

# SABER

MARCO ANTONIO MACEDO VALDEZ

# PODER

KARLA FERNANDA MACEDO CHAM

# & QUERER

SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN EFECTIVA SAE (C).  
MODELO PARA QUE TODOS TOMEN BUENAS DECISIONES

TOMO I

**Saber, Poder y Querer. SAE.  
Modelo para que todos tomen buenas decisiones.**

D.R. Investigación en Administración y Calidad S.C.  
Primera Edición. 2008  
Segunda Edición. 2020.

Handbook. SAE ©

**Coautores:**

Marco Antonio Macedo Valdez  
Karla Fernanda Macedo Cham

**Diseño de Herramientas y Formatos:**

Rodrigo Díaz Cham  
Karla Fernanda Macedo Cham

**Diseño de Portada:**

Seol García

**Diseño Editorial:**

Seol Garcia



**Accesa a nuestras  
herramientas y  
material informativo  
diseñado por  
Macedo Cham Consultores**



Prohibida su reproducción total o parcial sin autorización del titular de la obra. Todos los derechos reservados @2026.



Las organizaciones toman diversos caminos y ejecutan distintas estrategias en la búsqueda de generar mayores ingresos, mejorar sus costos, minimizar los riesgos del fracaso y asegurar un enfoque adecuado a la eficiencia y eficacia; el SAE © presenta una alternativa efectiva para que se mejore la toma de decisiones de los equipos y se logren los objetivos del negocio.



# Índice

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN</b>   | <b>06</b> |
| <b>LA TRÍADA DE LA EFECTIVIDAD</b>                                  | <b>10</b> |
| Saber   | 11        |
| Poder   | 12        |
| Querer  | 13        |
| <b>EL SAE</b>   | <b>16</b> |
| ¿Qué es el SAE ©?   | 17        |
| Objetivo y Alcance  | 19        |
| Paradigmas  | 20        |
| El Modelo   | 22        |
| Elementos del SAE   | 26        |
| <b>PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN</b>                                   | <b>32</b> |
| Fase 0. Diagnóstico   | 33        |
| Fase 1. Definición  | 34        |
| Fase 2. Medición y Análisis   | 35        |
| Fase 3. Estandarización   | 37        |
| Fase 4. Control y Mejora  | 38        |
| Fase 5. Certificación   | 40        |
| <b>RUBROS Y DEBER SER DEL SAE</b>                                   | <b>42</b> |
| Requisitos de éxito del SAE   | 43        |
| Elementos del SAE   | 45        |
| Plataforma estratégica  | 50        |
| [3.1] Estructura de la Plataforma Estratégica                       | 50        |
| [3.2] Estructura del Sistema por Procesos                           | 50        |
| [3.3] Estructura de los Procesos                                    | 51        |
| [3.4] Matriz de Eficacia  | 52        |
| [3.5] Indicadores de Efectividad                                    | 53        |
| [3.6] Procedimientos  | 54        |
| [3.7] Organigrama y Descripciones de Puestos                        | 55        |
| [3.8] Flujo de Operación y Administración (sistema de comunicación) | 56        |
| [3.9] Equipo de Líderes de proceso                                  | 57        |
| Administración de Procesos  | 58        |
| Administración de Recursos Humanos                                  | 61        |
| <b>GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES DEL SAE</b>                  | <b>65</b> |
| <b>HERRAMIENTAS DEL SAE</b>   | <b>77</b> |
| Formatos, plantillas y guías  | 78        |

## **Agradecimientos**

Agradecemos a nuestro equipo que con su experiencia y dedicación logramos la integración de contenidos y herramientas de este manual a Ana Laura Cham, Ana Paula Macedo, Rodrigo Díaz y por su eterna disposición y apoyo a Alma Cham.

A nuestros clientes que nos permiten enriquecer nuestro trabajo como Asesores a través de nuestros intercambios de experiencias y buenas prácticas, en especial a las empresas en las que se ha implementado el SAE © y durante más de 10 años nos han permitido enriquecer la metodología, el modelo y las herramientas que se encuentran en este libro.

A nuestra familia y mentores, en especial al Master Group, que nos motivaron para generar la versión "El libro" del SAE.

*Este libro lo dedicamos a los profesionales que se interesan por implementar prácticas empresariales que promueven la colaboración, la confianza y la efectividad, reconociendo que un colaborador que desarrolla habilidades para tomar decisiones en la organización, también mejora sus decisiones en casa y para el bien de su comunidad.*



# Introducción



## Introducción

El mercado se caracteriza en la actualidad por una evolución constante, por crisis que cuestionan nuestro modelo de negocio, clientes que tienen diversas opciones y competidores agresivos que nos obligan a ser creativos en nuestras ventajas.

Ante esta realidad, las organizaciones han desarrollado flexibilidad para responder rápidamente a los retos que el entorno presenta y así mantener su posición dentro del mercado. Por muchos años hemos observado estrategias que han implementado las organizaciones para lograr dos objetivos vitales: la eficacia (satisfacción del cliente, ventas, utilidad) y la eficiencia (aprovechamiento de los recursos, costo operativo conveniente, margen de utilidad). De hecho, podemos concluir que esos son los dos grandes objetivos que un líder, un equipo, una empresa deben lograr y ante este contexto la pregunta es, ¿Existe un camino práctico y rápido que nos permita lograr estos dos objetivos? La respuesta es Sí, hay diversos caminos, distintas metodologías y buenas prácticas.

Durante más de 30 años hemos participado como consultores en empresas privadas, universidades y en el sector público en proyectos cuyo objetivo es hacer más efectivos los procesos y la toma de decisiones. Hemos visto a los equipos y a los líderes de estas organizaciones trabajar en el logro de sus metas. A algunos los hemos visto fracasar y a otros alcanzar sus resultados de manera efectiva. Y generalmente nos preguntamos: ¿Qué hace la diferencia? ¿Porqué algunos fracasan y otros tienen éxito, incluso implementando la misma metodología? ¿Existe alguna fórmula que pueda garantizar el éxito?

En este ir y venir acompañando a las empresas y organizaciones hemos encontrado muchas respuestas. Descubrimos que no existe una fórmula mágica con la que se logre el éxito de un día para otro, o por el simple hecho de buscarlo. Lo que hemos observado en los equipos de alto desempeño, en las organizaciones de éxito, es un patrón de tres elementos; **La tríada de la Efectividad: saber, poder, querer.**

De manera muy resumida, esta tríada propone una fórmula, un método que le permite a una persona, a un equipo o a una organización lograr sus objetivos en términos de la eficiencia y de la eficacia. La fórmula es sencilla de explicar, sin embargo, para estar en sintonía aclaremos qué es la eficacia y la eficiencia.

**Eficacia es el logro de resultados en términos de lo que el cliente requiere.** Subrayando en términos de lo que el cliente requiere.

Una de las grandes áreas de oportunidad en las organizaciones es lo que los colaboradores conciben como el resultado a generar, 8 de cada diez colaboradores “cree que se le paga por trabajar, por realizar una actividad, por lograr un resultado”, el concebir nuestro trabajo desde la perspectiva de lo que hacemos ES lo que genera islas departamentales, huecos entre los procesos, trabajos poco relevantes. Si el comprador (que se concibe como comprador porque su descripción de puestos enuncia todas las actividades diarias, periódicas y esporádicas de comprar, cotizar, corretear proveedores, etc; el puesto se llama comprador y se le mide por las compras realizadas) considera que su resultado es comprar, al dimensionar el alcance de su trabajo, toma la bola cuando recibe un requerimiento y concluye cuando compra. Sin embargo, sus clientes internos constantemente le dicen “compras! la refacción, Compras la materia prima!!! y compras responde: Yo ya la compré! y le responden, sí pero no está disponible en el almacén, no puedo disponer de la refacción! Se generó un hueco entre la compra y la llegada al almacén o a las manos de los clientes internos. Esos huecos la tierra de nadie. En algunas ocasiones, dadas las urgencias o el fuego que acaba de aparecer, vemos a 5 Gerentes tratando de apagar el fuego y más de alguna vez hemos pensado “que caro sale apagar los fuegos”. El problema de traslape o de huecos en la toma de decisión se genera simple y sencillamente porque “tenemos un enfoque en la actividad (comprar) y no en el resultado (desde el punto de vista del cliente). Si validamos con el cliente, y le preguntamos ¿cuál es el resultado que esperas de compras? seguramente responderá: Que me suministre, que me entregue lo que le pedí en los tiempos que acordamos. Para el cliente es transparente lo que debemos hacer para generar el resultado y él es el único que tiene claridad del resultado,

¿Por Qué no definimos el resultado en términos de lo que él necesita? El resultado de compras sería algo como "Asegurar el suministro en tiempo y forma de las refacciones solicitadas al proceso de Mantenimiento".

Una concepción muy distinta del alcance de MI ACTIVIDAD a la de MI RESULTADO en términos de lo que mi cliente requiere. Debemos validar que la pelota se catcha y se lanza sin dejar huecos en la cadena cliente-proveedor.

**La Eficiencia, es un indicador de la inteligencia con la que utilizamos los recursos, que nos permite asegurar que se genera margen de utilidad.**

Ante estas definiciones de eficiencia y eficacia, hemos identificado que en los equipos, en los puestos, en promedio, 8/10 personas en un equipo, no tiene claridad o indicadores de medición correctamente definidos en términos de la eficiencia y eficacia.

Eficiencia + Eficacia = Efectividad

Efectividad = Hacer las cosas correctas, bien a la primera.

La tríada de la efectividad es la fórmula que permite que un equipo logre la eficacia y la eficiencia, es decir, la efectividad. ¿En qué consiste esta tríada? Sugerimos ver el siguiente [video de 3.4 segundos](#) del cambio de llantas de Ferrari en 2006.

## LA TRÍADA DE LA EFECTIVIDAD



## Saber

Para lograr la efectividad es necesario asegurar que todos los colaboradores del equipo SABEN cuál es el objetivo que deben lograr, no en términos de su actividad, sino en términos de la eficiencia y eficacia.

Por otro lado, ¿Los colaboradores SABEN? es decir, ¿tienen los conocimientos y habilidades para lograr la eficiencia y eficacia? ¿Cumplen con el perfil del puesto?

¿Cuál es el costo para un equipo el que un miembro del equipo no conozca cuál es el resultado que debe generar? ¿Cuál es el costo de que una persona no cumpla con el perfil de su puesto?

En el capítulo 1, de la temporada 1 de F1, Drive to survive de Netflix, nos muestran el costo de “una carrera” por la falta de SABER de un técnico en el “cambio de llantas” en los pits. La falta de experiencia le costó la carrera a dos pilotos del equipo HASS.

*La función de un líder es gestionar la contratación y capacitación de los colaboradores que requiere en su equipo, gestionar que se tienen -no más y no menos- de las personas que requiere la plantilla de su equipo. Más allá de un líder carismático de personalidad (teoría ya rechazada de lo que es un buen líder), un líder es aquel que tienen las competencias para observar e identificar oportunidades de mejora en el SABER de su equipo y gestionar lo que se requiera para que su equipo SEPA cuál es el objetivo que deben alcanzar y que cumplan con el perfil de su puesto.*

## Poder

¿Los miembros del equipo tienen los recursos necesarios, disponibles para ejecutar sus actividades en tiempo y forma? ¿Las urgencias superan lo importante? ¿Nuestros procedimientos están diseñados para asegurar la eficiencia y eficacia o son obstáculos? ¿El líder gestiona en tiempo y forma el presupuesto que requiere el equipo para lograr sus resultados?

*El líder del equipo es responsable de identificar el objetivo y alcance del equipo, de cada uno de los colaboradores para establecer un presupuesto y procedimientos que permitan lograr los resultados.*

En muchas ocasiones hemos escuchado a directivos cuestionar el costo de una herramienta, de una contratación o del rediseño de un layout y es cuestionado de manera en la que si el líder no argumenta de manera adecuada su requerimiento, el presupuesto es rechazado. ¿Cuál es el costo en el resultado, en términos de la satisfacción del cliente, del negocio y del margen de utilidad, si no realizamos esa contratación o rediseño de layout?

Se suele perder lo más por lo menos, cuando no justificamos nuestros gastos en términos del impacto en los resultados.

## Querer

¿Los miembros del equipo están comprometidos con el resultado?  
 ¿Cuál es el índice de satisfacción laboral?

Hemos descubierto un impacto directo del mecanismo de evaluación de desempeño y esquema de reconocimientos con el compromiso del equipo. El esfuerzo extraordinario debe ser reconocido y distinguido si deseamos que los colaboradores sientan interés por “dar un resultado superior al de la meta”, así como condicionar a quienes no logren la meta.

El interés disminuye, llega la apatía y el confort, si no logrando la meta o superándose, el pago y reconocimiento es el mismo.

Sugerimos el [video](#) GOL de Stephen Covey para ilustrar el tema de la tríada.

### **La tríada de la efectividad es una herramienta que nos permite:**

- Identificar las oportunidades de mejora en un puesto, equipo u organización en sus resultados de eficiencia y eficacia.
- Comprender que un buen líder es aquel con las competencias para identificar oportunidades de mejora y gestionar los recursos para mejorar los resultados de su equipo.
- Una de las habilidades más relevantes de un buen líder es la de OBSERVAR y con base en esta observación hacia adentro del equipo, promover propuestas que mantengan la mejora continua de los resultados. Nota: en 2006 el tiempo récord del cambio de pits fue de 3.4 segundos, en 2019 se logró 1.88 segundos.

Ante la tríada de la efectividad el SAE, sistema de Administración Efectiva surge como un MODELO de TOMA DE DECISIONES que con base en la tríada, asegure la EFECTIVIDAD de las organizaciones.

Ante diversas metodologías y herramientas para lograr resultados, buscábamos un camino sencillo y práctico para promover una cultura de mejora continua en la toma de decisiones, que permita que los tomadores de decisiones siempre logren la EFECTIVIDAD y nació el SAE. El SAE es una respuesta al ¿Cómo ser un buen líder? ¿Cómo lograr una posición competitiva y mantenerla? ¿Cómo mantener alineada mi estructura al cambiante entorno? ¿Cómo saber si la operación de mi empresa es la adecuada? ¿Cómo reconocer si los indicadores que estoy midiendo son los adecuados? ¿Son importantes las descripciones de puestos, que formato utilizar? ¿Mis procedimientos son los adecuados, cuántos debo tener? ¿Me certifico en la norma de calidad? ¿Qué perfil de Gerentes requiero? ¿Cómo cambiar mi cultura organizacional, cuándo nacimos era suficiente, ahora se requiere mayor flexibilidad?

*Macedo Cham Consultores con más de 30 años investigando y asesorando en el campo de la administración, planeación estratégica, calidad, desarrollo organizacional y coaching, asesorando a cientos de organizaciones de la iniciativa privada y pública, se encontró en 2006 con la oportunidad de resolver oportunidades para lograr la EFECTIVIDAD en organizaciones que no la lograban incluso muchas de ellas con Certificaciones de Calidad, premios de clima laboral, etc.*

El SAE nace en 2008 en un programa de asesoría a empresas de un Corporativo nacional, se inicia un proceso de documentación y para 2010 se registra ante el IMPI. El SAE tiene más de 10 años que se ha implementado en organizaciones del sector privado y público, Instituciones Educativas y en Startup en su versión para nuevos emprendimientos (reconociendo que las Startup no son una versión pequeña de las grandes empresas). En este libro compartimos los pasos para la implementación del SAE, formatos, tips y fuentes de consulta. Pretendemos que sea una guía que no requiera del apoyo de los asesores para su implementación.

Si eres el fundador, emprendedor, el Directivo, asesor, líder de proyectos de mejora o un interesado en la administración de una organización, este libro es para ti. Estamos seguros que encontrarás respuestas a muchas de las preguntas que te has hecho durante tu trayectoria profesional y descubrirás prácticas sencillas de aplicar que te permitan lograr tus visiones.

Considera esta la oportunidad para aprender una metodología que te permita lograr de manera continua los objetivos de EFECTIVIDAD y al mismo tiempo mantener la ALINEACIÓN en tu equipo o empresa que se requiere ante los cambios constantes y a veces inesperados, del entorno.



**EISA**



## EL SAE

### ¿Qué es el SAE ©?

El SAE es un sistema de administración de la toma de decisiones. Sus siglas derivan de "Sistema de Administración Efectiva".

*Ante la necesidad de un sistema que garantice la efectividad organizacional, nace el SAE, como una respuesta práctica e integral, para las empresas que han comprendido que su permanencia en el mercado radica en su capacidad para identificar el negocio de su negocio y alinear su sistema de administración a este objetivo.*

*El SAE es práctico y funcional, acompaña al empresario y al estratega de una organización tanto pública como privada en la planeación e implementación efectiva de un modelo de toma de decisión que logre la eficiencia y eficacia de los procesos, de los equipos, de la empresa.*

El SAE es un sistema que promueve que la Dirección de una organización establezca la fórmula para hacer negocio y en su modelo de negocio validar las estrategias del negocio: nicho de mercado, propuesta de valor, flujo de operación, expectativas financieras, margen de utilidad, filosofía, reglas generales de administración, etc.

A nivel conceptual el SAE obliga a mantener vigente el quién es y qué distingue a una organización para ser negocio y en el tiempo, una gran empresa.

A partir de la Filosofía y Modelo de Negocio, el SAE define la estructura de procesos que requiere la organización para materializar la efectividad del negocio y de la estructura de procesos, el organigrama.

El SAE busca mantener la ALINEACIÓN de la empresa de manera continua al contexto y modelo de negocio.

- **Modelo de Negocio**
- **Estructura de Procesos. Estrategias.**
- **Organigrama**

*Si el contexto cambia, el Modelo de Negocio tendrá que ser revisado y actualizado, es muy probable que las estrategias se actualicen, por ende el flujo de operación-administración y de ser así el organigrama. Pero, si el modelo de negocio no cambia, ¿por qué tendría que cambiar la estrategia y el organigrama?*

En el SAE, la planeación estratégica es el proceso que periódicamente de manera continua revisa el contexto, los objetivos, las estrategias e identifica oportunidades de mejora y acciones claves para mantener la alineación.

Como se ha explicado, el SAE, más allá de la estandarización de la calidad, de la simplificación de procesos o mejora continua, pretende la efectividad de un negocio a partir del desarrollo de habilidades para tomar decisiones, mucho más allá de la constancia para lograr un resultado que en muchas ocasiones no es el adecuado.



## Objetivo y Alcance

El objetivo del SAE es lograr la eficiencia y eficacia de un equipo o de una empresa, a través de la alineación del modelo de negocio, las estrategias y el organigrama.

El sistema SAE es un modelo de toma de decisiones que se basa en la tríada de la efectividad y pretende ser una guía práctica para los líderes de la organización. El SAE requiere el involucramiento de todos los colaboradores de la organización; de los líderes de proceso en una primera fase de implementación, de colaboradores claves en una segunda fase y de todos los colaboradores de la organización en una tercera fase. Todos los colaboradores de la organización toman decisiones, si bien con un alcance distinto, pero momento tras momento tomamos decisiones; por ende, el sistema tiene un alcance total de la organización. Así mismo, dado que las políticas y procedimientos de la organización son las responsables de la eficiencia y eficacia de los colaboradores y desempeño de la organización, el SAE establece la metodología para el diseño e implementación de toda política y procedimiento de los procesos.

El SAE hace referencia y recomendaciones con respecto al proceso de evaluación del desempeño, administración presupuestal, planeación estratégica, proceso de mejora continua y administración del modelo de negocio.

El SAE promueve el desarrollo de los líderes de la organización y de todos los tomadores de decisiones, en lo específico desarrollarán competencias conversacionales para coordinar acciones, establecer objetivos, posicionar resultados, administrar actividades, presupuestos y proyectos, así mismo desarrollan competencias de medición y análisis para la mejora continua de la eficiencia y eficacia de sus procesos.

*El SAE es un sistema de toma de decisiones, por ende, se considera un sistema de comunicación, ya que dice que comunicar, cómo y a través de qué.*

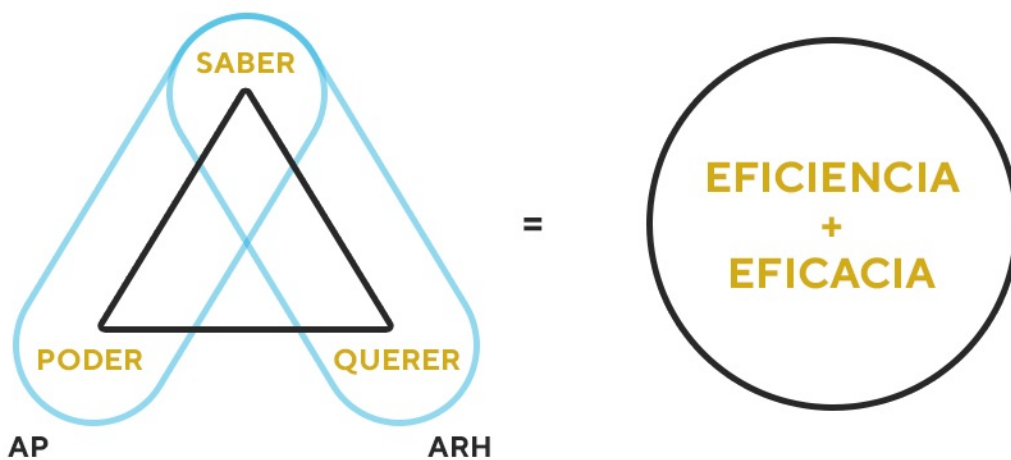


## Paradigmas

- Toda actividad sin una visión u objetivo claro en beneficio de la eficiencia y eficacia, es un gasto que no agrega valor.
- Un resultado efectivo sólo es viable si la tríada saber-poder-querer existe.
- No se puede mejorar aquello que no se puede controlar y no se puede controlar aquello que no se puede medir.
- La materialización de la filosofía organizacional sólo es posible si las políticas y procedimientos de la organización promueven los valores y la misión; no es posible vivir la filosofía a partir del discurso de sus líderes.
- La cultura de una organización es producto de las políticas y procedimientos que se practican en ella.
- La efectividad en la toma de decisiones está en función de la efectividad del sistema de comunicación.
- Todos los colaboradores de una organización son tomadores de decisiones.
- El proceso de mejora continua y la estandarización de la toma de decisiones es el corazón de la efectividad.
- La calidad no tiene sentido si la organización no es efectiva en términos del requerimiento del cliente y comportamiento del mercado.
- Debe existir una alineación con respecto a la efectividad de la organización y a la permanencia del negocio en el mercado.



- La coordinación de acciones para el logro de objetivos estratégicos se da en relación a las competencias conversacionales de los tomadores de decisiones.
- La confianza es el efecto del cumplimiento de promesas. Una persona inspira confianza cuando sabe, puede y quiere cumplir sus acuerdos.
- Los pilares de la efectividad organizacional son la Administración de Recursos Humanos y la Administración de Procesos, en coordinación garantizan la tríada saber, poder y querer.



## El Modelo

El SAE tiene como objetivo la Efectividad Organizacional, es decir, la satisfacción del cliente y la generación de negocio. Para lograr el objetivo, considera dos pilares, ARH y AP; que en conjunto aseguran la tríada de la efectividad: SABER, PODER y QUERER.

El Staff Directivo establece la **Plataforma Estratégica: Modelo de Negocio, Misión y Valores, Flujo de Operación y Administración, Estructura de Procesos, Organigrama, Líderes de Proceso y Procedimientos.**

Los pilares del Modelo son ARH y AP.

- **AP** con base en la información de la Plataforma Estratégica identifica y mantiene actualizados los indicadores de desempeño de los procesos y de los puestos (indicadores de eficiencia y eficacia) y de acuerdo al alcance de los procesos articula la comunicación entre ellos (procedimientos de la cadena cliente-proveedor). AP es responsable de que no se generen huecos o traslape entre los procesos, que haya un enfoque al cliente y estándares de eficiencia.
- **ARH** es responsable de garantizar que las personas cumplen con su perfil del puesto y que existe un alto índice de satisfacción laboral.

Como se muestra en el siguiente gráfico, el SAE es un sistema de comunicación que tiene por alcance toda comunicación formal que debe existir en la organización, en su flujo de operación y administración, cuyo objetivo es lograr la EFECTIVIDAD.

## MODELO DE EFECTIVIDAD SAE

|                               |   |   |   |  |
|-------------------------------|---|---|---|--|
| <b>OBJETIVO</b>               | <b>EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL</b>                                     |   |   |  |
| <b>PILARES</b>                | <b>AP</b><br>Control y mejora   |   | <b>ARH</b><br>Satisfacción laboral                                  |  |
|                               | Sistema de mejora continua e innovación<br><br>Planeación estratégica | Sistema de administración presupuestal<br><br>Reuniones de toma de decisión | Evaluación de desempeño<br><br>Sistema de capacitación y desarrollo | Sistema de compensaciones<br><br>Sistema de reconocimiento |
| <b>PLATAFORMA ESTRATÉGICA</b> | Modelo de Negocio<br><br>Organigrama                                  | Misión y valores<br><br>Líderes de proceso                                  | Flujo de operación y administración<br><br>Procedimientos           | Estructura de procesos                                     |

Con respecto a la Comunicación, el SAE considera que No puede existir un equipo sin la comunicación. La comunicación tiene un gran alcance cuando es comprendida como “la coordinación de acciones entre los miembros de un equipo de trabajo para generar un resultado”. La comunicación es mucho más que el envío de datos o intercambio de información; la comunicación es “intención, transferencia, comprensión y acción”.

La comunicación tiene **cuatro funciones en un grupo o una organización: control, motivación, expresión emocional e información (3).**

La comunicación sirve para **controlar la actitud y conducta** de los colaboradores de un equipo; por ejemplo, que de acuerdo a la jerarquía de los puestos, los colaboradores informan a su jefe inmediato de cualquier situación no esperada en el proceso, que se apeguen a su descripción de puestos o que cumplan con las normas de seguridad. Así mismo, la comunicación **fomenta la motivación** al aclarar a los empleados lo que hay que hacer, qué tan bien lo están haciendo y qué pueden hacer para mejorarlo (y se confirma con los resultados positivos que tienen en los equipos el fijar metas y reforzarse a través de la retroalimentación (4).

Para muchos empleados, su grupo de trabajo es una fuente principal de trato social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por el que los miembros manifiestan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por lo tanto, la **comunicación proporciona un escape para la expresión emocional** de sentimientos y de satisfacción de necesidades sociales.

La última función de la comunicación es la que **facilita la toma de decisiones**. Ofrece información que individuos y grupos necesitan

(3) W.G. Scott y T.R. Mitchell, Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis, Homewood, IL, Richard D. Irwin, 1976.

(4) Comportamiento Organizacional, Stephen P. Robbins. Décima Edición. Prentice Hall, Pearson. 2004.

para tomar decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar alternativas. Ninguna de estas funciones debiera considerarse más importante que la otra. Para que los equipos mantengan un buen desempeño, debe la comunicación influir de alguna forma en la conducta y actitud de los colaboradores, que deben sentirse motivados al resultado, expresando sus emociones y tomando decisiones. Podemos asumir que casi todo acto de comunicación que tiene lugar en un grupo o en la organización realiza una o más de estas cuatro funciones.

**Lo relevante es que la comunicación nos permita conducir el comportamiento de los colaboradores al logro de los objetivos estratégicos de manera congruente con la filosofía de la empresa.**

El responsable del SAE, del sistema de comunicación, es el líder de AP, es decir, el líder de AP debe monitorear el cumplimiento de las políticas y procedimientos del SAE, así como los resultados y oportunidades de mejora del sistema.

## Elementos del SAE

1. El Modelo de Negocio
2. La Filosofía organizacional
3. El modelo de mejora continua
4. La planeación estratégica



### El Modelo de Negocio

El modelo de negocio es la fórmula en la que el negocio es negocio. Es un documento que contiene la propuesta de valor, análisis del mercado, estrategias del negocio y estructura financiera del negocio. Así mismo, el Modelo de Negocio es una metodología de validación de hipótesis, que permite incrementar el éxito de un emprendimiento. Existen diversas metodologías, se sugiere revisar la metodología de Canvas. [Ver video.](#)

*El modelo de negocio es fundamental para el SAE, de esta información se diseñará la estructura de procesos, el flujo de operación y administración, así como el planteamiento de metas y estándares a alcanzar por los procesos.*

El Modelo de negocio identifica procesos claves del negocio "core business" y permite definir la capacidad para mantener o incrementar el margen de utilidad.

El modelo de negocio contiene la definición de la ventaja competitiva del negocio para lograr una posición competitiva.

El Modelo de Negocio representa el mecanismo por el cual se generan ingresos y beneficios. Así mismo, resume cómo atender y dar calidad a los clientes y considera tanto el concepto de estrategia de negocio como el de su implementación.

En su definición, el SAE sugiere que el documento de modelo de negocio debe comprender al menos la siguiente información:

- Cuál es el negocio del negocio.
- Políticas para seleccionar la ubicación y diseñar el tamaño, estructura e infraestructura del negocio.
- Cómo seleccionar a los clientes.
- Cómo definir y diferenciar las ofertas de productos y servicios.
- Cómo crear utilidad para los clientes.
- Cómo conseguir y conservar a los clientes.
- Cómo salir al mercado (estrategia de publicidad y distribución).
- Cómo definir las actividades que deben llevarse a cabo para lograr una estrategia de mercado.
- Cómo configurar los recursos disponibles para la consecución del negocio. Cómo conseguir el beneficio esperado para la empresa.
- Quién es la competencia y sus ventajas competitivas.
- Cuál es la estructura financiera planeada para la operación y administración del negocio.

## **Filosofía Organizacional**

La Filosofía Organizacional define el campo de acción y límites de actuación del negocio. Acota la operación y establece los alcances que debe tener el negocio a largo plazo. Más allá de la ventaja competitiva del negocio y definición del negocio en números, la Filosofía

Organizacional define el quién, a través de qué y para qué de la organización como ente de una comunidad. Además de la Misión, la filosofía organizacional incluye la definición y descripción de los valores.

- La Misión declara el qué, cómo y para quién una organización hace. Describe su razón de existir. De la Misión se diseñará la estructura de procesos del Modelo de efectividad. Es fundamental que la misión esté declarada de manera adecuada. Se sugiere considerar las tendencias en el planteamiento de las visiones. Ver Video de [Start with Why.](#)
- Los valores son las creencias compartidas sobre cómo deben ser las cosas y cómo se debe actuar. Como se mencionó anteriormente, los valores delimitan el actuar de los tomadores de decisiones. La definición de las políticas y procedimientos debe estar fundamentada en los valores de la organización; por ende, son los responsables de que en la organización se viva la filosofía.
- Como afirma Peter Druker, “ De manera general, la filosofía organizacional es el cimiento de la empresa. No cambia a través del tiempo y define su esencia y su individualidad.”
- Los procedimientos son los responsables de materializar la filosofía organizacional, dejando a un lado el sueño romántico de que será vivida por el discurso de algunos líderes, es fundamental para una cultura alineada a la filosofía, comprender que los procedimientos promueven la materialización de la misión y valores.
- El hecho de contar con una declaración de la misión y los valores no contribuye ni garantiza un rendimiento financiero. Sin embargo, las empresas que ‘utilizan’ dichas declaraciones como punto de partida en sus estrategias han comprobado un rendimiento del 30% en sus índices financieros. “Mission Possible”, Business Week . Ago 1999

## Administración Estratégica

El diseño del Plan Estratégico obliga, periodo tras periodo, a monitorear el comportamiento y tendencias del mercado para alinear y mantener vigentes los elementos del SAE a los requerimientos del mercado y condiciones del contexto.

Como sugerencia del SAE, el plan estratégico debe definirse con una visión a 3 años, seguimiento máximo cada dos meses, siendo el ejercicio de planeación estratégica y presupuesto cada año. El Plan estratégico debe contar con al menos: filosofía organizacional revisada/actualizada, visión (3 años), objetivos estratégicos, análisis FODA, estrategias y líneas de acción, líderes de proyecto y presupuesto estratégico.

Para la definición de la visión, se sugiere el libro de Vivid Vision de Cameron Herold.

[Ver video.](#)

## Modelo de Mejora Continua

El Modelo de Mejora Continua establece la estructura de procesos que debe tener la organización para lograr una toma de decisiones que garantice la efectividad en el negocio. El alcance del Modelo de Mejora Continua es hacia adentro de la organización; es decir, no tiene visión del exterior. Se basa en la información del modelo de negocio, filosofía e información que brinda el plan estratégico.

El Modelo de Mejora Continua articula el flujo de comunicación interna entre clientes y proveedores garantizando veracidad y oportunidad para la toma de decisiones. El Modelo de Mejora Continua basa su éxito en la administración de procesos y en la satisfacción laboral, pilares que materializan la tríada: saber, poder y querer.

## Objetivo del Modelo de Mejora Continua

El objetivo del Modelo de Mejora Continua es asegurar una efectiva toma de decisión de los líderes de la organización con respecto a la eficiencia y eficacia de los procesos. Para que una organización logre resultados efectivos, es indispensable que se asegure la tríada: saber-poder-querer. Si alguno de los elementos de la triada no existe, la empresa presentará grandes oportunidades en la eficiencia (aprovechamiento de recursos disponibles) y la eficacia (satisfacción del cliente-generación de resultados correctos).

- La satisfacción laboral es entendida como la percepción positiva que tiene el empleado hacia su trabajo. La satisfacción laboral garantiza los elementos saber – querer de la triada para la efectividad.
- Por otro lado, la administración por procesos asegura los elementos saber – poder de la triada para la efectividad.

El Modelo de Mejora Continua busca la efectividad del negocio, fundamentándose en la filosofía organizacional y modelo de negocio para crear la estructura de procesos y flujo de comunicación. El plan estratégico es la fuente de información para establecer estándares y metas de desempeño de los procesos.

La misión determina los procesos de soporte y los de valor con los que la organización debe contar. El objetivo de la estructura de procesos es garantizar que existe una plataforma de comunicación entre todos los procesos de la organización en la cual fluye la información de la efectividad de los productos y servicios en tiempo y forma para la toma de decisiones. A partir de la estructura de procesos se determina la función, indicadores de efectividad, productos/servicios de los procesos y relación cliente-proveedor del sistema. A partir de la estructura de procesos se diseñan los sistemas de ARH para lograr la satisfacción laboral, así como las políticas y procedimientos de todo el sistema.

*El éxito del SAE (la oportunidad de la efectividad organizacional) depende de que la estructura de procesos sea correctamente definida y que ARH establezca políticas y procedimientos que promuevan que los colaboradores operen la administración de los procesos de manera correcta (a través de una evaluación de desempeño que reconozca el esfuerzo extraordinario y evalúe resultados de eficiencia y eficacia, etc.).*

El tablero de indicadores de efectividad son todos los indicadores que deben medirse en la organización, los cuales, al analizarse y tomar decisiones, aseguran la Efectividad Organizacional.

## EL SAE

El modelo de efectividad, el SAE, se compone de los siguientes elementos:

- La visión de efectividad,
- La plataforma estratégica
- Los pilares de efectividad

|                               |   |   |   |  |
|-------------------------------|---|---|---|--|
| <b>OBJETIVO</b>               | <b>EFFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL</b>                                    |   |   |  |
| <b>PILARES</b>                | <b>AP</b><br>Control y mejora   |   | <b>ARH</b><br>Satisfacción laboral                                  |  |
|                               | Sistema de mejora continua e innovación<br><br>Planeación estratégica | Sistema de administración presupuestal<br><br>Reuniones de toma de decisión | Evaluación de desempeño<br><br>Sistema de capacitación y desarrollo | Sistema de compensaciones<br><br>Sistema de reconocimiento |
| <b>PLATAFORMA ESTRATÉGICA</b> | Modelo de Negocio<br><br>Organigrama                                  | Misión y valores<br><br>Líderes de proceso                                  | Flujo de operación y administración<br><br>Procedimientos           | Estructura de procesos                                     |



# PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

## Fase 0. Diagnóstico

### Objetivos

- Determinar si la organización cuenta con las condiciones requeridas para la implantación exitosa del Sistema de Administración Efectiva.
- Identificar el nivel de efectividad actual de la organización y con esta información, realizar una aproximación del tiempo requerido para la implementación del SAE.
- Diseñar el programa que considere las actividades requeridas para la creación de las condiciones adecuadas para la implementación exitosa del SAE tomando como insumo el resultado del diagnóstico.

*El programa de implementación tiene una duración de 12-24 semanas, el tiempo radica en el tamaño de la organización, velocidad del Staff Directivo para tomar decisiones con respecto a los entregables que se van generando en cada paso de la implementación. Nota: es relevante considerar los requisitos de éxito.*

### Actividades

Diagnóstico de las condiciones para la implementación del SAE.

Diseño y ejecución de las actividades requeridas para la creación de las condiciones adecuadas para la implantación del SAE. [e1]

Ver formato.

[Descripción de Actividades Fase 0. Diagnóstico](#)

### Entregables

[e1] Resultado del Diagnóstico y Sugerencias para la implementación

Nota: si la empresa desea un diagnóstico rápido de su nivel de efectividad, puede realizar el siguiente diagnóstico. [Ver archivo.](#)



## Fase 1. Definición

### Objetivos

- Sensibilizar a Directores, Líderes y Colaboradores Clave en el SAE, sus implicaciones, beneficios y el rol de cada uno de ellos.
- Identificar la estructura organizacional y establecer la base documental del SAE con un enfoque en procesos.
- Que los procesos estratégicos de Costos y TI cuenten con un proyecto que favorezca y acelere el éxito del SAE.

### Actividades

1. Introducción al SAE
2. Revisión/actualización de la Filosofía Organizacional
3. Diseño del Modelo de Negocio
4. Definición del Sistema por Procesos
5. Definición de estructuras de proceso
6. Establecimiento de los criterios de efectividad [e1]
  - Definición de Requerimientos
  - Reuniones Cliente – Proveedor
  - Establecimiento de la Matriz de eficacia
7. Establecimiento del Organigrama
8. Elaboración/actualización de las Descripciones de Puesto
9. Establecimiento de Líderes de Proceso
10. Establecer el universo de procedimientos
11. Diseño del Programa de Capacitación para Líderes, Colaboradores Clave y la organización en general. [e2]
12. Definición de los mecanismos de medición de los indicadores de efectividad.
13. Definición del alcance de Plan Estratégico

[Ver Formato de Actividades Fase 1. Definición](#)



## Entregables

- [e1] Sistema por Procesos, Matriz de eficacia, Tableros T2 y T3, Estructura del Módulo del SAE.
- [e2] Organigramas, Descripciones de Puesto, Sistema de Comunicación, Programa de Capacitación.
- Presupuesto y Plan Estratégico

## Fase 2. Medición y Análisis

### Objetivo General

- Asegurar que existen las condiciones adecuadas para iniciar la medición y análisis de los indicadores de efectividad de la empresa (indicadores de los tableros t1, t2 y t3).

### Objetivos Específicos

- Implementar las fases básicas del proceso de mejora continua: medición y análisis.
- Implementar las reuniones de Toma de Decisión en todos los procesos y a todos los niveles de la organización.
- Optimización y diseño de los manuales de políticas y procedimientos de la cadena cliente-proveedor de la empresa y de los sistemas del SAE.

## Actividades

1. Establecimiento del procedimiento para las reuniones de TDD
2. Diseño de la red de reuniones (Líderes - Staff Directivo - Dirección)
3. Diseño del mecanismo para dar seguimiento al avance de las reuniones.
4. Capacitación a líderes y colaboradores clave
5. Seguimiento y retroalimentación a líderes de proceso [e1]
6. Diseño del Manual de Políticas y Procedimientos para el Diseño, Actualización y Control de Manuales de políticas y Procedimientos.
7. Capacitación a líderes en la elaboración de políticas y procedimientos.
8. Elaboración y entrega del índice por proceso
9. Elaboración del Diagrama de Flujo actual de cada procedimiento
10. Detección de áreas de oportunidad y establecimiento de controles para la mejora de procedimientos.
11. Elaboración del Diagrama de Flujo propuesto de cada procedimiento.
12. Documentación del Manual de Políticas y Procedimientos por proceso.
13. Difusión, capacitación e implementación de Políticas y Procedimientos por proceso. [e2]
14. Diseño de los Sistemas de ARH [e3]
  - Sistema de Administración de Compensaciones
  - Sistema de Reconocimientos
  - Sistema de Evaluación del Desempeño

Ver Formato de: [Actividades Fase 2. Medición y análisis.](#)



## Entregables

- [e1] Procedimiento para las reuniones de TDD, Reporte periódico del avance por proceso en las reuniones de TDD.
- [e2] Manuales de Políticas y Procedimientos.
- [e3] Sistemas de ARH documentados y autorizados por la Dirección General.

## Fase 3. Estandarización

### Objetivos Generales

- Asegurar la estandarización en el flujo de comunicación de la cadena cliente-proveedor de la empresa.
- Estandarización de la plataforma de toma de decisiones operativa.
- Establecer y estandarizar la plataforma de toma de decisiones estratégicas.

### Objetivos Específicos

- Contar con un sistema de Administración de Proyectos.
- Contar con el Sistema de Planeación Estratégica que integre el Modelo de Negocio, la Filosofía Organizacional y el Modelo de Efectividad.
- Ejecutar una auditoría que confirme la adecuada aplicación de políticas y procedimientos, así como lo diseñado en la fase uno.

### Actividades

1. Diseño del Sistema de Administración de Proyectos
2. Capacitación a líderes en Administración de Proyectos
3. Definición de los proyectos por proceso [e1]
4. Diseño del Plan Estratégico
5. Definición del mecanismo para dar seguimiento al P.E.
6. Implementación y Seguimiento al P.E. [e2]
7. Establecimiento del programa de auditoría
8. Definición de rubros a auditar (Fase I y II) Ejecución del Programa de auditoría [e3]



Ver formato de [Descripción de Actividades Fase 3. Estandarización](#)

## Entregables

- [e1] Sistema de Administración de Proyectos documentado y autorizado por la Dirección General.
- [e2] Plan estratégico, Mecanismo de Seguimiento, Reportes periódicos de avance en el desarrollo del P.E.
- [e3] Reporte de auditoría, sugerencias.

## Fase 4. Control y Mejora

### Objetivo General

- Concluir el proceso de planeación estratégica a través del diseño del presupuesto anual.
- Iniciar el nuevo periodo bajo un esquema de toma de decisión orientado a la efectividad.

### Objetivos Específicos

- Documentar las mejoras logradas a la fecha.
- Documentar el SAE.
- Contar con un presupuesto anual que emane de la Planeación Estratégica.

## Actividades

1. Establecimiento del mecanismo para la elaboración del presupuesto
2. Capacitación a Líderes
3. Elaboración de presupuestos por proceso
4. Integración y documentación de los resultados del programa de implementación del SAE [e1]
5. Establecimiento del programa de auditoría
6. Definición de rubros a auditar (Fase III) Ejecución del Programa de auditoría [e2]

Ver Formato: [Descripción de Actividades Fase 4. Control y mejora](#)

## Entregables

- [e1] Entregables: Presupuesto Base Cero por proceso.
- [e2] Entregables: Reporte de auditoría, sugerencias.



## Fase 5. Certificación

El proceso de Certificación requiere la auditoría de Asesores de Macedo Cham Consultores, quienes diseñarán un plan de Certificación para la empresa a Certificar.

Para el proceso de Certificación de SAE, los Asesores se basan en el siguiente Check List de Auditoría. [Ver Archivo](#). Nota: este archivo nace del DEBER SER del SAE. En la siguiente sección encontrarás la guía de DEBER SER de cada elemento del SAE para fines de Certificación.

Con base en el tamaño de la empresa, la auditoría puede llevar entre 12 a 26 horas, de 2 a 5 días hábiles, derivado de la auditoría el equipo de MCC genera un reporte de "Observaciones, sugerencias y conclusiones" que permite la decisión de la CERTIFICACIÓN.



Para fines de Certificación, la organización debe cumplir la norma del **DEBER SER del SAE**.

En la siguiente sección encontrarán la guía el **DEBER SER** para fines de certificación, incluso de para fines de diseño en el programa de implementación.



# RUBROS Y DEBER SER DEL SAE

## Requisitos de éxito del SAE

El tiempo y forma de la implementación del SAE, así como el resultado del SAE en funcionamiento (efectividad organizacional), dependen principalmente de las siguientes condiciones-factores, que son considerados los requisitos de éxito del SAE:

1. La organización debe contar con un líder de ARH y un líder de AP, quienes deben de cumplir con el perfil de su puesto.
2. La organización debe contar con un sistema de información que permita automatizar los sistemas de comunicación y toma de decisiones que requiere el SAE.
3. El sistema contable debe generar información que permita el análisis de la eficiencia por proceso.
4. El sistema presupuestal debe asegurar que cada líder de proceso establece y ejerce un presupuesto de egreso alineado a las metas y rendimiento de efectividad del proceso y las metas-desempeño real del ingreso de la empresa.
5. Los líderes de ARH, AP y Staff Directivo deben comprender el objetivo y alcance del SAE así como sus responsabilidades.
6. El programa de implementación debe contar con la aprobación de los Asesores SAE.
7. Un miembro del equipo directivo debe ser nombrado como responsable del seguimiento puntual de la implementación del SAE, y debe mantener informado al Director General ó al Consejo de la organización del avance y los resultados de la implementación del SAE.
8. El éxito de la implementación del SAE debe ser responsabilidad de todo el Staff Directivo.

9. El líder de ARH y AP deben revisar con el Staff Directivo el programa de actividades del periodo y acordar estrategias que aseguren el éxito de la ejecución del programa.

10. Los líderes de proceso deben cumplir con el perfil del puesto antes de concluir la implementación del SAE.

11. El programa de implementación del SAE debe tener una duración menor a 18 meses.

12. La organización debe contar con un Sistema de Evaluación del Desempeño y Reconocimientos que promuevan la efectividad de los productos y servicios, procesos y de la organización.

Nota: durante la fase de diagnóstico se revisa el cumplimiento de los requisitos de éxito del SAE y se generan recomendaciones y acciones para integrar al plan de implementación del SAE.

Ver archivo [para requisitos de éxito para una Startup.](#)



## Elementos del SAE

### [2.1] SAE

1. El SAE debe ser comprendido como un sistema de toma de decisiones en el que todo colaborador de la organización es un tomador de decisiones.
2. Todo tomador de decisiones debe comprender el alcance de su toma de decisión y contar con el perfil adecuado para asumir su responsabilidad; así mismo, debe contar con las facultades para ejercer su toma de decisión en tiempo y forma.
3. El SAE debe contar con: Filosofía Organizacional, Modelo de Negocio, Modelo de Efectividad y Planeación Estratégica.
4. Todos los sistemas, políticas y procedimientos de la empresa debe contenerse dentro de la estructura del SAE; por lo tanto, toda decisión de los colaboradores de la empresa debe estar normada por las políticas contenidas en el SAE.
5. El contenido del SAE debe estar documentado y concentrado en una sola fuente de información con políticas de acceso definidas por el alcance de las facultades de los tomadores de decisiones.
6. El líder de AP debe ser responsable del control y actualización documental del SAE.
7. El SAE debe contener políticas que mantengan su vigencia, actualización y registro de cambios.
8. Los elementos del SAE deben ser conocidos por colaboradores, líderes de proceso, staff directivo y en general por toda la organización, tomando en consideración las políticas de seguridad de la información.

9. El Deber Ser del SAE debe mantenerse vigente con base en las actualizaciones que el autor del SAE realice periódicamente (c).

10. La vigencia de la certificación SAE es de 12 meses.

11. La organización debe contar con la certificación y autorización del autor del SAE (c) para utilizar el nombre, concepto, metodología y herramientas SAE.

## **[2.2] Modelo de Negocio**

1. El Modelo de Negocio debe ser comprendido como la fórmula para generar utilidad, para “hacer del negocio un negocio.”

2. Con base en el análisis del ambiente externo de la planeación estratégica debe confirmarse la vigencia del Modelo de Negocio. De existir un ajuste en el Modelo de Negocio, debe realizarse una actualización de la Filosofía Organizacional.

3. Para cada negocio de la organización debe existir su Modelo de Negocio.

4. El Modelo de Negocio debe ser revisado por lo menos cada año y actualizarse con base en la alineación que sugieran el Plan Estratégico y la Filosofía Organizacional.

5. El modelo de negocio debe integrar información con respecto a:

- Cuál es la idea creativa del negocio.
- Cuál es el negocio del negocio.
- Políticas para seleccionar la ubicación y diseñar el tamaño, estructura e infraestructura del negocio.
- Políticas para seleccionar a los clientes.
- Políticas para definir y diferenciar las ofertas de productos y servicios.
- Cómo generar utilidad para los clientes.

- Cómo conseguir y conservar a los clientes.
- Cómo salir al mercado (estrategia de publicidad y distribución).
- Cómo definir las actividades que deben llevarse a cabo para lograr una estrategia de mercado.
- Cómo configurar los recursos disponibles para la consecución del negocio.
- Cómo conseguir el beneficio esperado para la empresa.

### **[2.3] Filosofía Organizacional**

1. La Filosofía Organizacional debe ser comprendida y aplicada por todos los tomadores de decisiones.
2. La filosofía de la empresa debe ser integrada por la misión y los valores.
3. La filosofía Organizacional debe estar definida por lo menos por el Staff Directivo y aprobada por la dirección General.
4. La Filosofía Organizacional debe ser revisada al máximo cada año y actualizarse con base en la alineación que sugiere el Modelo de Negocio ó expectativas de los asociados de la empresa.
5. La Filosofía Organizacional debe ser promovida a través de las políticas y procedimientos de la organización.

### **[2.4] Modelo de Mejora Continua**

1. El Modelo de Efectividad debe ser comprendido como el Sistema que materializa los objetivos estratégicos de la organización. El Modelo de Efectividad debe considerar como objetivos estratégicos los establecidos en el Modelo de Negocio y la Filosofía Organizacional y documentados en el Plan Estratégico.

2. Para que se dé una toma de decisiones efectiva, el Modelo de Efectividad debe asegurar que un tomador de decisiones cuente con las políticas y procedimientos, habilidades y herramientas, motivación y metas en tiempo y forma: es decir, el Modelo de Efectividad debe garantizar la tríada saber-poder-querer en la organización.

3. El Modelo de Efectividad debe contar con: plataforma estratégica, administración de procesos y administración de recursos humanos. Estos elementos deben cumplir con el deber ser de la Sección 3, 4 y 5 de este documento.

4. La visión del Modelo de Efectividad debe ser: Efectividad Organizacional (resultados efectivos).

## **[2.5] Planeación Estratégica**

1. La planeación estratégica debe realizarse por lo menos cada dos años con revisiones semestrales.

2. Para la planeación estratégica debe realizarse un análisis FODA. Este debe considerar en el análisis interno, la información que proveen los procesos con respecto a su comportamiento y capacidad; para el análisis externo se deben analizar las tendencias y comportamiento de mercado.

3. Con base en el FODA, la planeación estratégica debe establecer el documento de Plan Estratégico que contenga: Visión a corto y largo plazo, Objetivos estratégicos, Estrategias y líneas de acción, y los nombres de los líderes de las estrategias.

4. Las líneas de acción deben convertirse en acciones de control o mejora o en proyectos, los cuales deberán ser administradas por “Administración de Procesos” del Modelo de Efectividad.

5. El Modelo de Negocio y Filosofía Organizacional deben revisarse con base en el Plan Estratégico.
  
6. Por lo menos cada dos meses, deben realizarse reuniones para revisar los avances del plan estratégico y de requerirse, realizarse un ajuste a los objetivos y estrategias.
  
7. El plan estratégico debe promover la responsabilidad social. La responsabilidad social debe ser comprendida por los tomadores de decisiones, como el compromiso con el bienestar de la sociedad en aspectos ambientales y sociales y con el desarrollo integral de los colaboradores de la empresa en un ambiente de respeto, ética y legalidad.

## Plataforma Estratégica

La Plataforma Estratégica contiene: El Modelo de Negocio, Misión y Valores, Flujo de Operación y Administración, Estructura de Procesos, Organigrama, Líderes de Proceso y Procedimientos.

### [3.1] Estructura de la Plataforma Estratégica

1. La plataforma estratégica debe ser la fuente de información para el diseño de los sistemas de AP y ARH. Si se actualiza el diseño de la plataforma estratégica deben realizarse los ajustes necesarios en los sistemas de ARH y AP. La Dirección General y los líderes de AP y ARH deben comprender que la mejora continua de la efectividad y la satisfacción laboral dependen de la correcta definición y administración de los elementos de la Plataforma Estratégica.
2. La plataforma estratégica debe estar integrada por los siguientes elementos: El Modelo de Negocio, Misión y Valores, Flujo de Operación y Administración, Estructura de Procesos, Organigrama, Líderes de Proceso y Procedimientos.
3. La plataforma estratégica debe estar administrada por: El Director General, el líder de AP y el líder de ARH. También deben estar definidas sus responsabilidades y facultades con respecto a la administración de la plataforma estratégica.

### [3.2] Estructura del Sistema por Procesos

1. Debe existir una política que asegure que la estructura de procesos se modifique si y sólo si hay un cambio en la misión organizacional y/o el modelo de negocio.
2. La estructura del Sistema de Procesos debe ser conocida por todos los colaboradores de la organización.

3. El Sistema por Procesos debe contener los siguientes documentos: Estructura de los procesos, la matriz de eficacia, tablero de Indicadores de efectividad y manuales de productos y servicios.

### **[3.3] Estructura de los Procesos**

1. La estructura de procesos debe definir los procesos de valor y de soporte necesarios para la operación de la organización, con base en los requerimientos del modelo de negocio y filosofía organizacional. Debe existir una estructura de procesos de valor para cada negocio.

2. Los procesos de soporte deben contener al menos las siguientes funciones:

- Garantizar que existan las condiciones adecuadas para la satisfacción laboral.
- Asegurar la planeación y distribución adecuada del recurso financiero.
- Garantizar el resguardo y funcionamiento adecuado de los recursos materiales de la organización.
- Asegurar la administración efectiva del SAE.
- Asegurar que la empresa cuenta con un flujo de información automatizado y confiable.

3. Debe existir un único responsable de cada función de los procesos. Nota: Un líder puede ser responsable de una o varias funciones de procesos.

4. En la definición y actualización de la estructura del proceso deben participar los colaboradores del proceso.

5. La estructura de procesos debe contener:

- Nombre del proceso
- Función

- Productos y servicios
  - Clientes y proveedores
  - Una referencia al tablero de indicadores de efectividad y a la matriz de eficacia.
6. El nombre del proceso debe hacer referencia a la función del proceso.
  7. El enunciado de la función del proceso debe iniciar con la palabra “garantizar” o “asegurar”, haciendo referencia al resultado esperado y alcance del proceso, no a las actividades.
  8. Los productos y servicios deben redactarse en términos de lo que recibe el cliente, no de lo que realiza el proceso.
  9. Los clientes y proveedores deben estar identificados para cada producto y servicio.

### **[3.4] Matriz de Eficacia**

1. Para cada producto y servicio de los procesos deben establecerse requerimientos de eficacia en términos de: qué, cómo, cuándo, dónde y a qué precio espera el cliente recibir los productos/servicios de su proveedor.
2. Los requerimientos de eficacia establecidos en la matriz de eficacia deben contener las firmas del cliente y del proveedor y la fecha en la que se acordaron.
3. Los requerimientos de eficacia deben revisarse por los líderes de proceso al menos cuando:
  - Se actualiza alguno de los productos o servicios de la estructura de un proceso.
  - Se actualiza un manual de políticas y procedimientos de clientes y proveedores.
  - Han transcurrido 6 meses de haber acordado requerimientos de eficacia con los proveedores.

### [3.5] Indicadores de Efectividad

1. Los Indicadores de Efectividad deben contenerse en un tablero único. El tablero deberá contener 4 niveles: organización, proceso, producto/servicio y por puesto y dos categorías por nivel: eficiencia y eficacia.
2. El Nivel 1 "Organización" debe contener indicadores de efectividad del cumplimiento de los elementos de la estructura del SAE (filosofía organizacional, modelo de negocio, planeación estratégica y modelo de mejora continua).
3. El Nivel 2 "Proceso" debe contener indicadores de eficacia del cumplimiento de la o las funciones del proceso y de eficiencia con respecto al costo y productividad del proceso.
4. El Nivel 3 "Producto/Servicio" debe contener indicadores de eficacia del cumplimiento de los requerimientos del cliente y eficiencia con respecto al costo y productividad en la prestación del servicio/producción del producto.
5. El Nivel 4 "Puesto" debe contener indicadores de efectividad del desempeño de las personas en cada puesto.
6. Los mecanismos de medición de los indicadores de efectividad deben estar definidos en un documento. Dicho documento debe incluir la siguiente información:
  - Nombre del indicador.
  - Fórmula para calcular e indicador (mecanismo de medición)
  - Descripción de cada uno de los elementos del cálculo y su fuente de información.
  - La frecuencia en la que debe generarse la información del indicador. Los indicadores a nivel de la organización deben generarse por lo menos una vez al mes y por lo menos cada semana los indicadores de efectividad a nivel de proceso y producto/servicio.
7. El tablero de indicadores de efectividad no debe contener indicadores de referencia.

### [3.6] Procedimientos

1. Debe existir un procedimiento para cada uno de los productos y servicios especificados en la Estructura de Procesos.
  
2. El líder de proceso debe asegurar que los procedimientos de su proceso consideran la filosofía organizacional, el modelo de negocio, la matriz de eficacia, los indicadores de efectividad, el organigrama, las descripciones de puestos y las regulaciones de seguridad ó gubernamentales.
  
3. El procedimiento debe contener la siguiente información:
  - Responsable del cumplimiento del procedimiento.
  - Propósito y alcance del procedimiento.
  - Diagrama de flujo del procedimiento para el logro de la efectividad del producto o servicio.
  - QUE se comunica entre clientes y proveedores y CÓMO se comunican.
  - Qué medio de comunicación se utiliza y con qué frecuencia.
  - Responsabilidades, facultades y actividades de los que participan en la prestación del servicio o producción del producto.
  - Referencia a los requerimientos de eficacia del cliente.
  - Referencia a los requerimientos de eficacia de los proveedores, insumos y criterios de eficacia de los insumos.
  - Referencia a los indicadores de eficiencia o eficacia del producto/servicio.
  - Anexos.
  
4. Los procedimientos deben estar autorizados por ARH, AP, ARF.
  - ARH debe ser responsable de garantizar que los procedimientos promuevan los valores organizacionales.
  - AP debe asegurar que los procedimientos promueven la misión y que está considerada toda actividad de la empresa.
  - ARF asegura que los procedimientos estén alineados con el Sistema Contable y que las normas gubernamentales son respetadas.

5. El procedimiento debe diseñarse considerando que será instrumento de capacitación; es decir, que debe contener como anexos, las referencias para la toma de decisión, pantallas del sistema de captura ó consulta.
6. Debe utilizarse adecuadamente la simbología universal para diagramas de flujo y estar estandarizada en todos los procedimientos.
7. Debe asegurarse que toda actividad de la organización emana de un servicio/producto de un proceso.

### **[3.7] Organigrama y Descripciones de Puestos**

1. El organigrama debe ser una representación gráfica de la estructura de puestos de la organización. Debe representar la relación jerárquica entre los puestos, relaciones de apoyo y dependencia que existe entre ellos.
2. El organigrama debe contener cada una de las funciones establecidas en la Estructura de Procesos. Nota: no puede contener más de las establecidas en la Estructura de Procesos.
3. Debe existir una política que asegure que el organigrama sólo se modifica si existe un cambio en la estructura del sistema por procesos.
4. De cada puesto debe existir una descripción de puestos. La descripción de puestos debe incluir por lo menos:
  - Función o funciones del puesto.
  - Productos o servicios del puesto.
  - Indicadores de efectividad del puesto (hacer referencia al tablero de indicadores, nivel 4)
  - Responsabilidades, alcance y facultades en la toma de decisión de la persona en el puesto.
  - Perfil del puesto.

5. La descripción de puestos de un líder de proceso debe incluir la responsabilidad de garantizar la eficiencia y la eficacia del proceso.
6. Todo puesto debe contar con las facultades que sus responsabilidades le requieren para tomar las decisiones en tiempo y forma.

### **[3.8] Flujo de Operación y Administración (sistema de comunicación)**

1. El sistema de comunicación debe ser comprendido como la estructura de procedimientos de la organización.
2. El líder de proceso debe ser responsable de que los procedimientos de su proceso promuevan confiabilidad y oportunidad en la comunicación.
3. Debe existir un documento en el que se establezcan los medios de comunicación formales de la organización y las políticas para su uso adecuado en la toma de decisión.
4. Deben existir en los procedimientos, las facultades, acceso y responsabilidad de cada tomador de decisiones con respecto a la información de la empresa.
5. El sistema de comunicación establece las políticas y procedimientos (plataforma estratégica) cómo se coordinan las acciones y se toman las decisiones para generar los resultados de los indicadores T1, T2 y T3.

### [3.9] Equipo de líderes de proceso

1. Los líderes de proceso deben cumplir con el perfil de su puesto, comprender el alcance de su toma de decisiones y contar con las facultades para ejercer sus responsabilidades.
2. Todo líder de proceso debe contar con las habilidades y conocimientos básicos para: el uso de herramientas de comunicación, diseñar procedimientos, identificar áreas de oportunidad en la efectividad de su proceso, realizar análisis estadístico del desempeño de su proceso, administrar los recursos asignados a su proceso a través de un presupuesto, establecer y justificar propuestas de control, mejora e innovación, solución de conflictos y administración de proyectos.
3. El líder de ARH debe contar con conocimientos y habilidades básicas para: medir, analizar y establecer propuestas de mejora de la satisfacción laboral.
4. El líder de AP debe contar con conocimientos y habilidad para: diseñar y dar mantenimiento a un proceso de medición, control y mejora continua de la efectividad organizacional.

## Administración de Procesos

### [4.1] Administración de Procesos. Control y Mejora

1. Debe existir un sistema de Mejora de los indicadores de Efectividad a nivel organizacional, procesos y productos/servicios. Este sistema debe considerar las siguientes fases: planeación, análisis, establecimiento de propuestas de control y mejora y ejecución.
2. El líder de AP es responsable de asegurar el funcionamiento adecuado de este sistema y cada líder de proceso es responsable de que se cumpla en tiempo y forma.

### [4.2] Planeación

1. Con base en los objetivos del plan estratégico, en el desempeño y la capacidad del proceso, el líder de proceso debe establecer y revisar periódicamente las metas y recursos requeridos para los indicadores de efectividad del proceso. Estas metas deben acordarse con el jefe inmediato y dejar constancia del acuerdo.
2. Debe realizarse esta revisión por lo menos 4 veces en un periodo anual.
3. El equipo de tomadores de decisiones de un proceso debe participar en la fase de planeación con el líder de proceso.
4. El resultado de la planeación debe documentarse y este documento debe contener lo siguiente:
  - Estrategias y acciones planeadas para el logro de las metas de efectividad del proceso.
  - Presupuesto requerido y estrategia para distribuir los recursos.
  - Responsables de cada estrategia o acción planeada.
  - Fechas y tiempos de acción.

### [4.3] Análisis y toma de decisiones

1. El líder debe realizar una vez a la semana un análisis del desempeño de su proceso y plan con su equipo de tomadores de decisiones. A estas reuniones de análisis se les deberá identificar como "Reuniones de Toma de Decisión". Las reuniones deben tener por objetivo el análisis del desempeño del proceso y debe dedicarse esta reunión exclusivamente al análisis y toma de decisiones de la efectividad del proceso.
2. Estas reuniones deben tener una duración máxima de 60 minutos y deben asegurar lo siguiente:
  - El análisis del desempeño actual del proceso.
  - Áreas de oportunidad en la efectividad del proceso.
  - Revisión, propuesta ó ajuste de propuestas de control y mejora.
3. Debe generarse de cada reunión un registro de los compromisos ó las propuestas de acciones o proyectos para el control y mejora de la efectividad del proceso.

### [4.4] Ejecución

1. De cada acción preventiva o correctiva debe existir un registro con la siguiente información:
  - Acción Ejecutada.
  - Costo-beneficio.
  - Responsable de la ejecución y responsable del resultado.
  - Fecha de inicio y fin.

2. De cada Proyecto debe existir un registro con la siguiente información:

- Análisis de Factibilidad (análisis técnico, ambiental, socioeconómico y financiero).
- Definición del proyecto: Objetivo del proyecto, Calendario de actividades, Desglose del presupuesto de inversión, Integrantes del equipo, ROI esperado.
- Estatus del avance del proyecto (análisis, definición, autorización, ejecución o conclusión).
- Resultado del proyecto (ROI obtenido) y conclusiones.

3. El presupuesto autorizado de cada proyecto debe incluirse en el presupuesto de cada proceso.

## **Administración de Recursos Humanos**

### **[5.1] Administración del Recurso Humano. Satisfacción Laboral**

1. La Administración del Recurso Humano debe contar con un mecanismo para evaluar la satisfacción laboral e identificar las áreas de oportunidad para garantizar satisfacción laboral.
2. El proceso de ARH es responsable de crear las políticas y procedimientos necesarios para la Satisfacción Laboral y los líderes de proceso son responsables de que se cumplan en tiempo y forma.
3. El índice de satisfacción laboral debe reflejar la percepción de los colaboradores con respecto a la empresa y su trabajo.

### **[5.2] Sistema de Compensaciones**

1. El Sistema de Compensaciones debe considerar el análisis de puestos y valuación de puestos para el diseño de su tabulador salarial.
2. El Sistema de Compensaciones debe mantener actualizado el Tabulador Salarial con base en el organigrama y los estudios de salarios del mercado.
3. Los salarios y compensaciones deben estar cuando menos al nivel promedio de mercado.
4. El incremento salarial en un puesto debe darse por incremento de funciones en un puesto o por resultados extraordinarios en la evaluación del desempeño.
5. El tabulador salarial debe garantizar equidad interna entre puestos similares.
6. Sólo debe existir un tabulador de salarios para la organización.

### **[5.3] Sistema de Evaluación del Desempeño**

1. Los objetivos y procedimientos de la Evaluación del desempeño deben ser comprendidos por todos los miembros de la organización. Los objetivos deben ser los siguientes:

- Asegurar la comunicación formal entre jefe y colaborador.
- Contar con información confiable y objetiva para: Planeación de RH, Diseño del programa de Capacitación y Desarrollo, Programa de Compensaciones y Reconocimientos.

2. La evaluación de desempeño debe ser aplicada a todos los tomadores de decisión de la organización cuando menos dos veces en un periodo anual.

3. El resultado de la Evaluación del Desempeño debe mostrar información con respecto a lo siguiente:

- Cumplimiento de estrategias y metas de efectividad acordadas entre jefe y colaborador.
- Cumplimiento con las políticas y procedimientos de la organización.
- Cumplimiento con el programa de capacitación y desarrollo individual.
- Fortalezas y debilidades técnicas, sociales y administrativas de la persona en el puesto.
- Cumplimiento con los valores de la organización.

### **[5.4] Sistema de Reconocimientos**

1. El Sistema de Reconocimientos debe promover el reconocimiento en tiempo y forma al esfuerzo extraordinario y condicionar al colaborador cuyo desempeño fue inferior al esperado.

2. Debe existir un documento con la descripción y criterios para otorgar los reconocimientos a los colaboradores.

3. La expectativa del objetivo, alcance y formas del reconocimiento debe ser comprendido por todos aquellos responsables de otorgar un reconocimiento.
4. Todo reconocimiento debe otorgarse con base en una evidencia válida de que se generó el resultado extraordinario.
5. El reconocimiento debe contar con tres características: adecuado al resultado logrado, oportuno y específico.
6. Se debe compensar a los empleados que generen ganancias a la empresa a través de proyectos.

### **[5.5] Sistema de capacitación y desarrollo**

1. Debe fomentar el desarrollo de los colaboradores que desean mantener un crecimiento personal con base en los objetivos individuales y de la organización.
2. El proceso de detección de necesidades de capacitación debe considerar las fortalezas y debilidades de cada persona con respecto a las metas actuales y futuras en su puesto. El DNC debe presentar: áreas de oportunidad en el desempeño por persona y necesidades de capacitación.
3. El programa de capacitación y desarrollo debe establecer lo siguiente:
  - Necesidades de capacitación y desarrollo por puesto y proceso.
  - Objetivos específicos del programa.
  - Método para la Capacitación y Desarrollo.
  - Recursos requeridos para el programa y presupuesto.
  - Temas, objetivos, alcance, herramienta de evaluación del aprendizaje y horas por tema, calendario de sesiones y colaboradores que participan por sesión.

4. Para ser aprobado el programa de capacitación, debe justificarse que este tiene un impacto en la eficiencia y/o eficacia de los procesos y en los requerimientos futuros de acuerdo a objetivos estratégicos de la organización.

5. Durante la ejecución del programa debe existir un estatus que incluya:

- Avances de la ejecución del programa.
- Cumplimiento de objetivos de la capacitación por sesión.
- Cumplimiento del programa individual de los colaboradores.

6. Debe existir un documento del cierre del programa de capacitación, que incluya la siguiente información:

- Retorno de la inversión del programa.
- Beneficiados.
- Objetivos alcanzados.
- Áreas de oportunidad durante la planeación y ejecución del programa.
- Conclusiones y recomendaciones.



# **GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES DEL SAE**

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>AP</b>           | Son las siglas de Administración de Procesos". La AP es una metodología estandarizada (medición, análisis, control y mejora) cuyo objetivo es la efectividad de los procesos y un flujo de comunicación asertiva y oportuna entre clientes y proveedores. Su función es garantizar efectividad en la cadena cliente-proveedor de la organización. |
| <b>ARH</b>          | Administración de Recursos Humanos. ARH es un proceso responsable de garantizar la satisfacción laboral dentro de la organización. Dentro del proceso se coordinan esfuerzos para crear las condiciones adecuadas para que todo colaborador cuente con una percepción positiva con respecto a su trabajo y la organización.                       |
| <b>ASESOR SAE</b>   | Es un colaborador externo de la empresa que participa en la implementación y/o certificación del SAE en una organización. Cuenta con los permisos y derechos del Sae © para facilitar información, herramientas y apoyo especializado a los líderes del proyecto SAE dentro de la organización.   |
| <b>COLABORADOR</b>  | Es un empleado de la organización. Para el SAE © todo colaborador es un tomador de decisiones.  |
| <b>DNC</b>          | Siglas del concepto Detección de Necesidades de Capacitación. Es un proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas cuyo fin es el fortalecimiento de conocimientos, habilidades y actitudes. El reporte de un proceso de DNC debe expresar en qué, a quién(es), cuánto y cuándo capacitar.                              |
| <b>EFFECTIVIDAD</b> | El cumplimiento de los requerimientos del cliente a un costo competitivo es ser efectivo. La efectividad es igual a la eficiencia y la efectividad, significa aprovechar de manera inteligente los recursos disponibles para lograr el resultado correcto.  |

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>FACULTAD</b>            | Derecho que tiene una persona para tomar una decisión. Establece el alcance en la toma de decisiones de un colaborador. La facultad no siempre se ejerce, sólo cuando el tomador de decisiones lo considera necesario para garantizar eficacia y oportunidad en un resultado. Véase: Responsabilidad.  |
| <b>FODA</b>                | Es una metodología de estudio de la situación competitiva de una organización en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna de la misma, a efecto de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y debilidades. El análisis interno se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que el análisis externo se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas. Es una herramienta estratégica utilizada para conocer la capacidad de la organización para el logro de un objetivo estratégico. |
| <b>FUNCIÓN DEL PROCESO</b> | Enuncia el propósito del proceso, es decir, la razón de existir del proceso. La función determina el alcance del proceso en la materialización de la misión de la organización. La función debe iniciar con el verbo asegurar o garantizar. La función del proceso delimita el alcance de un proceso con respecto al resultado que debe alcanzar.  |
| <b>JUEZ Y PARTE</b>        | Dicho que se utiliza para hacer referencia a una condición parcial en una situación. Cuando un tomador de decisiones por sus funciones ejerce una postura de evaluador y evaluado se dice que es Juez y Parte y por ende, no parcial su criterio de evaluación.  |
| <b>MATRIZ DE EFICACIA</b>  | Es una ordenación de los requerimientos de los clientes hacia sus proveedores. Esta estructura contiene por cliente, los insumos que requiere a sus proveedores y por insumo identifica el QUÉ, Dónde, cuándo y cómo.  |
| <b>MEJORA</b>              | Incremento en la eficiencia y/o eficacia. Cambio positivo en el desempeño de un proceso.   |

|                            |   |
|----------------------------|---|
| <b>MEJORA CONTINUA</b>     | Proceso formal de mejora de los productos/servicios en términos de eficiencia y/o eficacia. Es una metodología que se ha estandarizado para mejorar el desempeño de los procesos, a través de la medición, análisis, ejecución y seguimiento.   |
| <b>MISIÓN</b>              | Enunciado que determina el QUE, a través de qué y para quién existe una organización. Establece el propósito de una organización.   |
| <b>PROCESO</b>             | Se define como un conjunto de tareas, actividades o acciones interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de información, de materiales o de salidas de otros procesos, dan lugar a una o varias salidas también de materiales (productos) o de información con un valor agregado. En un Sistema que opera bajo la concepción del SAE, un proceso es aquel cuya función impacta directamente la efectividad organizacional. El proceso existe porque genera productos y/o servicios requeridos por un cliente. La serie de actividades internas del proceso existen porque son necesarias para un producto ó servicio. |
| <b>PROPUESTA DE MEJORA</b> | Enunciado que establece una alternativa para mejorar el desempeño de un proceso. Esta propuesta contiene el resultado de mejora y el cómo lograr el resultado.  |
| <b>PROYECTO</b>            | Un proyecto es aquel medio por el cual se logran objetivos de la empresa que requieren un programa de actividades articulado, que requiere presupuesto y coordinación de acciones.  |
| <b>RECONOCIMIENTO</b>      | Acción de distinguir a un colaborador con base en un resultado generado. En el SAE © sólo se reconoce a quienes hayan logrado un resultado extraordinario con un incentivo en especie o económico, así mismo debe condicionarse a quienes no haya cumplido con el acuerdo o expectativa.  |

**RESPONSABILIDAD**

Es la obligación que tiene un tomador de decisiones con respecto a una función o resultado dentro de la organización. Las facultades son derechos y las responsabilidades son obligaciones. Las responsabilidades para cumplirse en tiempo y forma deben asignarse, así como facultades. Responsabilidad es la habilidad que se tiene para asumir las consecuencias de nuestros actos, cada cargo dentro de la organización genera responsabilidades y exige facultades.

**RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Compromiso con el bienestar de la sociedad en aspectos ambientales y sociales y con el desarrollo integral de los colaboradores de la empresa en un ambiente de respeto, ética y legalidad.

**ROI**

Rendimiento o retorno sobre la inversión. Este ratio compara el beneficio o la utilidad obtenida con relación a una inversión realizada.

**SAE**

Sistema de Administración Efectiva © Es un sistema de administración para la toma de decisiones. Propone una estructura, filosofía y metodología para garantizar que la toma de decisiones de los colaboradores de una organización generan eficiencia y eficacia en el negocio.

**SATISFACCIÓN LABORAL**

Es la percepción positiva de un colaborador con respecto a la empresa y a su trabajo.

**SATISFACCIÓN LABORAL**

En el SAE es un pilar de la Efectividad responsabilidad del proceso de ARH

**SERVICIO**

Los servicios son los intangibles que generan un proceso por solicitud de un cliente. Los servicios deben redactarse de acuerdo a lo que recibe el cliente. No deben nombrarse ligándose a la actividad que se genera. Ejemplo. Servicio: abastecimiento de materia prima; actividades requeridas para dar el servicio: compra, almacenamiento, cotización, etc.

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| <b>SISTEMA POR PROCESOS</b> | Es el esquema de procesos de una organización. Es una representación visual del arreglo de procesos de valor y de soporte que una empresa requiere para materializar su filosofía y cumplir las expectativas del modelo de negocio.   |
| <b>STAFF DIRECTIVO</b>      | Es el equipo de tomadores de decisiones que se encuentran en el organigrama en un nivel estratégico de la Dirección General. Se considera el equipo de colaboradores claves para el Director General y es definido en el organigrama como el siguiente nivel a DG.  |
| <b>TOMA DE DECISIÓN</b>     | Proceso de análisis, establecimiento de alternativas de solución, selección y ejecución de acciones y evaluación de resultados. Este proceso lo realiza todo colaborador de la organización y es intención del SAE crear las condiciones necesarias para que este proceso sea efectivo.   |
| <b>VALORES</b>              | Límites de acción. Convicciones creencias profundas de la organización que norman su conducta.  |
| <b>VISIÓN</b>               | Escenario futuro en el que la organización desea estar. Intención de Ser de la organización.  |
| <b>ACCIÓN</b>               | Actividad que se lleva a cabo para eliminar o prevenir la causa de un problema. Las acciones solucionan problemas, eliminando o previniendo la aparición de un efecto no deseado en los procesos. En el SAE © toda acción requiere recursos para ser ejecutada, pero a diferencia de un proyecto, no requiere de un análisis de factibilidad ó la documentación de un calendario de actividades. Las acciones se llevan a cabo para eliminar una causa que afecta la eficiencia y eficacia de un producto/servicio. |
| <b>ÁREA DE OPORTUNIDAD</b>  | Es la posibilidad de incrementar la eficiencia y/o eficacia. En un proceso siempre existe la oportunidad de la mejora, cuando se identifica se dice que existe un "área de oportunidad" a través de la eliminación o prevención de una causa que genera un problema. El problema es el efecto y el área de oportunidad "la potencial mejora" que no se ha aprovechado.  |

**CERTIFICACIÓN SAE**

Es la acreditación de que una empresa cumple con los Deber Ser del SAE © . El proceso de certificación valida que existe la evidencia de que la organización ha implementado el sistema de toma de decisión SAE. Esta certificación es otorgada por Investigación en Administración y Calidad S.C. a través de la auditoría de un asesor SAE.

**CLIENTE**

En una organización el cliente es quien le da la razón de existir, es decir, un cliente requiere un producto ó servicio a un ente (organización ó proceso) y esta demanda justifica la existencia de la empresa ó proceso. El cliente determina las cualidades del producto ó servicio y quien le entrega se convierte en su proveedor. Se le llama cliente externo al cliente final (al que le da sentido de existir a la organización). Se le llama cliente interno al colaborador ó proceso que requiere de un proceso interno de la empresa, un producto ó servicio. El cliente debe limitarse a decir lo que requiere y respetar al proveedor para establecer el que se requiere para entregarlo en tiempo y forma. Los tiempos y formas (características y precio) lo debe autorizar el cliente. El cliente es quien recibe el producto o servicio de un proceso, por ende, él es la razón de existir del proceso. Determina los criterios de calidad (eficacia) del proceso: ¿Dónde? ¿Qué? ¿Cómo?

**COMUNICACIÓN  
ESTRATÉGICA**

Es el proceso de informar y retroalimentar hechos y datos relativos al Plan estratégico (objetivos, metas, líneas de acción, intenciones o expectativas). Es la comunicación que fluye en sentido vertical en sentido ascendente y descendente por las líneas de mando que establece el organigrama. Esta comunicación debe asegurar que todos los tomadores de decisiones tienen claros objetivos, metas, estrategias y líneas de acción.

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| <b>COMUNICACIÓN OPERATIVA</b> | Es el proceso de informar y retroalimentar hechos y datos relativos al cumplimiento de requerimientos de clientes a proveedores. La comunicación operativa tiene como objetivo asegurar que todo tomador de decisiones cuenta con la información suficiente para satisfacer a su cliente a través del aprovechamiento óptimo de sus recursos.  |
| <b>CONTROL</b>                | Control es sinónimo de variación conocida. En estadística, un proceso bajo control cuando sólo se producen variaciones debidas a causas comunes. En otras palabras, cuando el comportamiento de una variable es predecible se dice que está en control.  |
| <b>CRITERIO DE EFICACIA</b>   | Los clientes de cada proceso son responsables de establecer el Qué, Cómo y Dónde esperan que el proceso entregue sus productos o servicios, a estos requerimientos se les conoce como criterios de eficacia. El cliente define la necesidad que el proveedor debe cubrir, el proveedor establece el QUÉ producto ó servicio satisface esta necesidad, así mismo el cómo producir.  |
| <b>CRITERIO DE EFICACIA</b>   | Requerimiento del cliente con respecto al CÓMO, cuándo, dónde, con qué frecuencia, a qué precio está dispuesto a recibir el producto ó servicio que entrega el proveedor. Son las características del producto ó servicio que demanda un cliente.  |
| <b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b> | Documento que contiene la descripción de la función, productos y servicios que debe generar un puesto y el perfil de la persona que debe ocupar el puesto. La descripción de puestos contiene: descripción y perfil del puesto. La primera contiene el QUE debe lograr y a través de que un colaborador en un puesto y la segunda contiene las competencias con las que debe contar un colaborador para desempeñarse adecuadamente en un puesto. |

**DIAGRAMA DE FLUJO**

Herramienta visual que señala el flujo de comunicación entre clientes y colaboradores para generar un producto ó servicio. El gráfico establece el QUÉ, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE y PARA QUIEN se realiza una actividad. En el SAE © se sugiere utilizar la simbología tradicional de: actividad, decisión, sentido, inicio y fin, para el diseño de los diagramas de flujo (procedimiento).

**EFICACIA**

Es sinónimo de calidad. Calidad es lo que el cliente quiera que sea siempre y cuando un requerimiento no ponga en riesgo la seguridad del producto, las personas ó la empresa. Calidad tiene como referencia el cliente, en términos de los requerimientos del cliente es que se evalúa un resultado. Si se logra el resultado correcto, se es eficaz.

**EFICIENCIA**

Aprovechamiento óptimo de los recursos disponibles. Se es eficiente cuando se consume o invierte la cantidad adecuada para la realización de una actividad. El ser eficiente no implica ser eficaz.

**ESTÁNDAR**

Lo establecido por la organización. Es una especificación del "deber ser" del comportamiento de un indicador. Regulan la ejecución de las actividades.

**ESTRATEGIA**

Conjunto de acciones planificadas en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Es un conjunto de acciones que tienen por objetivo alinear los recursos disponibles a la capacidad de una organización o proceso para lograr un objetivo. Es el proceso mediante el cual se espera alcanzar un estado futuro, es el camino seleccionado para lograr un objetivo.

**FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL**

Analiza los principios fundamentales de la estructura y actividad organizacional. Establece el deber ser y hacer de la organización. La filosofía conforma la Misión y los Valores. Estos dos elementos determinan el alcance, razón de existir y límites de acción de la organización.

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| <b>LIDER DE PROCESO</b>       | Tomador de Decisiones responsable del cumplimiento de la función de un proceso. Este colaborador es responsable de la efectividad del proceso. Así mismo es responsable del cumplimiento de las políticas y procedimientos de la organización por parte de los colaboradores del proceso.  |
| <b>INSTRUCCIÓN DE TRABAJO</b> | Documento en el que se describe detalladamente la forma “como” debe ejecutarse una actividad para asegurar efectividad. Generalmente se realiza una instrucción de una actividad que se realiza de manera única en la organización. En el SAE las instrucciones de trabajo emanan de los procedimientos, de una actividad que quiera detallar paso a paso. |
| <b>MODELO DE EFECTIVIDAD</b>  | En el SAE © es el modelo que garantiza el cumplimiento de los objetivos estratégicos del modelo de negocio y la filosofía organizacional. Materializa la filosofía organizacional a través de las políticas y procedimientos.  |
| <b>MODELO DE NEGOCIO</b>      | En el SAE © es el modelo que establece como hacer del negocio de la organización un negocio.   |
| <b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>   | Es el propósito de administrar recursos y del proceso de toma de decisiones. Para el SAE el objetivo estratégico se encuentra establecido en el plan estratégico y establecen el QUÉ de cada indicador de efectividad. Toda intención del Modelo de Efectividad es cumplir los objetivos estratégicos.   |
| <b>ORGANIGRAMA</b>            | Es la representación gráfica de la estructura de una organización. Representa las estructuras departamentales y en algunos casos, las personas que las dirigen. El esquema muestra las relaciones jerárquicas entre los diferentes puestos.  |
| <b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b> | Proceso formal de desarrollo e implementación planes para alcanzar propósitos y objetivos a nivel organizacional. Este proceso considera la revisión de la filosofía organizacional y modelo de negocio en el contexto actual y futuro del negocio, así como la revisión de la capacidad del negocio para ser negocio.                                     |

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <b>PLATAFORMA ESTRATÉGICA</b> | Es el elemento base del modelo de negocio. En la plataforma estratégica se encuentra la estructura de procesos y estructura de puestos que debe mantenerse alineada al modelo de negocio y filosofía organizacional para garantizar efectividad (eficiencia y eficacia).  |
| <b>POLÍTICA</b>               | Regulación que establece la facultad o responsabilidad de un tomador de decisiones en una actividad o función. Es una norma que se traducirá en procedimiento. Orienta la conducta y funciones de los colaboradores.  |
| <b>PROCEDIMIENTO</b>          | Determina cómo opera el proceso para generar sus productos o servicios. La oportunidad para reducir los costos e incrementar la eficacia de un proceso, es contar con procedimientos estandarizados. Todo producto ó servicio del proceso debe contar con un procedimiento que cuente con un alcance total, es decir, que el inicio del procedimiento establezca los criterios de recepción calidad de los insumos de sus proveedores explicando las actividades requeridas para transformarlos en el producto ó servicio descrito. El fin del procedimiento debe describir los criterios y estándares de eficacia establecidos por el cliente. El procedimiento puede estar documentado y considerarse formal, sin embargo en una organización existen procedimientos informales que se practican. |
| <b>PROCESO DE SOPORTE</b>     | Proceso que ofrece productos/servicios a los procesos de valor de la organización. Los procesos de soporte no agregan valor al cliente final, pero son necesarios para el desempeño adecuado de los procesos de valor.  |
| <b>PROCESO DE VALOR</b>       | Son procesos que agregan valor al cliente final y de estos depende directamente el negocio de la organización. En estos procesos puede consolidarse una ventaja competitiva.  |

**PROVEEDOR**

Los proveedores son todos aquellos que abastecen de productos o servicios (insumos) a un proceso para que realice su transformación. El proveedor tiene por objetivo la coordinación de acciones de manera eficiente para el cumplimiento de los requerimientos de su cliente (eficacia). El proveedor cuenta con habilidades para traducir la voz del cliente en voz del proceso.

**PRODUCTO**

Son los tangibles que generan un proceso por solicitud de los clientes. El medio que materializa la función de un proceso. Los productos se nombran de acuerdo a lo que recibe el cliente, no a la actividad que los produce.

**NEGOCIO**

Es la actividad, proceso o sistema que genera dinero a cambio de ofrecer bienes o servicios a clientes.



# HERRAMIENTAS DEL SAE

## Formatos, plantillas y guías



Accesa a nuestras  
herramientas y  
material informativo  
diseñado por  
Macedo Cham Consultores



### Material que podrás encontrar:

- Tablero de seguimiento de la implementación SAE.
  - Estructura de un Proceso.
  - Plantilla de Procedimiento.
  - Plantilla de Modelo de Negocio.
- Estructura del Modelo de Mejora Continua. SAE.
  - Cómo definir la función de un proceso.
  - Cómo diseñar un procedimiento y un proceso.
  - Elementos de un proceso.
  - Presentación Inducción al SAE.
- Hoja de seguimiento reuniones de toma de decisión.
  - Procedimiento Reuniones de Toma de Decisión.
  - Certificación SAE.
    - Plantilla de Descripción de Puestos.
    - Bases para la evaluación del desempeño.
  - Diagnóstico de la Efectividad Organizacional.
  - Diagnóstico de la tríada de la efectividad.
- Guía de Actividades - 5 Fases de Implementación

“Mi experiencia ha sido del todo satisfactoria durante la implementación del SAE. Este sistema nos ha ayudado a alinear toda la organización. Cien por ciento recomendado para una organización que quiera una expansión ordenada y efectiva. Garantía Macedo Cham Consultores”

**Leopoldo Hurtado.**

Fundador y Director General de MEXEM, incubadora de negocios y empresas mexicanas.

“Implementar el método SAE fue un reto que nos implicó en principio reconocer dos unidades de negocio en nuestra empresa, definir procesos, indicadores, puestos y los salarios alineados al modelo de negocio. Además del reto administrativo para una empresa con mucho más enfoque a la Ingeniería, dedicamos un especial esfuerzo para sensibilizar a toda la organización de este modelo; iniciando con el equipo directivo y considerando a todos los colaboradores”.

**Jorge Bretón.**

Administrador de Procesos de Bretón Industrial. Empresa de Fabricación y Servicios Especializada.

“El SAE nos ha permitido desarrollar a líderes de unidades de negocio, que todos los colaboradores: Sepan, puedan y quieran lograr sus objetivos, alinear procesos y puestos a los modelos de negocio y mejorar nuestra comunicación interna”.

**Jorge Bretón y Marco Gómez.**

Socios Fundadores de Bretón Industrial. Empresa de Fabricación y Servicios Especializada.

“Por muchos años tuvimos la intención de implementar procesos y procedimientos, y la evaluación de desempeño dentro de la empresa. Pero nunca tuvimos éxito. No teníamos ni idea de dónde empezar. El no hacerlo, nos estaba limitando la posibilidad de seguir creciendo. Pero gracias al conocimiento y acompañamiento de Macedo Cham Consultores, ya se tiene por escrito la información, se está implementando y estamos optimistas que, gracias a ello, seremos una mejor empresa y podremos continuar con el proceso de crecimiento”.

**Juan Glenn Uribe.**

Fundador y Director General de Befashion, comercializadora nacional de lentes de sol.

# SABER PODER &QUERER

SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN EFECTIVA SAE (C).  
MODELO PARA QUE TODOS TOMEN BUENAS DECISIONES

TOMO I



**MACEDO CHAM**  
CONSULTORES