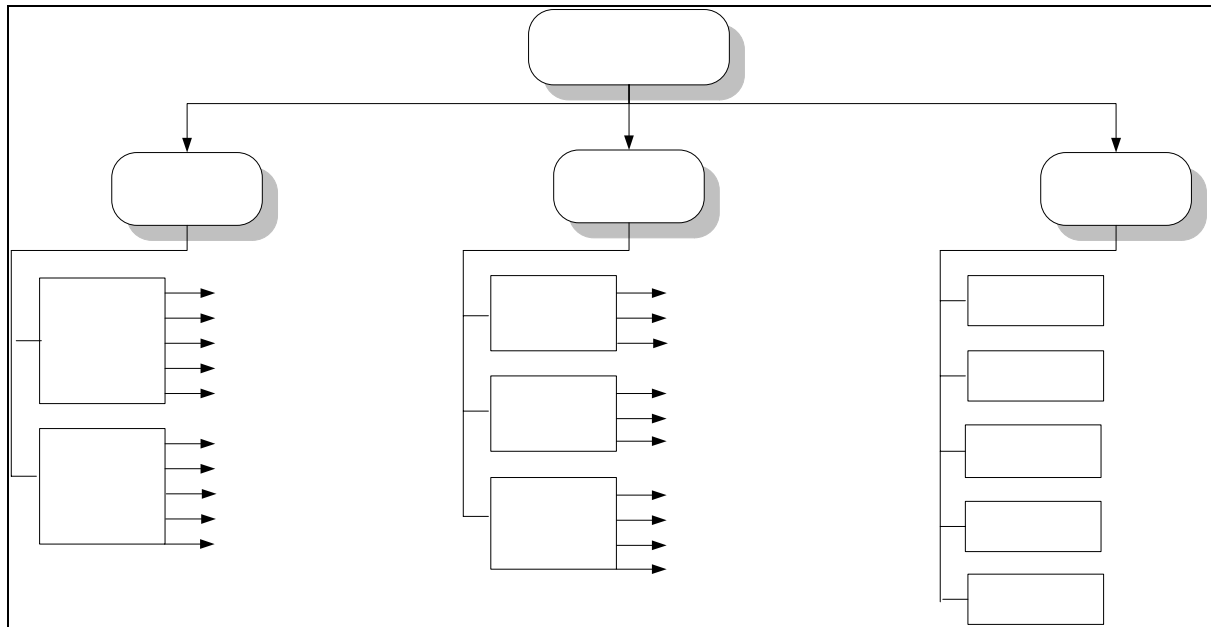
<sup>5</sup> Esquema modificado del libro: Slack, Nigel. Chambers, Stuart. Harland, Christine. Harrison. “Administración de operaciones” Compañía Editorial Continental, México. (1999). Pág. 3.

<sup>6</sup> Taha, Hamdy. Taha, Hamdy A. “Investigación de operaciones”. Alfaomega, Colombia. (1992). Pág. 1.



Aunque la parte matemática del proceso la efectúe un especialista en Investigación de Operaciones, el proceso debe incluir a los miembros de la organización responsables. La meta es identificar el mejor curso de acción posible para el problema bajo consideración. (Se dice una mejor solución y no la mejor solución porque pueden existir muchas soluciones que empaten como la mejor). Así, las herramientas matemáticas se centran en una mejor solución para un problema específico como ejemplifica la figura.

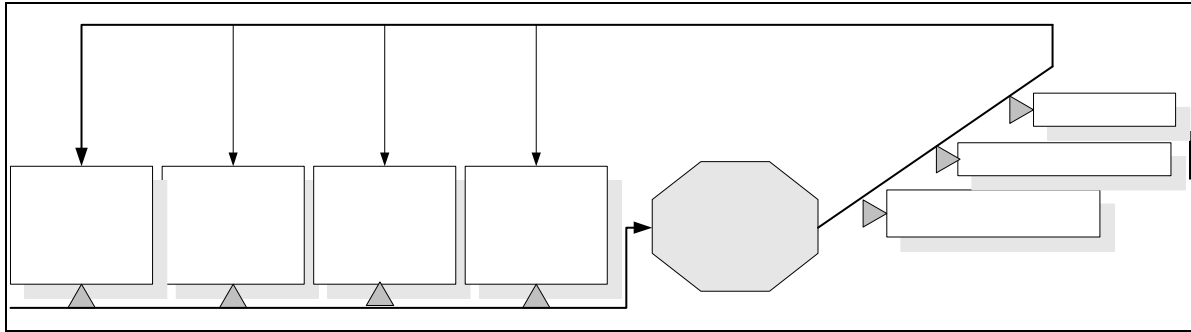
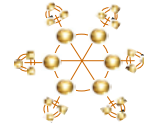
Modelo



Objetivos de aplicación de la Investigación de operaciones

La Investigación de operaciones presta mayor atención a *la manera de utilizar los recursos a lo largo del proceso*, porque su centro focal son las relaciones físicas del sistema. Desea *optimizar el uso interno de recursos* y para ello utilizan tanto hojas de cálculo como software estadísticos y de análisis matemático.

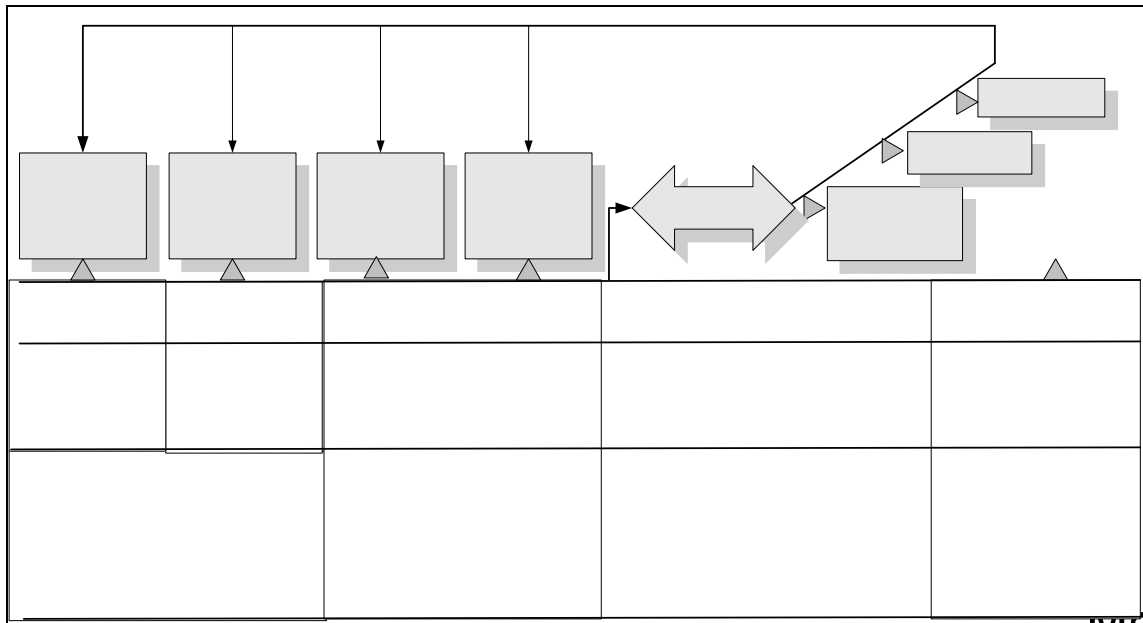
La Investigación de operaciones ha estado muy de cerca al enfoque de procesos de la Ingeniería, esta visión de procesos ha generado una manera distinta de conceptuar la finalidad financiera hacia el control donde se pretende identificar los excesos en la utilización de los recursos materiales, económicos e intelectuales que se pueden estar generando en cualquier proceso de servicio o de producción, como lo esquematiza la figura siguiente.



Modelo

Metodología general de control de la visión de procesos

Al tener un control específico sobre gastos, enfocan la teoría económica de Costo-Beneficio. Es ahí donde surge otra teoría, la del Valor Agregado que repercute cuantitativamente en el Retorno de la Inversión que utilizan los financieros y finalmente en la utilidad del negocio de los contadores. Cuenta con metodologías operativas y tácticas aplicables para cada estrategia utilizada:



Modelos empleados por la Ingeniería y la Investigación de Operaciones

modelo

Análisis de flujos  
del modelo del  
negocio

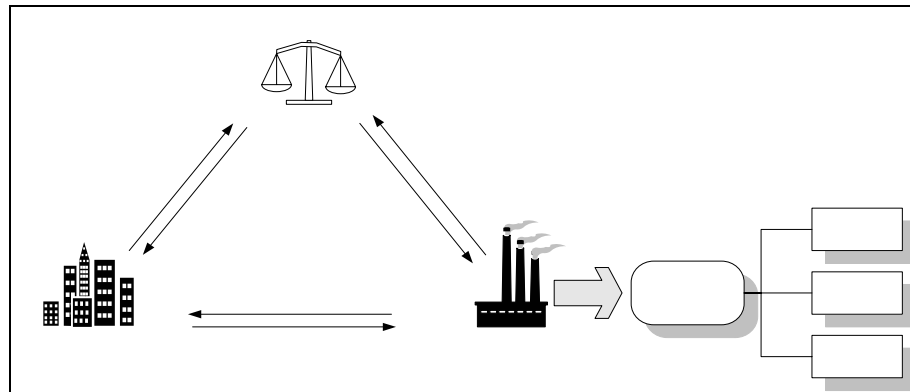
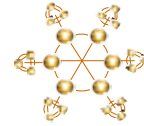
sistémico de la  
cadena  
económica de la  
empresa

### 1.2.3 Paradigma Teórico

- Economía

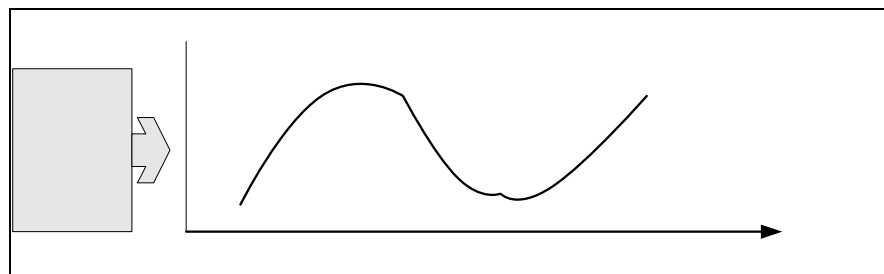
Debido a que la empresa no es un ente separado en un sistema, existen múltiples variables externas a ella que la afectan. Es donde los economistas generan base teórica para *explicar* este comportamiento. La figura esquematiza de manera compacta estas relaciones.





*Elementos económicos y la empresa*

La parte de la economía que se encarga del tema es la Microeconomía, en ella se estudia ***cómo las empresas toman decisiones económicas*** (producción de bienes y servicios, y contratación de factores de producción) ***en contextos de escasez y limitaciones de recursos*** dentro de los denominados ciclos económicos. La figura diagrama el efecto del ciclo económico.

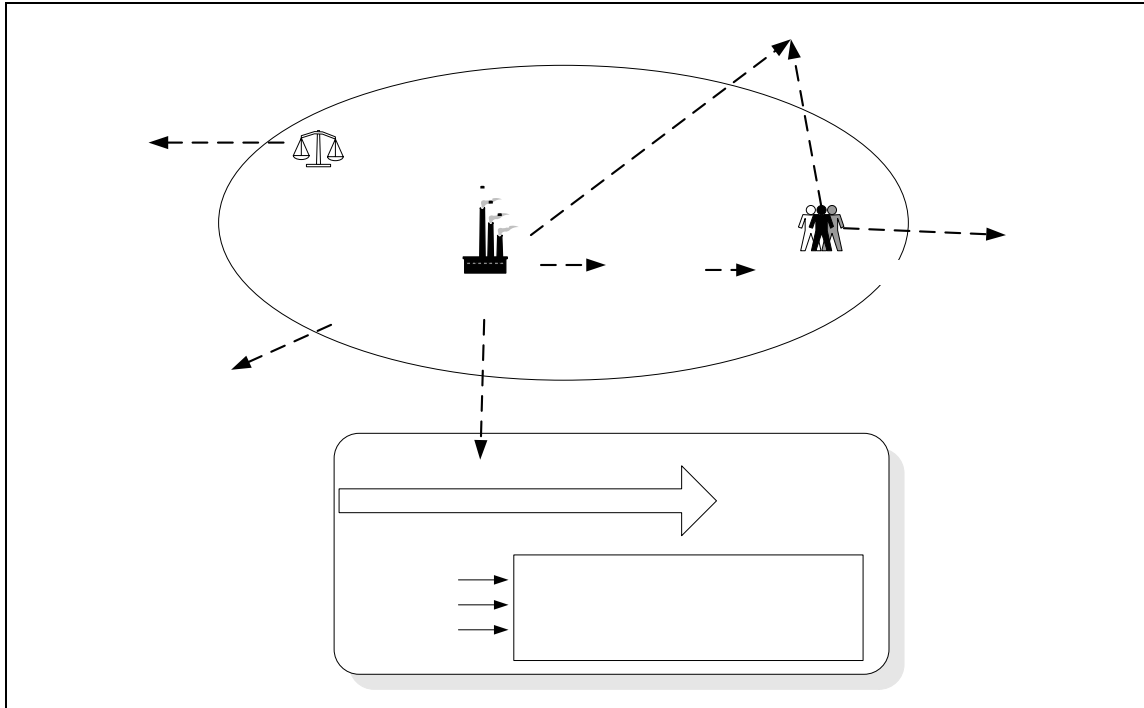
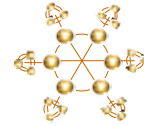


*Ciclo económico*

Un esquema general de la manera como estudia la Microeconomía es la siguiente:

Modelo

Ingr  
Ingr



Elementos macroeconómicos

Modelo

Esta vista general de la manera en que ha sido abordada la empresa nos muestra que las diversas disciplinas preponderantemente se centran en cumplir con los fines que su mismo campo del conocimiento persigue, lo que sí es un rasgo común es la utilización de modelos, unos más sencillos y otros más complejos. El siguiente paso es adentrarnos en los modelos frecuentemente utilizados por las disciplinas ya mencionadas para la toma de decisiones empresariales.

## Regulación

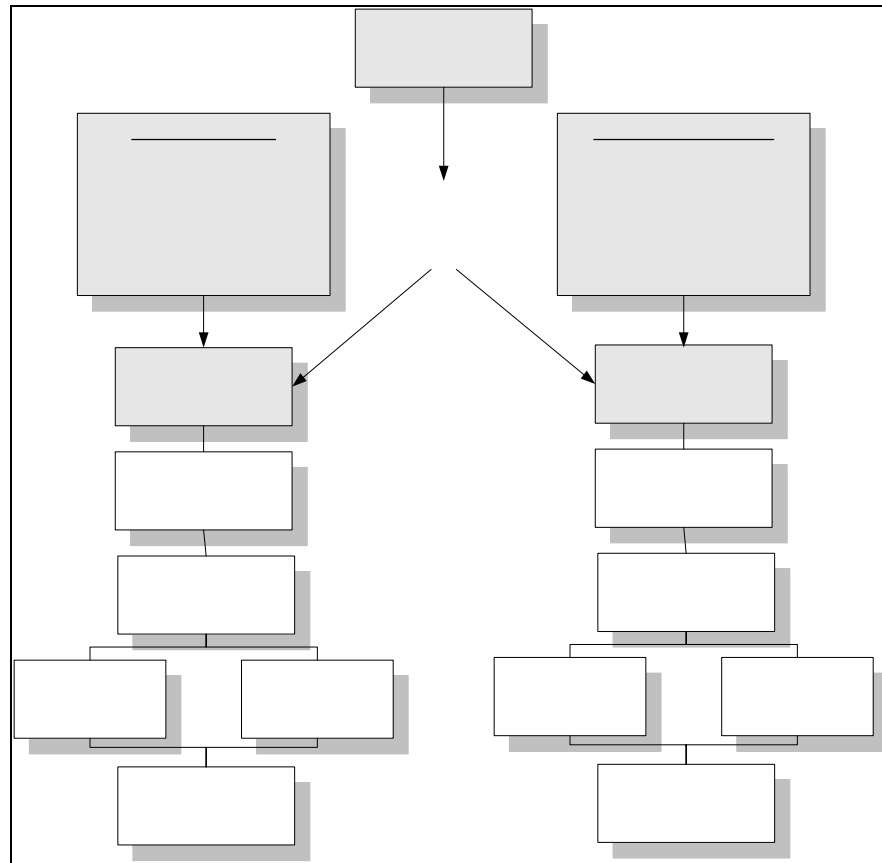
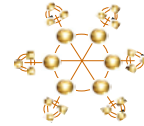
El objetivo se dirige a examinar *la repercusión que tienen los supuestos del entorno económico externo sobre algunas variables clave*, que pueden ser medidas en beneficios. Por otra parte se pretende *obtener soluciones óptimas para las variables analizadas*, razón por la cual las hipótesis sobre las relaciones plasmadas en el modelo son complejas. Lo que ha llevado al uso de software especializado en estadística y en análisis matemático además del soporte de las hojas de cálculo.

## Recursos Impuestos

El modelo utilizado es *la Microeconomía por medio de la Teoría de la empresa* es la que estudia con detenimiento este rubro, sintetizando tenemos la siguiente relación de Teorías que la componen.

Este modelo intenta dar las bases teóricas para formular la estrategia.





*Compendio de Teorías macroeconómicas relacionadas con la empresa*

En la práctica las empresas reaccionan al medio ambiente económico-social con diversas prácticas de gestión, en la figura siguiente se hace un compendio del ambiente y las mejores prácticas que las empresas han desarrollado desde 1920 hasta 2000<sup>7</sup>.

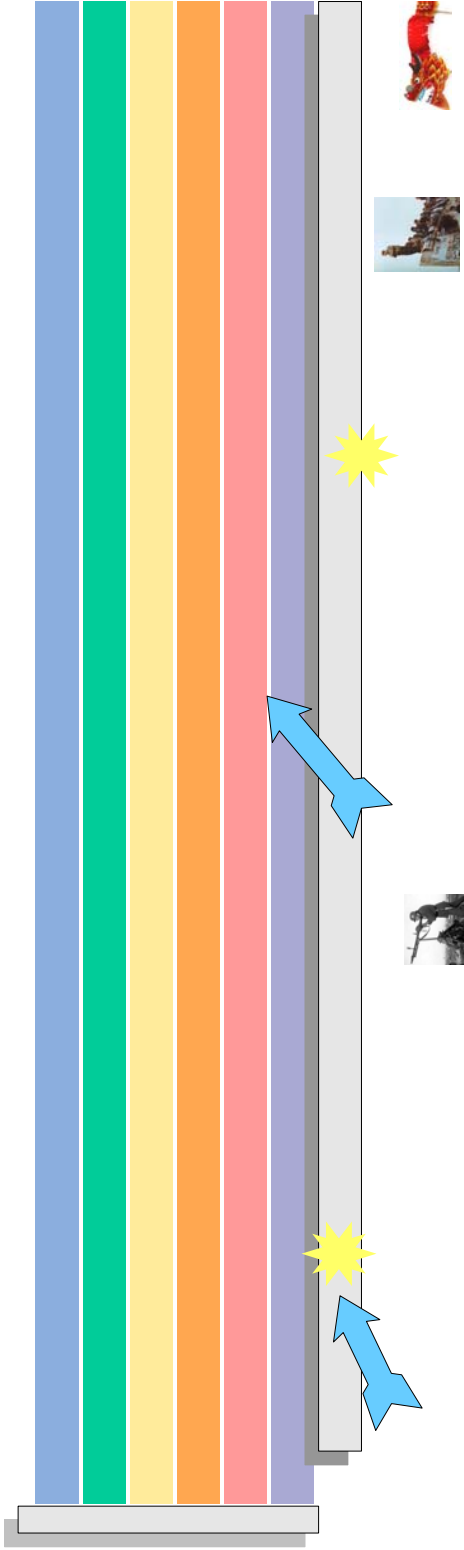
En la última década han surgido modelos con una visión interdisciplinaria que pretenden medir, controlar y entender las organizaciones como parte de un sistema para llegar a la estrategia. A continuación se analizan los modelos más recientes que trabajan con este enfoque.

**Modelo**

**En**  
**Mic**  
**fin**  
**Tec**  
**info**  
**Tec**  
**señ**

- 
- 
- 

<sup>7</sup> Cuadro modificado de: Harvard Business Review Revista. "75 years of management. Ideas and practice". HBR, E.U.A. (1997). Datos complementarios: Chase B. Richard; "Operations Management". Pág. 16.



Michael Porter  
Mary

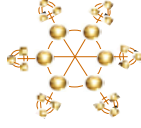
Peter Senge      Prahalad y  
Hamel

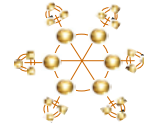
Eliyahu M. Goldratt      Kaplan y Norton

tecnología de información      Códigos de ética  
Stakeholders      Ecología industrial  
Cultura corporativa

Contratos temporales      Empowerment  
Trabajo en equipo      Organizaciones flexibles

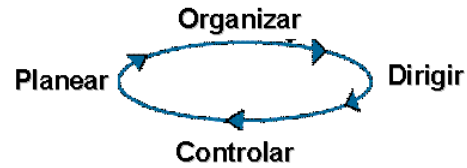
Enfoque al cliente      Lealtad del cliente  
Valor compartido      Comercio electrónico





### 1.3 Modelos interdisciplinarios

En el esquema mundial hay interrelaciones cada vez mayores, lo que se espera ahora de un director, según Mintzberg, es que sea capaz de:



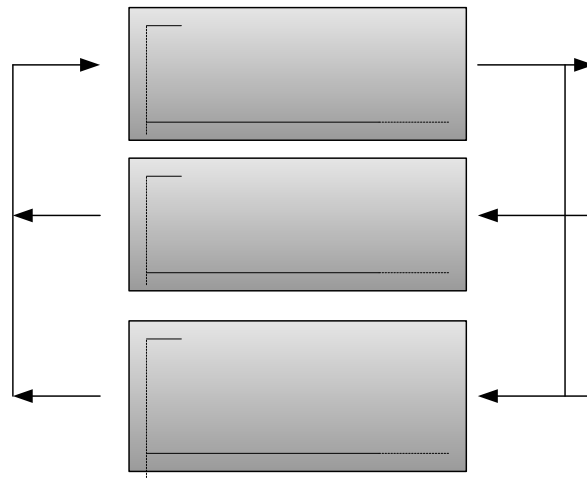
Modelo



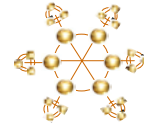
Donde el tiempo requerido para cada fase va cambiando conforme el nivel de responsabilidad aumenta, lo que se puede ver gráficamente a continuación:

Este conjunto de actividades engloban una variedad enorme de herramientas útiles para llevarlas a cabo. Dichas herramientas ya han sido empleadas bajo diversos enfoques, del suave al duro, pragmático al teórico, durante la historia como se presentó en la sección anterior. La cuestión relevante hoy es utilizarlas de manera conjunta y armónica para que el estrategia cumpla con la labor cada vez más demandante con una visión amplia de los sistemas relacionados.

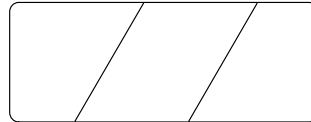
Un autor que comenzó a integrar la estrategia con la empresa fue el Profesor Canadiense Henry Mintzberg, quien definió que el administrador ejecuta múltiples roles, un condensado de los papeles principales es:



Idea que surgió como crítica del tipo de dirección que se había ejercido a lo largo de la historia. Bajo su visión, el administrador es un estratega que debe contar con distintas herramientas y habilidades para poder lograr estos



papeles. Como se muestra en la figura, a mayor nivel de responsabilidad en la organización las habilidades se vuelven más complejas.



## Modelo

Debido a esa complejidad de variables y relaciones entre ellas, es necesario tener un modelo que ayude al estratega a dar seguimiento a la empresa y que pueda ubicar los efectos del entorno sobre y de la estrategia empresarial. Por supuesto que para cada caso particular será necesario un análisis individual y exhaustivo de las relaciones y efectos de las principales variables, tanto internas como externas. No obstante una visita breve a los modelos de gestión organizacional que han surgido es de gran utilidad.

A partir de la década de los 90's han surgido distintos modelos de gestión empresarial que pretenden cubrir la mayor parte de las necesidades que una organización tiene, la mayor parte de ellos se enfocan a partir de una estrategia previamente definida.

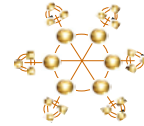
Lo que los hace diferentes es la estructura que emplean y las variables críticas que ellos mismos definen implícitamente en su mecánica de funcionamiento.

### 1.3.1 Control como elemento generador de valor

- *Modelo "Balanced Scorecard"*

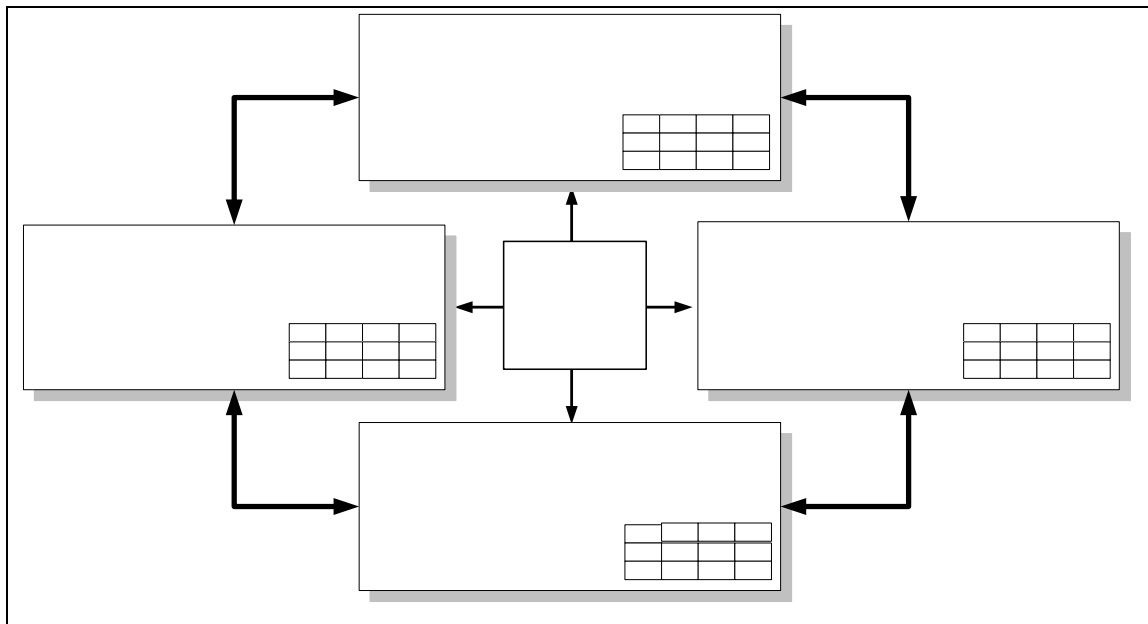
Robert Kaplan y David Norton (1992) publicaron un artículo en la revista Harvard Business con el modelo "Balanced Scorecard" (Cuadro Integral de Mando), en 1996 publicaron un libro con el mismo título. El modelo se basa fundamentalmente en el concepto de **contemplar una empresa desde cuatro perspectivas que se consideran vitales y un sistema de indicadores** de desempeño alineados a los objetivos y metas organizacionales que la estrategia ya contempla. De modo que monitorean los resultados de la operación contra la estrategia planteada por cada perspectiva.

- Perspectiva financiera
  - Muestra si la estrategia y su cumplimiento están contribuyendo a los objetivos que los accionistas desean. Se relaciona principalmente con la rentabilidad y la generación de valor económico.
- Perspectiva de proceso interno
  - Se centra en que los procesos internos produzcan impacto en la satisfacción del cliente y en el cumplimiento de los objetivos financieros.
  - Se busca la excelencia de la empresa mediante la perfección e innovación de los mismos.
- Perspectiva de cliente
  - Mide la satisfacción de los clientes como consecuencia de una estrategia bien formulada.



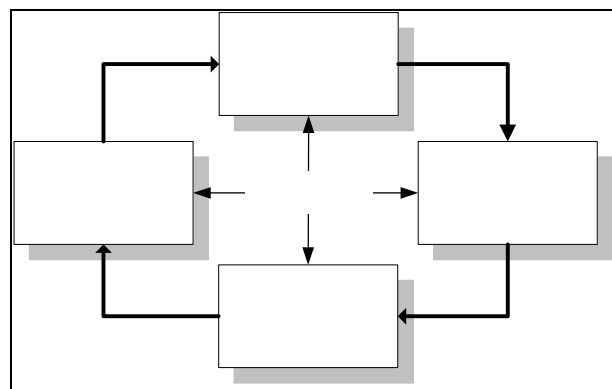
- También se toma en cuenta el valor añadido que la empresa aporta a los clientes.
- Perspectiva de innovación y aprendizaje
  - Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear mejora y crecimiento a largo plazo. Involucra las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

# Modelo



Balanced Scorecard<sup>8</sup>

Las perspectivas pretenden desarrollar y hacer explícita la visión y la estrategia de la empresa, por lo que **cada perspectiva formula objetivos estratégicos, medidas, metas y planes de acción**. Al entrelazarse se forma un ciclo que funciona como lo esquematiza la figura.

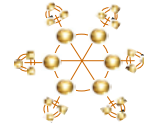


Ciclo del Balanced Scorecard<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Traducción de <http://www.balancedscorecard.org/basics/bsc1.html>

<sup>9</sup> Traducción de Kaplan, Robert S. y Norton, David, P. "The strategy focused organization: How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment". Harvard Business School Press, E.U.A. (2001). Pág. 24.





La visión es clara y se comparte, comunicándose a través de metas e incentivos. De ese modo se asignan recursos a un trabajo específico. Al darle seguimiento se produce aprendizaje continuo. Se ha empleado como instrumento de gestión para los directivos, traduce la estrategia y la misión de una organización en un conjunto de indicadores de desempeño. Lo que permite tener un sistema que monitorea y controla el cumplimiento de objetivos estratégicos.

## Modelo

Aportaciones:

- La incorporación de la estrategia como marco para describir y comunicar a la empresa lo que se desea obtener.
- Comunicación de la estrategia en una estructura compacta.
- El uso de mapas conceptuales que permiten visualizar cómo la estrategia se traduce en una secuencia de causa-efecto.
- La visión equilibrada de las diferentes perspectivas, lo que permite definir simultáneamente y controlar diferentes estrategias.
- Generar un histórico de las estrategias de la empresa, medidos a través de indicadores.

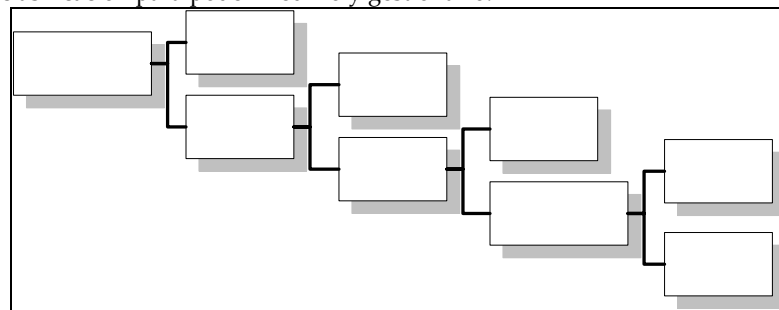
Debilidades:

- Se debe contar con la visión y la estrategia bien establecida, ya que si éstas tiene errores, los resultados del Balanced Scorecard también serán erróneos.
- No distingue entre el pasado, presente y futuro de la empresa, los ve como parte de un solo proceso.
- Al no contar con apoyo y compromiso de la dirección y del personal puede ser un fracaso.
- No propone metodología para valorar a la empresa.
- No toma en cuenta al capital intelectual como activo intangible de la empresa.

### • Modelo "Skandia Navigator"

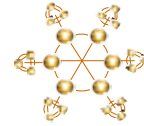
El equipo de la empresa sueca Skandia, dirigido por Leif Edvinsson en 1992 plantea cómo es posible que una empresa que invierte en las cosas que la hacen competitiva, como capital humano y tecnología, sufra un deterioro en el balance y en los resultados lo que le genera pérdida de valor. Considerando lo anterior como absurdo establecen una nueva forma de valorar la empresa considerando "valores ocultos" que denominaron "Capital Intelectual".

El Capital Intelectual es un activo intangible que genera mucho valor a la empresas pero que no había sido medido, por lo tanto no se había tomado en cuenta su verdadero valor para la empresa como fuente de ventaja competitiva, sobre todo en la empresas actuales donde su principal fortaleza son los conocimientos. Skandia creó entonces esta clasificación para poder medirlo y gestionarlo.



Esquema del Capital Intelectual de Skandia<sup>10</sup>

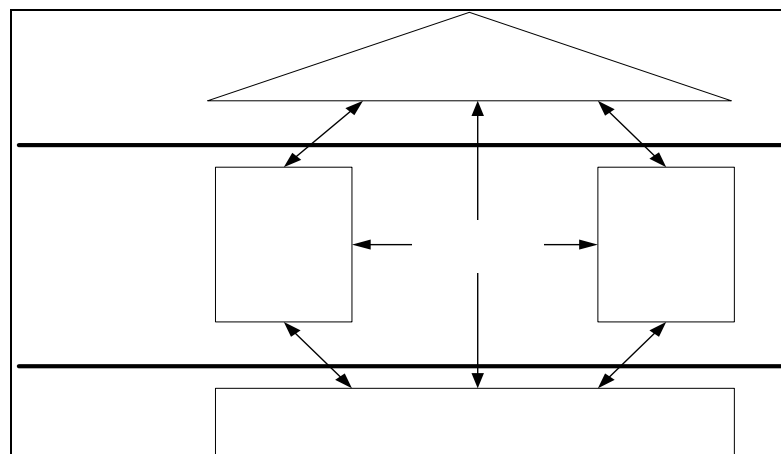
<sup>10</sup> De la presentación de <http://www.kee-inc.com/two/index.htm>



# Modelo

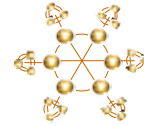
- **Capital Humano**
  - Recoge todas las capacidades individuales, los conocimientos las destrezas y la experiencia de los empleados y directivos de la empresa.
  - Incluye además la creatividad e inventiva de la organización.
- **Capital Estructural**
  - Puede describirse como la infraestructura que incorpora, forma y sostiene el capital humano.
  - Es la capacidad organizacional que incluye los sistemas físicos usados para transmitir y almacenar el capital intelectual.
- **Capital Clientela**
  - Recoge las relaciones con clientes y su lealtad.
- **Capital Organizacional**
  - La inversión de la empresa en sistemas, herramientas y filosofía operativa que acelera la corriente de conocimientos.
- **Capital Innovación**
  - La capacidad de renovación y los resultados en forma de derechos comerciales protegidos, propiedad intelectual y otros activos intangibles.
  - Talentos usados para crear y llevar rápidamente al mercado nuevos productos y servicios.
- **Capital Proceso**
  - Son los procesos de trabajo, técnicas y programas para empleados que aumentan y fortalecen la eficiencia de l producción o la prestación de servicios.
  - Conocimiento práctico que se utiliza en la creación continúa de valor.

En 1998 se creó el Centro Skandia del Futuro donde con colaboración de Caroline Stenfelt, de la Universidad de Estocolmo se creó el Navegador Skandia. Que propone el esquema del Balanced Scorecard con dos adiciones: el tiempo y el factor humano.



*Navegador de Skandia<sup>11</sup>*

<sup>11</sup> Nevado Peña, Domingo. López Ruiz, Víctor R. "El capital intelectual: valoración y medición". Pentice Hall – Financial Times, Madrid. (2002). Pág. 98.



Se compone de cinco áreas de *enfoque* siguiendo la línea del Balanced Scorecard, y es la metáfora visual de una casa. El enfoque financiero es el pasado de la firma, una medida precisa de dónde estaba en un momento específico. Descendiendo del techo a las paredes de la casa del capital intelectual, entramos al presente y las actividades de la empresa que se enfocan en él: enfoque clientela y enfoque proceso. Enfoque clientela mide un tipo de capital intelectual relacionado con el cliente externo de la firma. Enfoque proceso mide un tipo de capital estructural relacionado con el apoyo que tiene el capital humano. En la base de la casa está el mirar hacia el futuro con otra parte del capital estructural, el enfoque renovación y desarrollo con el cual se mide no solo el grado en que la empresa se está preparando para el futuro mediante el desarrollo de personal y de nuevos productos y mercados, sino también cuán eficientemente está abandonando el pasado obsoleto mediante rotación de productos, abandono de mercados venidos a menos y otras acciones estratégicas.

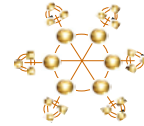
En similitud al Balanced Scorecard utiliza las mismas métricas para evaluar el desempeño adicionando las referentes al capital intelectual:

- Enfoque Financiero
  - Mide el resultado de los capitales invertidos.
  - Incluye las estadísticas turísticas, índices de honestidad y corrupción, la balanza comercial, de servicios y de propiedad intelectual.
- Enfoque Cliente
  - Encontrar la realidad de las relaciones empresa-cliente.
  - Incluye índices de calidad de vida, las expectativas de vida, la tasa de supervivencia infantil, los niveles de salud, educación, el nivel educativo de los inmigrantes, las tasas de criminalidad y las estadísticas demográficas.
  -
- Enfoque Proceso
  - El papel de la tecnología como herramienta para sostener la empresa y crear valor.
  - Incluye a las organizaciones de servicios, el consumo público como porcentaje del PIB, el liderazgo empresarial, las tecnologías de la información (tales como el número de ordenadores personales conectados mediante redes de área local –LAN-, supervivientes a los accidentes de tráfico, y empleo.
  -
- Enfoque Renovación y Desarrollo
  - Captar las oportunidades que definen el futuro de la empresa.
  - Incluye el gasto en I+D como porcentaje del PIB, el número de verdaderas *start-ups*, marcas registradas, y factores relevantes referidos a los estudiantes de educación secundaria.
  -
- Enfoque Humano
  - Medir las competencias actuales de los empleados, combinado con los estilos radicalmente nuevos de trabajo y los modelos administrativos.
  - Incluye el índice de liderazgo, índice de motivación, responsabilidades de los empleados, número de mujeres directivas, gasto en formación por empleado, tiempo de formación.

Aportaciones:

- Distinción entre el valor contable y el valor de mercado.
- Reconocimiento del factor humano en los indicadores de desempeño.
- Análisis de los tipos de capital intelectual que existen en la empresa.





Debilidades:

- Considera indicadores para contabilización, evaluación y gestión para cada tipo de capital, en la realidad empresarial esta división es artificial pues en la creación de valor los tipos de capital intelectual actúan conjuntamente.
- En la creación de valor los activos humanos actúan conjuntamente con los estructurales por lo que se dificulta establecer relaciones causa-efecto.
- No toma en cuenta otros activos intangibles como los valores y la cultura de la empresa.

# Modelo

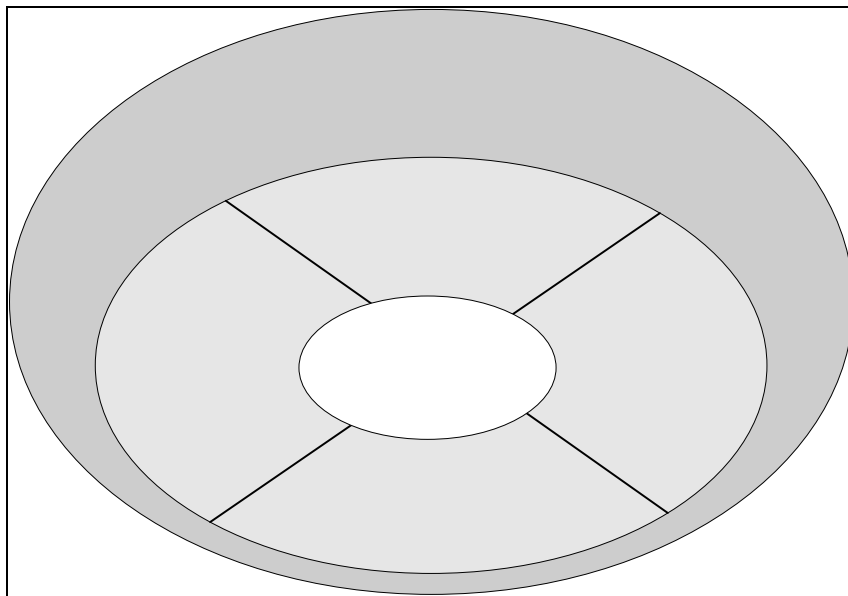
### 1.3.2 Intangibles como generadores de valor

- *Modelo "Value Explorer"*

Daniel Andriessen (2000) publica el libro "Weighless Wealth" hace una crítica a los supuestos que los modelos de gestión plantean como paradigmas limitativos, que son:

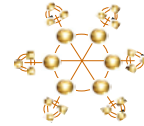
- La tendencia a reducir la riqueza intangible a los medios intelectuales de producción.
- El uso de sistemas de capital intelectual que descomponen en sus elementos integrantes.
- La tendencia a tratar los intangibles como si fueran activos tangibles.
- La falta de referencia de medición que permitan juzgar si los resultados de dicha medición son adecuados o no.

La propuesta que hizo se sintetiza en el modelo "Value Explorer" cuya finalidad es generar información para el proceso de toma de decisiones estratégicas sobre las combinaciones de intangibles que generan valor duradero. Las combinaciones conocimientos teóricos y prácticos, las habilidades y aspectos relacionales como la cultura de la empresa y los valores compartidos entre otros.



*Modelo Value Explorer*<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Traducción de la publicación electrónica de Viedma, José María en:  
[http://www.terra.es/personal7/jm\\_viedma/publicaciones/SCBS.pdf](http://www.terra.es/personal7/jm_viedma/publicaciones/SCBS.pdf)



Para él el análisis de activos intangibles debe empezar con la identificación y definición de las competencias esenciales que proporcionan las bases para tomar las medidas adecuadas y para estructurar los informes. Así enlaza las competencias esenciales con la estrategia de la empresa, las competencias esenciales en el centro y los diferentes tipos de activos intangibles alrededor.

## Modelo

El modelo valora la fortaleza de cada competencia esencial de acuerdo con los siguientes pasos:

- 1) Identifica los recursos intangibles con la ayuda de competencias centrales.
  - Examina el poder combinado de recursos intangibles.
  - Determina cómo cada recurso contribuye a las competencias centrales de la organización.
  - Proporciona un inventario de todos los recursos intangibles individuales.
- 2) Construye una jerarquía de valor de las competencias centrales.
  - Compara fuerzas y debilidades por las listas de control.
- 3) Crea una valoración financiera de las competencias centrales.
- 4) Determina las implicaciones para la dirección.
  - Construye un plan de acción por fortalecer los recursos de la empresa.
- 5) Construye un informe del fin.
  - El informe de valor muestra el resultado de la investigación en un cuadro.

Aportaciones:

- Valor que añade a los clientes
- Ventajas competitivas que proporciona respecto a los competidores
- Potencial
- Su carácter sostenible
- Su profundización en la organización

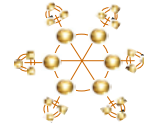
Debilidades:

- Carece de metodología para la fase del diagnóstico, por lo que no se puede evaluar si la empresa está preparada para implementar el modelo.
- Las empresas tardan en comprender el concepto de competencias centrales.
- Trabaja únicamente con la situación interna de la empresa y no toma en cuenta el ambiente externo.
- Aún no determina el modelo la manera de evaluar financieramente las competencias centrales, por lo que es difícil sustentar el valor económico logrado.

- *Intellectual Capital Benchmarking System (ICBS)*

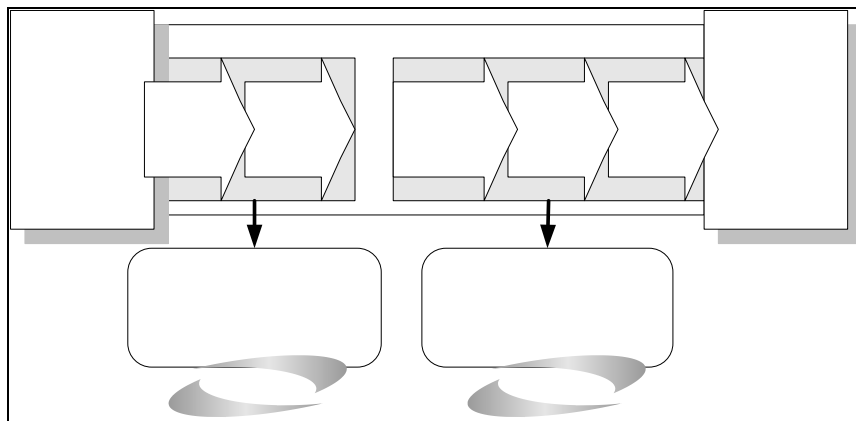
José María Viedma Marti publica sus estudios sobre Capital Intelectual (1998), en 2001 da a conocer su modelo ICBS donde presenta la idea de que en entornos turbulentos con cambios tan rápidos como los de nuestra época la empresa no puede basar su estrategia en las necesidades del mercado debido a su misma naturaleza cambiante, sino que tiene que plantearse desde la perspectiva de las necesidades que puede satisfacer la empresa teniendo en cuenta los recursos y capacidades disponibles.





De modo que las combinaciones originales y únicas de distintos recursos que se emplean para la realización de actividades y procesos son el resultado de las capacidades de la empresa. Dichas capacidades entran en relación directa en la consecución de ventajas competitivas sostenibles. Además plantea que el proceso de innovación requiere un trato específico, para lo que creó el modelo “Inovation Intellectual Capital Benchmarking System” (IICBS). Los procesos de operaciones a través de la cadena de valor de operaciones requieren también competencias y capacidades esenciales específicas, por ellos surge el denominado “Operations Intellectual Capital Benchmarking System” (OICBS) La unión de los dos últimos presenta el esquema del ICBS que se esquematiza en la figura.

Modelo



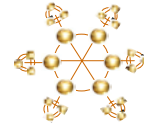
*Cadena de valor y el modelo ICBS<sup>13</sup>*

La estructura y el funcionamiento de ambos submodelos es muy semejante, la diferencia fundamental estriba en que el modelo de innovación gestiona el capital intelectual de proyecto innovadores, mientras que el modelo de operaciones gestiona el capital intelectual de las unidades de negocio que componen el conjunto de operaciones. Por lo que se proporciona el análisis de manera genérica y el lector podrá deducir por analogía el homólogo.

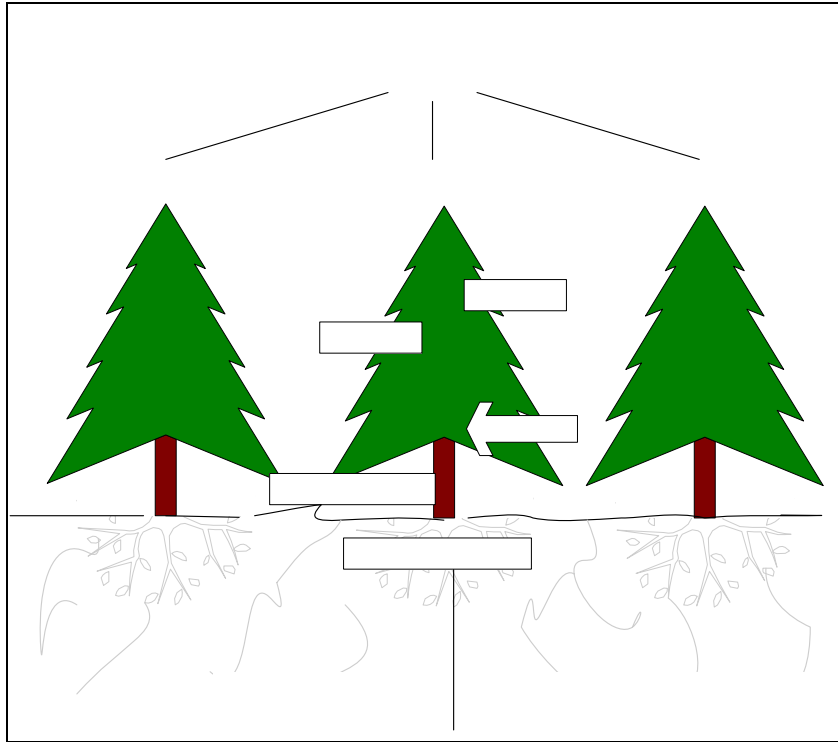
El autor toma la metáfora de un árbol para explicar el modelo. Dice que hay una parte visible (Activos tangibles, productos y servicios) y una parte invisible (activos intangibles). Las raíces (activos intangibles) son las que canalizan los nutrientes del terreno fértil (Infraestructura de operaciones) al tronco (activos tangibles) y a las ramas (procesos) que se encargan de “Extraer el Valor” para producir frutos (productos y servicios). Cada árbol es una unidad de negocio, por lo que una empresa tendrá tantos árboles como unidades de negocio.

Cada árbol (unidad de negocio) se analiza mediante cuestionarios “ad hoc” personalizados por sección: frutos (productos y servicios), ramas (procesos), raíces (competencias esenciales) y la fertilidad del suelo (infraestructura de operaciones).

<sup>13</sup> Traducción de la publicación electrónica de Viedma, José María en:  
[http://www.terra.es/personal7/jm\\_viedma/publicaciones/SCBS.pdf](http://www.terra.es/personal7/jm_viedma/publicaciones/SCBS.pdf)

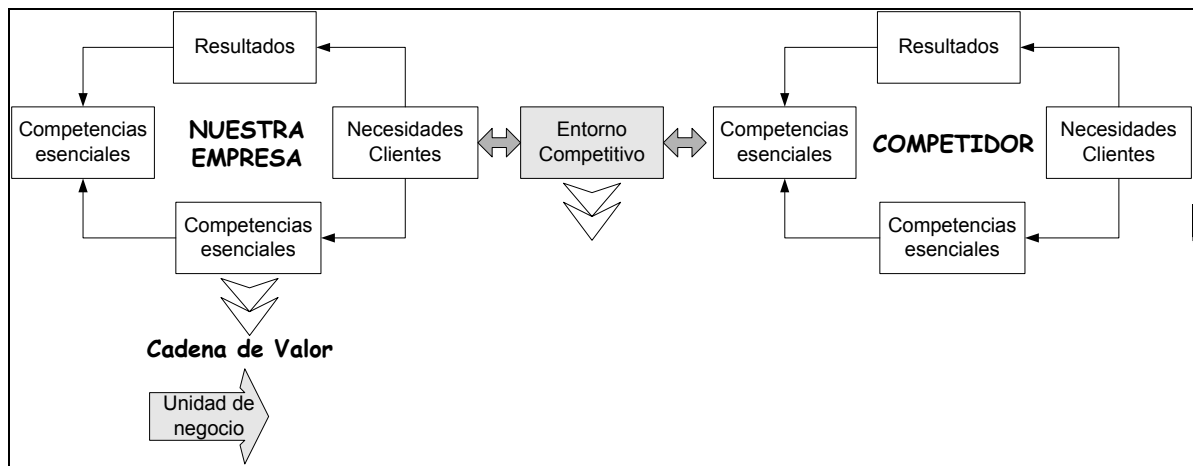


# Modelo



Árbol de operaciones empresarial y la Infraestructura de gestión del ICBS<sup>14</sup>

Para el análisis de cada árbol concreto (unidad de negocio concreta) se utiliza como instrumento la cadena de valor (Figura siguiente) para descubrir en cada una de las etapas los conocimientos y las tecnologías que son la causa originaria de las ventajas competitivas sostenibles.



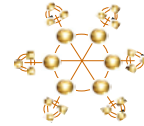
Cadena de valor y el Benchmarking en el modelo ICBS<sup>15</sup>

# Unidad

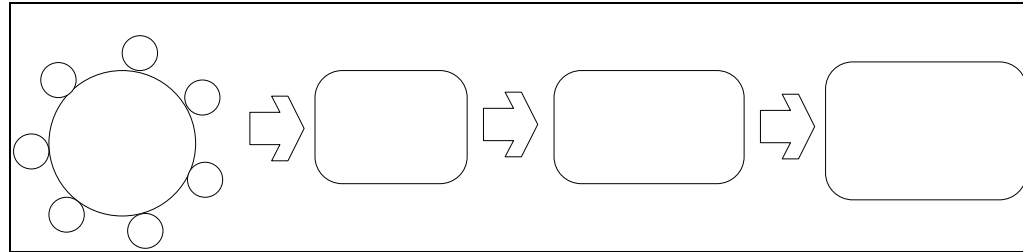
<sup>14</sup> Adaptación y traducción de la publicación electrónica de Viedma, José María en: [http://www.terra.es/personal7/jm\\_viedma/publicaciones/SCBS.pdf](http://www.terra.es/personal7/jm_viedma/publicaciones/SCBS.pdf)

<sup>15</sup> Ibidem





Una vez terminado el análisis, la estructura específica del modelo donde se lee la información es la siguiente:



*Estructura específica el ICBS<sup>16</sup>*

**Modelo**

Donde las siete competencias son:

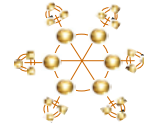
1. Necesidades de los clientes  
Segmento de las necesidades de los clientes que la empresa espera satisfacer mediante las actividades de la unidad de negocio.
2. Objetivos de la unidad de negocio  
Las actividades de la unidad de negocio que conducen a los productos y servicios través de los procesos.
3. Productos y servicios  
Productos y servicios con sus atributos, características, funciones, conocimientos y tecnologías que llevan incorporados.
4. Procesos  
Actividades de la cadena de valor de operaciones que producen los productos y servicios corrientes.
5. Competencias esenciales de la empresa  
Conocimiento esencial que hacen posible y conducen la generación de ventajas competitivas.
6. Capacidades esenciales de los profesionales  
Capacidades y competencias esenciales de los profesionales, directores y servicios de soporte.
7. Infraestructura de operaciones de la empresa.  
Principalmente activos tangibles que la empresa dispone y que está al servicio de las distintas unidades de negocio.

Finalmente los cuestionarios sirven de base para elaborar el balance de capital intelectual que propone el modelo, la siguiente Figura esquematiza un ejemplo,

**Estructura  
ICBS**

<sup>16</sup> Ibidem





# Modelo

BALANCE DE CAPITAL INTELLECTUAL DE OPERACIONES			
COGEN S.L.		B.U.1 KNIT WEAR	
ACTIVO		PASIVO	
<b>1.- PRODUCTOS/SERVICIOS</b>	<b>1,0</b>	<b>1.- PRODUCTOS/SERVICIOS</b>	
1.2 Relación calidad/precio	2,0	1.1 Diseño	-1,0
1.3 Servicios incorporados	1,7	1.5 Calidad de los tejidos	-0,7
1.4 Conformidad especificaciones	0,7		
<b>2.- PROCESOS</b>		<b>2.- PROCESOS</b>	<b>-2,0</b>
2.1 Diseño	1,0	2.3 Tintura de los hilos	-2,1
2.2 Prototipos y modelos	1,3	2.4 Acabado	-3,1
2.8 Proveedores	2,0	2.5 Confección	-0,5
2.13 Servicios post-venta	1,2	2.6 Planchado	-0,5
		2.7 Empaquetado y etiquetado	-1,0
		2.9 Sistema de ventas	-2,0
		2.10 Sistema de proceso de pedidos	-1,5
		2.11 ERP	-3,0
		2.12 ISO 9000	-3,0
<b>3.- COMPETENCIAS ESENCIALES</b>		<b>3.- COMPETENCIAS ESENCIALES</b>	<b>-1,0</b>
3.1 Cadena de valor de proveedores	2,1	3.3 Creatividad en la moda	-2,0
3.2 C.A.D.	1,2	3.4 Diseño de las prendas de punto	-2,0
		3.5 CAM	-3,0
		3.6 Investigación de mercado	-3,0
<b>4.- INFRAESTRUCTURA OPERACIONES</b>		<b>4.- INFRAESTRUCTURA OPERACIONES</b>	<b>-3,0</b>
4.3 Cultura corporativa	1,0	4.1 Gestión del conocimiento	2,0
4.6 Liderazgo	1,5	4.2 Tecnologías de la Inf... y las telecom...	4,0
		4.4 Sistemas de información	4,2
		4.5 Gestión del capital humano	3,2

Ejemplo del Balance de capital intelectual de operaciones<sup>17</sup>

Aportaciones:

- Aprender de los mejores competidores.
- Identificación de factores y criterios de competitividad específicos.
- Información que complementa los balances económico-financieros.
- Facilita el trabajo de gestión del conocimiento y del capital intelectual.

Debilidades:

- Propone contabilizar el capital intelectual, elemento que no se ha legislado en materia contable en nuestro país.
- No considera importante determinar y valorar todos los activos intangibles, únicamente los de capital intelectual.
- El único activo a gestionar son las competencias esenciales, dejando fuera de la estrategia los otros activos.
- Los únicos criterios para creación de valor son los de competitividad.

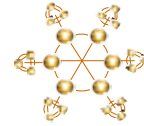
### 1.3.3 Las personas como generadoras de valor

- *Empresa Socialmente Responsable (ESR)*

La Comisión Europea<sup>18</sup> como elemento que propone la legislación, políticas y programas de acción y es responsable de aplicar las decisiones del Parlamento Europeo (PE) y el Consejo de la Unión Europea (CUE). La

<sup>17</sup> Ibidem





Comisión elabora propuestas para las nuevas leyes europeas, que presenta al PE y al CUE, garantiza que las decisiones de la UE se apliquen correctamente y supervisa la manera en que se utilizan los fondos de la Unión, también vigila por que se respeten los tratados europeos y el Derecho comunitario.

En 2001 presentó en el *Libro Verde*<sup>19</sup> el título “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de la empresas” donde habla de integrar la responsabilidad social como inversión estratégica a la estrategia empresarial mediante sus instrumentos de gestión y sus actividades cotidianas. La respuesta de México a las tendencias europeas fue del Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) y la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial (AliaRSE) quienes crearon en 1997 el distintivo de “Empresa Socialmente Responsable (ESR)”.

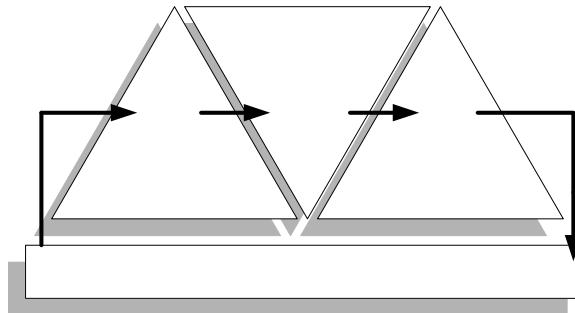
# Modelo

Este distintivo tiene como objetivo mejora de prácticas socialmente responsables y de ciudadanía corporativa, que le permitan alcanzar la excelencia de negocio e impactar en forma positiva a la sociedad. Es un elemento estratégico de promoción a la Responsabilidad Social Empresarial que se otorga a las empresas que asumen voluntaria y públicamente el compromiso de una gestión socialmente responsable como parte de su cultura y estrategia de negocio, y al haber sustentado el cumplimiento de los estándares propuestos para los siguientes ámbitos:

- Calidad de Vida en la Empresa
- Vinculación con la Comunidad
- Cuidado y Preservación del Medio Ambiente
- Ética empresarial

El proceso a seguir es el siguiente:

- 1 Inscripción al Cefemefi
- 2 Entrevista con algún representante del Cemefi
- 3 Autodiagnóstico (parámetros dictados por el Cemefi)
- 4 Seguimiento de las políticas y de los indicadores
- 5 Evidencia de mejora en puntos identificados para la renovación del distintivo

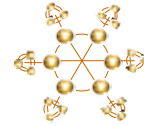


Las empresas que produzcan o comercialicen exclusivamente tabaco y/o bebidas alcohólicas se exceptúan del proceso para obtener el distintivo.

<sup>18</sup> Institución políticamente independiente que representa y defiende los intereses de la Unión Europea (UE) en su conjunto. El término "Comisión", hace referencia a los miembros de la Comisión (Comisarios) designados por los 25 Estados miembros y el Parlamento, pero también se refiere a la propia institución y a su personal.

<sup>19</sup> [http://europa.eu.int/eur-lex/es/com/gpr/2001/com2001\\_0366es01.pdf](http://europa.eu.int/eur-lex/es/com/gpr/2001/com2001_0366es01.pdf)





- Autodiagnóstico  
Se realiza con ayuda de la documentación que el Cemefi proporciona:
  - Memorando con el procedimiento a seguir
  - Documento con los Fundamentos del ESR
  - Cuaderno de Diagnóstico con los indicadores 2006<sup>20</sup>
- Revisión  
Para asegurar el compromiso y el cumplimiento se pide documentar:
  - Carta declarando que conoce y asume el Decálogo de la ESR
  - Cuestionario Diagnóstico respondido, avalado con la firma de su Director o Presidente
  - Carpeta con toda la documentación y evidencias requeridos par sustentar el cumplimiento de los indicadores<sup>21</sup>
  - Carpeta con Políticas establecidas por la empresa para guiar la gestión socialmente responsable de la empresa
- Mejora  
En caso de renovación: Evidencia sobre los puntos de mejora identificados respecto a la edición anterior

#### Aportaciones:

- Documentación de políticas para asegurar la responsabilidad social.
- Inclusión del decálogo de ética empresarial.
- Programa de apoyos y donativos a la comunidad.
- Fortalecimiento de la imagen organizacional a través de mejores prácticas.

#### Debilidades:

- No trabaja de manera integral, pues sólo se centra en las áreas de recursos humanos.
- No toma en cuenta factores financieros, pero sí tiene costo la inscripción.

- *Modelo de Equidad de Género (MEG)*

Como iniciativa del Gobierno Federal mexicano bajo el periodo del Presidente Vicente Fox Quezada, el Instituto Nacional de las Mujeres desarrolla en el año 2003 el Modelo de Equidad de Género para las Instituciones federales bajo el esquema de obtención de un distintivo de calidad.

---

<sup>20</sup> Son 220 indicadores que se califican de la siguiente forma:

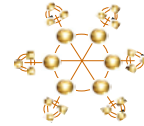
95 Excelencia  
90 Optimo  
80 Satisfactorio  
70 Suficiente

<sup>21</sup> Se documentan:

Políticas  
Programas  
Procedimientos  
Medios públicos  
Indicadores  
Reglamentos interiores







El objetivo es “desarrollar, fomentar e impulsar la equidad de género en las organizaciones. Con ello se busca institucionalizar las políticas de equidad de género y propiciar la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en el acceso al empleo, condiciones de trabajo, así como desarrollo profesional, capacitación y participación en los procesos de toma de decisiones”.<sup>22</sup>

El modelo une el concepto de *mejora continua* y *de calidad* basada en documentación, se inicia con un diagnóstico elaborado por un auditor del Instituto y complementado por el líder del proyecto; se implementa el modelo con ayuda de un asesor del Instituto y con el líder del proyecto; finalmente se realizan auditorías anuales por parte del Instituto y de indicadores de autoevaluación de género para refrendar el distintivo obtenido y el compromiso realizado por la organización.



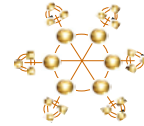
# Modelo

Los pasos de implementación del modelo son:

- **Planeación**  
La alta dirección debe revisar, planear y definir compromisos a través de establecer:
  - Política de equidad de género
  - Acciones afirmativas a favor del personal
  - Objetivos y metas organizacionales
  - Planeación general
- **Organización y recursos**  
Los recursos deben ser identificados y disponibles, pueden ser personas, infraestructura, ambiente de trabajo información y recursos financieros mediante:
  - Organización y recursos
  - Responsabilidad y autoridad
  - Coordinador de equidad de género
- **Aplicación de los requisitos de equidad de género**  
Para visualizar las posibles brechas existentes que suelen pasar desapercibidas se deben aplicar los compromisos a las siguientes áreas:
  - Reclutamiento y selección de personal
  - Capacitación
  - Vida familiar y laboral
- **Evaluación, seguimiento y mejora**  
La organización requiere de buenas prácticas de evaluación para detectar áreas de oportunidad de mejora mediante:
  - Evaluación del sistema de gestión de equidad de género
  - Seguimiento de acciones
  - Indicadores de género
  - Áreas de oportunidad y mejora

<sup>22</sup> Documento de implementación: Instituto Nacional de las Mujeres. “El Modelo de Equidad de Género MEG: 2003”. Inmujeres. México, (2003).





#### Aportaciones:

- Documentación de políticas para asegurar la equidad de género.
- Prevención y eliminación de conductas inapropiadas, generando un mejor clima laboral.
- Garantizar el libre acceso al empleo evitando discriminación de cualquier tipo.
- Fortalecimiento de la imagen organizacional a través de mejores prácticas.

#### Debilidades:

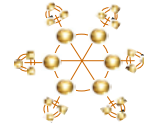
- No trabaja de manera integral, pues sólo se centra en las áreas de recursos humanos.
- Se implementa por medio de políticas y no de filosofía organizacional.
- No toma en cuenta factores financieros.

Peter Druker, quien es considerado hoy el padre del Management y de la Gestión, habla de lo que denominó "La Sociedad Post-Capitalista"<sup>23</sup> donde explica con amplitud la economía emergente, la economía del conocimiento, su protagonista (el trabajador del conocimiento) y las implicaciones para las organizaciones. Menciona que en la sociedad hacia la cual nos estamos encaminando rápidamente, el recurso clave es el saber y no puede ser comprado con dinero ni creado con capital de inversión. El saber reside en la persona, en el trabajador del conocimiento y está por dejar de ser un 'recurso', no es más un factor de control. Supondrá nuevos retos a las empresas pues tiene una preparación y un saber, muchas veces superiores al de sus mandos. Así, sus motivaciones ya no son puramente económicas.

Uno de los retos que se planteará será elegir adecuadamente los trabajadores, atraer talentos, motivarlos y mantenerlos productivos. Dice que hay que abandonar la idea de que los trabajadores se gestionan o por intermedio de una estructura muy jerárquica o por una muy plana. Hay que saber liderar los trabajadores, no encasillarlos en puestos rígidos sino potenciar su capacidad productiva y capitalizar sus puntos fuertes e impulsar el conocimiento. Por lo que los modelos de gestión basados en paradigmas específicos sin visualizar a la organización como parte de un todo quedarán sin efecto. Por otra parte los modelos recientes con visión interdisciplinaria empiezan apenas a integrar el factor humano como una fuente de aportación a la organización y no como elemento propiedad de la misma.

Es ahí donde entra la propuesta de este trabajo, presentar un modelo que ayude al estratega a ver a la empresa con el enfoque sistémico, interdisciplinario y humano, que pueda representar las principales variables, sus interrelaciones y que refleje, en cierta medida estos cambios para que se anticipe y reaccione rápido mediante una visión amplia no solo en base a información económica. El marco teórico deja ver que su mecánica general se centra en obtener resultados, diversos de acuerdo a su enfoque, por lo tanto la estrategia se convierte en el cómo lograrlo. Sin embargo cuando la creación del futuro no tiene la misma visión del estratega difícilmente se logrará el cambio en la organización. Por este motivo, los modelos teóricos son la base para explicar las diversas interacciones e impactos entre el medio ambiente y la organización mientras que los modelos pragmáticos y tácticos se convierten en las herramientas que usará la estrategia.

<sup>23</sup> Desarrollada en los años 50 y publicada en 1993.



## 2. MODELO DE GESTIÓN PARA EL DESARROLLO HUMANO-EMPRESARIAL

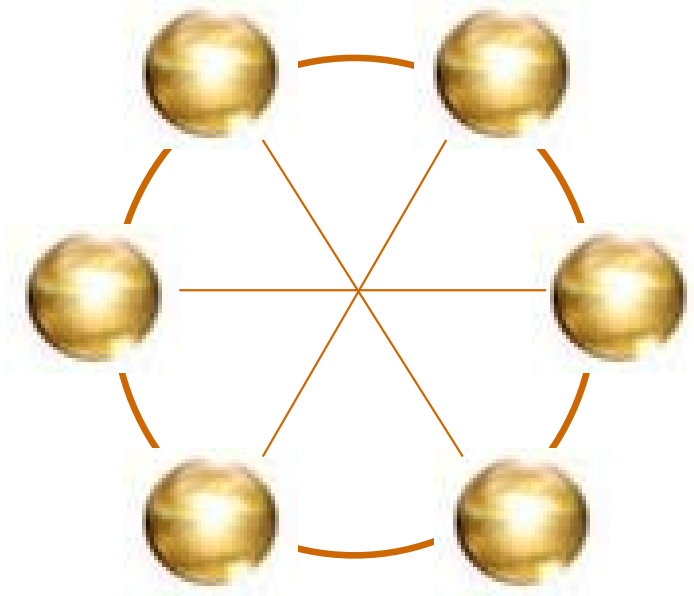
# Modelo

### OBJETIVO:

- *Presentar un Modelo como propuesta de gestión que permita desarrollar y aprovechar las capacidades de los recursos y los talentos de los individuos con que se relaciona.*

### 2.1 Estructura del modelo

#### 2.1.1 Variables



El modelo propone un circuito continuo y expansivo que integre todos los elementos necesarios para crear el futuro, utilizando la visión sistémica mediante las variables de estudio y el uso diversas herramientas para lograrlo. No impone metodologías, cada estrategia adaptará las indicadas de acuerdo a la organización específica. El modelo pretende dar una guía del camino a seguir mediante esferas de acción, mismas que a continuación se explican.

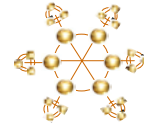
### CREACIÓN DE FUTURO

Va más allá de idealizar el futuro, es formar una imagen clara, precisa y detallada de la organización en el largo plazo. Donde sea coherente la misión de la empresa con la forma en que se le concebirá a futuro.

### FILOSOFIA

En esta parte se aclara la misión, se valida la visión a corto, mediano y largo plazo con la empresa creada en la mente del estratega y responsables del proyecto. También se identifican los valores fundamentales que regirán a la empresa y serán la base de la Filosofía.





## DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

Implica detectar el estado actual y el potencial de la organización desde las diversas variables que maneja el modelo.

## ESTRATEGIA

Son la serie de planes y acciones que se ejercerán para llevar a la organización actual al estado creado bajo la premisa de Causa-Efecto. La Estrategia Maestra se plasma en un mapa que incluye Estrategias específicas, herramientas y modelos a utilizar, Áreas focales a trabajar, Resultados buscados e Indicadores de seguimiento.

## ALINEAR E INTEGRAR

En esta parte se orientan todas las herramientas y modelos de gestión a utilizar con la idea generada inicialmente y con la filosofía establecida a manera de un proceso continuo y no aisladas.

## APRENDIZAJE

A través del monitoreo constante del clima e indicadores de desempeño se corrigen y previenen desviaciones.

### 2.1.2 Requerimientos iniciales

- Ser una empresa que acepte la importancia y validez de los Valores Universales, aún cuando no se ejerzan en totalidad.
- Que los accionistas y la alta gerencia acepte de igual manera los Valores Universales de manera personal e individual, aún cuando no se ejerzan en su totalidad.
- Compromiso de los accionistas y de la alta gerencia al cambio en base a Valores Universales.
- Aceptación de los accionistas y de la alta gerencia a brindar el tiempo y los recursos para la implementación.
- Voluntad para el estudio y el trabajo continuo que conlleven al desarrollo humano-empresarial por parte de la alta gerencia.
- Mente abierta para aceptar críticas de internos y externos con el propósito de autoaprendizaje.

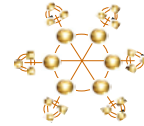
Si alguno de estos factores no existe, el modelo no se implementará de manera exitosa debido a que la esencia de implementación es “de adentro hacia afuera”. Se trabaja con el ejemplo y con la voluntad del cambio de la alta gerencia y la aprobación de los accionistas primero, para después trasladar el cambio de cultura al resto de la organización y terminando con la propuesta a entidades e individuos externos. Son los accionistas y la alta gerencia los que con sus pensamientos, emociones y deseos individuales imprimen lo que denomino “el alma de la empresa”<sup>1</sup>. Por lo tanto, es con ellos precisamente donde inicia el proceso de implementación.

El facilitador del proyecto debe conocer y poseer habilidades de estrategia. Entre dichas habilidades deseadas la más importante es la de “ejercer el poder de generar transformaciones organizacionales y personales”<sup>2</sup> debido a que el estratega es agente del cambio y su eficacia radica en trabajar para crear principios y prácticas éticas más allá de sus intereses personales.

<sup>1</sup> La tradición Veda, considera el alma como un sistema vivo y en evolución, compuesto de significados, contextos, relaciones, patrones arquetípicos, recuerdos y deseos.

<sup>2</sup> Rooke, David y William, Torbert. “Siete transformaciones del liderazgo”. Harvard Business Review. Edición en español (Abril 2005). Pág.67.





El MGDHE define sus dos atributos esenciales: ser *generador de valor* en un concepto amplio, utilizar todos los elementos disponibles para *autoaprender* en un proceso iterativo y *redefinir el concepto riqueza* en otro que no se limite al ámbito monetario. La empresa no fue creada para crear y acumular problemas, sino para liberar los conocimientos, habilidades y deseos de los colaboradores integrando la actividad profesional al desarrollo individual del ser. Razón por la cual el ejercicio de las actividades debe traer gozo y satisfacción. La interacción entre personas favorece el crecimiento mutuo si se ejerce con respeto, servicio y cortesía. La empresa a su vez debe manifestar y promover valores en lo cotidiano con sus colaboradores y con los que la rodean.

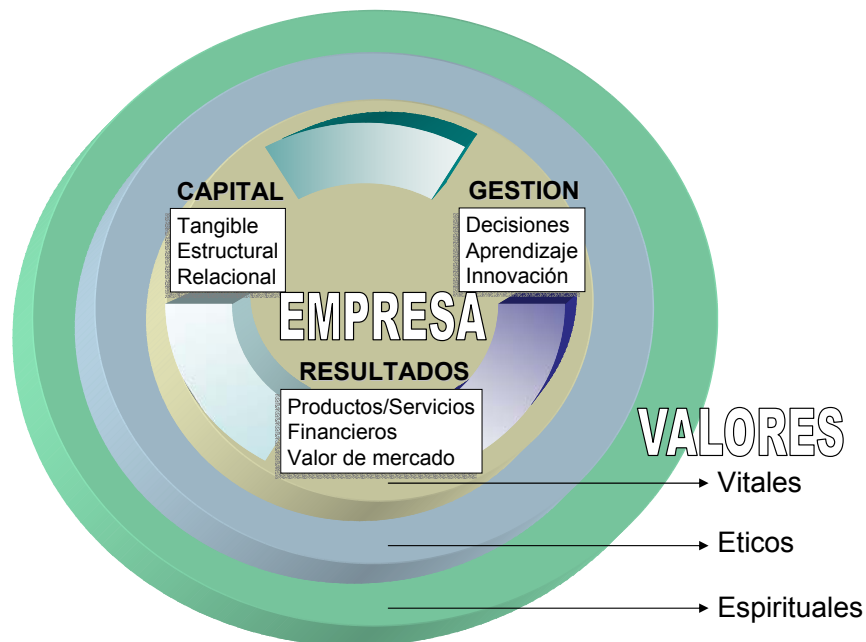
Modelo

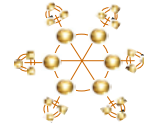
Son necesarias estrategias precisas, disciplinadas, dinámicas y organizadas, que busquen la perfección de manera continua adaptándose a los cambios. Controlando el equilibrio y armonía entre el tangible de los procesos y el intangible de las estrategias. El MGDHE promueve el permitirse cometer errores y la reflexión de los mismos, porque ellos son la base del autoaprendizaje. Lo que lleva a desarrollar nuevas técnicas, aplicaciones de conocimientos y al arte de ser mejor cada día. Ahora es necesario que el paradigma se arraigue en la cultura empresarial, para que trabaje para nosotros.

### Principios del Paradigma

1. Reconocer y analizar los fenómenos multidimensionales en lugar de aislar, mutilando cada una de sus dimensiones (físico, cultural, social, psíquico).
2. Respetar lo diverso, y que al mismo tiempo promover la unidad.
3. Preparar las mentes para reaccionar velozmente.
4. Tolerancia al error, pues es una fuente de aprendizaje.
5. Pensamiento estratégicamente en vez del pensamiento lineal tradicional.
6. Empezar de adentro hacia fuera.

## 2.2 Elementos y niveles





## 2.2.1 Elementos

### EMPRESA

#### Capital

Elementos propiedad de la empresa que son utilizados para la realización de la razón de ser de la empresa. La realización se efectúa a diferentes niveles: alcanzar la visión, gestionar la empresa y producir satisfactores que demanda el mercado.

- **Tangible.** Elementos que se perciben de manera corpórea y que se destinan a la producción de bienes y/o servicios. (Muebles, Inmuebles y Derechos).
- **Estructural.** Es el conocimiento que consigue hacer explícito y sistemático sobre la manera interna en que se gestiona la organización. (Estrategias, Procesos y Sistemas).
- **Relacional.** Es el conjunto de sinergias que mantiene la empresa con el exterior y que sirven para alcanzar la visión. (Imagen, Relaciones y Mercado).

#### Gestión

Representan el *cerebro* de la empresa, conceptualizan el ideal a desarrollar, definen las metas por conseguir, escogen el camino para conseguirlas y se encargan de renovarse para sobrevivir y adaptarse al entorno cambiante. Están a cargo en primera instancia de los accionistas y de la alta gerencia, sin embargo, a medida que el círculo de influencia se agranda, las personas que colaboran sirven de apoyo para ésta función.

- **Aprendizaje.** Significa quitar las ideas preconcebidas, ser receptivo a todos los imprevistos, sin prejuizar a la gente o las situaciones y adaptarse al cambio. (Apertura, Recepción y Adaptación).
- **Decisiones.** La elección seguida de una acción preferida de otros caminos posibles. (Alternativas, Evaluación y Elección).
- **Innovación.** Consiste en agilizar las virtudes, disposiciones y habilidades que cada uno trae consigo aplicándolo en hacer algo útil. (Potencial, Idea y Acción).

#### Resultados

Son las consecuencias o correspondencias entre la conducta de las personas y las actividades realizadas.

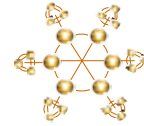
- **Productos y Servicios.** Satisfactor listo para cumplir las demandas del mercado, resultando en la culminación de la razón de ser de la empresa. Pueden ser físicamente visibles o no, pueden ser acumulables o no y pueden tener vida predeterminada o no.
- **Financieros.** Resultados monetarios y de beneficio para los propietarios de la empresa. (Plusvalía, Tiempo y Riesgo)
- **Valor de mercado.** Medida que representa todos aquellos elementos por los cuales se considera que una empresa es “valiosa” en un periodo de tiempo (Ver apéndice: El concepto valor).

## 2.2.2 Niveles

### VALORES HUMANOS

Son los niveles en los que la organización dirige su aprendizaje y su desarrollo.

# Modelo



## Vitales

La organización cubre necesidades básicas de supervivencia donde los elementos primordiales que el trabajo debe cumplir son: sustento, vivienda, salud, educación básica, diversión, el desarrollo de talentos y habilidades intelectuales, artísticos, sociales y estéticos. Al cubrir estos elementos se le permite al Hombre ennoblecerse y desarrollar su potencial.

- **Físicos.** Acciones relacionadas con satisfacer las condiciones y funciones elementales de supervivencia del individuo. Constituyen derechos del Ser Humano.
- **Intelectuales.** Acciones enfocadas a satisfacer al individuo como parte de la especie humana y su bien propio. Son la base de lo que se denomina ser *constructores de nuestro propio destino*, y que nos identifican como seres racionales y nos dan uno de los bienes más anhelados por el Hombre, la Libertad.

## Éticos

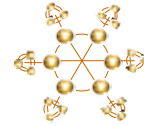
La organización enfoca sus esfuerzos en motivar al individuo en desarrollar e integrar en su vida elementos como la honestidad, la honradez, la bondad, la justicia, la solidaridad, la sinceridad y la benevolencia.

- **Morales.** Acciones necesarias para cubrir la necesidad del individuo con el bien general y su conciencia. Son las que nos definen la personalidad y nos identifican como seres únicos e irrepetibles.
- **Emocionales.** Se reconoce la valía de las personas por lo que existe la libertad de mostrar emociones, de ser uno mismo, de manifestar sentimientos y estados de ánimo sin temor a regaños o represión, se tiene una cultura de tolerancia, respeto y humor en el trabajo.

## Espirituales

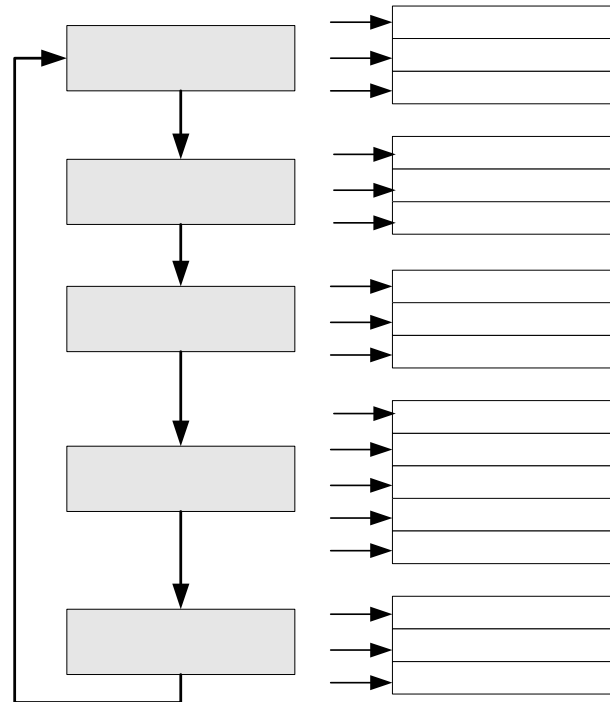
La organización gira en relación a un fuerte sentido de propósito, donde las utilidades son importantes pero no son el valor principal de la empresa (Tarifas bajas, Servicio oportuno y una experiencia agradable para el cliente, Comportamiento social responsable en producción y ventas, Productos elaborados con ingredientes naturales que no dañen el ambiente).

- **Trascendencia.** Acciones que llevarán a crear en el individuo conciencia de la visión cosmogónica universal y su esencia como ser. Son las de mayor importancia y trascendencia pues son las que dan significado a la existencia del Ser.
- **Social.** Al motivar al individuo en desarrollar estos elementos obtiene un valor extra, el valor de la persona como ente moral y coadyuvamos a la vez a fomentar una mejor sociedad.



## 2.3 Implementación del modelo

### 2.3.1 Fases de implementación



# Modelo

#### **Filosofía**

Establece y/o documenta la misión, la visión y los valores o principios de actuación que guían a la empresa.

Estos valores se van fortaleciendo e incrementando a medida que la empresa cierre los ciclos, la intención es cubrir paulatinamente los tres niveles de valores: Vitales, Éticos y Espirituales

#### **Diagnóstico**

Siguiendo los elementos del modelo, Capital, Gestión y Resultados, se establece el estado actual, el potencial y los elementos críticos de cada uno de ellos. Estos servirán para trazar la estrategia.

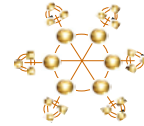
#### **Estrategia**

Se secciona la visión en metas alcanzables en corto, mediano y largo plazo. Una vez definido el rumbo a alcanzar, se establecen los fundamentos para lograr que los valores organizacionales colaboren en el cumplimiento de la visión empresarial, esto es la Estrategia maestra.

Posteriormente se eligen estrategias específicas y se plasman en un diagrama de relaciones causa-efecto donde se establezcan los siguientes parámetros:







# Modelo

- Las áreas a gestionar
- Los beneficiados
- Los enfoques de acción que buscará cada proyecto
- Los modelos o herramientas de gestión a utilizar
- Los objetivos económicos

El objetivo es establecer el Cuándo, Cómo, Con qué y Quién.

## Alinear

En esta fase se integran los proyectos de manera que los objetivos de las herramientas se alimenten mutuamente y las acciones específicas trabajen armónicamente entre sí para el fin común que es lograr la visión organizacional.

El reto es alinear los talentos, intereses, y necesidades de las personas a la Misión organizacional mediante la estrategia.

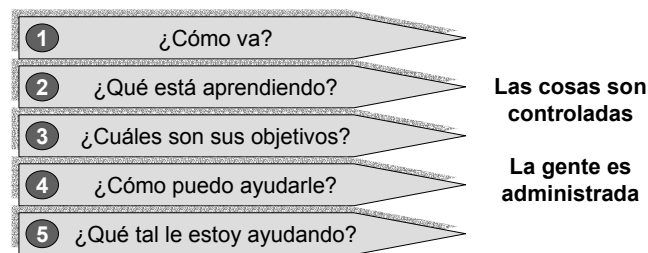
## Aprendizaje

Se establecen los indicadores que monitorean el cumplimiento de los modelos o herramientas de gestión, los logros y resultados alcanzados y finalmente el grado de práctica de los valores organizacionales. En base a lo anterior se realizarán acciones correctivas o preventivas durante la ejecución de los proyectos.

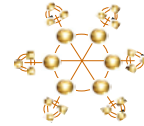
Los indicadores con fines de control se refieren a los elementos que le pertenecen a la organización y sobre las que puede decidir.

- El control
- La optimización
- La rentabilidad
- La mejora y simplificación

Los indicadores referentes al capital humano son para monitorear y reflexionar sobre las acciones tomadas:



Una vez terminados los proyectos, se inicia nuevamente el ciclo. Esto porque la organización como sistema dinámico puede sufrir modificaciones en alguna de las fases y habrá que adecuarse y responder rápidamente. En caso de que no haya impactos importantes, se seguirán las estrategias planeadas y se buscará el desarrollo de la organización y de las personas con los planes hechos.



# Modelo

Se busca un aprendizaje<sup>3</sup> dirigido empleando los valores:

Dar:	Equipo avanzado y espacio adecuado Entrenamiento para tomar decisiones propias Aprender de los errores
Amabilidad:	Cuando se tiene una visión clara, se usan palabras amables
Acciones:	Apoya a la gente que trabaja para ti, ellos te empujarán Apoya a tus superiores, ellos te jalarán
Identificarse:	Procurar aflorar lo mejor de uno mismo

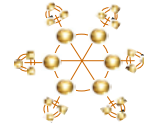
Lo que el Modelo persigue es que la organización deje de centrarse en el logro de metas económicas o comerciales únicamente. Pretende que se centre en identificar, conocer y gestionar los recursos con los que dispone. No solamente controlar y ejercer autoridad sobre dichos recursos, pues ha quedado claro que muchos de los recursos con los que funciona la organización no le pertenecen, como es el caso del capital humano que aporta conocimientos, talentos y habilidades, y que cuando éstos dejan de interactuar con la organización se los llevan.

Así que el modelo pretende fincar una relación de beneficio mutuo entre los elementos que interactúan en una organización. De modo que al tener una filosofía de dar para después obtener la gestión organizacional cambia totalmente de paradigma. Los beneficios esperados son amplios, y finalmente repercuten en satisfacción de los integrantes del sistema en niveles multidimensionales. Los que inician con la satisfacción de las necesidades primordiales de todo ser humano, y que van evolucionando a medida que la relación benéfica se fortalece, buscando el ideal de que cada individuo “disfrute su trabajo”, que sus actividades no sean sólo por ganar el sustento sino como parte de la realización profesional y hasta espiritual del él.

La visión integral del modelo no observa al individuo como un recurso a ser explotado, sino como un compromiso, porque si la organización lesiona de manera alguna al individuo, no sólo lesiona un trabajador, sino a todo el contexto del subsistema que él integra -de manera inmediata a toda su familia-. Por otra parte, si el individuo lesiona los intereses de la organización no sólo lesiona su fuente de ingreso, sino a todos los subsistemas con que interactúa -clientes, proveedores, las familias de otros individuos- y al suprasistema al que pertenece -la comunidad inmediata y las comunidades que se benefician de los satisfactores que produce-. Visión que genera entonces un alto sentido de responsabilidad no solo empresarial, sino colectivo e individual.

<sup>3</sup> Proceso continuo de estimulación por parte interna y del entorno en donde se sitúa el sistema.





### 3. ESTUDIO DE CASO

#### OBJETIVOS:

- *Presentar la aplicación del modelo teórico propuesto en la Tesis.*
- *Validar la hipótesis propuesta.*
- *Generar aprendizaje de la experiencia.*

# Modelo

#### 3.1 Creación del futuro de la empresa

Como ejemplo de la necesidad que tienen algunas empresas mexicanas de trabajar con su personal basado en valores humanos sin sacrificar el crecimiento empresarial, presento el primer caso de aplicación del Modelo de Gestión para el Desarrollo Humano-Empresarial en mi práctica profesional.

##### 3.1.1 Estructura del sistema

La Red de Distribuidores Nissan de México forman el Grupo ANDANAC (Asociación Nacional de Distribuidores de Automóviles Nissan, A.C.) para representar sus intereses. Dentro de este grupo se encuentran cuatro empresas:

##### Asociación ANDANAC

Su objetivo principal es cuidar y representar los intereses de sus Asociados ante diferentes instancias públicas y privadas

##### Fundación ANDANAC

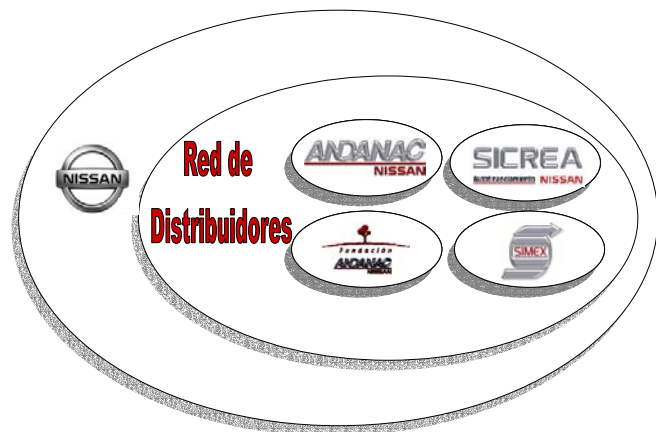
Cuya labor es emprender obras sociales destinadas prioritariamente a la construcción y equipamiento de escuelas primarias, en aquellas zonas de escasos recursos económicos y alto rezago social en el medio rural y urbano, a lo largo de todo el territorio nacional.

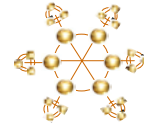
##### SICREA

Es el único sistema de autofinanciamiento respaldado por Nissan Mexicana y su Calificada Red de Distribuidores.

##### SIMEX

Es la encargada de prestar servicios a través del manejo de los recursos humanos para las empresas de éste grupo.

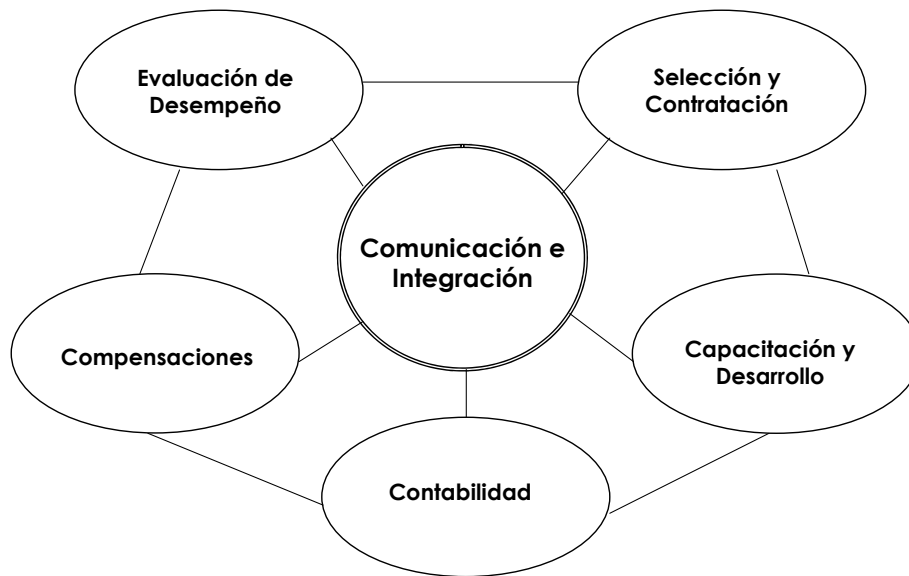




### 3.1.2 Antecedentes

Fundada en 1983 para concentrar el manejo del personal del grupo, SIMEX nuestro caso de estudio, realiza las siguientes actividades:

# Modelo



#### Estructura Organizacional

Tiene un organigrama piramidal tradicional con dos puestos Staff para la Gerencia y tres Jefaturas con un asistente que cubren las siguientes áreas: Contabilidad, Nóminas, Reclutamiento y Selección

#### Análisis financiero

La Jefatura de Contabilidad tiene funciones de básicas de obtención, manejo y emisión de información contable y fiscal eficaz. Sin embargo no cuenta con análisis ni reportes de tipo financieros.

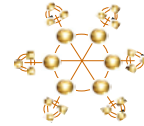
Su estructura económica es controlada mediante un presupuesto anual que se compara contra lo ejercido mensualmente. Tiene alto índice de liquidez, aunque su nivel de solvencia no se encuentra al mismo nivel. Tiene un bajo nivel de activos fijos y gran parte de su capital está en inversiones de bajo riesgo.

#### Cultura organizacional

Se efectuó una encuesta de Clima Laboral por una Institución independiente en 2004, donde se aprecia descontento por parte del personal.

La motivación al personal se da mediante incentivos económicos únicamente.

Las oficinas y el edificio donde se ubican tienen un grado de limpieza y orden apreciable. Están integradas a la imagen y decoración de uno de sus clientes, utilizando mobiliario y colores institucionales de ella.



## Proyectos en proceso y prospectados

### EXTERNOS

La empresa se encuentra en transición a nivel macro por la fusión de Renault-Nissan. La Alianza empezó en 1999 y estaba dividida en tres secciones estratégicas:

- NRP  
Cuyos objetivos fueron aumentarla rentabilidad y disminuir la deuda de Nissan.
- 180  
Los objetivos fueron aumentar las ventas, disminuir los costos operativos, liquidar la deuda de Nissan y lanzar nuevos modelos productos de la Alianza.
- Value-Up  
Sus objetivos son aumentar las ventas en nuevos mercados, cristalizar la sustentabilidad e incrementar el rendimiento sobre la inversión.

Actualmente está empezando la tercer fase de la estrategia, el Value-Up, de importante consideración por la alineación que la marca exige. A nivel micro, el cambio de Gerente es reciente y la baja de la Asistente.

### INTERNOS

Actualmente se han hecho cambio de políticas hacia el personal como:

*“Puertas abiertas”*

*“Comunicación abierta interna”*

*“Contestar el teléfono aún cuando no estés en tu lugar”*

La empresa tiene proyectado obtener los Distintivos de Empresa Socialmente Responsable y del Modelo de Equidad de Género.

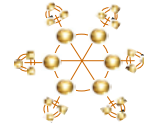
### 3.1.3 Estado deseado

Prestadora de Servicios SIMEX tiene la visión de ser una de las mejores empresas en el manejo de Recursos Humanos, razón por la cual desea implementar las mejores prácticas en Gestión Organizacional y Manejo de Personal.

Está convencida de que las personas que trabajan con ella deben ser valorarlos como Seres Humanos que tienen necesidades diversas, algunas satisfechas por la empresa donde laboran. Lo que genera un compromiso mutuo y de relaciones constructivas, por lo que la empresa está a favor de fomentar la igualdad de derechos, eliminar de su empresa la discriminación y aceptar la sugerencia de desarrollar los valores humanos como filosofía empresarial.

Desea modernizar sus procesos para adaptarse a los cambios cada vez más rápidos que el medio económico y social impone. Sin que por ello se pierdan los beneficios económicos y generadores de valor que las Empresas del Grupo requieren. Se tiene la conciencia de que se requieren cambios importantes, por lo que considera planes para el corto y largo plazo buscando efectos duraderos.





## 3.2 Filosofía

Como resultado de aplicar el Modelo de Gestión para el Desarrollo Humano-Empresarial se entregó a la Gerencia el Manual Estratégico Organizacional, mismo que se resume en los documentos que a continuación se presentan.

# Modelo

### 3.3.1 Misión y Visión

Ser una empresa prestadora de servicios de Capital Humano que diseña e implementa soluciones, que responden a las necesidades específicas de las empresas del Grupo, que obtenga mayores beneficios en negociaciones centralizadas para generar valor.

Ser la empresa líder de Capital Humano reconocida por ofrecer soluciones de clase mundial a través de las mejores prácticas del **Desarrollo Organizacional**.

### 3.3.2 Valores

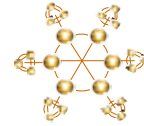
- I. Respeto
- II. Seguridad
- III. Servicio
- IV. Confidencialidad
- V. Protección al medio ambiente
- VI. Compromiso con nuestra comunidad
- VII. Innovación (Shift the Future)

## PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN

### I. Respeto por la dignidad y derechos humanos

La confianza, el respeto y la ética empresarial son claves para construir y mantener relaciones sólidas entre nuestros empleados. Para ello es fundamental el reconocimiento del valor personal y la contribución que hace cada uno de nuestros empleados.

- En SIMEX valoramos la diversidad de nuestros empleados, reconocemos y tratamos a cada uno con dignidad y respeto.
- De acuerdo a la legislación pertinente, los empleados y los postulantes a empleo serán seleccionados con base en su actuación y competencias (**Administración por competencias**); independientemente de su edad, sexo y preferencia sexual, raza, credo y nacionalidad. (**Modelo de equidad de género MEG:2003**).
- Prevenimos el acoso sexual y las prácticas inapropiadas mediante la sensibilización de nuestro personal ante este tema.



## II. Seguridad, ambiente laboral seguro y saludable

Somos responsables de la prevención de accidentes y conflictos mediante el mantenimiento de un ambiente laboral saludable e instalaciones que cumplen con las normas de seguridad para nuestros empleados.

Confirmamos nuestro propósito de mantener buenos hábitos de salud en empleados de SIMEX, al impedir que se fume en cualquiera de nuestros edificios.

No utilizamos, ni vendemos, compramos, trasferimos, fabricamos, poseemos o permitimos en nuestro sistema, la presencia de drogas ilegales o no autorizadas, drogas sintéticas de diseño, ni sustancias controladas (a excepción de las legalmente prescritas).

Mantener un ambiente laboral seguro y saludable es parte integral del funcionamiento de nuestras empresas. Si no fijamos éste imperativo como prioridad, no es posible aplicar muchos aspectos de la Filosofía de SIMEX, [por lo tanto promovemos este principio, a través de la capacitación.](#)

## III. Servicio, relación integral con los clientes

Con el fin de fortalecer y desarrollar relaciones a largo plazo con nuestros clientes, aumentar su confianza y lealtad; ofrecemos los mejores servicios, buscando la satisfacción de sus necesidades y lo hacemos generando un lazo de cooperación, honestidad y respeto.

SIMEX explícitamente prohíbe la transformación de cualquier comunicación en cualquier manera o forma -incluyendo el uso de correo electrónico, telefónico, internet e intranet- que sea difamatoria, obscena, ofensiva, vejatoria o discriminatorio.

## IV. Confidencialidad, protección de la información

Las empresas del Grupo ANDANAC poseen valiosa información de un costo considerable, lo que incluye secretos empresariales (como datos, programas de computación, diseños y experiencia empresarial), relativa a procesos, sistemas, servicios y prácticas comerciales. Con el mismo cuidado, protegemos la propiedad física de las demás empresas del Grupo.

Del mismo modo protegemos la información suministrada por otros a Grupo ANDANAC, siguiendo siempre los procedimientos descritos en los acuerdos de confidencialidad. No revelamos esta información, ni durante ni después de nuestro empleo en SIMEX.

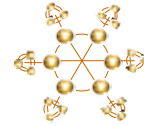
## V. Protección del medio ambiente

Estamos comprometidos con la protección del medio ambiente que rodea a las empresas del Grupo ANDANAC, así como nuestra comunidad, mediante el cumplimiento de toda legislación pertinente.

Continuamente mejoramos nuestra actuación en materia de protección ambiental y salud mediante cursos y/o pláticas con el fin de instruir y concientizar a nuestros empleados y por ende a sus familias.

## VI. Compromiso con nuestra Comunidad

Asumimos por propia convicción una Empresa Humana que se basa en valores sensibles, al preocuparnos por el bienestar y dignidad de las personas, de las comunidades en las que operamos y de nuestro entorno, protegido así la tranquilidad de las futuras generaciones.



Basados en nuestra estrategia de mejora continua y de crear una nueva cultura empresarial, queremos contribuir con las comunidades tanto interna como en las que operamos, con apoyo eficiente y transparente para lograr una distribución efectiva de bienes y servicios, colaborando directamente en la resolución de problemas través del **“Comité Interno de Responsabilidad Social”**.

# Modelo

## VII. Innovación en todos nuestros procesos (Shift the Future)

En SIMEX estamos comprometidos con la evolución y mejora continua de todos nuestros procesos, en donde buscamos las mejores prácticas de clase mundial en materia tecnología de información, administrativa, financiera, de desarrollo humano y organizacional.

### 3.3 Diagnóstico

#### 3.3.1 Elementos

##### EMPRESA

##### Capital

- Tangible

La mayor parte de su activo es líquido (clientes e inversiones en valores en proporción del 79% del total de activo). El resto en equipo de oficina (20.92% del total de activo) y un mínimo de pagos anticipados (0.08% del total de activo).

La imagen institucional utiliza dos colores únicamente, el estilo es funcional y sin motivos de decoración que alegren y den estética al ambiente. Es importante mencionar que cuenta con prácticamente nula vegetación.

- Estructural

La empresa no cuenta con un manual organizacional donde se plasmen por escrito la Misión, la Visión, ni Código de ética que marque la pauta de comportamiento para el personal. Las conductas del personal se basan en ideologías y experiencias adquiridas en la vida laboral dentro de la organización. Mismas que no han sido del todo positivas, lo que refleja un alto hermetismo y desconfianza a nivel interno y con el personal colaborador.

La Gerencia enfoca sus funciones en el cumplimiento de aspectos operativos y de relaciones laborales entre personal, empresa y clientes únicamente. Los procesos más importantes para la empresa son: tener control contable, el pago eficiente al personal y la contratación para suplir necesidades del grupo.

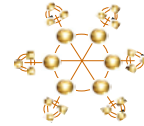
- Relacional

Es una empresa dedicada exclusivamente a la administración de los recursos humanos que laboran en el Grupo ANDANAC. Grupo conformado por las empresas: Asociación ANDANAC, SICREA, Fundación ANDANAC y los propios de Simex. Cada empresa cuenta con formas de Administración independientes, sin embargo el presupuesto para Recursos Humanos las rige el Consejo de Administración del Grupo.

En cuanto a sus relaciones con el exterior, se dan por mero ejercicio de poder, perdiendo la cordialidad, profesionalidad y servicio.







## Gestión

- **Decisiones**  
Existe una figura de importancia en la toma de decisiones que no figura en el organigrama, el Delegado del Consejo de ANDANAC. Puesto que cambia cada 2 años y quien no tiene definidas las funciones, autoridades y responsabilidades.

Formalmente el poder y la autoridad están centralizados en la Gerencia de Recursos Humanos, no obstante no ejerce liderazgo proactivo en cuanto a desarrollo e innovación de la organización. Informalmente se ejerce el poder y la autoridad sobre el personal de manera individual por cada Jefatura de acuerdo a criterios personales.

- **Aprendizaje**  
La Gerencia y el personal se muestran receptiva a los cambios y están dispuestos a adaptarse para mejorar.
- **Innovación**  
Las áreas de potencial desarrollo son:
  - Compromiso
  - Servicio
  - Conocimientos técnicos de su área
  - Experiencia
  - Comunicación con el personal
  - Creatividad
  - Actitud

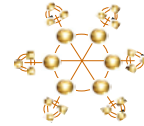
## Resultados

- **Productos y servicios**  
La comunicación interna se da de manera directa, persona a persona, por la cercanía geográfica. Sin embargo la afluencia y calidad de la misma no es la requerida. La comunicación externa con clientes se torna mínima y con toques de agresividad entre ambas partes.
- **Financieros**  
Cuenta con una rentabilidad semejante a la de los instrumentos de bajo riesgo. No obstante la información presentada no es confiable debido a discrepancias entre los valores de archivos electrónicos e impresos.
- **Valor de mercado**  
El valor de mercado es importante en su mayor parte para las empresas del Grupo. Se interesan en mantener bajos costos de operación y no en rentabilidad.

## Valores

- **Vitales**  
La organización aún no cubre las necesidades básicas de los individuos. Parte de la inconformidad en el clima se basa en la falta de herramientas para desempeñar su trabajo, carencia desarrollo profesional y discrepancia en los sueldos.
- **Éticos**  
Los empleados advierten falta de valores que coadyuvan al ambiente sano en el trabajo, como el respeto, la honradez, justicia, sinceridad y libertad.





- Espirituales

Aún no se toma en cuenta la existencia de este valor.

# Modelo

### 3.3.2 Propuesta general

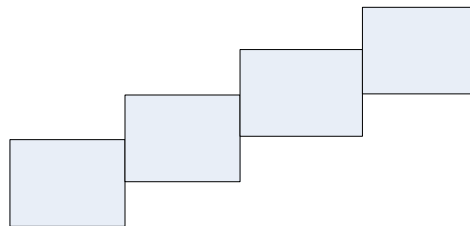
La marca Nissan cuenta con un compromiso de crecer junto con las personas que colaboran con ella enriqueciendo la vida de sus empleados. Por lo que se recomienda alinear esa filosofía a Simex como empresa, tomando en cuenta la conciencia que se tiene de mejorar la satisfacción de su personal, empezando con cambios internos y así poner el ejemplo.

Para ello se requiere de varias fases que formen un Plan Estratégico con miras a obtener beneficios de duraderos de la siguiente forma:

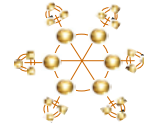
- Trabajar en equipo con el personal directo de Simex para que identifiquen sus fortalezas y sus debilidades, haciéndolos tomar conciencia de la necesidad del cambio y formalizar compromisos individuales.
- Redefinir la Visión, la Misión empresarial.
- Sustentar una nueva Filosofía que contenga los requerimientos de Trabajo en equipo, Desarrollo individual, Ética, Igualdad, No discriminación, Servicio y Compromiso comunitario.
- Realizar el plan de trabajo para la implementación de los Modelos de Gestión específicos que se requerirá cada línea de acción para cumplir con los objetivos de cambio cultural y estructural (donde se incluye el Modelo de Equidad de Género).
- Establecer objetivos estratégicos para cada línea de acción.
- Diseñar el programa financiero que sustentará los cambios requeridos.
- Especificar los cambios en procedimientos de forma y fondo que se requieran para adaptar a la empresa a los cambios estratégicos y tecnológicos que se implementarán.
- Elaboración de un Manual Estratégico que contemple el Plan Estratégico, las líneas de acción y los Modelos de Gestión que los apoyan, la Misión, Visión, Principios de actuación, el organigrama, las funciones, las políticas, los procedimientos y un sistema de monitoreo y aprendizaje basado en calidad.

### 3.4 Estrategia

#### 3.4.1 Visión prospectiva



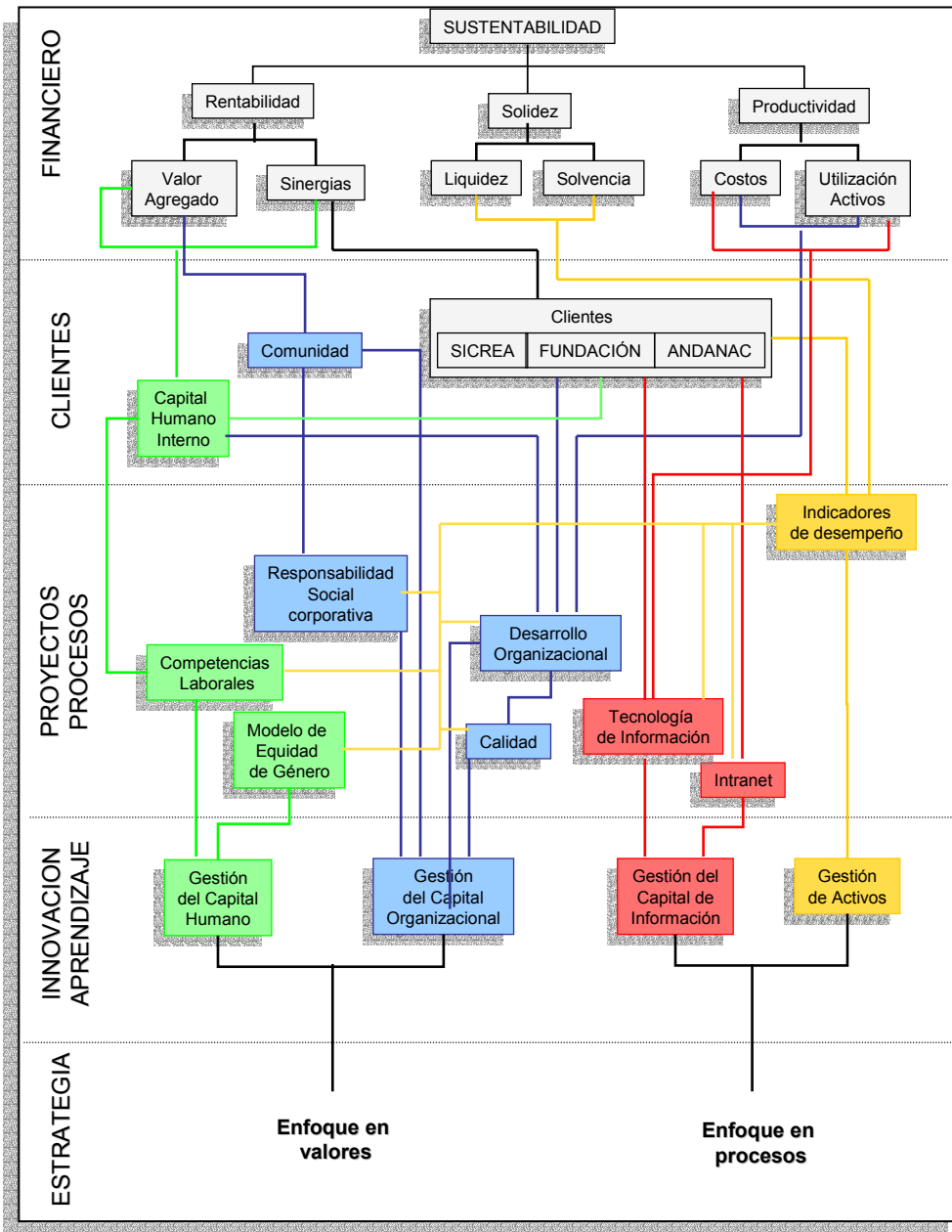
Se enfoca la esencia en un espíritu de principios y conceptos que causan la generación de valor (Valores y Procesos) provocando la satisfacción de los integrantes de su sistema (Capital Humano Interno, Clientes y la Comunidad).



### 3.4.2 Estrategia Maestra

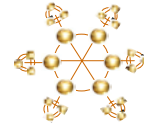
Para lograrlo, la Estrategia se divide en Planes Estratégicos que utilizan Modelos de Gestión innovadores (Humano, Organizacional, Información y Activos) que permiten la sustentabilidad empresarial basada en Productividad, Solidez y Rentabilidad.

# Modelo



### 3.5 Alinear





### 3.5.1 Elementos, Herramientas y Objetivos

#### Capital

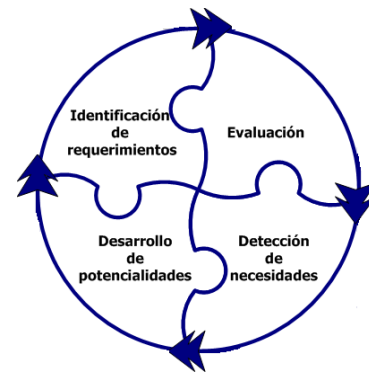


“Nuestro compromiso es ofrecer un ambiente sano, seguro y de respeto en condiciones de trabajo armoniosas que fortalezcan la cordial relación.”

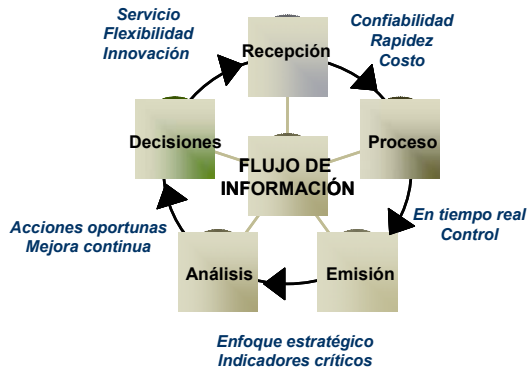
Promovemos las mismas oportunidades para el desarrollo profesional de mujeres y hombres basándonos en una ideología de no discriminación en el acceso al empleo por raza, religión, género o preferencia sexual, previendo cualquier tipo de conducta inapropiada”.

# Modelo

“Implementar un sistema para Reclutamiento, Selección, Capacitación y Desarrollo del capital humano que garantice contar con el personal más calificado eliminando la discriminación y segregación de nuestros procesos”.



Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias, y que lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrán agregársele nuevos desafíos”.

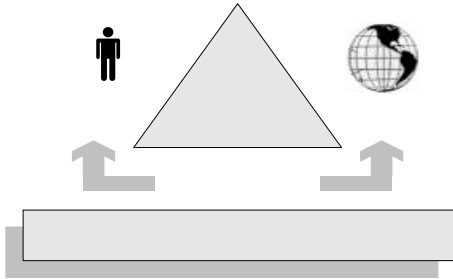
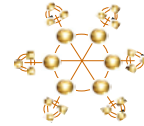


- “El ERP Alix (Enterprise Resource Planning) es un sistema formal de administración que permite administrar con el menor costo y esfuerzo, pues cuenta con módulos integrados entre sí que proporcionan gran productividad y eficiencia”.
- “La Intranet facilita el acceso, difusión y organización de toda aquella información que deba ser compartida por los componentes de la organización, lo que implica una retroalimentación para la mejora continua”.
- “La Extranet pone énfasis en la búsqueda de la simplicidad con rutas más directas para la obtención, proceso y entrega de información. Con un mínimo de Capital Humano y mecánico”.
- “La Internet es la interconexión de redes que hace posible la conexión y comunicación directa entre computadoras”.

“La finalidad de interconectarlas es tener un método para poner a disposición de los gerentes la información confiable y oportuna que se necesite para facilitar el proceso de toma de decisiones y permitir que las funciones de planeación, control y operaciones se realicen eficazmente en la organización”.

#### Gestión





“Valor, palabra que utilizamos tanto a nivel personal como a nivel de empresa.

*Dimensión Ética:* Los Valores son aprendizajes de la forma de actuar, constituyen elecciones deliberadas o preferencias estratégicas.

*Dimensión Económica:* Los Valores son criterios utilizados para evaluar las cosas en cuanto a su relativo mérito, adecuación, escasez, precio o interés.

*Dimensión Psicológica;* Los Valores alientan a los individuos y al grupo para tener una relación sustentada en el concepto Ganar-Ganar”.

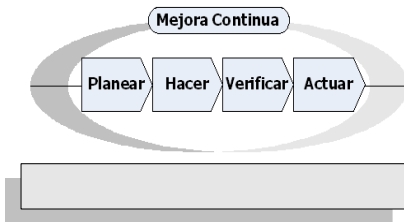
**Modelo**

“Es un esfuerzo de toda la empresa y dirigido desde la Gerencia para aumentar la efectividad y salud de la organización a través de intervenciones planeadas. Se enfoca en dar respuesta al cambio, adaptar las creencias actitudes, valores y la estructura organizacional a las nuevas tecnologías, los mercados y los retos que se le presenten a la empresa.

El Desarrollo Organizacional se concentra en el lado humano de la empresa, alineándose con los objetivos, la estructura empresarial y las técnicas y herramientas de organización”.



**Filosofía basada en Valores**



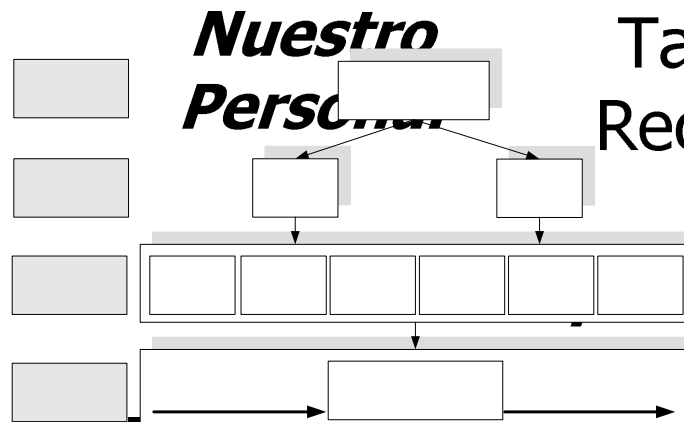
“Calidad Total es una filosofía en la que se busca la excelencia en los resultados de las organizaciones. Por no es una norma, no se obtiene ningún certificado por tercera parte.

La filosofía de calidad se refleja en las actitudes cotidianas del personal y se emplea un modelo compuesto de criterios que son evaluados en la organización para obtener sus puntos fuertes y débiles, definiendo planes de acción consecuentes”.

**Tiempo Talento Recursos**

**Resultados**

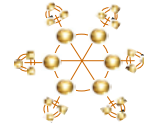
“Los indicadores son un mecanismo sistemático y permanente de monitoreo del avance, resultado y alcance de la operación diaria para evaluar el desempeño dentro de un período determinado de tiempo. Permite conocer información relevante para conceder diferencias, comportamientos y tendencias para la toma de decisiones”.



**ados a..**

**Responsabilidad Social**

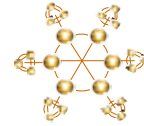




### 3.5.2 Acciones

Proyecto	Acciones
ISO 9000	Documentación de objetivo, políticas y procedimientos
	Validación del cumplimiento
	Recomendaciones de mejora
Desarrollo organizacional	Diagnóstico y seguimiento del ambiente organizacional
	Plan de capacitación anual
	Integración de la filosofía empresarial
	Permanencia en el empleo
Responsabilidad social corporativa	Desarrollo del entorno social
	Cultura de responsabilidad social
	Hacer públicos los valores institucionales
Tecnología de información	Alcance y difusión del sistema
	Funcionamiento operativo
	Soporte del proveedor
	Monitoreo y control para acciones de mejora
Competencias laborales	Empleados (as)
	Demanda de los clientes
	Afluencia a las vacantes
	Grado de cumplimiento con los clientes
Modelo de equidad de género	Detectar las áreas de mejora
	Diferencia ocupacional por género
	Diferencia salarial por género
	Satisfacción del ambiente laboral
Indicadores de desempeño	Prevenición y acción contra conductas inapropiadas
	Demanda satisfecha
	Entradas/Salidas
	Alcance de capacitación
	Promociones internas
	Participación en proyectos sociales
	Participación/Beneficio
	Observaciones/Acciones
	Uso de la Intranet
	Capacidad de producir beneficio del activo
	Capacidad de pago inmediato
	Capacidad de resultados con los medios empleados
	Distribución en generación valor por desempeño
	Distribución en generación valor por Responsabilidad Social
	Distribución en destrucción de valor
Distribución en generación valor por operación	
Remanente para generar valor	
Valores	Percepción del capital humano hacia la empresa
	Percepción interna hacia el capital humano
	Ausencia de discriminación, justicia, reglas claras
	Valor del trabajo ante la comunidad
	Sentimiento de familia y equipo

# Modelo



## 3.5 Aprendizaje

### 3.5.1 Monitoreo

- Elaboración del Manual Estratégico
- Elaboración del Manual de Organización
- Elaboración del Manual del Comité de Responsabilidad Social
- Elaboración del Banco de Competencias
- Elaboración del Manual de Imagen
- Revisión de los Reglamentos de Trabajo y Fondo de Ahorro
- Implantación del ERP Alix
- Implantación de la Intranet <http://psimex.com.mx/ethx/>
- Reingeniería de procesos manuales a electrónicos
- Conformación del Comité de Responsabilidad Social
- Diseño de la mascota “Megin” para difusión

# Modelo

### 3.5.2 Retroalimentación

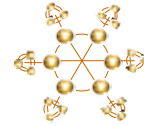
A la fecha de cierre de esta Tesis:

- Se ha obtenido el Distintivo del Modelo de Equidad de Género para la empresa.
- Se encuentran operando los indicadores del sistema de manera manual.
- Se encuentran en construcción los módulos para Capacitación, Desarrollo organizacional e Indicadores dentro del sistema ERP Alix.

El sistema de indicadores se conforma de tres capas:

1. La primer capa es la base de datos para los indicadores que genera y procesa el sistema *ERP Alix*.
2. La segunda capa son los indicadores específicos que requiere cada herramienta de gestión.
3. La tercer capa es la presentación final que muestra la síntesis de los indicadores específicos en objetivos estratégicos.

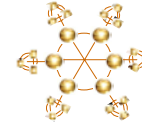
A continuación se presenta la primer capa y posteriormente los indicadores específicos.



Herramientas estratégicas	Acciones	Indicador	Meta	Estado	Responsable
Visión	Mejores prácticas	Benchmark empresarial			
ISO 9000	Documentación de objetivo, políticas y procedimientos	No. Observaciones			
	Validación del cumplimiento	No. Acciones			
	Recomendaciones de mejora	No. Quejas			
Desarrollo organizacional	Diagnóstico y seguimiento del ambiente organizacional	No. Cursos			
	Plan de capacitación anual	No. Capacitados			
	Integración de la filosofía empresarial	No. Promociones			
Responsabilidad social corporativa	Permanencia en el empleo	Antigüedad			
	Desarrollo del entorno social	No. Participantes			
	Cultura de responsabilidad social	No. Proyectos			
Tecnología de información	Hacer públicos los valores institucionales	No. Beneficiados			
	Alcance y difusión del sistema	No. Usuarios			
	Funcionamiento operativo	No. Acciones correctivas			
Competencias laborales	Soporte del proveedor	No. Acciones soporte			
	Monitoreo y control para acciones de mejora	No. Intervenciones manuales			
	Empleados (as)	No. Empleados (as)			
	Demanda de los clientes	No. Requisiciones			
Modelo de equidad de género	Afluencia a las vacantes	No. Entrevistas			
	Grado de cumplimiento con los clientes	No. Contratos			
	Detectar las áreas de mejora	No. Bajas			
	Diferencia ocupacional por género	Segregación			
Indicadores de desempeño	Diferencia salarial por género	Dispersión salarial			
	Satisfacción del ambiente laboral	Clima laboral			
	Prevención y acción contra conductas inapropiadas	Hostigamiento			
	Alcance de capacitación	Capacitación			
	Promociones internas	Desarrollo profesional			
	Uso de la Intranet	Difusión			
	Participación en proyectos sociales	Participación social			
	Participación/Beneficio	Cobertura social			
	Demanda satisfecha	Reclutamiento			
	Entradas/Salidas	Rotación			
	Observaciones/Acciones	Mejora continua			
Valores	Capacidad de producir beneficio del activo	Rentabilidad inversión total			
	Capacidad de pago inmediato	Solidez			
	Capacidad de resultados con los medios empleados	Productividad			
	Distribución de ingresos en elementos de valor	Cashflow de valor			
Valores	Percepción del capital humano hacia la empresa	Credibilidad			
	Percepción interna hacia el capital humano	Respeto			
	Ausencia de discriminación, justicia, reglas claras	Imparcialidad			
	Valor del trabajo ante la comunidad	Orgullo			
	Sentimiento de familia y equipo	Compañerismo			

Modelo





PRESTADORA DE SERVICIOS SIMEX, S.A. DE C.V.  
GPTW  
Fecha

## e Gestión para el I

Concepto	SIMEX	Promedio 50 mejores empresas	Promedio 10 mejores empresas
Credibilidad	%	%	%
Respeto	%	%	%
Imparcialidad	%	%	%
Orgullo	%	%	%
Compañerismo	%	%	%
<b>Promedio</b>	<b>%</b>		

Credibilidad

Como el empleado percibe a sus superiores y a la empresa

Respeto

Como el empleado piensa que es visto por sus superiores

Imparcialidad

Ausencia de discriminación, justicia, reglas claras

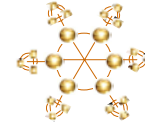
Orgullo

Valor del trabajo, imagen de la compañía en la comunidad

Compañerismo

Sentimiento de familia y equipo



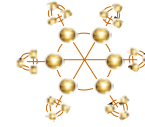


PRESTADORA DE SERVICIOS SIMEX, S.A. DE C.V.  
 Índice de Segregación  
 Fecha

para el

CATEGORIA	SUBTOTALES		TOTAL	2a	2b	2c	3a	3b	3c	(4)=(2c)-(3c)
	H	M		HOMBRES	HOMBRES	HOMBRES	MUJERES	MUJERES	MUJERES	Diferencias
	Hombres	Mujeres	Total	Absoluto	Porcentaje %	Porcentaje del total de hombres	Absoluto	Porcentaje %	Porcentaje del total de mujeres	%
ABOGADO INTERNO										
AGENTE CERTIFICACION LEGAL										
ADMINISTRADOR										
ANALISTA										
ASESOR										
ASISTENTE										
RESPONSABLE										
SECRETARIA										
SUBGERENTE COMERCIAL										
SUPERVISORES										
TECNICO										
TESORERA										
<b>TOTALES</b>										<b>0.00%</b>
<b>PORCENTAJES TOTALES</b>				El índice de segregación puede tomar cualquier valor comprendido entre 0 y 1 , y cuanto más alto sea el valor (más cerca a 1), mayor grado de segregación ocupacional. Cuando el índice = 0, no existe segregación ocupacional, o sea los hombres y mujeres s						
<b>Índice de segregación ocupacional</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.00%</b>							



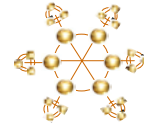


**PRESTADORA DE SERVICIOS SIMEX, S.A. DE C.V.**  
**Indice de Dispersión salarial**  
**Fecha**

ión para el l

Indicadores:							
Puestos Mixtos	Promedio Salario Hombres	Promedio Salario Mujeres	Diferencia Salarios	SUMA	% Hombres	% Mujeres	Promedio
ABOGADO INTERNO					%	%	%
ANALISTA					%	%	%
ASESOR					%	%	%
ASISTENTE					%	%	%
AUDITOR					%	%	%
AUXILIAR					%	%	%
CAPTURISTA					%	%	%
COORDINADOR					%	%	%
EJECUTIVO DE CUENTA					%	%	%
EJECUTIVO DE VENTAS					%	%	%
GERENTE					%	%	%
INSTRUCTOR					%	%	%
JEFE					%	%	%
OPERACIONES TELEF					%	%	%
RESPONSABLE					%	%	%
SUBGERENTE					%	%	%
SUPERVISOR					%	%	%
Subtotales					%	%	%
					DIFERENCIA		%



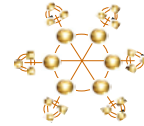


PRESTADORA DE SERVICIOS SIMEX, S.A. DE C.V.  
Indicadores de clima laboral MEG  
Fecha

PREGUNTAS	a) Totalmente de acuerdo			b) De acuerdo			c) No sabe			d) En desacuerdo			e) Totalmente en desacuerdo					
	M	H	I	M	H	I	M	H	I	M	H	I	M	H	I			
1. ¿Usted considera que las actividades que desempeña aquí en la Empresa corresponden con la descripción de puesto para la que fueron contratados/as o están ejerciendo?																		
2. ¿Usted considera que tanto los hombres y las mujeres tienen acceso a la información sobre las oportunidades de capacitación y entrenamiento en la Empresa?																		
3. ¿Tiene conocimiento de los criterios de promoción?																		
4. ¿Usted considera que en la Empresa Los/las empleados/as cuentan igualdad de oportunidades para trabajar tiempo extra, recibir beneficios, obtener bonificaciones por su trabajo y acceder a una promoción de puesto sin importar si la persona es solt																		
5. ¿Usted considera que tanto mujeres como hombres tienen igual oportunidad para representar a la organización en conferencias, congresos y otras actividades profesionales?																		
6. ¿En la Empresa hombres y mujeres tienen los recursos necesarios para hacer su trabajo eficientemente?																		
7. ¿En la Empresa las retribuciones, sueldos y saliros para el personal son de carácter igualitario, cuando realizan las mismas funciones, tareas y responsabilidades?																		
8. ¿En la Empresa personal directivo, gerencial y mandos medios ofrecen a las mujeres el mismo respeto, legitimidad y autoridad que a los hombres en posiciones y puestos similares o inferiores?																		
9. ¿En la Empresa todo el personal cuenta con el espacio y las instalaciones necesarias para hacer su trabajo eficientemente y existan medidas de seguridad en las áreas de riesgo?																		
10. ¿La Empresa cuenta con los servicios de agua potable y sanitarios limpios, accesibles, a distancias razonables y sin restricciones para el uso?																		
11. Las condiciones en que desempeño mi trabajo se dan en un ambiente de igualdad y equidad para todos los trabajadores, sin favoritismos de ninguna especie.																		
12. Existe justicia e igualdad en la división de cargas de trabajo y en la asignación de responsabilidades.																		
13. En mi centro de trabajo se escuchan y se toman en cuenta las opiniones e ideas de del personal para mejorar los procesos y hacer mejor el trabajo.																		
14. En mi centro de trabajo se brinda reconocimiento al esfuerzo y al trabajo bien desempeñado.																		
15. El trato entre todo el personal es respetuoso y justo sin importar los niveles jerárquicos.																		
16. En la Empresa se Procura que los empleados y empleadas cuenten con los recursos materiales (papelería, equipo, herramienta) necesarios para el desarrollo del trabajo.																		
17. En la Empresa existen oportunidades reales y claras de promoción profesional o ascenso																		
18. Realizo las actividades para las que fui contratado (a)																		
19. Por lo que usted sabe, ¿qué tan importante es para su organización o empresa incorporar el enfoque de género como una herramienta para disminuir las desigualdades entre hombres y mujeres en las relaciones de trabajo?	a) Muy importante			b) Algo importante			c) Poco importante			d) Nada importante			e) No sabe					
20. En la Empresa ¿las mujeres tienen igual, menor o mayor oportunidad que los hombres?	a) Igual oportunidad			b) Menor			c) Mayor			d) No sabe								
a) Ingresar a la organización																		
b) Ascender																		
c) Prestaciones																		
d) Acceso a Capacitación																		
e) Contar con Igual salario a igual responsabilidad																		
21. En la Empresa ¿las mujeres tienen igual, menor o mayor oportunidad que los hombres?	a) Igual oportunidad			b) Menor			c) Mayor			d) No sabe								
a) Ingresar a la organización																		
b) Ascender																		
c) Prestaciones																		
d) Acceso a Capacitación																		
e) Contar con Igual salario a igual																		
22. Cuando usted escucha la palabra "género", lo asocia principalmente con...	a) Mujer			b) Feministas			c) Hombre			d) Mujer/Hombre			e) Femenino/Mascul			f) Término de		
	M	H	I	M	H	I	M	H	I	M	H	I	M	H	I	M	H	I
23. Y cuándo escucha el término "perspectiva o enfoque de género, usted supone que se trata de...	a) La visión desde y			b) Un asunto de las			c) Una manera de			d) Una herramienta			e) Relegar a los			f) No sabe		
	M	H	I	M	H	I	M	H	I	M	H	I	M	H	I	M	H	I
<b>Preguntas de materiales y equipo</b>																		
<b>Porcentajes por género:</b>																		
<b>Porcentajes totales</b>																		
<b>Preguntas de clima</b>																		
<b>Porcentajes por género:</b>																		
<b>Porcentajes totales</b>																		

Modelo

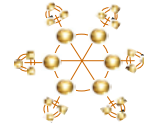




**PRESTADORA DE SERVICIOS SIMEX, S.A. DE C.V.**  
**Indicadores de Hostigamiento MEG**  
**Fecha**

**Modelo**

¿Ha vivido Ud. algunas de las siguientes conductas o situaciones en el lugar de trabajo? (desde que empezó a trabajar hasta el presente)						
Conductas o situaciones	Si es <b>SI</b> Colocar una paloma en el recuadro			Si es <b>NO</b> Colocar una tache en el recuadro		
	M	H	I	M	H	I
1) Exposición de carteles, calendarios y pantallas de computadoras con imágenes de naturaleza sexual que le incomoden.						
2) Piropos o comentarios no deseados acerca de su apariencia.						
3) Miradas morbosas o gestos sugestivos que le incomoden.						
4) Burlas, bromas, comentarios o preguntas incómodas sobre su vida sexual o amorosa.						
5) Presión para aceptar invitaciones a encuentros o citas no deseados fuera del trabajo.						
6) Cartas, llamadas telefónicas o mensajes de naturaleza sexual no deseadas.						
7) Amenazas que afecten negativamente su situación en el trabajo si no acepta las invitaciones o propuestas sexuales.						
8) Castigos, mal trato, cambio de área o departamento, asignación de actividades que no competen a su ocupación o puesto u otras medidas disciplinarias al rechazar las proposiciones sexuales.						
9) Contacto físico no deseado						
10) Presión para tener relaciones sexuales.						
11) Intento de violación.						
12) Violación.						
	<b>M</b>	<b>H</b>	<b>I</b>	<b>M</b>	<b>H</b>	<b>I</b>
<b>Preguntas de hostigamiento</b>						
<b>Porcentaje por género</b>						
<b>Porcentaje total</b>						



PRESTADORA DE SERVICIOS SIMEX, S.A. DE C.V.  
 FLUJO DE VALOR

**GENERACION DE FLUJO DE VALOR**

FLUJO ECONÓMICO

	INGRESOS POR SERVICIOS	
	INGR. POR INTERESES DEVENGADOS	
	OTROS INGRESOS	
	PRODUCTOS FINANCIEROS	
	VENTA DE ACTIVO FIJO	
<b>FLUJO DE VALOR GENERADO</b>		

**DISTRIBUCIÓN EN FLUJO DE VALOR**

DISTRIBUCIÓN EN DESEMPEÑO

	FONDO DE AHORRO	
	CURSOS DE CAPACITACION	
	PREVISION SOCIAL DE CARACTER ANALOGA	
	PRESTACIONES SOCIALES	
	UNIFORMES	
	CAFETERIA Y BOTIQUIN	
	ASEO Y LIMPIEZA	
	PREMIO POR ASISTENCIA	
	PRIMA DE SEGURO DE VIDA	
	SERVICIO DE VIGILANCIA	
	COMPLEMENTO SUELDOS	
	EXAMEN MEDICO ANUAL	
	GASTOS FIN DE AÑO	
	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
	COMIDAS EJECT.(COMEDOR)	
	MATERIAL CAPACITACION	
	EVENTO DE FIN DE AÑO	
	BONO ANUAL	

DISTRIBUCIÓN EN DESEMPEÑO

DISTRIBUCIÓN EN RESP. SOC.

	PRESTADORES SERV. SOCIAL	
	DISTRIBUCIÓN EN RESPONSABILIDAD SOCIAL	

<b>FLUJO DE VALOR DISTRIBUIDO</b>		
-----------------------------------	--	--

**DESTRUCCION DE VALOR**

EGRESOS QUE DESTRUYEN VALOR

	RECARGOS POR EXTEMPORANEIDAD	
	NO DEDUCIBLES	
	OTROS GASTOS	
	I.V.A. NO ACREDITABLE	

<b>FLUJO DE VALOR DESTRUIDO</b>		
---------------------------------	--	--

**REMANENTE/INSUFICIENCIA DESPUES DEL FLUJO DE VALOR**

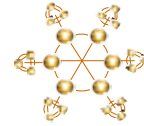
DISTRIBUCIÓN POR OPERACIÓN

REMANENTE/INSUFICIENCIA POR OPERACIÓN

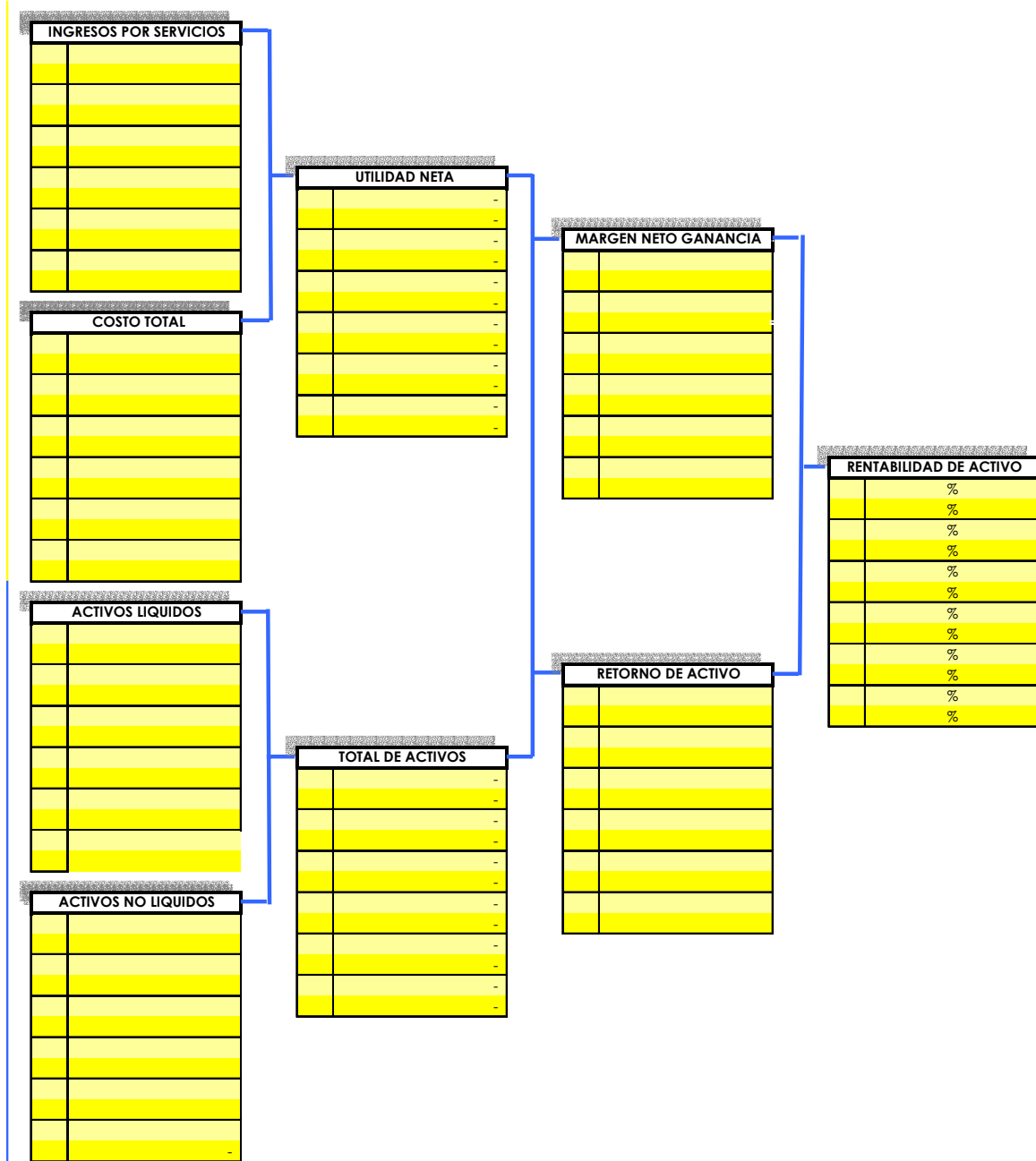
\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

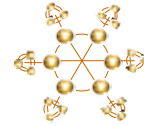
Modelo





# Modelo





## Modelo

Los resultados obtenidos han sido satisfactorios, se obtuvo el distintivo con excelente puntuación, los indicadores han mejorado, sobre todo los relacionados con clima laboral, las personas se muestran satisfechas con el uso de tecnología en los procesos, tanto los operadores como usuarios finales.

Definitivamente no ha sido un trabajo sencillo, pues el trabajar con filosofía organizacional implica compromiso en las actitudes de las personas. Para lograrlo se impartieron y seguirán impartiendo talleres de información, sensibilización y refuerzo para que los valores que conforman la estructura de la organización se arraiguen en las actividades cotidianas de las personas. Como resultado se eliminaron en gran parte el uso de políticas restrictivas y de sanciones en la gestión; ahora los principios en valores son los que rigen las decisiones y los actos de las personas de manera voluntaria llevando a la reflexión personal y al desarrollo de los individuos.

Al tener un mejor clima laboral, los esfuerzos de la organización y de las personas mismas dejan de centrarse en resolver conflictos y ahora se enfocan en proyectos de desarrollo como la capacitación en desarrollo de habilidades y valores individualizados o en grupos focales.

Gracias a la sistematización de gran parte de los procesos manuales los individuos pueden enriquecer su puesto con actividades cada vez más intelectuales y de valor en el servicio. Ahora las respuestas son más rápidas, se desplazan menos de sus lugares de trabajo para aclaraciones, se usa menos papel en impresiones y hasta han disminuido las horas extras de trabajo por parte del personal directo de Simex.

Los comentarios de los empleados de las empresas del grupo es de satisfacción porque sienten que ahora se les toma más en cuenta no sólo como elemento productivo sino como seres individuales con necesidades específicas que tienen ahora canales de comunicación.

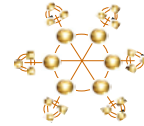
Simex amplió sus servicios tradicionales de reclutamiento, contratación y pago de nóminas a brindar apoyo a las empresas del grupo dando los talleres y cursos de valores, apoyo psicológico grupal e integración. Además de servir de ejemplo de lo que los valores y el orden pueden hacer en una organización, la empresa SICREA está trabajando por obtener el distintivo en ESR y la Asociación ANDANAC está implementado ISO 9000 en sus procesos a la par de la creación de su código de ética para las relaciones comerciales entre Distribuidores del país.

Todo ello nos habla de lo importante que es tener una estructura firme que sustente la gestión, ya no hablamos sólo contar con recursos económicos y materiales, ni con tener lo último en modelos de gestión, sino de la armonía y congruencia con bases sustentables que son lo que en el largo plazo llevarán a tener una mejor organización. También nos habla de lo mucho que se tiene por hacer aún, sobre todo con las personas que colaboran con la empresa que están tan llenos de miedos e incertidumbres hacia las organizaciones en general y que les lleva a desvalorizarse, a ser cada vez más insensibles con sus semejantes y a desequilibrar su propia personal.

El reto es convertir a las organizaciones en puntos donde el trabajo deje de ser un trueque por dinero y pase a ser un elemento de satisfacción y desarrollo intelectual, profesional y personal para los integrantes de la misma, a la vez que regresa a la sociedad no sólo productos y servicios, sino elementos de valor.







## CONCLUSIONES

# Modelo

El trabajar con elementos que armonicen entre sí y que funcionen por un fin común facilita la gestión organizacional. Se requiere de la participación y disponibilidad de las personas integrantes de la organización, pues los cambios radicales son más difíciles de lograr. El modelo logra ésta armonía durante el proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) además que integrar el aprendizaje como variable importante en las organizaciones como elementos dinámicos.

Parte del éxito de dicha armonía es la estructura de valores humanos que fundamentan y dirigen todas las acciones. El trabajar con valores que son un reflejo documentado de las actitudes propias de la organización y sus integrantes en conjunto en vez de políticas impuestas logran la participación voluntaria de las personas. Los valores humanos llevan intrínseco el principio de beneficio mutuo que tanto buscan las personas extendiéndose al ámbito personal y hasta familiar de las mismas, logrando refuerzo externo y facilitando el desarrollo individual.

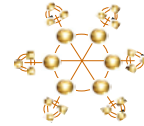
Este desarrollo se logra aprovechando no sólo las fortalezas y oportunidades sino despertando el potencial de la organización y de las personas que muchas veces no es tomando en cuenta o es minimizado como elemento estratégico. Es ahí donde la Estrategia hace el puente entre lo deseado y las herramientas y modelos de gestión poniendo de forma clara y concisa en qué trabajar para lograr los objetivos establecidos. También es la encargada lograr que los diversos modelos y herramientas de gestión trabajen al unísono, sin duplicar y con la idea de colaborar entre sí para el logro de la visión organizacional.

Si el control deja de enfocarse en detectar errores y desviaciones de modelos específicos independientes y se centra en aprender de la conducta organizacional como conjunto se trabajará con un monitoreo global y se encontrarán las desviaciones como raíz y no sólo como resultado. Encontrando las conductas raíz que generan desviaciones se logra el aprendizaje continuo de una organización que cambia y evoluciona continuamente.

El modelo proporciona una buena base para observar y monitorear a la organización bajo este esquema de sistema dinámico, al trabajar con él encontré áreas de oportunidad para desarrollarlo. Entre ellas una metodología para valorar y cuantificar elementos intangibles como el capital estructural, capital relacional, la gestión empresarial y los valores.

Otro reto a tratar son los valores, pues para que éstos realmente trabajen es necesario que sean elementos vivos y activos en la organización y no sólo una serie de frases escritas. Deben formar parte de los tomadores de decisiones como elementos de sus actitudes cotidianas primero, aplicarlos en la organización y después plasmarlos en documentos. El modelo por sí mismo es sólo un mapa que muestra las paradas de la ruta, sin el compromiso y voluntad de las partes hacia la apertura, el aprendizaje y sobre todo el cambio poco efecto tendrá.

Finalmente es importante mencionar que los responsables de ocupar este modelo en la organización no podrán hacer solos todo el trabajo, se requiere de un enfoque multidisciplinario para el éxito. Tratándose de personas, existen disciplinas que complementan la labor como la psicología y las disciplinas holísticas, facilitando el acercamiento y el cambio de manera suave y gradual. Ya que los efectos del modelo se palpan a mediano y largo plazo. Lo que es una invitación y una necesidad acercarse a estas y otras disciplinas para que colaboren de manera conjunta con la gestión organizacional a desarrollar teorías y metodologías complementarias.



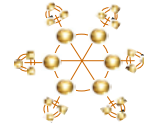
---

Al cierre de ésta tesis han quedado fuera del marco teórico muchos avances en materia de gestión organizacional que se enfocan en crear códigos de conducta y ética en los negocios como elementos complementarios de modelos de gestión, aún no los integran con el concepto de Filosofía empresarial o de Fundamentos conductuales como se presenta en la tesis, pero es notoria la necesidad y el interés que va en aumento por que las organizaciones se acerquen cada vez más a los valores y a ver al recurso humano como individuo.

**Modelo**

Por lo que ésta tesis pretende ser una propuesta sobre la forma de integrar los valores humanos y los individuos a las organizaciones, esperando que surjan muchas propuestas más. Que las organizaciones colaboren en revertir el proceso que ellas mismas generaron de convertir al humano en recurso, de desvalorizarlo y de verlo como una mera mercancía que explotar con fines económicos egoístas. Que a su vez los individuos tomen conciencia de que su aporte a las organizaciones es más valioso que una simple mercancía que se cambia por dinero, que el trabajo puede ser un medio para desarrollar sus habilidades y potencialidades.



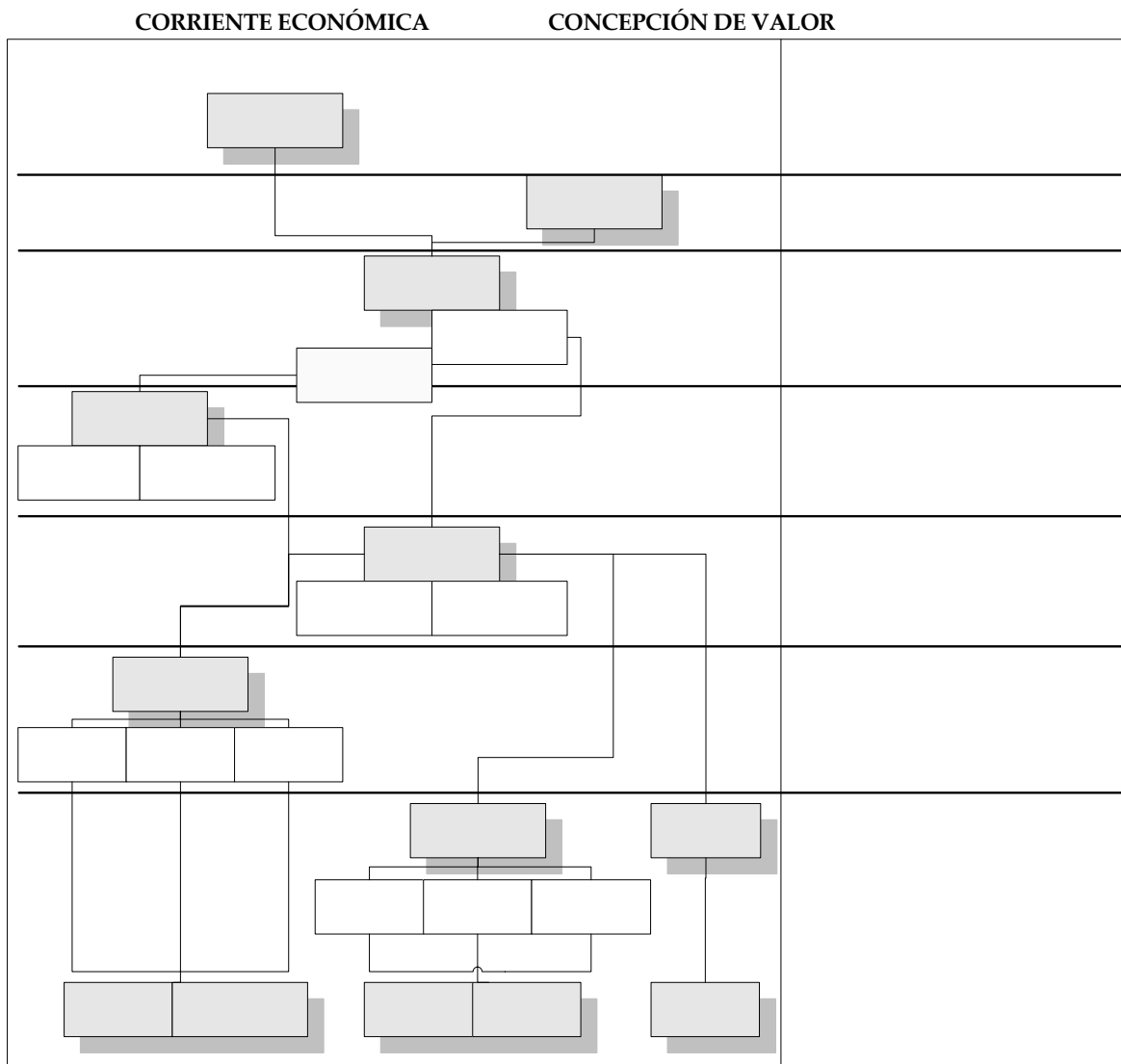


## ANEXOS

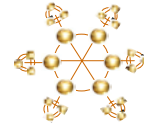
### El concepto 'Valor'

# Modelo

Es importante definir qué es valor, para ello la siguiente Figura muestra el desarrollo de las corrientes económicas que lo han estudiado de acuerdo a las condiciones económicas, políticas y sociales históricas. Es el marco de referencia para situar los componentes o variables que generan la concepción de valor de este trabajo.



*Desarrollo de las corrientes económicas*



### Descomposición del concepto 'Valor'

Para la economía tradicional el término valor no es una propiedad intrínseca de las cosas, sino una relación entre ellas y se compone de tres significados complementarios: el **Valor de Cambio**, el **Valor de Uso** y el **Valor de Mercado**. No obstante, desde el punto de vista sistémico hay otros elementos que son atribuibles a los elementos y que al conjugarlos con los económicos generan una cadena de valor. La siguiente Figura esquematiza los diferentes tipos de valor y que al final son los que dan el Valor Agregado al Producto.

Modelo

**Valor Natural** es aquel que tiene el elemento por la sencilla razón de existir, en el ambiente financiero es conocido como *Valor intrínseco* porque es indivisible del objeto independientemente del uso, la necesidad o las modificaciones y adiciones que se le realicen. En una cadena de oro, su peso en metal precioso es el Valor Natural. Un diamante bruto, por el simple hecho de ser piedra preciosa vale más que otra piedra.

**Valor de Producción** es la suma de los costos necesarios para transformar la materia prima en producto disponible para su venta. Aquí se involucran todos los factores de producción para transformar o adicionar las características iniciales del insumo. La eficiencia en los procesos es lo que genera el valor y puede ser obtenida mediante tecnología, conocimientos, habilidad del personal o mayor inversión.

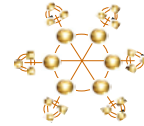
El **Valor de Cambio** de la mercancía representa el precio de producción, que expresa la magnitud de trabajo requerido para la producción y la remuneración a cada capitalista de manera proporcional a la magnitud de su capital adelantado. La parte del capital invertido en los medios de producción es capital constante, puesto que persiste como valor a lo largo del proceso productivo sin cambio alguno y capital variable es el que se invierte en fuerza de trabajo, ya que al operar no solo reproduce su propio valor, sino que engendra una cantidad de valor original. Para Marx la diferencia entre el precio de costo y el valor del producto constituye su plusvalía. De esta manera se forja una ganancia media que asegura la remuneración a cada empresario en proporción a su capital adelantado.

El **Valor de Uso** no puede ser medio por ningún patrón conocido, las personas lo estiman de diferente manera. Su valor es totalmente independiente de la cantidad de trabajo originalmente necesario para producirlo, varía con la riqueza y las inclinaciones variables de quienes quieran poseerlos.

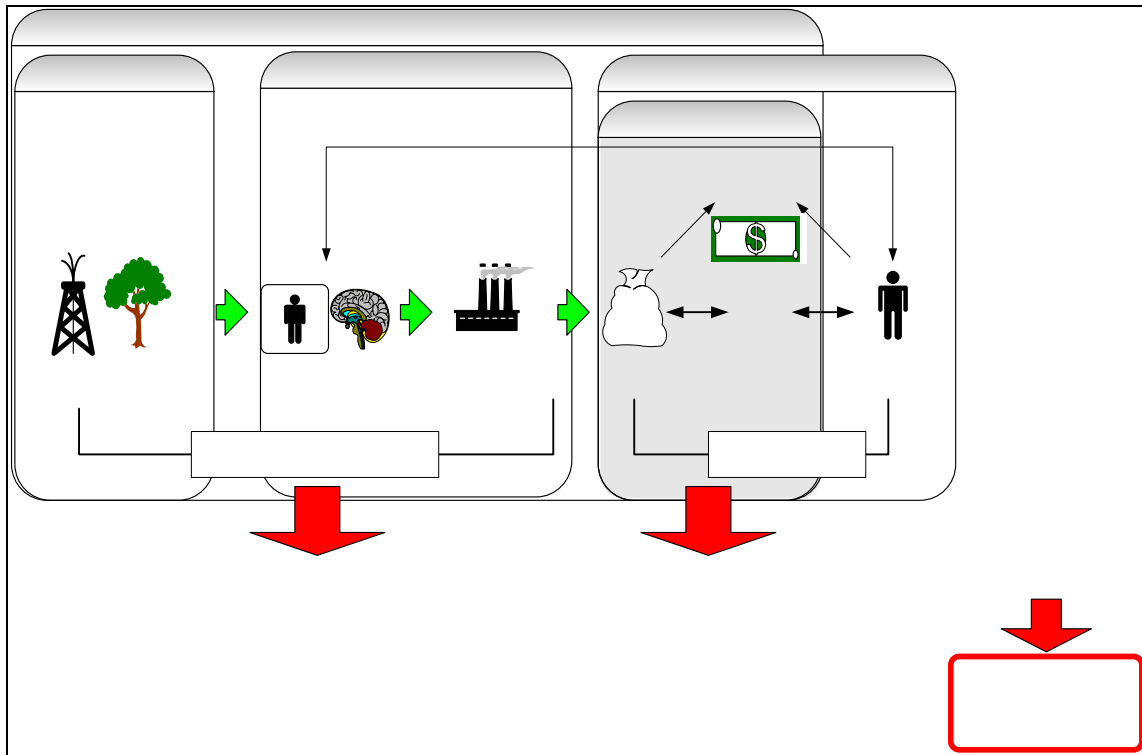
Para la corriente objetiva todo hombre es rico en la medida en que tiene con que disfrutar de lo necesario, de las comodidades y de los entretenimientos de la vida humana. La corriente subjetiva dice que cuando hay una necesidad determinada de un bien, la posesión o carencia efectivas de éste dependen de que se satisfaga o no. Entonces las necesidades tienen tres características esenciales: la calidad, la cantidad y la intensidad. La relación entre estas determina la utilidad de una mercancía. La utilidad se convierte en valor cuando se establece una relación positiva y de actual dependencia entre una necesidad y un bien. Según Smith, la magnitud del valor de un artículo se mide en la cantidad de trabajo que cuesta producirlo, y si se necesita cambiarlo, se hará contra un bien cuya producción exigirá el gasto de una cantidad de trabajo igual.

Aunque el trabajo es la medida real de cambio de todas las mercancías, no suele estimarse por el dicho valor, habrá que adicionarles el uso de capital para producirlas y la oferta y demanda de ellas. La relación entre estas variables genera lo que se conoce como **Valor de Mercado**, que es el valor de las mercancías producidas en una rama industrial en condiciones medias y su valor individual.





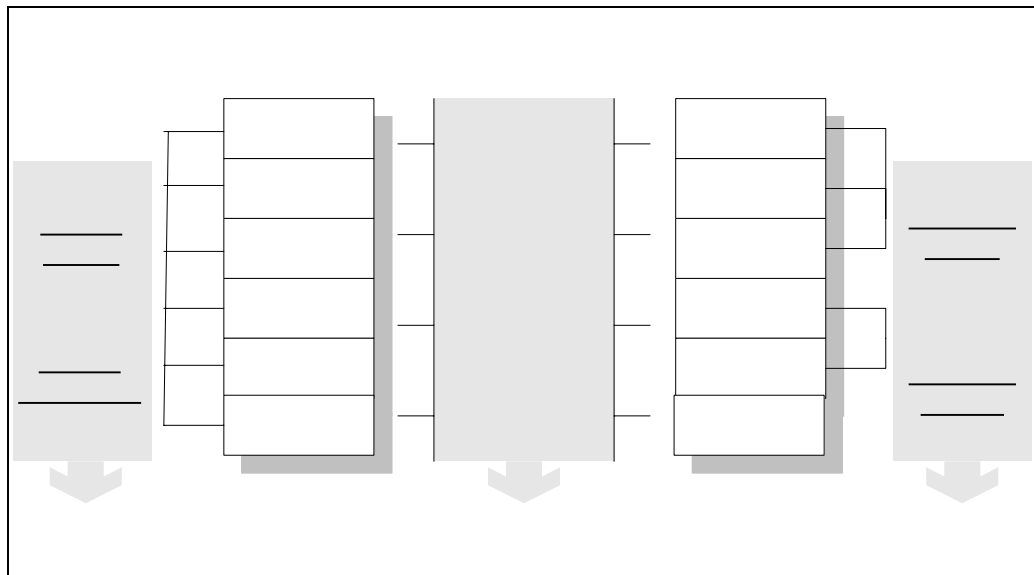
Modelo



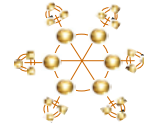
Desagregación del Valor

## VALOR NATURAL

Bajo este esquema económico la maximización del valor de la empresa puede llevarse a cabo mediante **optimizar el uso de sus recursos**. La estructura financiera de la empresa está formada por los recursos que necesita para llevar a cabo su actividad. La siguiente Figura representa gráficamente esta estructura económico-financiera.

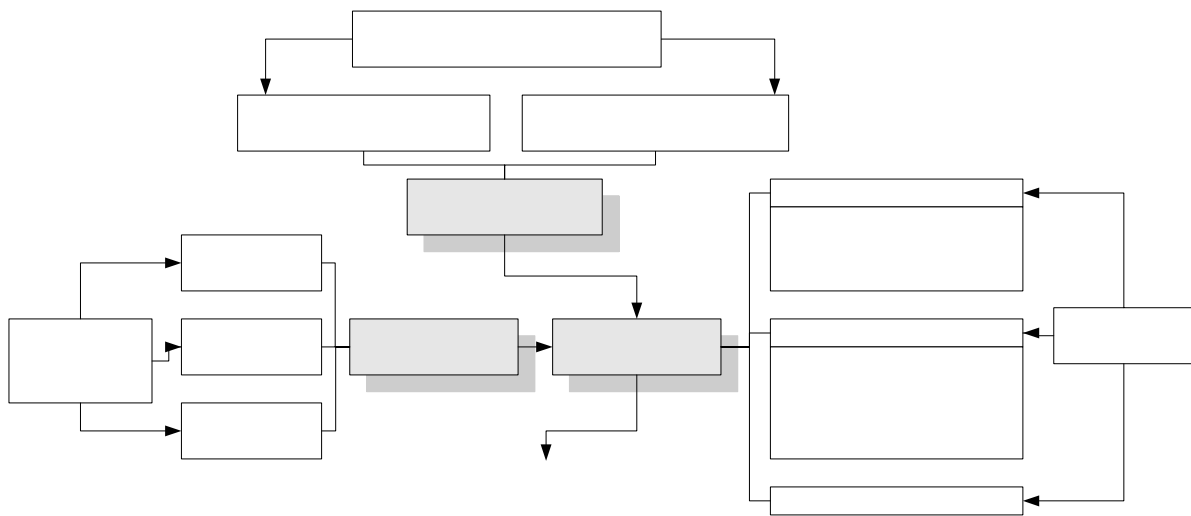


Estructura económico-financiera de la empresa



Sin embargo la *Figura Desagregación del Valor* nos invita a reflexionar en un valor que no menciona la teoría económica, el valor natural. Solamente se considera como un costo en que se incurre como parte de entrada del proceso que incluye los insumos materiales, técnicos, energéticos y los Recursos Humanos. El único valor que se les atribuye a éstos es el de Cambio que como ya se definió es el que genera el costo por adquirirlos más la plusvalía al dueño de capital, lo que conlleva a establecer que ése valor es un elemento que se adiciona al producto o servicio como elemento terminado, no implica ningún reconocimiento a las personas como otra cosa que no sea la de Recurso.

Con la *Era del Conocimiento*<sup>1</sup> por la que atravesamos se reconoce el elemento mental que el hombre aporta a la empresa, la siguiente Figura esquematiza la exposición anterior y ha llevado a concluir que bajo el esquema económico que está entrando en vigor, generar valor en la empresa es sinónimo de obtener los máximos beneficios para los **integrantes** de la empresa y para las personas que se relacionan con ella.

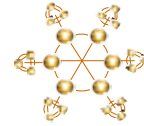


*Esquema de la creación de valor en la empresa*

El que se piense en beneficios para las personas involucradas (integrantes y relacionados) ha obligado a interesarse en los Recursos Humanos como algo más que sólo Recursos, como **Humanos**. Ahora es necesario conocer las posibles repercusiones que dicho concepto trae consigo para la sociedad, donde surge un nuevo elemento en el análisis: los **Valores Humanos**.

<sup>1</sup> Mencionada por Peter Drucker en "The information executives truly need"





## Los Valores Humanos

En la práctica se espera que un sistema funcione mejor cuanto más moral sea y peor cuanto menos moral sea. Como la función de un sistema económico es la creación de la riqueza, la búsqueda de los beneficios mayores ha llevado a las empresas a un aumento de la productividad en cada sector. Este nivel de productividad premia y castiga respectivamente a las empresas que economizan o derrochan trabajo.

Razón por la cual el valor económico es definido por la aplicación del valor extrínseco a cosas, tradicionalmente se acumuló oro y plata para asegurar poder adquisitivo, pronto las monedas ya no fueron sólo instrumentos de cambio, sino que se tomaron la costumbre de medir los valores de todos los productos por su valor en dinero. El dinero se convirtió en medida universal de valores con dos factores relacionados: *Valor intrínseco* (su peso en metal precioso) y *Valor Extrínseco* (valor de cambio que le da de manera subjetiva), como cualquier mercancía.

Es importante hacer esta separación para entender que el valor flota siempre por encima de la materia. El comercio lo ignora, en las transacciones diarias sólo encontramos precios determinados por la demanda y la oferta, y el comerciante que habla del valor de una cosa entiende con ello el precio probable que podría obtener bajo ciertas circunstancias de tiempo y lugar. El valor es, pues, una estimación de ajuste entre transacciones y se convierte en una cantidad de medida para intercambio, lo que se conoce como *precio*.

Otro aspecto para el que es fundamental entender esta separación es por el sistema monetario "*patrón papel*" que conoce sólo precios, desconsiderando la teoría del valor. El papel-moneda es dinero sin *Valor intrínseco*, el sistema económico actual considera imposible de que dicho fundamento se derrumbe. No obstante, la línea divisoria entre el trabajo y el capital se borra y la economía se supera por los valores humanos.

A este respecto, los métodos de evaluación de trabajo empiezan a interesarse en resultados de habilidad y capacidad, como se expuso al analizar la Gestión por Competencias Laborales y deja de ser visto como un conjunto de elementos diminutos a reducir para ser productivos.

Como complemento del desarrollo de la visión empresarial de los últimos tiempos la Administración por Valores toma en cuenta el valor intrínseco al trabajo, significando que el trabajador no es una construcción tayloriana, ni una función dentro de la clase de trabajadores, sino que es *una persona moral de valor infinito*.

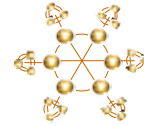
El enfoque es hacia el **Ser como elemento global**, de ahí que se analizan los Valores Humanos como punto de partida.

Los Valores Humanos "son aquellos bienes universales que pertenecen a nuestra naturaleza como personas y que, en cierto sentido, nos humaniza, porque mejoran nuestra condición de personas y perfeccionan nuestra naturaleza humana"<sup>2</sup> y son:

- Vitales (Salud, Placer, Fuerza, etc.)
- Individuales (Logro intelectual, Serenidad, Estética, etc.)
- Éticos (Sinceridad, Justicia, Fidelidad, Honradez, etc.)
- Religiosos (Caridad, Humildad, Fe, Esperanza, etc.)

<sup>2</sup> Williams, Thomas. Artículo: ¿Cuánto valen los valores?  
<http://www.udayton.edu7mary/resources/spanish/twelvee.html>





## Aspectos del valor

Independientes e inmutables: son lo que son y no cambian, por ejemplo: la justicia, la belleza, el amor.

Absolutos: son los que no están condicionados o atados a ningún hecho social, histórico, biológico o individual. Un ejemplo puede ser los valores como la verdad o la bondad.

Inagotables: no hay ni ha habido persona alguna que agote la nobleza, la sinceridad, la bondad, el amor. Por ejemplo, un atleta siempre se preocupa por mejorar su marca.

Objetivos y verdaderos: los valores se dan en las personas o en las cosas, independientemente que se les conozca o no. Un valor objetivo siempre será obligatorio por ser universal (para todo ser humano) y necesario para todo hombre, por ejemplo, la sobre vivencia de la propia vida. Los valores tienen que ser descubiertos por el hombre y sólo así es como puede hacerlos parte de su personalidad.

Subjetivos: los valores tienen importancia al ser apreciados por la persona, su importancia es sólo para ella, no para los demás. Cada cual los busca de acuerdo con sus intereses.

Objetivos: los valores son también objetivos porque se dan independientemente del conocimiento que se tenga de ellos. Sin embargo, la valoración es subjetiva, es decir, depende de las personas que lo juzgan. Por esta razón, muchas veces creemos que los valores cambian, cuando en realidad lo que sucede es que las personas somos quienes damos mayor o menor importancia a un determinado valor.

## Aplicación de los Valores Humanos

Hay una diferencia entre los valores humanos en general y nuestros propios valores personales. El concepto de valores humanos abarca todas aquellas cosas que son buenas para nosotros como seres humanos y que nos mejoran como tales. Los valores personales son aquellos que hemos asimilado en nuestra vida y que nos motivan en nuestras decisiones cotidianas.

*"El hombre sobresale del resto de la creación en la medida en que él mismo reconoce su propia naturaleza, y cuando lo olvida, se hunde más abajo que las bestias." -Boecio. Filósofo del siglo V-*

Todos los valores se refieren a las necesidades o aspiraciones humanas. Las personas buscamos satisfacer dichas necesidades. Éstas se pueden clasificar de la siguiente manera:

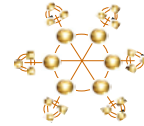
Necesidades primarias. Son las necesidades fisiológicas que todo ser humano tiene que satisfacer, por ejemplo, el alimento, el vestido, la vivienda. Los valores físicos, como el afecto y la salud, así como los valores económicos, el poseer una existencia con un mínimo de confort, satisfacen en gran medida estas necesidades básicas.

Necesidades de seguridad. Se refieren al temor a ser relegados por los demás.

Necesidades sociales. Es cuando un núcleo familiar ya no es suficiente para el desarrollo de la persona por lo que tendemos a formar nuevos grupos de pertenencia. Se busca ser digno ante uno mismo y ser alguien ante los demás. Aquí encontramos valores como la fama, el poder, el prestigio, el amor y el afecto.







Necesidades de autorrealización. Se refieren a encontrar un sentido a la vida, trascender en una obra creativa, luchar por un ideal, como la verdad, la belleza o la bondad. Estas necesidades se satisfacen por medio del cultivo de la ciencia, el arte, la moral y la religión.

Los *valores morales* o éticos son superiores a los ya mencionados. Esto se debe a que tienen que ver con el uso de nuestra libertad, ese don inapreciable y sublime que nos permite ser constructores de nuestro propio destino. Estos son los valores humanos por excelencia, pues determinan *nuestro valor como personas*. Incluyen, entre otros, la honestidad, la bondad, la justicia, la autenticidad, la solidaridad, la sinceridad y la misericordia. Cada valor apoya y sostiene a los demás; juntos forman esa sólida estructura que constituye la personalidad de un hombre maduro.

# Modelo

Otro aspecto que ha estado conectado a la Ética desde el tiempo de Aristóteles es el tema de la felicidad, él lo clasificó de la siguiente manera:

- La Felicidad Sensible. Es la experiencia de satisfacción y beneplácito a partir de los sentidos.
- La Felicidad Espiritual. Es superior a la sensible y se obtiene por el correcto funcionamiento de las potencialidades humanas en un nivel suprasensible, como la inteligencia, la voluntad, el amar, la libertad, el arte, las virtudes, etc.
- La Felicidad Profunda. Proviene del núcleo de identidad personal. Es una felicidad más refinada que las dos anteriores y sólo se percibe cuando el individuo capta su propio núcleo por medio de un conocimiento conceptual y matemático.

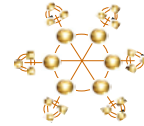
### Valores humanos en la organización

Al basar el liderazgo en valores humanos tiene las finalidades siguientes:

- Simplificar, Absorber la complejidad organizacional derivada de las crecientes necesidades de adaptación al cambio de todos los niveles de la empresa.
- Organizar, Encausar la visión estratégica hacia donde va a ir la empresa en el futuro.
- Comprometer, integrar la dirección estratégica con la política de personas con el fin de desarrollar el compromiso por la satisfacción y el rendimiento profesional con calidad en el día a día.

Bajo estos tres parámetros lo que se pretende es rediseñar una cultura y facilitar el cambio estratégico empresarial para adaptarse al entorno y para superar las tensiones internas. El proceso de cambio cultural comprende la existencia de valores fundamentales comprendidos y compartidos por todas las personas que componen la empresa, para después cohesionar y encausar un esfuerzo de desarrollo estratégico para el logro de objetivos, siendo el liderazgo operado mediante valores.





## El concepto 'Riqueza'

### Evolución del objetivo de las finanzas empresariales

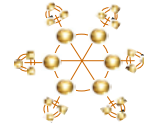
La definición de función financiera ha experimentado cambios a lo largo del tiempo, paralela a los avances en materia económica y técnica.

Modelo

DECADA	CONTEXTO	CAMBIO EMPRESARIAL	ENFOQUE FINANCIERO
Principios de siglo	Búsqueda de recursos financieros para proyectos	Emisión de acciones y obligaciones	Análisis descriptivo de las fuentes financieras
20's	Mayor oferta de capital en el mercado	Búsqueda de recursos financieros de la forma más económica	Estudios de la estructura, financiamiento externo, liquidez
30's	Exceso de inventarios	Modelos matemáticos y de planeación	Gestión financiera, solvencia y liquidez, quiebras, liquidaciones y reorganizaciones
50's			Costo de capital, estructura financiera optima, política de dividendos, activos financieros, valor del dinero en el tiempo
60's	Estudio de mercados e instrumentos financieros	Importancia de las decisiones dentro de la empresa	Modelos de gestión de inventarios, tesorería, clientes y activos fijos
70's	Análisis de precios en el mercado	Selección de inversiones y consecuencias dentro de la empresa	Teoría de carteras y Dirección financiera
80's	Inflación e impuestos, nuevas operaciones e instrumentos financieros	Modelación	Mercados bursátiles, opciones, futuros, ofertas públicas de adquisiciones de acciones
Hoy	Estructura optima de la empresa, gestión de la liquidez, política de dividendos, planificación financiera de largo y mediano plazo, control financiero y generación de valor	Riesgo	Técnicas analíticas para la toma de decisiones internas previendo el futuro

*Evolución de las finanzas empresariales*





Tradicionalmente se ha venido considerando como objetivo final de la empresa el empleo eficiente de sus recursos, concepto que cambió por maximización del beneficio. Hoy día se acepta que el objetivo prioritario es la creación del valor de la empresa, para los propietarios y para el grupo de personas que intervienen en la misma. Concepto que también ha sufrido modificaciones con el paso del tiempo como se analiza a continuación.

# Modelo

## El enfoque moral en las finanzas empresariales

Desde hace unas décadas, empresas anglosajonas han incluido reglas de conducta en lo económico y en lo social bajo códigos de ética aplicables a todo su personal. En Estados Unidos el concepto de la ética de los negocios tuvo un auge importante a raíz de diversos escándalos por lo que, descubrieron la necesidad de una reflexión acerca de las responsabilidades sociales y de los aspectos morales del comportamiento en los negocios.

Como ejemplos de una larga lista de organismos que han entrado a esta nueva era de enfoque moral en los negocios tenemos:

- Wall Street creó un centro de reflexión para los banqueros en 1985<sup>3</sup>;
- Universidad de Harvard ha incorporado la materia de ética de los negocios como obligatoria para los estudiantes de administración a partir de 1988<sup>4</sup>;
- La American Management Association hizo publicar y promover en los medios de negocios y universidades la obra de Gordon Shea, *Practical Ethics* en 1988<sup>5</sup>.

Sin embargo no existe un modelo que muestre los pasos a seguir para que una empresa actúe moralmente, como mencionó IBM “la ética es también un estado mental, una vigilancia de cada uno, que requiere el discernimiento y la sensatez para que permanezcan sin error los principios de prioridad y de lealtad que defiende la compañía. Los tres componentes esenciales de esta moral de la vida profesional son el respeto a las personas, el ejercicio leal de la competencia y la preocupación por asumir la responsabilidad social de la empresa en la colectividad”.<sup>6</sup>

Bajo esta nueva visión empresarial y colectiva del negocio, la reputación es fundamental e incluso se vuelve fuente de ventaja estratégica para algunas organizaciones. El criterio tradicional de crecimiento en ventas o en margen de utilidades queda desplazado por los siguientes criterios:

1. Calidad de manejo
2. Calidad de los productos y servicios
3. Innovación
4. Valor de la acción como inversión de largo plazo
5. Solidez financiera
6. Capacidad de atraer, promover y retener colaboradores de talento
7. Responsabilidad hacia la sociedad, las comunidades y el medio ambiente
8. Buen uso de los activos

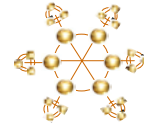
<sup>3</sup> Es el Wall Street Center for Business Ethics que conjunta esfuerzo con la Universidad de San Thomas. <http://www.stthom.edu/cbes/ethica.html>

<sup>4</sup> Denominado “Liderazgo, Gobierno y Responsabilidad Empresarial”. Fuente: Periódico Reforma, 13 de Septiembre 2003. <http://funcionpublica.gob.mx/prensasemas/doctos/reformaeron.doc>

<sup>5</sup> La Editorial fue AMA. <http://www.amanet.org>

<sup>6</sup> Scherrer, Víctor. Scherrer, Víctor. “En la jungla de los negocios. Por una moral de la empresa”. Grijalbo, Ciencias empresariales, México. (1993). Pág. 177.





Además de esta visión colectiva, surge en la última década y en el presente día el enfoque hacia la persona como punto focal. Con el apoyo de las Naciones Unidas se han creado programas que se interesan por el respeto de los Derechos Humanos en el ámbito empresarial.

### La nueva fuente de riqueza

# Modelo

La empresa en su concepto de sistema tiene las siguientes características:

- Es un Sistema Abierto en cuanto a que intercambia energía y materia con su entorno.
- Es un Sistema Dinámico porque sus propiedades cambian a lo largo del tiempo.
- Es un Sistema Disipativo porque su evolución y transformación a lo largo del tiempo son irreversibles, no pueden detenerse más que con su desaparición.
- Es no Lineal porque su resultado es impredeciblemente mayor que la suma de sus partes.
- Es un Sistema Social caótico que no pueden regularse mediante instrucciones ni objetivos dirigidos. Su capacidad de autorización deriva esencialmente de que sus componentes asuman libremente un conjunto de valores o principios de acción compartidos.

Bajo la concepción filosófica de la Nueva Era, el gurú y médico de ayurveda, Deepack Chopra realiza una interesante reflexión sobre los negocios. Comienza con la siguiente pregunta: “¿podremos ver los negocios como un sistema dinámico y vivo, en plena evolución, con un cuerpo, una mente, un alma y un espíritu?”.

Una de las tradiciones de sabiduría más antiguas del mundo, la tradición Veda, considera el alma como un sistema vivo y en evolución, compuesto de significados, contextos, relaciones, patrones arquetípicos, recuerdos y deseos. Se sostiene con patrones habituales y evoluciona a través de tendencias opuestas. Los patrones habituales son resultado del condicionamiento (karma en las tradiciones orientales) y crean una tendencia a la estabilidad. Pero si la estabilidad se vuelve demasiado estable, la inercia toma el control. Por lo tanto, las tendencias opuestas son necesarias para su evolución. Estas incluyen incertidumbre, caos, complejidad, propiedades emergentes y saltos creativos. Por lo tanto, un sistema vivo es una interacción constante entre entropía y renovación, inercia y creatividad, caos y desorden.

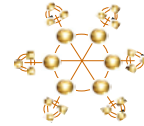
En la época de los cazadores los arcos y flechas, los instrumentos de caza, fueron la fuente de riqueza Hoy, Silicon Valley es El Dorado de los exploradores. De los empresarios que están dispuestos a arriesgarlo todo para entrar con un sueño en lo desconocido. Al pasar de la época de la información hacia una sociedad basada en el conocimiento y, finalmente, a una cultura basada en la sabiduría, que tiene el mismo interés en el individuo y en el ecosistema que lo mantiene, la fuente dominante de riqueza va a cambiar de nuevo. Una sociedad basada en la sabiduría debe alimentar las necesidades espirituales del individuo al igual que sus necesidades materiales.

El espíritu humano se nutre de inspiración, imaginación, intuición -y comprensión de la mecánica de la intención-, libre voluntad, creatividad, astucia, significado, propósito y acción.

Si los negocios van a evolucionar, tienen que tener como objetivo principal satisfacer las necesidades del espíritu humano y facilitar y acelerar su evolución. En la tradición Veda el espíritu humano tiene cuatro aspiraciones básicas:

1. Artha, que se define como la libertad económica y la creación de riqueza.
2. Kama, que se define como el deseo de tener unas buenas relaciones, amor, pertenencia, gratificación sensual y sexual, recreación y juego.





3. Dharma, que se define como la suma de los talentos de un individuo y la relación del individuo y sus talentos con el ecosistema.
4. Moksha, que se define como la libertad de todo condicionamiento y por consiguiente, el desarrollo de una potencialidad pura y una creatividad pura.

## Modelo

Bajo este contexto el autor presenta las siguientes definiciones:

- La sabiduría es el conocimiento que nutre el ecosistema y su evolución continua hacia propiedades emergentes, nuevas formas y fenómenos.
- El conocimiento es la información que se organiza alrededor de contextos, significados y propósitos.
- La información son los datos organizados alrededor de resultados propuestos.
- Los datos son la colección de unidades indivisibles de información. Es el material en bruto del universo. Información y energía se unen.
- La riqueza es, por tanto, la abundancia en todas sus formas. Es información, energía organizada y estructurada en estado de conciencia.
- La conciencia es el potencial para toda experiencia. Es el potencial para quien experimenta, para el proceso de experimentación, y para lo que es experimentado.

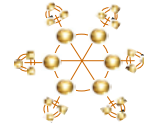
Un negocio debe satisfacer las necesidades del espíritu humano, que incluyen supervivencia, seguridad, juego, celebración, amor, pertenencia, autoestima y actualización (la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow). Y debe nutrir el ecosistema y participar en su evolución. Si lo logra, la creación de riqueza y ganancias será un producto derivado naturalmente".<sup>7</sup>

Concepto oriental que es perfectamente compatible con la visión occidental de valores humanos analizados anteriormente.

---

<sup>7</sup> Deepack Chopra. <http://www.emprendedores.cl/articulos/e20.htm>



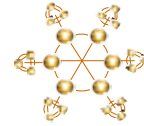


## REFERENCIAS

### Bibliografía

- Ackoff, Russell.  
"Un concepto de planeación de empresas".  
(Grupo Editorial Limusa México. (2002)
- Bonini, Charles. Hausman, Warren. Bierman, Harold  
"Quantitative analysis for management".  
McGraw-Hill Irwin, E.U.A. (1997)
- Buzán, Tony  
"Cómo crear mapas mentales"  
Ediciones Urano, España. (2004)
- Brealey, Richard. Myers, Stewart.  
"Principios de finanzas corporativas"  
Mc Graw Hill, España. (1993)
- Castañeda Rodríguez-Cabo, Roberto  
"Geometría del capital de las naciones: un modelo econométrico"  
Instituto de investigaciones económicas UNAM, México. (1997)
- Cohen, Daniel  
"Riqueza del mundo, pobreza de las naciones"  
Fondo de Cultura Económica de Argentina, Argentina. (1998)
- Covey, Franklin  
"Los siete hábitos de la gente altamente efectiva".  
Paidós, México. (2003)
- Covey, Franklin  
"El octavo hábito. De la efectividad a la grandeza".  
Paidós, México. (2005)
- Chase, Richard. Jacobs, Robert. Aquilano, Nicholas  
"Operations management for competitive advantage"  
McGraw Hill, E.U.A. (2004)
- Fitzsimmons, James. Fitzsimmons, Mona  
"Service Management"  
McGraw Hill, E.U.A. (2004)
- Florescano, Enrique  
"El patrimonio nacional de México I"  
CONACULTA-Fondo de Cultura Económica, México. (2004)
- Fuentes Zenón, Arturo.  
"Las armas del estratega".  
Impresos e informática Bernal, México. (2002)
- García Morente, Manuel  
"Lecciones preliminares de filosofía"  
Editores Mexicanos Unidos, México. (2003)
- Garrison, Ray. Noreen, Erick.  
"Managerial accounting".  
McGraw-Hill, E.U.A. (2000)
- Gomez-Mejía, Luis. Balkin, David B.  
"Management"  
McGraw-Hill Irwin, E.U.A. (2002)
- Goodstein, Leonard. Nola, Timothy.  
Pfeiffer, William.  
"Introducción a la planeación estratégica aplicada".  
Mc Graw Hill, Colombia. (2003)
- Grundy, Tony  
"Gurus on business strategy"  
Thorogood, E.U.A. (2003)
- Herrerías, Armando  
"Fundamentos para la historia del pensamiento económico"  
Limusa Noriega Editores, México, (2003)
- Hessen, Johan  
"Teoría del conocimiento"  
Grupo Editorial Tomo, México. (2003)

# Modelo



# Modelo

Hillier, Frederick. Lieberman, Gerald  
"Investigación de operaciones".  
McGraw-Hill, México. (2001)

Hogg, Neil  
"Decisiones empresariales basadas en modelos financieros".  
Folio, España. (1994)

Hováth & Partners  
"Dominar el Cuadro de Mando Integral"  
Gestión 2000, España. (2003)

Hyman, David  
"Microeconomics"  
Irwin E.U.A. (1994)

Instituto Mexicano de Contadores Públicos  
"Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados"  
IMCP, México. (2004)

Instituto Nacional de las Mujeres  
"El Modelo de Equidad de Género MEG: 2003"  
Inmujeres, México. (2003)

Kaplan, Robert. Norton, David  
"The strategy focused organization: How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment"  
Harvard Business School Press, E.U.A. (2001)

Luenberger, David  
"Microeconomic Theory"  
McGraw-Hill. E.U.A. (1995)

Martínez Peñaloza, Porfirio  
"Arte popular y artesanías artísticas mexicanas"  
JUS, México. (1978)

Morales Castro, Arturo. Morales Castro, Antonio.  
"Respuestas rápidas para los financieros".  
Prentice Hall, México. (2002)

Nevado Peña, Domingo. López Ruiz, Víctor R.  
"El capital intelectual: valoración y medición"  
Prentice Hall – Financial Times, Madrid. (2002)

Ortega Castro, Alfonso  
"Introducción a las finanzas"  
McGraw Hill, México. (2002)

Perloff, Jeffrey  
"Microeconomics"  
Addison Wesley E.U.A. (1999)

PriceWaterhouse Coopers.  
"Guía de valoración de empresas".  
Prentice may – Financial Times, España. (2003)

Rappaport, Alfred.  
"La creación de valor para el accionista".  
Ediciones Deusto, España. (1998)

Robbins, Stephe P.  
"Comportamiento Organizacional"  
Pearson-Prentice Hall, México (2004)

Roemer, John E.  
"Valor, explotación y clase"  
Fondo de Cultura Económica, México. (1989)

Ross, Stephen. Westerfield, Randolph. Jaffe, Jeffrey  
"Corporate finance".  
Irwin McGraw Hill, E. U.A. (2002)

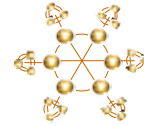
Senge, Peter  
"La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje"  
Granica, México. (1998)

Slack, Nigel. Chambers, Stuart. Harland, Christine. Harrison.  
"Administración de operaciones"  
Compañía Editorial Continental, México. (1999)

Scherrer, Víctor  
"En la jungla de los negocios. Por una moral de la empresa"  
Grijalbo, Ciencias empresariales, México. (1993)

Steiner, George.  
"Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber".  
CECSA, México. (2002)





---

Stewart, Ian  
"¿Qué son las matemáticas? Conceptos y métodos  
fundamentales"  
Fondo de Cultura Económica, México. (2002)

Strickland, Thompson.  
"Administración estratégica".  
Irwin Mc Graw Hill, México. (2000)

Taha, Hamdy A.  
"Investigación de operaciones"  
Alfaomega, Colombia. (1992)

Talanquer, Vicente  
"Factrales, de laberintos y espejos"  
Fondo de Cultura Económica, México. (2002)

Van Horne, James. Wachowicz, John.  
"Fundamental of financial management"  
Prentice Hall, E.U.A. (1992)

Williams, Jan, Haka Susan, Bettner Mark  
"Financial and managerial accounting"  
McGraw-Hill Irwin, E.U.A. (2001)

## Documentos electrónicos

- Castellar, Vicente. Simulación de estrategias egoístas, altruistas y cooperativas. Departamento de matemática aplicada, Universidad de Valencia. <http://www.uv.es/>
- Edvinsson, Leif. ¿Quiénes y dónde controlarán el Capital Intelectual de las Naciones del mañana? <http://www.madrimasd.org/revista/revista11/aula/aulas1.asp>
- Gurten, David. Value Explorer. <http://www.gurteen.com/gurteen>
- KEE International. Future Strategy Series (1900-2000). <http://www.kee-inc.com>
- Libro verde de la Comunidad Económica Europea. [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/social/csr/greenpaper\\_es.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/social/csr/greenpaper_es.pdf)
- Viedma Marti, Josep María. ICBS Intellectual Capital Benchmarking System, ICBS y BSC como herramienta clave para conseguir la excelencia empresarial en la economía del conocimiento, In search o fan intellectual capital general theory, SCBS, Social Capital Benchmarking System [http://www.terra.es/personal7/jm\\_viedma/publicaciones](http://www.terra.es/personal7/jm_viedma/publicaciones)

# Modelo